



**INSTITUTO DE
ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA DEL ESTADO
DE CHIAPAS, A.C.**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL GOBIERNO MUNICIPAL DE TAPACHULA CHIAPAS 2015.

INTEGRANTES

Cabrera Gómez Bernardo Daniel

Carreño Pérez Olga Viridiana

Córdoba Vera César Iván

Pérez Martínez Valentín

Sánchez López Pompilio Edín

Sánchez Navarro Alan Fabrizio

Velázquez Velasco Nadia Paola

DOCENTE

Héctor Gabriel Guillen García

**21 de febrero de 2015
Tapachula, Chiapas**

ÍNDICE

Introducción	1
1.- Marco de referencia	3
1.1. Marco legal	3
1.2. Marco normativo	4
2.- Filosofía institucional	5
3.- Diagnóstico FODA	7
4.- Concepto del Modelo de Gestión	8
5.- Esquema gráfico	12
6.- Objetivo general	13
7.- Ejes estratégicos	13
8.- Monitor de seguimiento	15
9.-Resultados esperados	18
Bibliografía	20

INTRODUCCIÓN

Los esfuerzos de modernización administrativa, orientados a mejorar el funcionamiento de la administración pública, se han centrado en el análisis del marco normativo, de las estructuras orgánicas, de los sistemas, de las técnicas administrativas, pero ha faltado considerar la aplicación de un cambio planificado, en el que se retome como elemento fundamental el factor humano. El gobierno federal, en las últimas dos décadas ha implementado programas que ya consideran a este elemento como parte esencial para mejorar la prestación de los servicios.

Durante el periodo 1994-2000 se promulgó en el (Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, 2008) “... *el Programa de Modernización de la Administración Pública Federal*” (PROMAP), *que entre sus resultados incluyó la introducción de mejoras en el ejercicio de los recursos, la simplificación administrativa y la adecuación del marco normativo...*

...En el período 2001-2006, se puso en marcha el Programa Nacional para el Combate a la Corrupción y el Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo (PNCCFTDA), en el que se plantearon cuatro retos: 1) calidad e innovación gubernamentales; 2) control, evaluación y transparencia de la gestión pública; 3) sociedad informada, participativa y vigilante del gobierno; y 4) servidores públicos con una cultura ética y de servicio a la sociedad. Dentro de los resultados de este programa se establecieron la Ley del Servicio Profesional de Carrera y el Código de Ética y Código de Conducta para los servidores públicos de la administración pública federal...

...Para el periodo 2008-2012, se implementó el Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal, que se sustentó en las disposiciones de carácter constitucional y legal relacionadas con la planeación nacional del desarrollo y con la modernización, mejora y evaluación de la gestión pública gubernamental...” (Mexicanos, 2008)

En el ámbito del gobierno del estado de Chiapas, se implementó en 1995 el primer Programa de Modernización Administrativa, orientado a la simplificación de estructuras orgánicas, plantilla de plazas, elaboración de manuales administrativos, mejoramiento de procesos y sistemas de trabajo; y se hizo hincapié, en un eje estratégico, la capacitación de los recursos humanos, que ha sido el único programa hasta hoy en día dentro del gobierno estatal, que en su estructuración y aplicación le dio la importancia a este elemento, como un factor sustancial para mejorar el funcionamiento de las instituciones públicas. (Chiapas, 1995)

En lo referente a los municipios del estado de Chiapas, las acciones en este rubro han sido aisladas, o incluso nulas. No le han apostado al cambio para mejorar sus sistemas, estructuras orgánicas y técnicas administrativas, mucho menos que se hayan canalizado recursos y esfuerzos para mejorar las condiciones laborales, las relaciones interpersonales, las relaciones de grupo, el liderazgo y la profesionalización de los servidores públicos. Partiendo de este vacío y de la necesidad imperiosa de transformar a las instituciones públicas para que proporcionen mayores y mejores servicios a la ciudadanía, se propone la implantación del presente modelo de desarrollo organizacional para el gobierno municipal de Tapachula.

