

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS ARAGÓN

298986



PLAN DE MEJORA ADMINISTRATIVA PARA LA ATENCIÓN A
USUARIOS DE LA DIRECCIÓN DE ORIENTACIÓN JURÍDICA
ADSCRITA A LA COMISIÓN NACIONAL PARA LA PROTECCIÓN
Y DEFENSA DE LOS USUARIOS DE SERVICIOS FINANCIEROS
(CONDUSEF)

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO MECÁNICO ELECTRICISTA

PRESENTAN

ALBERTO JORGE ACOSTA LOYA
ÁREA ELÉCTRICO - ELECTRÓNICO

LEONARDO ESPINOZA CÓRDOVA
ÁREA INDUSTRIAL

DIRECTOR DE TESIS : ING. FEDERIQUE JÁUREGUI RENAUD



MÉXICO, D.F.

2001



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicamos esta Tesis:

Alberto Jorge Acosta Loya

A Jorge y Gloria, mis padres:

Quienes me dieron la vida y generosamente me brindaron su paciencia, dedicación y apoyo, proporcionándome la oportunidad de enfrentar con mayor ahínco mi formación y futuro anhelado, con respeto y admiración.

A Sandra, mi hermana:

Por su apoyo y cariño, quien me alentó en los momentos difíciles. Con quien he compartido experiencias, ilusiones y anhelos de superación.

En General agradezco:

A mis abuelos Jorge y Lupita, por regalarme un espacio en su vida.

A mis tías Bety, Lupita y a mi tío Carlos, por su cariño desinteresado.

A mis demás familiares y amigos, por ofrecerme su amistad, por sus buenos consejos y apoyo incondicional.

Leonardo Espinoza Córdova

A Dios por darme la oportunidad de vivir.

A Roberto e Irene, mis padres que me encausaron y apoyaron en todo momento.

A Daniel mi hermano por estar siempre ahí y darme su apoyo.

A mi familia por haberme apoyado en todo momento.

A mis amigos, en especial a Jorge por su amistad, apoyo y consejos.

A todos los que de una u otra forma me apoyaron para lograr esta meta.

Los autores de la tesis quieren agradecer en general a todas las personas que influyeron en la realización de nuestra meta común...

GRACIAS

INDICE

INTRODUCCION	1
OBJETIVOS	3
PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN	5
GUIAS DE ACCION	5

CAPITULO 1

LA CALIDAD Y SUS CONCEPTOS	8
1.1 INTRODUCCIÓN	
1.2 ¿QUE ES CALIDAD?	
1.3 SISTEMA DE CALIDAD	
1.4 LOS PROCESOS	
1.5 LA REDUCCIÓN DE LOS COSTOS DE LA NO-CALIDAD	
1.6 LAS NO CONFORMIDADES	

CAPITULO 2

HERRAMIENTAS BASICAS DE LA CALIDAD; APLICACIONES	12
2.1 INTRODUCCIÓN	
2.2 ¿POR QUÉ SE USAN HERRAMIENTAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL?	
2.3 ¿CUÁLES SON LAS ETAPAS DE LA ACTIVIDAD DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS?	
2.4 HERRAMIENTAS PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS:	
2.4.1 TORMENTA DE IDEAS	
2.4.2 HOJAS DE CHEQUEO	
2.4.3 DIAGRAMA DE PARETO	
2.4.4 DIAGRAMA CAUSA – EFECTO	
2.4.5 DIAGRAMAS DE FLUJO	
2.4.6 CURSOGRAMAS	

CAPITULO 3

ENFOQUE EN LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD	25
3.1 INTRODUCCIÓN	
3.2 RESEÑA BIOGRAFICA DE W. EDWARDS DEMING	
3.3 FILOSOFIA DE DEMING	
3.4 METODO GERENCIAL DE DEMING	
3.5 ¿QUÉ DEBE HACER LA ALTA ADMINISTRACIÓN PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD?	

CAPITULO 4

ANÁLISIS DE LAS PROPUESTAS APLICABLES PARA DISEÑAR SISTEMAS DE CALIDAD	38
---	-----------

- 4.1 INTRODUCCION
- 4.2 ANALISIS DEL SISTEMA PROMAP
- 4.3 ANALISIS DEL SISTEMA ISO
- 4.4 CONCLUSIONES DEL CAPITULO

CAPITULO 5

DIAGNOSTICO, DISEÑO Y AUDITORIA DEL SISTEMA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO EN LA ATENCIÓN A USUARIOS	59
---	-----------

- 5.1 INTRODUCCION
- 5.2 DIAGNOSTICO
- 5.3 DISEÑO
- 5.4 AUDITORIA

CONCLUSIÓN	149
-------------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA	150
---------------------------	------------

ANEXO 1

INTRODUCCIÓN

La realidad que hoy afronta México, es tal, que han pasado las épocas en donde aumentar las ventas, mejorar la calidad, abatir los costos y optimizar la articulación de productos eran objetivos para obtener utilidades, hoy estos factores son requisitos para sobrevivir.

Para afrontar esa realidad, la CONDUSEF y por consiguiente la Dirección de Orientación Jurídica, necesita un cambio como:

- Modernizar sus métodos de trabajo.
- Modernizar sus equipos de computo.
- Modernizar sus instalaciones y productos.
- Reordenar las relaciones con sus usuarios.
- Modernización administrativa.

La actualización técnica y administrativa, además del rendimiento del personal son importantes, pero no serán efectivos si no se transforman en sistemas de trabajo eficiente, por esa razón, la Dirección de Orientación Jurídica necesita un cambio en la forma de administrarse.

La modernización de las empresas o grupos de trabajo (sea publica o privada) es una necesidad, ya que dicha modernización no es ahora una tarea más, sino la única posibilidad de seguir operando.

En la Dirección de Orientación Jurídica de la CONDUSEF se tendrá que construir una nueva filosofía de trabajo, un nuevo esquema de operación donde se coloque a la calidad total como la forma cotidiana de operación.

Esto significa un cambio total, una nueva forma de actuar, por lo que es determinante la voluntad de todos los integrantes de la Dirección de Orientación Jurídica.

Si bien es cierto que a la fecha no se ha implantado ningún sistema de aseguramiento de la calidad, se trabajara para implantarlo lo mas rápido posible, dado que es de mucha importancia el inicio de la búsqueda de la excelencia.

El sistema de aseguramiento de la calidad cubrirá las etapas de atención a usuarios, seguimiento de casos, resoluciones y orientación jurídica gratuita, contempla fundamentalmente los siguientes aspectos:

- Satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.
- El cumplimiento de los objetivos establecidos en la política de calidad.
- La aplicación efectiva de los procedimientos e Instrucciones documentadas.
- La verificación y pruebas de que tanto los materiales y equipos, como la ejecución de los trabajos cumplen con los requisitos establecidos.
- Prevenir problemas relativos a la calidad.
- Proveer evidencias objetivas del cumplimiento de todas las actividades desarrolladas.

El Gobierno Federal de la Republica Mexicana se enfrenta a un cambio administrativo a nivel regional y nacional que ofrece a los Usuarios mejores maneras de atención y de realizar sus actividades bajo un mismo nivel dar servicios de alta Calidad.

La Administración de Calidad que se ha de iniciar abarca todas las áreas de la organización: las relaciones internas laborales, la modernización de los Sistemas Administrativos y un nuevo impulso en procesos y servicios, así como un renovado clima de trabajo basado en la comunicación y la eficiencia. Se ha hecho un gran esfuerzo de congruencia para determinar con claridad la visión, la misión, la política de calidad, objetivos estratégicos y específicos, principios de actuación, las guías de acción, los principios del sistema de calidad, los cuales nos permitirán realizar las tareas que se han puesto en marcha.

El factor principal de la modernización y la superación de cualquier Organización lo constituye su propia gente. Por eso la Dirección de Orientación Jurídica, tendrá que basarse en su personal y acentuar los programas de Capacitación e Integración de sus Recursos Humanos, ya que solo a través de su participación, energía, conocimientos y solidaridad con su fuente de trabajo, se realizara el esfuerzo conjunto que representa llevar adelante la Administración de Calidad.

La Dirección de Orientación Jurídica quiere instituir un Sistema de Administración de Calidad. Este proyecto describe las políticas de control de toda la Dirección.

La calidad entendida como la satisfacción que una persona recibe de un servicio o producto, es hoy por hoy un elemento fundamental en el desarrollo de cualquier organización cuya vocación es el servicio.

El presente proyecto de tesis se divide en cinco capítulos, en el primero de ellos se explica de manera breve los principios acerca de la calidad, sus definiciones y lo que involucra el trabajar con dicha calidad.

El segundo capítulo se trata de las herramientas básicas de la calidad además de sus aplicaciones en el proyecto.

El tercer capítulo habla del enfoque en la administración de la calidad por W. Edwards Deming, además de explicar cual es su filosofía.

El cuarto capítulo analiza las dos propuestas aplicables para rediseñar el proceso administrativo, una nacional y una internacional, este análisis se desarrollo para tomar la decisión de cual de las dos opciones es mas factible para diseñar un sistema de calidad.

Por ultimo el quinto capítulo trata acerca del diagnostico, diseño, Implantación y la auditoria del mejoramiento administrativo en la atención a usuarios de la Dirección de Orientación Jurídica.