El presente modelo contiene la filosofía institucional de la administración pública municipal; describe un diagnóstico que refleja las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización; define los alcances del modelo de gestión y los resultados que proponen lograr con su implantación.

1. MARCO DE REFERENCIA

El presente apartado está integrado por dos componentes:

1.1. Marco Legal

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Artículo 115, fracción II; párrafo segundo: *“...Los ayuntamientos tendrán facultades para aprobar, de acuerdo con las leyes en materia municipal que deberán expedir las legislaturas de los Estados; los bandos de policía y gobierno, los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro de sus respectivas jurisdicciones, que organicen la administración pública municipal, regulen las materias, procedimientos, funciones y servicios públicos de su competencia y aseguren la participación ciudadana y vecinal...”*¹

Constitución Política del Estado de Chiapas

Artículo 70.- *“...Los Ayuntamientos ejercerán sus atribuciones conforme a las siguientes bases:*

*I. Tendrán facultades para aprobar, de acuerdo con la Ley, los Bandos de Policía y Gobierno, los Reglamentos, Circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro de sus respectivas jurisdicciones, que organicen la administración pública municipal, regulen las materias, procedimientos, funciones y servicios públicos de su competencia y aseguren la participación ciudadana y vecinal...”*²

Ley Orgánica Municipal del Estado de Chiapas

Artículo 36.- *“...Son atribuciones de los ayuntamientos:*

¹ Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México D.F. (2014) P. 167.

² Gobierno del Estado de Chiapas. Constitución Política del Estado de Chiapas. Tuxtla Gutiérrez Chiapas. (2014) P.78-79.

Fracción II.- Formular los reglamentos administrativos, gubernativos e internos y los Bandos de Policía y Buen Gobierno necesarios para la regulación de sus servicios públicos y de las actividades culturales, cívicas, deportivas y sociales que lleven a cabo; así como para su organización y funcionamiento de su estructura administrativa que deberán publicarse en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado...”³

1.2. Marco normativo

Plan Nacional de Desarrollo 2013–2018

Gobierno Cercano y Moderno:

Líneas de acción:

*“...Consolidar un gobierno que sea productivo y eficaz en el logro de sus objetivos, mediante una adecuada racionalización de recursos, el reconocimiento del mérito, la reproducción de mejores prácticas y la implementación de sistemas de administración automatizados...”*⁴

Plan Estatal de Desarrollo, Chiapas 2013/2018

Gobierno de Calidad

Estrategias de Acción:

*“...Integrar un Consejo Estatal para el Fortalecimiento Municipal como instancia que facilite el desarrollo de la gestión pública municipal...”*⁵

³ Gobierno del Estado de Chiapas. Ley Orgánica Municipal del Estado de Chiapas. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas (2014) P. 12.

⁴ Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. México D.F. (2013) P. 104

⁵ Gobierno del Estado de Chiapas. Plan de Estatal de Desarrollo, Chiapas 2013-2018. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. (2013)

2. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Misión

Gobernar con sentido humanista y de transparencia, promoviendo la participación de sus habitantes, potenciando sus capacidades, e impulsando el desarrollo de una ciudad innovadora, ordenada y sustentable que mejore la calidad de vida de los ciudadanos.

Visión

Generar un municipio líder, con capacidades de innovación, que genere oportunidades a sus habitantes, con un gobierno sensible a las necesidades, que actúe de manera eficaz en la prestación de los servicios públicos, que fortalezca la cohesión social.

Valores

- **Honestidad:** es un valor o cualidad propia de los seres humanos que tiene una estrecha relación con los principios de verdad y justicia y con la integridad moral.
- **Transparencia:** Conjunto de disposiciones y actos mediante los cuales los sujetos obligados tienen el deber de poner a disposición de las personas solicitantes la información pública que poseen y dan a conocer, en su caso, el proceso y la toma de decisiones de acuerdo a su competencia, así como las acciones en el ejercicio de sus funciones.
- **Responsabilidad:** es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.
- **Lealtad:** es un valor que básicamente consiste en nunca darle la espalda a determinada persona o grupo social que están unidos por lazos de amistad o por alguna relación social, es decir, el cumplimiento de honor y gratitud, la lealtad está más apegada a la relación en grupo.

- **Legalidad:** principio fundamental conforme al cual todo ejercicio del poder público debería estar sometido a la voluntad de la ley y de su jurisdicción y no a la voluntad de las personas.
- **Compromiso:** promesa o declaración de principios en cumplimiento a las obligaciones que se ha propuesto.
- **Colaboración:** todo proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en conjunto tanto para conseguir un resultado muy difícil de realizar individualmente como para ayudar a conseguir algo a quien por sí mismo no podría.
- **Orden:** ejecución de las acciones bajo una forma coordinada las remiten a la idea de coordinación, acción conjunta antemano, sucesión y establecimiento de un escenario de armonía y equilibrio.

3. DIAGNÓSTICO FODA

Medio Interno

	Fortalezas		Debilidades
F1	Acreeador al premio nacional de agenda desde lo local 2013 y 2014 por las mejores prácticas en la gestión pública municipal.	D1	Falta de instrumentos que permitan organizar el trabajo.
F2	Se cuenta con el apoyo del ayuntamiento para mejorar la prestación de los servicios a la ciudadanía.	D2	Ineficiencia del funcionamiento de las áreas derivado de duplicidades de funciones y procesos de trabajo.
F3	Existe disponibilidad de recursos financieros para la implantación del modelo de gestión organizacional.	D3	Carencia de cursos de capacitación, motivación y superación personal.
F4	Se cuenta con una Dirección de Desarrollo Administrativo en la estructura orgánica.	D4	Existe resistencia al cambio.

Medio Externo

	Oportunidades		Amenazas
O1	El Plan Nacional y Estatal de Desarrollo establece líneas de acción para lograr administraciones públicas municipales más eficaces.	A1	Falta de continuidad en la implantación del modelo organizacional por la nueva gestión de gobierno.
O2	Existencia de guías técnicas en el gobierno federal y estatal para integrar instrumentos administrativos.	A2	Recorte presupuestal de apoyos y subsidios por parte del gobierno federal y estatal.
O3	Falta de credibilidad de la ciudadanía en las acciones del gobierno municipal.	A3	Presencia de fenómenos naturales como sismos e inundaciones.
O4	Mayor demanda de la ciudadanía de servicios de calidad.	A4	Toma de edificios públicos y corte de energía eléctrica.

4. CONCEPTO DEL MODELO DE GESTIÓN

El modelo de desarrollo organizacional, está orientado a mejorar el funcionamiento de la administración pública municipal de Tapachula, mediante la implantación de instrumentos de organización del trabajo, que permitan a los servidores públicos proporcionar servicios de calidad y con calidez a la ciudadanía. Los ejes estratégicos que marcan las directrices de este modelo, establecen acciones que se orientan a fortalecer el liderazgo efectivo, la capacitación del recurso humano, a considerar las necesidades del ciudadano en la prestación de los servicios, a implantar instrumentos que permitan organizar el trabajo como parte de la modernización administrativa; en difundir, en el marco de la transparencia, los resultados de este modelo; y, en realizar acciones de evaluación y retroalimentación como parte de la mejora continua.

Para hacer más eficiente el funcionamiento de las dependencias del gobierno municipal, se implantarán los siguientes instrumentos de organización del trabajo:

1. Reglamento Interior
2. Código de Ética
3. Código de Conducta
4. Manual de Organización
5. Manual de Procedimientos
6. Manual de Inducción
7. Manual de Servicios
8. Catálogo de puestos
9. Plantilla de Plazas
10. Tabulador de Sueldos

Estos instrumentos de organización del trabajo tienen como finalidad lo siguiente:

Reglamento Interior

Es un documento en el que se establece jurídicamente el esquema de estructuración de la administración pública municipal, se determina el ámbito de competencia de los órganos administrativos así como las facultades y responsabilidades de sus titulares.