OBJETIVOS GENERALES

- Contar con una estructura administrativa y técnica sólida, que facilite el funcionamiento de la Dirección de Orientación Jurídica con calidad.
- Ser identificada como una Dirección líder en las áreas de Orientación Jurídica, por su Calidad y Servicio.
- Ser una Dirección que ofrezca al personal trabajo digno, crecimiento y desarrollo profesional que reditúen en su beneficio personal, y familiar.
- Contar con un procedimiento identificado y segmentado según sus necesidades, para otorgar los servicios requeridos con Calidad.
- Cumplir con los requerimientos de los Usuarios en el servicio de Orientación Jurídica, en las áreas: Sar, Seguros, Fianzas, Bancos, Bursátil y Organizaciones Auxiliares de Crédito con una filosofía de Alta Calidad.
- Desarrollar un servicio de calidad.
- Desarrollar integralmente a sus empleados.
- Proporcionar a los Usuarios servicios de alta calidad permanentemente.
- Dar a la Dirección efectividad.
- Participar en el progreso y bienestar de México.
- Cuidar que todos los procesos administrativos cumplan con las especificaciones requeridas para satisfacción de nuestros Usuarios.
- Revisar que todos los procedimientos operativos cuenten con sus hojas de inspección actualizadas.
- Todo lo que se desarrolle deberá cumplir con los niveles de Calidad de cada Cliente sea interno y / o externo.
- Utilizar y mantener una tecnología de punta, en todas sus áreas de desempeño.
- Reconocer los logros apoyándolos y participando en ellos.
- Eliminar permanentemente el porcentaje de quejas internas y / o externas.
- Estar conscientes de la necesidad de preservar el medio ambiente con base a las disposiciones ecológicas.
- Brindar seguridad a su personal, bienes y servicios conforme al reglamento interno y la legislación correspondiente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Integrar y documentar la implantación al 100% de:

- **El Plan Rector de Calidad y los procedimientos afines al Sistema de Calidad de la Dirección.**
- **Los planes de SECODAM.**
- **Disminuir los retrabajos.**
- **Aplicar satisfactoriamente los requisitos de las observaciones en materia de Calidad Indicadas por los Usuarios, relacionados con Procesos y Servicios.**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- **Realizar eficientemente los trámites internos, la administración interna, la forma y tiempos de registros internos.**
- **Reducir los tiempos de entrega y cumplir con las fechas programadas.**
- **Integrar, documentar y dominar: el Plan Rector de Calidad y los Procedimientos afines del Sistema de Calidad de La Dirección de Orientación Jurídica.**
- **Conservar el índice de rotación del personal de planta conforme al mejor estándar dentro del medio del Sector Público.**
- **Puntualidad en citas externas, juntas de trabajo y entregas de servicios.**
- **Sistematizar datos e información, documentar integralmente los procedimientos operativos de la Dirección de Orientación Jurídica.**

PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN

- 1) **Vocación de Servicio en el trabajo para satisfacer las necesidades del cliente externo e interno, presentes y futuras.**
- 2) **Mejora Continua de la actitud hacia el trabajo para aprovechar y crear áreas de oportunidad.**
- 3) **Calidad en las actividades para asegurar que todo se hace bien desde la primera vez.**
- 4) **Integridad en la actuación, congruente con la misión, principios y guías de acción en la organización.**
- 5) **Superación Personal Permanente como medio para crecer dentro de la organización y la sociedad.**
- 6) **Dedicación, Esfuerzo y Orden en el desempeño, para cumplir eficazmente con las tareas encomendadas y preservar la seguridad del personal y de las instalaciones.**
- 7) **Respeto y Reconocimiento al individuo, y como compañeros trabajar en equipo, con participación comprometida para beneficio de todos.**
- 8) **Responsabilidad Social hacia la comunidad para contribuir a su mejoramiento y bienestar general.**

GUÍAS DE ACCIÓN

Con los Clientes

- Las actividades y tareas de organización estarán orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.**
- Establecer mecanismos ágiles que refuercen la relación interna cliente - proveedor interno del Servicio.**
- Mantener comunicación permanente con el cliente para conocer sus requerimientos, así como para tenerlo informado de los programas de la organización.**
- Atender siempre al cliente interno y externo con espíritu de servicio buscando siempre la mejor respuesta a sus planteamientos.**

PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN

- 1) **Vocación de Servicio en el trabajo para satisfacer las necesidades del cliente externo e interno, presentes y futuras.**
- 2) **Mejora Continua de la actitud hacia el trabajo para aprovechar y crear áreas de oportunidad.**
- 3) **Calidad en las actividades para asegurar que todo se hace bien desde la primera vez.**
- 4) **Integridad en la actuación, congruente con la misión, principios y guías de acción en la organización.**
- 5) **Superación Personal Permanente como medio para crecer dentro de la organización y la sociedad.**
- 6) **Dedicación, Esfuerzo y Orden en el desempeño, para cumplir eficazmente con las tareas encomendadas y preservar la seguridad del personal y de las instalaciones.**
- 7) **Respeto y Reconocimiento al Individuo, y como compañeros trabajar en equipo, con participación comprometida para beneficio de todos.**
- 8) **Responsabilidad Social hacia la comunidad para contribuir a su mejoramiento y bienestar general.**

GUÍAS DE ACCIÓN

Con los Clientes

- Las actividades y tareas de organización estarán orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.**
- Establecer mecanismos ágiles que refuercen la relación interna cliente - proveedor interno del Servicio.**
- Mantener comunicación permanente con el cliente para conocer sus requerimientos, así como para tenerlo informado de los programas de la organización.**
- Atender siempre al cliente interno y externo con espíritu de servicio buscando siempre la mejor respuesta a sus planteamientos.**

Con el Personal

- El activo más importante de la organización es su personal. Se propiciará el desarrollo del potencial humano y su seguridad.**
- Promover la Capacitación y el desarrollo de las habilidades, en todos los niveles de la organización.**
- Dar oportunidad a que manifieste la creatividad y se logre la plena realización individual en el desempeño del trabajo.**

En la Administración

- La administración por Calidad Total será norma de vida en la organización.**
- Desarrollar sistemas de administración participativa con delegación de responsabilidades y asunción de compromisos.**
- Promover el trabajo en equipo, soportado con la apertura del dialogo, confianza en el grupo y respeto cabal a la empresa.**
- Simplificar procedimientos administrativos en forma permanente con el enfoque de la administración integral del proceso.**
- Llevar riguroso control en la asignación de recursos y lograr su uso óptimo.**
- Basar la toma de decisiones en datos estadísticos y el análisis de información y dar seguimiento a los compromisos adquiridos.**
- Transparentar el desempeño de la gestión con una total apertura en el que hacer.**

En el Desempeño

- La innovación y la Mejora Continua serán tareas permanentes.**
- Hacer las cosas bien desde la primera vez.**
- Planear en vez de rehacer y prevenir en vez de inspeccionar.**
- En las soluciones de problemas, buscar causas antes que culpables.**
- Medir la Calidad a través de Sistema de Costos de Calidad.**

En la Comunicación

- Se facilitará la comunicación interna como medio para proporcionar coordinación de propósitos y programas, y la comunicación interna para proyectar la imagen de la Dirección de Orientación Jurídica, en continua superación.**
- Identificar y desarrollar medios de comunicación adecuados al tipo de información y propósitos.**
- Trasmitir la información necesaria a la organización de manera clara, sencilla, veraz y oportuna.**
- Abrir canales de comunicación a la participación de todo el personal de la empresa.**

CAPITULO 1

LA CALIDAD Y SUS CONCEPTOS

- 1.1 INTRODUCCIÓN**
- 1.2 ¿QUE ES CALIDAD?**
- 1.3 SISTEMA DE CALIDAD**
- 1.4 LOS PROCESOS**
- 1.5 LA REDUCCIÓN DE LOS COSTOS DE LA NO-CALIDAD**
- 1.6 LAS NO CONFORMIDADES**

1.1 INTRODUCCIÓN

La normalización de las tareas ha permeado las diferentes áreas de la sociedad y el sector público federal no es la excepción; allí, los clientes han tomado el mando de las acciones, sugiriendo, solicitando u obligando a las diferentes comisiones a la creación de sistemas de aseguramiento de la calidad, esto obliga que se mantenga y garantice un buen servicio.

1.2 ¿QUE ES CALIDAD?

Para responder la pregunta se tomara su definición en la norma internacional ISO 8402, esta norma define que la calidad es "La totalidad de partes y características de un producto o servicio que influyen en su habilidad de satisfacer necesidades declaradas o implícitas".

Dentro de la norma existen notas que continúan explicando el término más extensamente, señalando que partes de estas necesidades se especifican en un ambiente contractual, mientras que el resto solo puede considerarse como necesidades implícitas y, por ende, requieren que se especifiquen fuera de dicho ambiente. También aclaran que la palabra "calidad" no se utiliza para definir o expresar excelencia en términos comparativos, ni para evaluaciones cuantitativas en donde se busquen "grados" o "niveles" de calidad.

Aunque la norma reconoce que otras fuentes se refieren a la calidad como "adecuación para el propósito" y "conformidad con requerimientos", pero requieren explicaciones más completas.

Es importante que se comprenda que Calidad no es otra cosa que la satisfacción del cliente.

Un producto o servicio de Calidad, es aquel que cumple las expectativas del cliente y que satisface sus necesidades en una adecuada relación costo / beneficio.

Para un cliente que quiere escribir y no tener que lamentar demasiado la pérdida del objeto, un lápiz pasta satisface sus exigencias, mientras que una pluma fuente no es para esta situación un "producto de Calidad". Sin embargo, para la firma de un acuerdo entre países en que mandatarios firman ante las cámaras de la Prensa, claramente la pluma fuente estará acorde con el momento y el lápiz pasará a ser un producto de "escasa calidad".

Los productos en sí no son de baja calidad; es el producto en el contexto que define el cliente. Por ese motivo no se debe olvidar que el único que puede juzgar si los productos son o no de calidad es el cliente. Solo él puede decir si está o no satisfecho. El negocio depende de que el cliente sienta que el valor del producto sea mayor que el costo que pago por él.

La implantación de un plan de aseguramiento de la calidad busca garantizar que la empresa satisfará cada vez en mejor forma al cliente. Para este efecto al crear el sistema permanentemente tratara de cumplir en mejor forma con las exigencias del sistema. Sin embargo, velara por que el diseño permita que la voz del cliente sea escuchada dentro de la empresa y sea parte integral de las exigencias al sistema. Si los procesos implantados o adecuados no permiten esto el plan de aseguramiento de la calidad no arrojará fruto alguno.

1.3 SISTEMA DE CALIDAD

Se entenderá por sistema de calidad a la estructura organizacional, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y recursos que son necesarios para la gestión de calidad. Las normas contractuales establecen exigencias respecto de la documentación y operatoria del sistema de calidad.

Es importante comprender que el sistema es propio de la empresa y por ende sus requisitos son definidos, por la necesidad de la empresa y no en forma arbitraria por la norma. En este contexto la definición de la política de calidad establece la relación entre la estrategia de la empresa y su visión de calidad. Esto debe a su vez corresponder con la estructura organizacional, las responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos que se definan para el sistema de calidad.

1.4 LOS PROCESOS

Los procesos se documentan a través de las actividades y su secuencia, que se identifican por un flujograma. Adicionalmente se deben de definir los roles que asumen los distintos cargos que intervienen como las acciones que se toman de los registros. Empleando para los primeros la matriz tarea - cargo y para los segundos la matriz tarea - registro. La ventaja de este tipo de documentación de los procedimientos es su fácil lectura, aplicación y modificación.

La falta de claridad y precisión en la actividad puede llevar a problemas y errores en la ejecución, por eso la norma exige que esta sea descrita con el detalle suficiente. Si por ejemplo, un equipo hace una verificación de rutina, basta que se indique esta en el manual de calidad. Si el control es manual, puede indicarse que se ha de realizar como lo establece el manual del fabricante del equipo. En este caso, pasa a ser el manual del equipo un documento controlado, es decir un documento por el cual hay que velar que este siempre vigente y disponible.

1.5 LA REDUCCIÓN DE LOS COSTOS DE LA NO-CALIDAD

La calidad exige el establecimiento de un sistema de mejoramiento continuo, que permite identificar los problemas, analizar las soluciones y controlar su adecuada implantación. Si esto se realiza, considerando el costo asociado al problema y solución, se crea un camino efectivo para reducir las pérdidas por errores y fallas. La introducción de índices de costos no es una exigencia de las normas, solo figura como una recomendación, dado que no es de interés del cliente que el proveedor ahorre.

Estudios en Europa señalan que el costo de la no-calidad asciende de un 10% a un 20% de los costos operativos (mano de obra y materiales) según el giro de la empresa. La introducción de Sistemas de Calidad ha llevado a reducir el costo en los primeros años entre un 6% y un 15% convergiendo asintóticamente entre un 3% a un 6% en el largo plazo.

1.6 LAS NO CONFORMIDADES

Discrepancias entre norma y documentación como entre documentación y operatoria del sistema de calidad, se denominan no conformidades. Por lo general son las auditorias, tanto las internas como las externas, las que detectan estas anomalías y establecen responsables y plazos para ser corregidas.

Las no conformidades se categorizan en mayores y menores. Una no-conformidad mayor es aquella en que la falta es sistemática y el elemento del sistema de calidad no opera adecuadamente. La no-existencia de un proceso o la no operatividad sistemática de alguna actividad clave es una no-conformidad mayor. La omisión casual de una actividad o la falta de una actividad puntual y no clave, es considerada una no-conformidad menor.

Para lograr certificar se tolera un numero limitado de no-conformidades menores, siendo necesario que la empresa las corrija, antes de la emisión del certificado. Una o varias no-conformidades importantes mayores imposibilitan la certificación y hace necesaria una segunda auditoria de certificación.

CAPITULO 2

HERRAMIENTAS BASICAS DE LA CALIDAD; APLICACIONES

- 2.1 INTRODUCCIÓN**
- 2.2 ¿POR QUÉ SE USAN HERRAMIENTAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL?**
- 2.3 ¿CUÁLES SON LAS ETAPAS DE LA ACTIVIDAD DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS?**
- 2.4 HERRAMIENTAS PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS:**
 - 2.4.1 TORMENTA DE IDEAS**
 - 2.4.2 HOJAS DE CHEQUEO**
 - 2.4.3 DIAGRAMA DE PARETO**
 - 2.4.4 DIAGRAMA CAUSA – EFECTO**
 - 2.4.5 DIAGRAMAS DE FLUJO**
 - 2.4.6 CURSOGRAMAS**

2.1 INTRODUCCION

Las mejoras continuas en la administración de la calidad total, el logro de cero defectos y el cumplimiento de los requerimientos del cliente, han dado origen al desarrollo y utilización de herramientas y técnicas que ayudan a resolver los problemas, generar nuevas ideas y permitir que las empresas compitan bajo la bandera de la administración de la calidad total.

El uso de estas herramientas y técnicas permite la disección de los procesos para comprenderlos mejor, conocer las actividades involucradas y proponer las soluciones que puedan aplicarse, supervisarse y controlarse.

El propósito de registrar, analizar, medir, implantar y controlar los procesos es alcanzar un desempeño superior. Las herramientas y técnicas generan datos que pueden analizarse para obtener información valiosa para que los directivos tomen decisiones mas acertadas. En cierto sentido, para que una empresa este bien dirigida, sus operaciones también deben estarlo. Para que esto ultimo suceda, es necesario contar con información confiable.

La administración de la calidad total se refiere al control de los procesos en todos los ámbitos de la empresa. En general, esto se lleva a cabo registrando y evaluando permanentemente. El control solo puede verificarse cuando se comprenden bien los procesos y las evaluaciones se realizan en forma confiable.

Los procesos que operan sin medición son procesos de los que se conocen muy poco. Por el contrario, cuando son medidos y se pueden expresar en números, se esta conociendo el proceso y el control es posible.

Por consiguiente, la evaluación y medición son actividades continuas, necesarias para comprender las fortalezas y debilidades de la empresa.

También es importante recordar que la evaluación y la medición son vehículos importantes para lograr la satisfacción de los requerimientos de los clientes.

Las herramientas y técnicas son los sensores que pueden usarse en cualquier proceso de la empresa para establecer el estándar de calidad de cada proceso, al asegurarse de que existe una conformidad total con los requerimientos del cliente.

Las herramientas de la administración de la calidad total son esenciales para todos los empleados de la organización, pues conducen a la generación de información vital para que los gerentes tomen las decisiones correctas en su búsqueda de competitividad leal.

2.2 ¿POR QUÉ SE USAN HERRAMIENTAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL?

Las empresas son sistemas complejos constituidos por una gran variedad de procesos interrelacionados que cambian constantemente, pues las modificaciones positivas de los métodos y técnicas constituyen una actividad gerencial de gran importancia. Por consiguiente, para evaluar la efectividad real de la administración de calidad total en la totalidad de la empresa, se deben llevar a cabo diversas mediciones. Las herramientas y técnicas de la administración de la calidad total sirven para determinar si los requerimientos del cliente se están cumpliendo.

2.3 ¿CUÁLES SON LAS ETAPAS DE LA ACTIVIDAD DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS?

El proceso de resolución de problemas usando las herramientas en la administración de la calidad total tiene que pasar a través de etapas muy importantes, entre las cuales se incluyen las siguientes:

- Selección del problema: Es vital que se seleccione el problema clave o de mayor impacto, esto es, el que causa la mayor preocupación y no el que se pueda imaginar. Por tanto, es de mayor importancia para el proceso de resolución de problemas, el preguntarse desde un principio si se ha seleccionado adecuadamente el problema.
- Obtención de datos: Es un aspecto muy importante. El contar con suficientes datos, obtenidos de varias maneras. Estos datos deben incluir diversos aspectos de la compañía y no tienen que estar limitados al proceso que se está analizando. Puede suceder que la solución del problema radique en algún aspecto periférico de la empresa que, con un enfoque restringido, no se puede visualizar.
- Evolución de los hechos: Es una etapa que debe calificar los datos obtenidos y su relación con el problema considerado. También es una etapa en la que se decide si se requieren más datos.
- Análisis de los datos: En esta etapa se relaciona cada dato con un aspecto del problema y básicamente se trata de completar el rompecabezas. Analiza cada solución, su potencial, limitaciones, consecuencias y otras actividades.
- Desarrollo de la solución: Se selecciona la solución más efectiva, práctica y económicamente viable, para presentarla y discutirla con la gerencia.
- Implantación de la solución: La solución propuesta se pone en práctica capacitando al personal involucrado en la ejecución del trabajo. La solución aplicada debe supervisarse y controlarse.

A continuación se muestra en la **FIGURA I** el diagrama de flujo aplicado a la resolución de problemas:

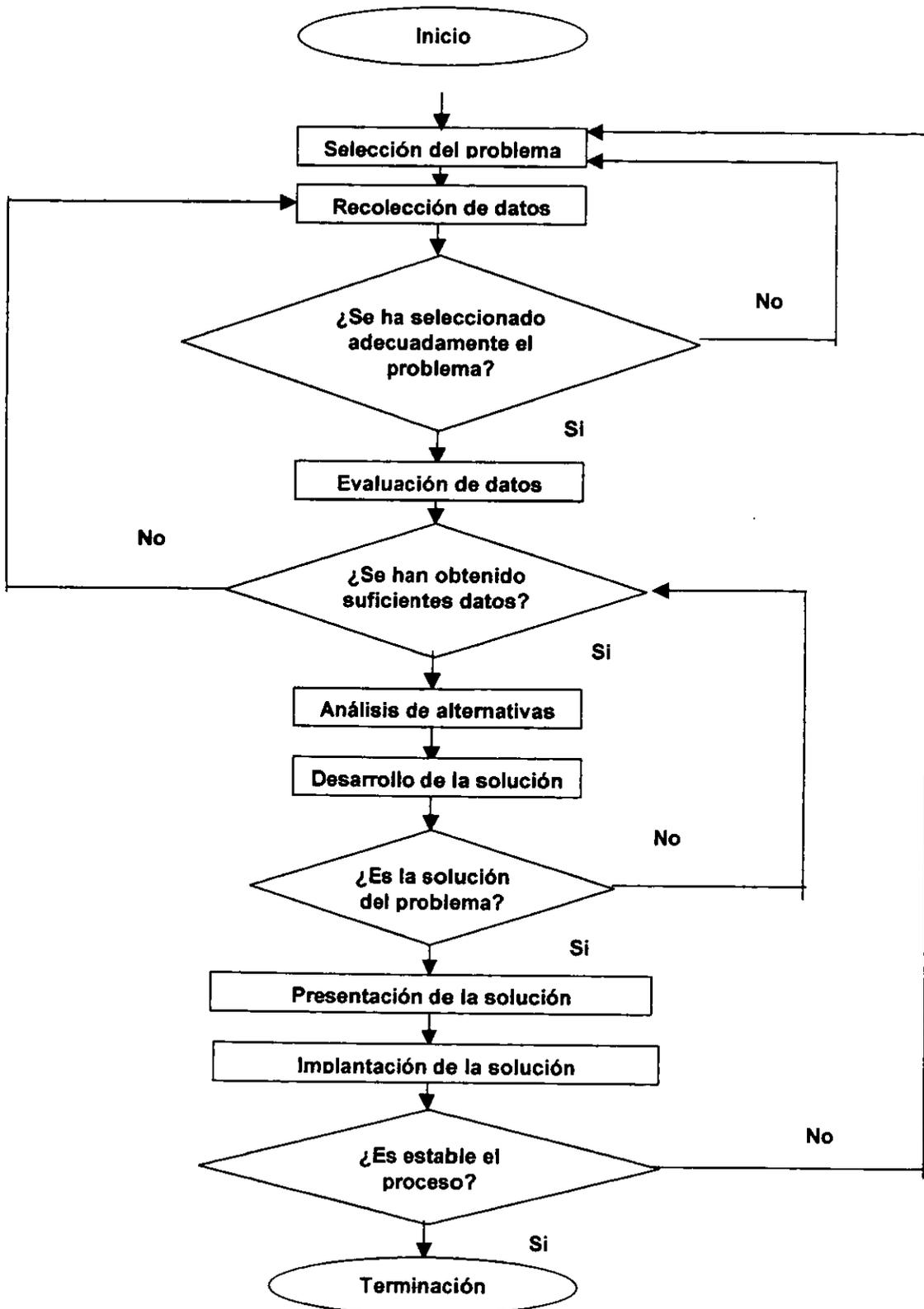


FIGURA I: PROCESO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

2.4 HERRAMIENTAS PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Entre las herramientas que pueden emplearse en el proceso de resolución de problemas se consideran las siguientes:

2.4.1 TORMENTA DE IDEAS

Parece ser que los problemas surgen sin cesar. Si se identifica uno de ellos, al resolverlo surgen mas problemas nuevos. Tal vez desde una particular posición en una organización no se alcance a visualizar la verdadera causa de un problema.