Código de Ética

Es un documento que establece los principios y valores morales del servidor público con el objeto de incentivar y mejorar la transparencia, calidad, efectividad y servicio; así como fomentar la conducta ética de los servidores públicos que tienen la tarea de servir a la ciudadanía.

Código de Conducta

Es un instrumento destinado a orientar la actuación de quienes prestan un servicio público ante situaciones concretas que se les presenten y que se deriven de las funciones y actividades que desempeñen.

Manual de Organización

Es un instrumento de apoyo para describir las relaciones que se presentan entre las diferentes unidades de la estructura orgánica, define concretamente las funciones encomendadas a cada una de las unidades administrativas que integran la institución, asimismo, explica de forma integral y condensada, todos aquellos aspectos de observancia general en la institución, cuyo fin es lograr que todos sus integrantes logren conocer, familiarizarse e identificarse con la misma. Contiene de forma ordenada y sistemática, información sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia.

Manual de Procedimientos

Es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones

y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades. Los manuales de procedimientos contienen un conjunto de definiciones operacionales, señalando la secuencia lógica de las acciones o pasos a seguir para la consecución de bienes o servicios determinados. Además, contienen diagramas, cuyo objetivo es recurrir a la representación gráfica de la secuencia de actividades para hacerla más comprensible.

Manual de Inducción

Es un documento que tiene como objetivo incorporar al personal de nuevo ingreso con mayor prontitud a la institución, ya que le permitirá conocer cuál es la misión y visión del municipio, como está integrada su organización, cuál es su área específica de trabajo, cuáles son sus derechos y obligaciones, así como diferentes aspectos que le permitirán al trabajador conocer su ubicación dentro de la organización.

Manual de Servicios

Es un documento en donde se concentran todos los servicios que la institución proporciona a la sociedad. Cada servicio se presenta a través de una cédula, y en ésta se refleja una serie de información, tal como el nombre del servicio, su descripción; horario, teléfono y correo del área que lo proporciona; costo, tiempo y requisitos para obtener el servicio; entre otros datos.

Catálogo de puestos

Es un compendio de puestos en los que se determinan, con base al análisis de puestos, las tareas que deben realizarse en cada uno de éstos; así como las habilidades, conocimientos y capacidades que debe tener el ocupante o posible ocupante para tener un desempeño eficiente.

Plantilla de Plazas

Es un documento en el que se describe el número de plazas y categorías que integran cada uno de los órganos administrativos y nos permite conocer el costo específicamente por área y en general de la institución.

Tabulador de Sueldos

Es un documento en donde se concentran todas las categorías salariales que existen dentro de la estructura orgánica; a cada categoría se le asigna una percepción salarial con base al grado de responsabilidad y complejidad de las actividades que se desempeñen en cada uno de los puestos.

5. ESQUEMA GRÁFICO



6. OBJETIVO GENERAL

Mejorar la calidad del servicio que ofrece el gobierno municipal de Tapachula Chiapas.

7. EJES ESTRATÉGICOS

Nombre	Objetivo específico	Estrategias
1.- Liderazgo efectivo.	Lograr la participación de la autoridad municipal a través de un programa de comunicación efectiva.	<p>Constituir un comité con la alta gestión para establecer los canales y enlaces de comunicación.</p> <p>Elaborar objetivos y políticas del modelo de gestión para su implantación y difusión.</p> <p>Dar seguimiento a la implantación del modelo de gestión para lograr la comunicación efectiva y mejorar los servicios de la administración pública.</p>
2.- Recurso humano.	Profesionalizar a los funcionarios públicos a través de un proceso de capacitación y estímulos permanentes.	<p>Realizar un diagnóstico a los funcionarios públicos para conocer las necesidades de capacitación.</p> <p>Elaborar logística de la capacitación de los funcionarios públicos para su profesionalización.</p> <p>Aplicar la capacitación en el área para mejorar el clima laboral y los procesos de trabajo.</p> <p>Evaluar el desempeño de los funcionarios públicos para conocer el resultado de la capacitación y entrega de reconocimientos.</p>