Para eliminar la visión particular de un problema, los griegos ya utilizaban la técnica denominada "Tormenta de ideas". Tomada de las ciencias sociales, esta técnica consiste en la reunión de un grupo de personas que trabajando en equipo intenta determinar cual es la causa de un problema o muchas veces descubrir cual es el verdadero problema. Dice el refrán " dos cabezas piensan mas que una" y en este fundamento básico de trabajo de la tormenta de ideas. El trabajar en grupo estimula la mente para conseguir opciones a las que en forma individual tal vez se estaría ajeno y prejuiciado para admitir las ideas.

Sin embargo el trabajar en grupo requiere el uso o desarrollo de una cultura de grupo que asegure un rendimiento optimo de trabajo. Si no se respetan ciertas reglas, el grupo puede caer en la anarquía, alguien se interpondría a los demás debido a su conocimiento del tema, causando respuestas equivocadas o fuera de tema.

Para trabajar en una sesión de tormenta de ideas, se ha comprobado que la eficiencia del grupo aumenta si esta compuesto por un numero de participantes que fluctúe entre tres y diez personas.

El trabajo ordenado y sistemático requiere de un coordinador que asigne el turno para hablar, vaya anotando en un rota folio las ideas aportadas por miembros del grupo. Se recomienda que las leyendas sean legibles, para que todos puedan ver las ideas que han surgido y además se puedan guardar para futuras consultas.

Para comenzar a trabajar es necesario definir el tema o problema sobre el cual se darán las ideas o sugerencias para su posible solución.

Una forma que ha demostrado su efectividad en las sesiones es la asignación de turnos para aportar ideas, sugiriendo solamente una idea por turno. Cada una de las ideas deberá ser anotada en la hoja y deberán asignarse turnos hasta que las ideas se agoten. En el caso de que no se tenga una idea simplemente se dice "paso" y continua la persona que sigue.

Recuérdese que con las ideas de los demás, pueden surgir en la mente de los participantes nuevas y tal vez mejores ideas.

Una consideración muy importante es que se ponga mayor entusiasmo en la sesión, ya que esto motivara a los demás a actuar de la misma manera. Si por el contrario, la actitud es de critica o de burla hacia las ideas de los demás, se frenara la iniciativa y se entorpecerá la solución del problema antes de comenzar.

No se debe de pensar que una idea es tonta y descabellada. En la técnica de tormenta de ideas durante la fase de propuestas, todas las ideas son valiosas. De hecho, la gente con experiencia en estas sesiones aportan ideas extrañas que conducen al grupo a nuevos puntos de vista, no solamente los tradicionales.

Una gran fuente de ideas la proporcionan las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Que?
- ¿Por qué?
- ¿Donde?
- ¿Cuándo?
- ¿Quien?
- ¿Como?

Cabe recordar que el objeto de la sesión es aportar el mayor numero de ideas. En algunas ocasiones no basta una sesión para agotar los ángulos posibles de examinar un problema. Una segunda sesión del grupo puede hacer que surjan mas y más ideas para la solución del problema.

Una vez que se tiene un numero considerable de ideas, se puede iniciar la segunda fase de evaluación de las ideas. Cada idea debe evaluarse individualmente, marcando aquellas que el grupo considere como relevantes ya sea por votación o por consenso.

Ya que se han seleccionado las ideas o causas más importantes se debe verificar si alguna de ellas funciona realmente. Solucionar problemas en un papel es muy sencillo; Solucionarlos en la realidad puede ser algo mas compleja. Se debe comenzar una por una hasta agotarlas.

Cuando el grupo ha decidido cual o cuales son las posibles causas, deberá establecer un plan de acción para corregir el problema.

Resumiendo: Para realizar una sesión de tormenta de ideas, se deben considerar los siguientes puntos:

- Reunir un grupo de tres a diez personas.
- Designar un coordinador de la sesión.
- Iniciar la tormenta de ideas con un pensamiento divergente.
- Seleccionar y plantear el problema que se va a resolver.
- Evaluar las ideas.
- Desarrollar un plan de acción.

2.4.2 HOJA DE CHEQUEO

Muchas veces no es fácil llevar a cabo la verificación de las causas de un problema, ya que pueden aparecer varias veces o simultáneamente a lo largo del tiempo. La primera de las tres herramientas estadísticas básicas que se utilizaran en el desarrollo del plan de aseguramiento de la calidad, para verificar las causas de un problema, será la hoja de chequeo; servirá para establecer cuales son las más recurrentes y por lo tanto cuales serán las primeras que se han de solucionar. Como en una empresa los problemas son múltiples, se requiere una hoja de chequeo para cada problema que se quiera resolver.

Algunos usos específicos de las hojas de chequeo son:

- Examinar la distribución de un proceso productivo.
- Checar o examinar artículos producidos.
- Localizar defectos.
- Determinar causas de productos defectuosos.

Para aplicar la hoja de chequeo, es necesario tomar en cuenta los siguientes pasos :

1. Identificar los datos.
2. Organizar los datos.
3. Diseñar el formato de la hoja de chequeo (diferente para cada caso específico).
4. Vaciarse la información.
5. Especificar un periodo de tiempo para la evaluación de los datos en las hojas de chequeo.
6. Efectuar la evaluación.

Ejemplo de una hoja de chequeo:

HOJA DE CHEQUEO

		FECHA				
PUNTOS A EVALUAR	PORCENTAJE DE ERROR					
PROBLEMA A						
PROBLEMA B						
PROBLEMA C						
PROBLEMA D						
PROBLEMA E						
MAYOR INCIDENCIA DE SUPUESTOS	ACCIONES A TOMAR					

2.4.3 DIAGRAMA DE PARETO

Ya que se ha desarrollado una forma práctica y sencilla de recopilar los datos a través de la hoja de chequeo, se puede ahora expresar los resultados de una manera gráfica que facilite aún más la identificación de los problemas principales.

Una de las formas más simples de expresar esta información nos la ofrece el llamado Diagrama de Pareto. Wilfredo Pareto diseñó en el siglo XIX un método gráfico a través del cual pudo analizar la forma en que estaba distribuida la riqueza.

Con el paso de los años, la forma gráfica de Pareto encontró nuevos usos y aplicaciones y ahora en el inicio del siglo XXI, esta herramienta ofrece un gran auxilio en el mejoramiento de sistemas y procesos, al igual que proporciona una excelente forma de análisis de los resultados obtenidos al realizar las mejoras en los mismos.

El principio de Pareto se fundamenta en que en una organización o sistema existen algunos problemas que afectan en gran forma su adecuado funcionamiento, mientras que la gran mayoría de los problemas lo afectan de una manera reducida. Esto se conoce como ley 20 - 80.

Tomando como base estas consideraciones, se puede deducir que es más conveniente eliminar un problema grande y vital a tratar de reducir o eliminar varios problemas pequeños y triviales, resultando más redituable la primera opción. Es decir, se deben concentrar los esfuerzos en atacar un problema mayor en lugar de evadirlo pretendiendo eliminar errores de menor cuantía.

La construcción de un Diagrama de Pareto no es tan complicada.

Una vez identificados y clasificados los datos en la Hoja de Chequeo, se construye un plano cartesiano (dos ejes X,Y perpendiculares entre sí), colocando en el eje X las barras correspondientes a las causas o problemas clasificados en la hoja de chequeo.

Se coloca, primeramente, la causa o error que represente el mayor porcentaje o incidencia. Acto seguido, se colocan el resto de las causas o errores cuidando de hacerlo siempre de mayor a menor según su porcentaje de frecuencia. Identificando claramente a que causa o error corresponde cada una de las barras

Se traza una línea acumulativa que parte del punto cero, proyectándose diagonalmente hacia la esquina opuesta de la primera barra. Partiendo de este último punto, añadiremos el porcentaje o frecuencia correspondiente a cada una de las demás barras hasta alcanzar el cien por ciento o la frecuencia total registrada; tal y como lo muestra la FIGURA II.

Recuérdese que este diagrama solamente es válido para los problemas atacados por el periodo de tiempo establecido previamente en la hoja de chequeo, por lo que no se debe olvidar hacer una adecuada identificación. Todo esto permitirá confrontarlo con el diagrama elaborado tiempo después cuando ya se hayan aplicado medidas correctivas.

Algunas veces, solo y cuando no es posible calcularlo, es más conveniente jerarquizar los errores por su costo y no por su frecuencia. De esta forma se tendrá un panorama distinto, ya que en ocasiones el orden puede cambiar y se podrán atacar problemas que tengan un mayor beneficio económico, en vez de ocuparse de aquellos de mayor incidencia pero de menor beneficio real.

Se enfatiza que el objetivo del diagrama de Pareto es determinar aquellos problemas que representen una gran parte de los costos, por lo que si al desarrollar el diagrama se hace evidente que las causas tienen una variación mínima o no hay ninguno que destaque de manera especial, entonces será conveniente revisar los criterios que se utilizaron para organizar los datos en la hoja de chequeo; tal vez se obtendrá información más valiosa si se escoge otra variable para construir el diagrama, por ejemplo "por maquina", en vez de "por turno".

En síntesis, la metodología que se usa para construir un Diagrama de Pareto es:

- Colectar los datos en la hoja de chequeo.
- Construir el plano cartesiano.
- Determinar en "Y" el total de errores desde cero hasta el 100%.
- Construir una barra por causa o error comenzando por la mayor.
- Trazar una línea acumulativa.
- Identificar claramente las barras.
- Identificar fecha, periodo y responsable del diagrama.

Ya se ha clarificado de una manera sistemática cuales son los problemas y cual su importancia. Se sabe cual de ellos conviene atacar. Sin embargo no se saben las causas por las que sucede ese problema; es decir, se conoce el síntoma o efecto, pero no se ha descubierto la causa o razón, en este punto es donde el diagrama de Pareto, puede ayudar muy eficazmente.

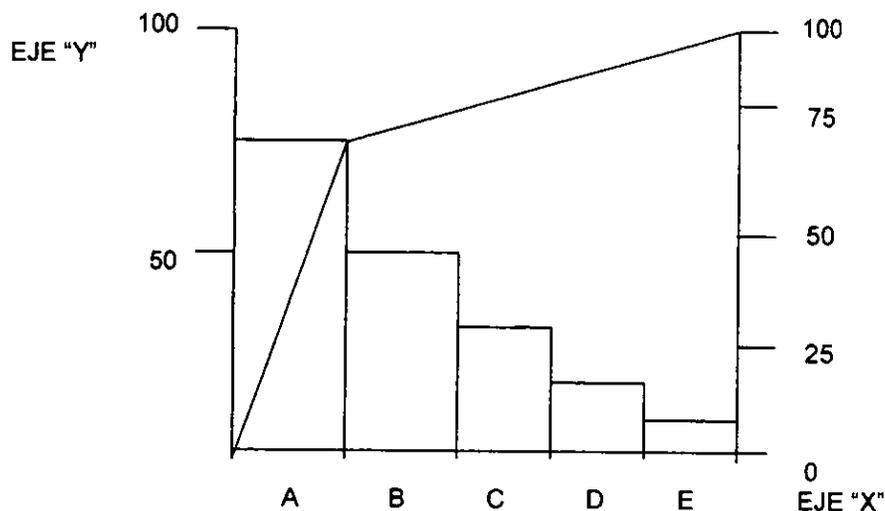


FIGURA II: DIAGRAMA DE PARETO

2.4.4 DIAGRAMA CAUSA – EFECTO

Como se vio, el diagrama de Pareto permite identificar un problema. Sin embargo ahora se presenta un nuevo cuestionamiento ¿Cuáles son las causas que originan el problema?

Para establecer las causas que originan el problema, el Dr. Kaoru Ishikawa diseñó una herramienta conocida con el nombre de Diagrama Causa – Efecto.

El primer paso a seguir en la aplicación de esta herramienta es el de definir el efecto o problema que se desea atacar; lo cual ya se ha determinado a través del Diagrama de Pareto. El problema principal se puede colocar en un cuadro cargado a la derecha de la hoja de trabajo, poniendo a la izquierda una flecha que nos conduzca directamente a él, según se puede ver en la FIGURA III.

Como paso siguiente se deben colocar las posibles causas principales que originan el problema. Tradicionalmente se consideran cuatro causas básicas o “emes”.

1. Maquinaria.
2. Método de trabajo.
3. Mano de obra.
4. Materiales.

Sin embargo, las causas se pueden determinar por uno mismo, así bien, se pueden definir cualesquiera que se deseen.

Estas causas principales se conectan por medio de flechas a la fecha principal que conducirá directamente al efecto o problema que se desea solucionar. Ahora se observa que la gráfica tiene la apariencia de un espinazo de pescado. No debiendo olvidar que es necesaria una fácil identificación de las causas para facilitar el trabajo.

Para el siguiente paso, recordando lo aprendido en el uso de la herramienta llamada “Tormenta de

Ideas”, se muestra un método a través del cual se analizarán cada una de las causas que se consideran como principales, incrementando con esto el involucramiento de los participantes y

aumentando el conocimiento de cada uno de ellos, de la relación que existe entre diferentes factores y que van a desembocar en un mismo problema.

Las causas que surgen entre cada una de las principales, van a conectarse con aquellas de la cual se derivan, no importando la cantidad que sean.

Ahora se evaluarán cada una de las causas, encerrando en un círculo las que se consideran como más importantes. En este punto hay que ser objetivos para jerarquizarlas, pues si destacan muchas de ellas, no se definirá con claridad las causas reales del problema.

De la identificación de causas que se ha hecho, se seleccionará(n) la(s) de mayor efecto para r fin dedicarse a solucionarla(s).

Tal vez el seleccionar una causa como la más probable presenta problemas y discusiones entre los miembros del grupo, sin embargo existen medios tan sencillos como la votación para determinar en un momento dado cual será la escogida.

Si después de haber hecho estos cambios, el grupo encuentra que no ha habido mejora, hay que probar con otra causa, y si tampoco funciona, se continuara probando hasta obtener resultados.

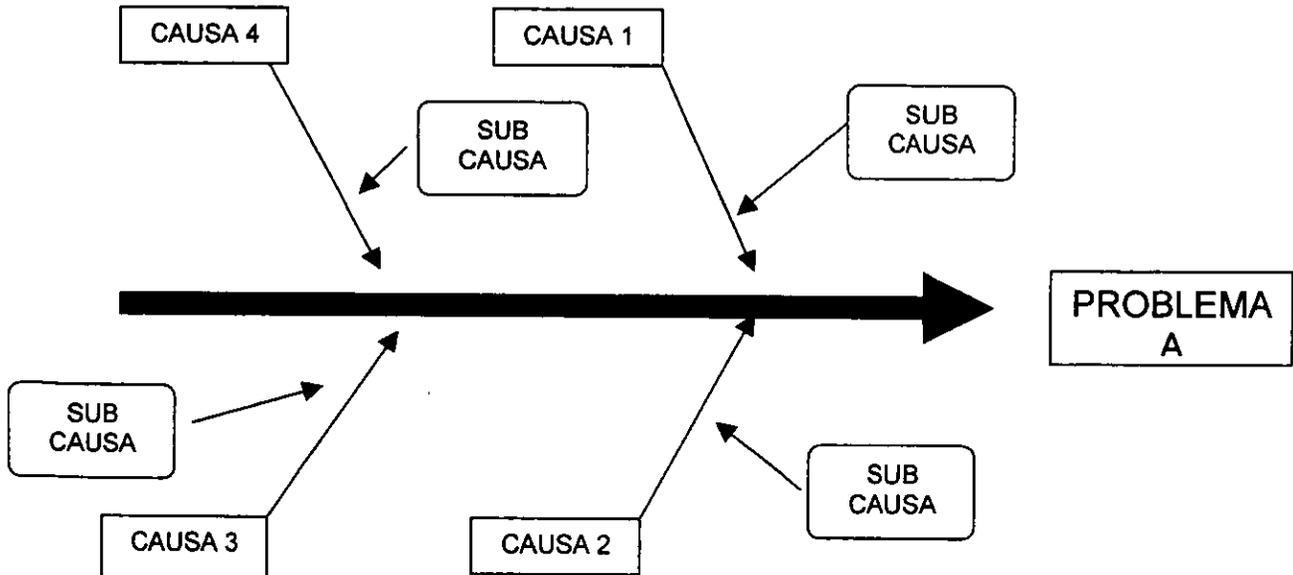
Resumiendo. Para desarrollar un diagrama Causa - Efecto o diagrama de Ishikawa habrá que determinar los siguientes puntos:

- Identificar el problema a resolver.
- Las posibles causas principales.
- Las sub-causas de cada una de las principales.
- Evaluar cada una de ellas.
- Experimentar.

Cabe mencionar que el Diagrama Causa – Efecto funciona para cualquier tipo de problema, ya sea trabajo de oficina, control de calidad de un producto, mantenimiento de equipo, aprovechamiento escolar, etc.

El Diagrama Causa – Efecto en si, muestra y enseña el como ser analíticos y sistemáticos en la resolución de problemas.

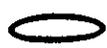
FIGURA III: DIAGRAMA DE ISHIKAWA



2.4.5 DIAGRAMAS DE FLUJO

Para poder estudiar un proceso y medir su grado de variación / estabilidad, primero es preciso comprenderlo. Los diagramas de flujo son un buen sistema para representar pictóricamente los procesos.

Los diagramas de flujo utilizan seis símbolos, tal y como se muestra a continuación:

-  Inicio del proceso.
-  Símbolo de procesamiento / operación.
-  Símbolo de insumos de datos / información.
-  Símbolo de decisión.
-  Símbolo de línea de flujo.
-  Fin del proceso.

Los símbolos pueden conducir a una representación precisa y actualizada del proceso estudiado y es la mejor manera de simplificar y comunicar los aspectos completos.

Los diagramas de flujo no se pueden construir al albedrío. Se deben de seguir algunas reglas simples.

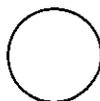
- 1 Es necesario involucrar al personal adecuado, que este directa o indirectamente responsabilizado del diseño, operación, mantenimiento, control o suministros del proceso. Por tanto, deben participar todos los clientes y proveedores de la parte de la cadena considerada;
- 2 La involucración significa fomentar que el personal participe, proporcionando detalles e información de la parte del proceso en la que están directamente involucrados;
- 3 La participación para elaborar el diagrama de flujo del proceso tiene que basarse en la recolección de datos e información. Se deben excluir las opiniones e incertidumbres;
- 4 La escala de tiempo para preparar un diagrama de flujo detallado y preciso tiene que ser adecuada. Los límites de tiempo pueden conducir a una omisión de una parte u operación crucial del proceso;
- 5 Todas las interrogantes tienen que reflejar con exactitud la responsabilidad y límites del proceso por medio de un enfoque que pregunte Que, Porque, Donde, Cuando, Quien y Como;
- 6 Los diagramas de flujo deben construirse empezando por la parte superior de la página hacia abajo y de izquierda a derecha (insumos → conversión → resultados);
- 7 Todas las actividades deben definirse con precisión (usando verbos y adjetivos);
- 8 Todas las actividades deben de quedar bien documentadas;
- 9 Las actividades de un diagrama de flujo deben aparecer con su orden de secuencia;
- 10 No se permiten ramificaciones – No puede haber actividades “colgadas del aire” . Las actividades que forman parte del proceso están interrelacionadas. Si no lo están, deben descartarse.

2.4.6 CURSOGRAMA (CARTA DE FLUJO)

Se utiliza para representar la secuencia de actividades productivas, tales como operaciones, transportaciones, inspecciones, retrasos y almacenaje.

Símbolos de cursogramas:

Operación: Este símbolo representa cualquier clase de operación o grupo de operaciones que dan como resultado un cambio en valor, forma o localización.



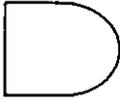
Inspección: Representa una inspección u operación, tipo de decisión.



Combinación de operación e inspección



Retraso: Representa un punto terminal en un cursograma, por ejemplo: Paro, alto, retraso o interrupción.



Almacenaje: Representa la función de almacenaje de artículos o información.



Transportación: Representa movimiento de un artículo, excepto cuando el movimiento es parte de una operación o inspección.



Entrada de material o bienes: Representa el punto de entrada de materia prima, material semiprocésado o componentes totalmente procesados.



Descripción de símbolos: Esta es una descripción asociada que describe la parte del sistema por su nombre, con referencia a otro documento, tal como un procedimiento de fabricación o prueba: Normalmente se localiza a la derecha del símbolo.

CAPITULO 3

ENFOQUE EN LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD

- 3.1 INTRODUCCIÓN**
- 3.2 RESEÑA BIOGRAFICA DE W. EDWARDS DEMING**
- 3.3 FILOSOFIA DE DEMING**
- 3.4 METODO GERENCIAL DE DEMING**
- 3.5 ¿QUÉ DEBE HACER LA ALTA ADMINISTRACIÓN PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD?**

3.1 INTRODUCCIÓN

Es frecuente escuchar en América que la calidad y la producción son incompatibles; que no es posible tener ambas. Un Gerente de planta generalmente diría o es una o es la otra. De acuerdo con su experiencia si se impulsa la calidad, falla la producción; y si impulsa la producción, la calidad sufre. Esta será el resultado de la experiencia, mientras no se sepa que es calidad y como lograrla.

Una respuesta clara y concisa la dio W. E. Deming a la pregunta ¿por qué la productividad se incrementa cuando la calidad mejora?