Nombre	Objetivo específico	Estrategias
3.- Enfoque al cliente	Brindar servicios de calidad mediante procesos de trabajo.	<p>Elaborar un diagnóstico de los procedimientos, trámites y servicios brindados a la ciudadanía para eficientar tiempos.</p> <p>Establecer mecanismos para recepción de quejas, sugerencias y denuncias de la ciudadanía.</p> <p>Dar seguimiento a las quejas, sugerencias y denuncias a la ciudadanía para mejorar los servicios otorgados a la ciudadanía.</p>
4.- Modernización administrativa	Incorporar nuevas formas de organización en el gobierno municipal mediante la implantación de instrumentos de organización del trabajo.	<p>Integrar instrumentos de organización del trabajo mediante el proceso de recopilación de información.</p> <p>Capacitar a los funcionarios públicos para la aplicación de los instrumentos de organización del trabajo.</p> <p>Aplicar instrumentos de organización de trabajo en las áreas del gobierno municipal para eficientar su funcionalidad.</p>
5.- Transparencia	Transparentar los procesos y servicios que brinda el gobierno municipal.	<p>Integrar catálogo de trámites y servicios para darlo a conocer a la ciudadanía.</p> <p>Difundir en el portal de transparencia los trámites y servicios.</p> <p>Mantener actualizada la información de los trámites y servicios.</p>
6.- Mejora continua	Mejorar los servicios y procesos administrativos del gobierno municipal mediante cambios organizacionales	<p>Dar seguimiento a la implantación de los instrumentos de organización del trabajo.</p> <p>Evaluar la implantación de los instrumentos de organización del trabajo.</p> <p>Actualizar de los instrumentos de organización del trabajo</p>

8. MONITOR DE SEGUIMIENTO

9. Actividad	Área Responsable	Periodo de Cumplimiento		Medio de Verificación	Estatus		
		Inicio	Fin		Concluido	Proceso	Pendiente
Constituir un comité con la alta gestión.	Cabildo y Dirección de Desarrollo Administrativo.	01/ 03 / 2015	15/ 03 / 2015	Dictamen		x	
Elaborar y difundir objetivos y políticas del modelo de gestión.	Dirección de Desarrollo Administrativo y Comité de alta Gestión.	16/ 03 / 2015	31/ 03 / 2015	Evaluación			x
Dar seguimiento a la implantación del modelo de gestión	Dirección de Desarrollo Administrativo y Comité de alta Gestión.	01 / 04 / 2015	20 / 04 / 2015	Encuestas			x
Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación a los funcionarios públicos.	Dirección de Recursos Humanos	01 /04 / 2015	15 / 04/ 2015	Cédula de diagnóstico e informe final de necesidades de capacitación			x
Capacitar a los funcionarios públicos	Instancia de capacitación externa	16/ 04 / 2015	16 / 05 / 2015	Certificados de capacitación			x
Evaluar el desempeño de los funcionarios públicos	Dirección de Recursos Humanos	16 / 05 / 2015	22 / 05 / 2015	Diagnóstico de desempeño			x
Elaborar un diagnóstico de los procedimientos, trámites y servicios brindados a la ciudadanía.	Dirección de Desarrollo Administrativo y Comité de alta Gestión.	23 / 05 / 2015	15 / 06 / 2015	Cédula de diagnóstico e informe final			x