"MENOS RETRABAJO"

No hay mejor respuesta. La gente sabe lo importante que es la calidad para sus trabajos. Saben que la calidad se logra mejorando el proceso. Cuando se mejora el proceso, se incrementa la uniformidad del producto, se reducen los retrabajos y errores, se reduce el desperdicio de mano de obra, maquina - tiempo y materiales, y entonces se incrementa la producción con menos esfuerzo. Otros beneficios que provienen de mejorar la calidad son costos más bajos; todo lo cual propicia una posición más competitiva de la compañía.

Estas son algunas lecciones que la administración debe aprender y según las cuales debe actuar.

La reducción de desperdicio significa que horas hombre y horas maquina empleados en la producción de productos defectuosos se añaden ahora a la producción adicional de buenos productos.

En efecto, se incrementa la capacidad de una línea de producción. Son beneficios de una mejor calidad lograda a través de un mejoramiento del proceso no solo una mejor calidad y el mejoramiento de la posición en el mercado en el largo plazo, sino también una mayor productividad y utilidad.

Es también ganancia el incremento de la moral de los trabajadores; quienes ahora ven que la administración esta haciendo esfuerzos, y que no culpa de todo a los trabajadores de producción.

3.2 RESEÑA BIOGRÁFICA DE W. EDWARDS DEMING

W. Edwards Deming nace un 14 de Octubre de 1900 en E.U.A. hijo de Albert Deming. Creció en homestead de Wyoming durante en la época que la irrigación estaba amenazando al viejo oeste y el transporte se hacia por carretas tiradas por caballos.

En 1917 W. Deming realiza un viaje a Caramie para empezar sus estudios en la universidad de Wyoming.

En el año de 1921 se graduó pero decide quedarse un año más para estudiar matemáticas y física. Un año más tarde enseñó física en una mina de Colorado, así obtuvo una maestría en matemáticas y en física.

En 1924 un profesor lo anima para que siga estudiando en Yale recibiendo su P.h. en física. En el verano trabaja en la planta Hawthorne de la Western Electric de Chicago en la cual 46000 personas fabricaban teléfonos en un ambiente de explotación y mala remuneración. Algunas de sus ideas de la administración surgieron de su experiencia en Hawthorne, donde los trabajadores eran remunerados de acuerdo a lo que producían.

El mayor interés que tenía Deming era el de estudiar el nitrógeno y de analizar sus efectos en las cosechas. En 1954 rechazó ofertas para trabajar en la industria privada.

Cuando Deming trabaja en el departamento de agricultura conoce a Walter A. Shewhart experto en estadística y trabajaba con Bell telephone laboratories de Nueva York. Desarrolló técnicas para llevar procesos industriales a lo que él llamaba "control estadístico".

El Dr. Deming fue reclutado por el comando supremo de las fuerzas aliadas para realizar un censo japonés de 1915. El país estaba muy dañado, cuando Deming llegó, la ocupación llevaba dos años y había pocos indicios de recuperación física. Deming trató de familiarizarse con su cultura.

El Dr. Deming no conocía al grupo de unión de científicos e ingenieros japoneses (UCIJ) el cual se había organizado para la reconstrucción del país, la situación en Japón era grave ya que no podía producir la suficiente comida para alimentar a la gente. Era evidente que se tenía que exportar bienes a fin de tener dinero para comprar alimentos. Pero por la causa de la guerra en Japón no solo perdió mercado sino que la producción industrial era muy mala por que le había dado al Japón lo que el doctor Deming llamaba "patrimonio negativo".

Los miembros de la UCIJ estaban fascinados con las teorías de Shewhart, y también con el Dr. Deming estaban fascinados por sus conocimientos y su cordialidad y pensaron que quizá les ayudaría en sus esfuerzos de recuperación. En Marzo de 1950, el director ejecutivo de la UCIJ, Kenichi Koyanagi, le escribió al Dr. Deming que les diera a los investigadores, gerentes de producción e ingenieros, una serie de conferencias sobre métodos de control de calidad. La respuesta del Dr. Deming fue sí y llegó a Tokio el 16 de Junio de 1950. La situación de Japón había mejorado. El 19 de junio ante un grupo de 500 personas realiza la primera de doce series de conferencias. El Dr. Deming estaba preocupado por su experiencia en los Estados Unidos donde el control estadístico de calidad había florecido en un tiempo tan breve.

El Dr. Deming animaba a los japoneses a producir con calidad, siguiendo el método de realizar una investigación y mirar a futuro para producir bienes que tuvieran mercado durante mucho tiempo. En Agosto de ese año la cámara de comercio de Tokio invitó al Dr. Deming para que se dirigiera a otros 50 industriales y les hablara de sus métodos y 45 más en Hakone. Al finalizar el verano, había llegado a la gerencia de la mayoría de las compañías grandes, además de enseñarles técnicas estadísticas a miles de técnicos.

Para mostrar su aprecio los japoneses establecieron en 1951 el premio Deming, una medalla de plata que llevaba grabado el perfil de Dr. Deming, el cual se otorgaba en dos categorías, a un individuo por sus conocimientos en teoría estadística y a compañías por logros obtenidos en la aplicación estadística.

En 1951 regresa a Japón a dictar más cursos y asistir a las ceremonias, también recorrió una fábrica de cámaras fotográficas y observó un mejor control de calidad.

Los japoneses estaban muy agradecidos con el Dr. Deming ya que él les brindaba su calurosa cordialidad a todos los japoneses que conocía e intercambiaba francas opiniones con todo el mundo. Su noble personalidad impresionó profundamente a todos los que aprendieron de él y que llegaron a conocerlo. La sinceridad y el entusiasmo con que se dedicó a sus cursos siguen vivos y vivirán para siempre en la memoria de todos.

Para 1980 treinta años después de enseñarles sus métodos a los japoneses, el Dr. Deming fue descubierto en los Estados Unidos, y lo lanzaron a la fama, la persona que descubrió al Dr. Deming fue una productora de televisión Clare Crawford-Mason.

En 1982 publico un libro para usarlo en sus cursos de calidad, productividad y posición competitiva.

3.3 FILOSOFIA DE DEMING

A medida que se mejore la calidad, los costos bajaran. Una continua reducción de errores, un continuo mejoramiento de la calidad, significa costos cada vez más bajos, menos reproceso en la fabricación, menos desperdicio de materiales, de tiempo de equipos, de herramientas, de esfuerzo humano.

Hay que saber poner en el mercado y saber como venderlo. Hay que mantener la compañía en el negocio, proporcionar más empleos. El desempleo no es inevitable, es creado por el hombre, por la gerencia. En Japón cuando algún negocio decrece, la gerencia evita el recorte del personal.

"Constancia de propósito". En este punto se debe mantener el negocio, hacer cuanto sea necesario para lograrlo. Cuando todo el mundo es un hombre de negocios individual y el estilo de gerencia americano lo crea, no puede haber un trabajo en equipo.

La reacción en cadena la tiene la alta gerencia. Se puede hablar de calidad; pero si no se sabe que hacer al respecto, es una palabra vacía.

Para que se mejore la calidad se tiene que analizar los materiales que entran y que son los materiales que entran en todo aquello con los que se trabajan. También es elemental mejorar los materiales y nunca dejar de mejorarlos, esto quiere decir que se tiene que trabajar con los proveedores. Se tiene que exigir calidad ya que si no se hace no se tendrán los resultados deseados. Calidad tiene significado solo en la función del cliente, de sus necesidades, del fin para el cual han de usarse. El Dr. Deming dice que todos los materiales entran en diferentes puntos de la línea de producción. Es necesario mejorar continuamente lo que entra.

3.4 MÉTODO GERENCIAL DEMING

Punto uno: Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.

La gerencia tiene dos clases de problemas, dice el Dr. Deming: los de hoy y los de mañana, supuesto caso que exista un problema mañana para la compañía que espera continuar en el negocio. Los problemas de hoy tienen que ver con las necesidades inmediatas de la compañía: como mantener la calidad, como igualar la producción con las ventas; el presupuesto; el empleo; las utilidades; el servicio; las relaciones publicas.

El Dr. Deming dice que ninguna compañía que carezca de un plan para el futuro, podrá continuar en el negocio. Los empleados que trabajan para una compañía que esta invirtiendo para el futuro, se sienten más seguros y están menos deseosos de buscar otro empleo.

Pensar que tiene una declaración de constancia en el propósito, recomienda alas compañías que piensen detenidamente en el futuro y que desarrollen un plan y métodos para continuar en el negocio. Constancia en el propósito significa 1) innovación; 2) investigación e instrucción; 3) mejoramiento continuo del producto y del servicio; 4) mantenimiento de los equipos y nuevas ayudas para la producción.

Innovación:

Consiste en la introducción de algún producto, por el solo hecho de tener algo nuevo que vender, debe tener algún beneficio. Todo plan debe responder a las siguientes preguntas satisfactoriamente.

¿Qué materiales se requerirán? ¿A qué costo? ¿Cuál será el método de producción? ¿Qué gente nueva deberá contratarse? ¿Qué cambios serán necesarios en el equipo? ¿Qué nuevas habilidades se requerirán, y para cuánta gente? ¿Cómo serán entrenados en estas nuevas capacidades los empleados actuales? ¿Cómo serán capacitados los supervisores? ¿Cuál será el costo de producción? ¿Cuál será el costo de mercadeo? ¿Cuáles serán el costo y el método de servicio? ¿Cómo sabrá la compañía si el cliente está satisfecho?

Invertir recursos en investigación y en instrucción:

Con el fin de prepararse a futuro, una compañía debe invertir hoy. No puede haber innovación sin investigación, y no puede haber investigación sin empleados apropiadamente instruidos.

Continuo mejoramiento del producto y del servicio:

Esta obligación con el consumidor nunca termina. Se pueden obtener grandes beneficios mediante un continuo proceso de mejoramiento del diseño y del desempeño de productos ya existentes. Es posible, y realmente fácil, que una organización entre en decadencia si erróneamente se dedica a fabricar un producto que debiera fabricar, aunque todos los elementos de la compañía se desempeñen con dedicación y empleen los métodos estadísticos y todas las demás ayudas que puedan estimular la eficiencia.

Invertir en el mantenimiento de los equipos, muebles e instalaciones, y en nuevas ayudas para la producción tanto en la oficina como en la planta:

Obviamente una compañía no puede mejorar su producto con equipos que no funcionan bien ni pueden lanzar un nuevo producto usando maquinaria obsoleta. Es necesario invertir en estas áreas.

Punto dos: Adoptar la nueva filosofía.

La calidad debe convertirse en la nueva religión. Hay nuevos estándares. Ya no se puede darse el lujo de vivir con errores, defectos, mala calidad, malos materiales, manejando daños, trabajadores temerosos e ignorantes, entrenamiento deficiente o nulo, cambios continuos de un empleo a otro por parte de los ejecutivos y un servicio desatento y hosco. Las empresas rara vez aprenden de la insatisfacción de sus clientes. Los clientes dice el Dr. Deming, no se quejan, simplemente cambian de proveedor. Sería mejor tener clientes que elogien el producto.

Punto tres: No depender más de la inspección masiva.

La inspección que se hizo con el ánimo de descubrir los productos malos y botarlos es demasiado tardía, ineficaz y costosa manifiesta el Dr. Deming. La calidad no se produce por la inspección sino por el mejoramiento del proceso.

Como cuestión práctica, siempre será necesario ejercer cierto grado de inspección, aunque sea para averiguar lo que se está haciendo, indica el Dr. Deming. En algunos casos, podría ser necesaria una inspección de ciento por ciento, por razones de seguridad.

La inspección debe de llevarse acabo de manera profesional, no por métodos superficiales, el objetivo de toda compañía de ser abolir la calidad por inspección. La inspección no debe dejarse para el producto final, cuando resulta difícil determinar en que parte del proceso se produjo un defecto.

Punto cuatro: Acabar con la practica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.

Tiene tres serias desventajas: La primera es que , casi invariablemente, conduce a una proliferación de proveedores. La segunda es que ello hace que los compradores salten de proveedor en proveedor. Y la tercera, que se produce una dependencia de las especificaciones, las cuales se convierten en barreras que impiden el mejoramiento continuo.

La mejor forma de servirle un comprador a su compañía es desarrollando una relación a largo plazo de lealtad y confianza con un solo proveedor, en colaboración con el departamento de ingeniería y de otros departamentos, para reducir los costos y mejorar la calidad. Trabajar con un solo proveedor demanda tanto talento y recursos que es increíble que se pueda realizar el desarrollo con dos proveedores.

Punto cinco: Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicios.

El mejoramiento no se logra de buenas a primeras. La gerencia esta obligada a mejorar continuamente. Dice el Dr. Deming: "Hay que incorporar la calidad durante la etapa del diseño", y el trabajo en equipo es esencial para el proceso. Una vez que los planes están en marcha, los cambios son costosos y causan demoras.

Todo el mundo y todos los departamentos de la compañía deben convenir en implantar el mejoramiento continuo. Este no debe limitare a los sistemas de producción o de servicio. Los de compras, transporte, ingeniería, mantenimiento, ventas, personal, capacitación y contabilidad, todos tienen un papel que desempeñar.

La gerencia debe tomar la iniciativa. Solamente la gerencia puede iniciar el mejoramiento de la calidad y la productividad. Es muy poco lo que los trabajadores empleados en la producción pueden lograr por si solos. La eliminación de un problema irritante o la solución de un problema particular, no forma parte del mejoramiento de un proceso. Mediante el uso de datos interpretados apropiadamente pueden tomarse decisiones inteligentes.

Punto seis: Instituir la capacitación en el trabajo.

Es muy difícil borrar la capacitación inadecuada, dice el Dr. Deming: Esto solamente es posible si el método nuevo es totalmente diferente o si a la persona la están capacitando en una clase distinta de habilidades para un trabajo diferente.

Por otra parte el Dr. Deming pone énfasis en que la capacitación no debe finalizar mientras el desempeño no haya alcanzado el control estadístico y mientras haya una posibilidad de progreso. Todos los empleados tendrán que recibir alguna capacitación en el significado de la variación y esto es preciso que tenga un conocimiento rudimentario d los gráficos de control.

Punto siete: Instituir el liderazgo

Ejercer el liderazgo es tarea de la gerencia. Es responsabilidad de la gerencia descubrir las barreras que les impiden a los trabajadores enorgullecerse de lo que están haciendo. En lugar de ayudar a los trabajadores a hacer su trabajo en forma correcta, la mayor parte del personal de supervisión hace exactamente lo contrario. La actualidad, en la cual frecuentemente el trabajo es tan nuevo para el supervisor como para los trabajadores, se sienten cómodos en un sistema que les impone a los empleados cantidad o cuotas.

La tarea del gerente es guiar, ayudarle a los empleados a realizar mejor su trabajo. Al contratarlos, la gerencia asume la responsabilidad de su éxito o fracaso. La mayor parte de las personas que no realizan bien su trabajo no son holgazanes que fingen estar enfermos para no trabajar, sino que simplemente han sido mal ubicadas. Si alguien tiene una incapacidad o no puede realizar un trabajo, el gerente tiene la obligación de encontrar un lugar para esa persona.

Punto ocho: Desterrar el temor.

Las personas que ocupan posiciones gerenciales, no entienden en que consiste su trabajo ni lo que esta bien o mal, no saben como averiguarlo. Muchas temen hacer preguntas o asumir una posición. La gente tiene miedo de señalar los problemas por temor de que se inicie una discusión o que lo culpen del problema.

La gente teme perder su aumento de sueldo o su ascenso, o lo que es peor su empleo. Teme que le asignen trabajos punitivos o que le apliquen otras formas de discriminación. Temen que sus superiores puedan sentirse amenazados y se desquiten de algún modo si se muestra demasiado audaz. Teme por el futuro de su compañía y por la seguridad de su empleo. Teme admitir que cometió errores.

Para lograr mejor calidad y productividad, dice el Dr. Deming es preciso que la gente se sienta segura. Los trabajadores no deberán tener miedo de informar sobre un equipo dañado, de pedir instrucciones o de llamar la atención sobre las condiciones que son perjudiciales para la calidad.

Punto nueve: Derribar las barreras que hay entre las áreas de trabajo.

Cuando los departamentos persiguen objetivos diferentes y no trabajan en equipo para solucionar los problemas, para fijar las políticas o para trazar nuevos rumbos. Aunque las personas trabajen sumamente bien en sus respectivos departamentos, dice el Dr. Deming, si sus metas están en conflictos, pueden arruinar a la compañía. Es mejor trabajar en equipo, trabajar para la compañía.

Con este sistema, los suministros llegan a medida que se requieren, de modo que el dinero y el espacio de almacenamiento no están atados al inventario. Pero el sistema justo a tiempo no funcionará sin un trabajo de equipo. Solucionar las imperfecciones y calmar estos temores requiere la cooperación de todos los departamentos.

Punto diez: Eliminar los refranes, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral.

Los refranes, dice el Dr. Deming generan frustraciones y resentimientos. Una meta sin un método para alcanzarla es inútil. Pero fijar metas sin describir como han de lograrse es una practica común entre los gerentes norteamericanos.

Es totalmente imposible para cualquier persona o para cualquier grupo desempeñarse fuera de un sistema estable, cualquier cosa puede suceder. La tarea de la gerencia, tal como hemos visto, es tratar de estabilizar los sistemas. Un sistema inestable produce una mala impresión de la gerencia.

Punto once: Eliminar las cuotas numéricas.

Las cuotas u otros estándares de trabajo tales como el trabajo diario calculado sostiene el Dr. Deming, obstruyen la calidad más que cualquier otra condición de trabajo. Los estándares de trabajo garantizan la ineficiencia y el alto costo. A menudo incluyen tolerancia para artículos defectuosos y para desechos, lo cual es una garantía de que la gerencia los obtendrá.

En ocasiones observa el Dr. Deming, la gerencia fija expresamente un estándar de trabajo por lo alto, con el propósito de descartar a la gente que no puede cumplirlo. Cuando las cuotas se fijan para los que pueden cumplirlas, la desmoralización aun es mayor.

Los incentivos estimulan a la gente para que produzcan cantidad en vez de calidad. Incluyen los costos de trabajo rechazado, repetido o de menor calidad como elementos de la ecuación. En algunos casos, los trabajadores son objetos de deducciones salariales por razón de las unidades defectuosas que producen.

Un estándar de trabajo apropiado definirá lo que es y lo que no es aceptable en cuanto a calidad. La calidad aumentará a una tasa cada vez mayor de esa etapa en adelante. En lugar de asignarle cuotas a un trabajo, el Dr. Deming sugiere que se estudie el trabajo y que se definan los límites del trabajo.

Punto doce: Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo.

A medida que mejora la calidad, también mejora la productividad. A menudo los gerentes se conmocionan cuando se enteran de lo que anda mal. Los trabajadores se quejan de que no saben de un día para otro lo que de ellos se esperan. Los estándares cambian con frecuencia. Los supervisores son arbitrarios. Rara vez se les proporciona una retroalimentación de su trabajo hasta que conozcan las evaluaciones del desempeño o se hagan aumentos de sueldo, y entonces ya será demasiado tarde.

Hoy en día, la gente la consideran como si fueran una mercancía que se usa cuando se necesita. Si no se necesita, se devuelve al mercado.

Una cortina de humo es un medio al que recurre el gerente para aparentar que esta haciendo algo al respecto de un problema. Tales programas muestran una notable tendencia a desvanecerse, porque la gerencia nunca les confiere autoridad alguna a los empleados ni actúa sobre sus decisiones o recomendaciones. Los empleados se decepcionan más aún.

Punto trece: Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.

El hecho de que usted tenga gente buena en su organización no es suficiente. Ella debe estar adquiriendo continuamente los nuevos conocimientos y las nuevas habilidades que se necesitan para manejar nuevos materiales y nuevos métodos. La educación y el reentrenamiento son necesarios para la planificación a largo plazo.

A medida que mejora la productividad, se requerirá menos gente en algunos casos. Quizá se agreguen algunos puestos, pero otros pueden desaparecer. Debe poner en claro que nadie perderá su empleo debido al aumento en la productividad.

La educación y el entrenamiento deben prepara a la gente para asumir nuevos cargos y responsabilidades. Habrá necesidad de una mayor preparación en estadística, en mantenimiento y en la forma de tratar con los proveedores. La preparación en técnicas estadísticas sencillas pero poderosas será necesaria en todos los niveles.

Punto catorce: Tomar medidas para lograr la transformación.

Todos los empleados de la compañía, incluyendo los gerentes, deben tener una idea precisa de como mejorar continuamente la calidad. La iniciativa debe venir de la gerencia. El ciclo Deming hoy en día constituye el elemento esencial del proceso de planificación.

Paso 1: El primer paso es estudiar un proceso, decidir que cambio podría mejorarlo.

Paso 2: Efectúe las pruebas, o haga el cambio, preferentemente en pequeña escala.

Paso 3: Observe los efectos.

Paso 4: ¿Que aprendimos?

Para lograr la transformación es vital que todos empiecen a pensar que el trabajo de cada cual debe proporcionarles satisfacción a un cliente.

1.- Los miembros de la alta gerencia han de luchar por lograr cada uno de los trece puntos anteriores y por eliminar las enfermedades mortales y los obstáculos.