Actividad	Área Responsable	Periodo de Cumplimiento		Medio de Verificación	Estatus		
		Inicio	Fin		Concluido	Proceso	Pendiente
Establecer mecanismos para recepción de quejas, sugerencias y denuncias de la ciudadanía.	Dirección de Desarrollo Administrativo, Comité de alta Gestión y Contraloría Interna Municipal	16 / 06 / 2015	22 / 06 / 2015	Encuestas de satisfacción ciudadana			x
Dar seguimiento a las quejas, sugerencias y denuncias a la ciudadanía para mejorar los servicios otorgados a la ciudadanía.	Dirección de Desarrollo Administrativo, Comité de alta Gestión y Contraloría Interna Municipal	23 / 06 / 2015	31 / 12 / 2015	Informe de quejas, sugerencias y denuncias			x
Recopilación de informacion para integrar instrumentos de organización del trabajo	Dirección de Desarrollo Administrativo	25/ 05 / 2015	25/ 07 / 2015	Minuta de trabajo, formatos de validación de información			x
Capacitar a los funcionarios públicos para la aplicación de los instrumentos de organización del trabajo.	Dirección de Desarrollo Administrativo	26 / 07 / 2015	26 / 08 / 2015	Cédula de diagnóstico e informe final			x
Integrar catálogo de trámites y servicios para darlo a conocer a la ciudadanía.	Dirección de Desarrollo Administrativo y dependencias	27 / 08 / 2015	12 / 09 / 2015	Minuta de trabajo, formatos de validación de información			x

Actividad	Área Responsable	Periodo de Cumplimiento		Medio de Verificación	Estatus		
		Inicio	Fin		Concluido	Proceso	Pendiente
Dar seguimiento a la implantación de los instrumentos de organización del trabajo.	Dirección de Desarrollo Administrativo.	13/ 09 / 2015	31/ 12 / 2015	Cédula de diagnóstico e informe final			x
Evaluar la implantación de los instrumentos de organización del trabajo.	Dirección de Desarrollo Administrativo y Comité de alta Gestión.	20/ 09 / 2015	31/ 12 / 2015	Cédula de diagnóstico, encuesta ciudadana e informe final			x
Actualizar de los instrumentos de organización del trabajo	Dirección de Desarrollo Administrativo y Comité de alta Gestión.	01 / 10 / 2015	31 / 12/ 2015	Formatos de validación			x

10. RESULTADOS ESPERADOS

1.- Liderazgo efectivo.

Contar con una comunicación efectiva de los funcionarios públicos del gobierno municipal, logrando las metas y objetivos de la implantación del modelo de gestión para ofrecer servicios de calidad.

2.- Recurso humano.

Contar con servidores públicos capaces de desarrollar sus conocimientos, destrezas, habilidades y comportamiento en respuesta a las necesidades del servicio que brindan y las funciones asignadas para que realicen con eficacia y calidad las actividades que desempeñan.

3.- Enfoque al cliente

Brindar servicios de calidad a través de la atención en trámites y servicios que cubran las necesidades y expectativas de los ciudadanos y que genere credibilidad en la función pública.

4.- Modernización administrativa

Contar con la capacidad administrativa de dirección y gestión para mejorar las estructuras orgánicas, sistemas, procedimientos, comportamiento humano del gobierno municipal a través de los instrumentos de organización del trabajo.

5.- Transparencia

Cumplir con las necesidades y demandas de la ciudadanía e impulsar al gobierno municipal a realizar acciones que promuevan la transparencia en sus tareas facilitando y simplificando las gestiones administrativas de los ciudadanos a través de trámites y servicios más simples y accesibles.

6.- Mejora continua

Asegurar de manera continua el mejoramiento del funcionamiento de la administración pública municipal.

Bibliografía

- Benjamín, F., & Guillermo, G. (2002). *Organización y métodos, un enfoque competitivo*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Chiapas, G. d. (1995). *Programa de Modernización Administrativa 1995-200*. Tuxtla Gutiérrez.
- Cruz, G. M. (2010). *La Administración Pública por Resultados y la Auditoría del Desempeño*. Tuxtla Gutiérrez: Biblioteca de la Administración Pública, Tiempos.
- Mexicanos, G. d. (2008). *Diario Oficial de la Federación*. México D.F.
- Quiroga Leos, G. (1988). *Organización y métodos en la administración pública*. México: Trillas.