2.- Los miembros de la alta gerencia deben sentirse apenados e insatisfechos por el desempeño pasado y deben tener coraje para cambiar. Deben abandonar el camino trillado y lanzarse a hacer nuevas cosas, incluso hasta el punto de ser marginados por sus colegas. Debe existir un ardiente deseo de transformar su estilo de gerencia.

3.- Mediante seminarios y otros medios, la alta gerencia debe explicarle a una masa crítica de la compañía, porque es necesario el cambio y que en el cambio participaran todos. Un número adecuado de personas de la compañía deben entender los catorce puntos, las enfermedades mortales y los obstáculos. De no ser así la alta gerencia estaría perdida.

4.- Toda actividad es un proceso y puede ser mejorado. Para trabajar en el ciclo Shewhart, todos deben pertenecer a un equipo, con objeto de tratar uno o más asuntos específicos.

Las siete enfermedades mortales y algunos obstáculos.

Las siete enfermedades mortales.

1.- La falta de constancia de propósito: La falta de constancia significa la ruina para una compañía. Una compañía que no es constante en sus propósitos no piensa más allá de los próximos dividendos trimestrales y no tiene planes a largo plazo para continuar en el negocio.

2.- Énfasis en las utilidades a corto plazo: El énfasis en las utilidades a corto plazo esta alimentado por el temor a una adquisición hostil o, como dice el Dr. Deming por el igualmente devastador sistema de apalancamiento para eliminar a un socio.

3.- Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual: Las evaluaciones del desempeño estimulan el desempeño a corto plazo, a expensas de la planificación a largo plazo. Desestimulan la decisión de correr riesgos, fomentan el miedo, socavan el trabajo en equipo y hacen que la gente se enfrente por las mismas recompensas. En un equipo es difícil decir quien hizo que cosa.

Tales evaluaciones dejan a las personas amargadas, desanimadas, desesperanzadas y, en algunos casos, inclusive deprimidas, incapaces de dar un buen rendimiento durante semanas luego de haber recibido el resultado de la evaluación, incapaces de comprender por que ellas son inferiores, puesto que les atribuyen a las personas que forman parte de un grupo, diferencias que pueden ser causadas exclusivamente por el sistema en el cual se desempeñan.

La clasificación según el mérito tienden a aumentar la variabilidad en el desempeño, en vista que las personas de clasificaciones más bajas procuran imitar a las que tienen clasificaciones más altas.

4.- Movilidad de la alta gerencia: Las escuelas de la administración de empresas están consagradas a la idea de que se puede capacitar a un gerente bueno en técnicas universalmente aplicables. La movilidad de una compañía a otra crea divas que sirven para lograr resultados rápidos. La gente necesita tiempo para aprender a trabajar en grupo.

5.- Manejar una compañía basándose solo en cifras visibles: Las cifras visibles son, desde luego, importantes.

6.- Costos médicos excesivos: En algunas compañías, éstos son el gasto más grande.

7.- Costos excesivos de garantía, fomentados por abogados que trabajan sobre la base de honorarios aleatorios.

Algunos obstáculos:

- a) Descuido de la planificación y la transformación a largo plazo.
- b) La suposición de que la solución de los problemas, la automatización, las novedades mecánicas o eléctricas y la maquinaria nueva transformaran la industria.
- c) La instrucción obsoleta en las escuelas.
- d) Dependencia de los departamentos de control de calidad.
- e) Achacarle a los trabajadores la culpa de los problemas.
- f) Calidad por inspección.
- g) Salidas en falso.
- h) El computador desguarnecido.
- i) Cumplir las especificaciones.
- j) Pruebas inadecuadas de los prototipos.

Haciéndolo con datos:

Para el método Deming basar las decisiones tanto como sea posible en datos exactos y oportunos, no en deseos o corazonadas o en la experiencia. Los métodos estadísticos son esenciales para la transformación de las empresas norteamericanas.

Los métodos estadísticos ayudan a comprender los procesos, a controlarlos y luego a mejorarlos. De lo contrario la gente estará eternamente "apagando incendios" en vez de mejorar el sistema. Lo que los métodos estadísticos hacen es señalar la presencia de causas especiales.

Siete gráficos útiles:

Diagrama de causa y efecto: También conocido como espina de pescado por su forma, o diagrama de Ishikawa, en honor a Kaoru Ishikawa, se usan en tempestad de ideas a fin de examinar los factores que puedan influir en determinada situación. Es una situación, condición, o evento deseable o no deseable producido por un sistema de causa.

Las causas menores con frecuencia están agrupadas alrededor de cuatro categorías básicas: materiales, métodos, mano de obra y maquinaria.

- 1.- El proceso mismo de creación es educativo. Pone en marcha una discusión y los unos aprenden de los otros.
- 2.- Le ayuda al grupo a concentrarse en el tema que esta en discusión, reduciendo las quejas y las discusiones que no vienen al caso.
- 3.- Da por resultado una búsqueda activa de la causa.
- 4.- Con frecuencia deben recopilarse datos.
- 5.- Pone de manifiesto el nivel de entendimiento. Cuanto más complejo sea el diagrama, tanto más especializados serán los trabajadores con respecto al proceso.
- 6.- ¿Se puede emplear para cualquier problema?

Diagrama de flujo: El diagrama de flujo constituye un método extremadamente útil para delinear lo que esta sucediendo. Una forma de empezar es determinar como debe funcionar el proceso, para luego trazar en forma gráfica como esta sucediendo en realidad. Al proceder de esta manera se pueden descubrir de inmediato fallas tales como la redundancia, la ineficiencia o las malas interpretaciones.

Diagrama de Pareto: Los diagramas de Pareto están entre las técnicas gráficas de uso más común. La gente suele hablar de "aplicar Pareto" o dice "Paretémoslo". Este diagrama se usa para determinar las prioridades. El Pareto se describe a veces como una forma de separar los "pocos vitales" de los "muchos triviales".

Histograma (diagramas de distribución de frecuencias): Un histograma se usa para medir la frecuencia con que ocurre algo. En un histograma se puede apreciar una curva bien definida.

3.5 ¿QUÉ DEBE HACER LA ALTA ADMINISTRACION PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD?

Los mejores esfuerzos son esenciales, pero desafortunadamente solos no logran el objetivo. Cada quien ya esta haciendo su mejor esfuerzo. Los mejores esfuerzos para ser efectivos requieren orientación para moverse en la dirección correcta. Es importante que la alta administración conozca cual es su trabajo.

Por ejemplo, las formas de hacer negocio con los clientes y vendedores, que eran buenas antes, deben ser revisadas para cubrir nuevos requisitos de calidad y productividad. La administración debe estar involucrada con la producción y con el obrero. Se requieren revisiones. No es suficiente que cada quien haga lo mejor.

Cuando la alta dirección pierde su sentido de posición competitiva y no sabe que hacer, se embarca por diversos caminos al azar, prueban distintas soluciones, buscando algo que no saben lo que es.

Estos caminos al azar hacen que se desperdicien energías e intentos de alcanzar la meta. El efecto que producen en la administración media y en las personas de la compañía es el de confusión, incertidumbre, parálisis. Nadie en la organización puede trabajar efectivamente cuando las señales de la alta administración están cambiando constantemente de dirección.

Por la alta administración nos referimos a las personas que pueden tener responsabilidad para llevar a cabo cualquiera de los 14 puntos de la administración entonces no son de la alta administración. No es suficiente que la alta administración se comprometa a si misma por la calidad y la productividad. Ellos deben conocer con que se están comprometiendo, y o que deben hacer. Estas obligaciones no pueden ser delegadas.

El obstáculo que se encontrara será la carencia de consistencia de propósito, aun cuando la alta administración ha anunciado su completo compromiso a la consistencia de propósito hacia la calidad y productividad. Otra gente en la compañía puede estar perpleja y escéptica. Se han escuchado estas preguntas: ¿Cuánto durara este programa?, ¿Qué será de este programa dentro de tres años?, ¿Vendrá un nuevo presidente a cambiar todo esto en un futuro?. Una compañía cuya administración esta comprometida por la calidad y la productividad y con sus raíces, no sufre por la incertidumbre y confusión. Pero, como puede la alta administración estar comprometida con cualquier política cuando su permanencia es solo por unos cuantos años.

El problema es la movilidad de la administración, no echan raíces en una compañía; por el contrario, crean reputación personal, por eso tienen una mayor movilidad.

La gente necesita tiempo para aprender a trabajar juntos. Los hombres pueden requerir 10 o 15 años para desarrollarse.

El trabajo de la administración es buscar el bienestar de la compañía.

Hay mucho que hablar acerca de cómo involucrar a los empleados con la calidad. El gran problema es como mantener a la administración involucrada.

Un problema de la rotación en la administración es que desde la escuela inculca al alumno que debe cambiar de un lado a otro para alcanzar el éxito.

Una posible pregunta potencial en las mentes de los empleados es:

¿Cómo saber si la alta administración se da cuenta del hecho de que la compañía esta en problemas y si hay cursos de acción para recuperar la posición competitiva?. No se tiene la formula, pero si la alta dirección no sabe que la compañía esta en problemas y no hay un plan para ello, hay poco que se pueda hacer por ellos.

Una enfermedad común que aflige a la administración y al gobierno en todo el mundo es la afirmación de que "nuestros problemas son diferentes". Estoy seguro que son diferentes, pero los principios que ayudaran a resolverlos son por su naturaleza universales.

Un importante obstáculo es suponer que el mejoramiento de la calidad y la productividad se logra repentinamente por afirmación de fe. Otro obstáculo es la falta de seriedad de la administración sobre la calidad y su dificultad para cambiar. La suposición que prevalece en todo el mundo es de que no habría problemas de producción o en servicio, si los trabajadores hicieran sus trabajos en las formas en que se les ha enseñado. Pero el problema sigue estando en el sistema, los trabajadores están limitados por el sistema y el sistema pertenece a la administración.

La inspección no mejora la calidad, no garantiza calidad. La inspección ya es cosa del pasado. La calidad buena o mala esta implícita en el producto.

La inspección en masa no es confiable, es costosa e inefectiva. Los inspectores no podrán ponerse de acuerdo mientras no exista el control estadístico.

En contraste, inspeccionar pequeñas muestras de producto y usar graficas de control para lograr o mantener control estadístico es un trabajo mas profesional.

La administración debe entender que la inspección es un trabajo para y por la calidad, y no para la producción.

Se debe obtener información para ser utilizada; se deben elaborar reportes en una o dos paginas para indicar donde ocurrió el problema reciente anexando las graficas que muestren dicho problema.

CAPITULO 4

ANÁLISIS DE LAS PROPUESTAS APLICABLES PARA DISEÑAR SISTEMAS DE CALIDAD

- 4.1 INTRODUCCION**
- 4.2 ANALISIS DEL SISTEMA PROMAP**
- 4.3 ANALISIS DEL SISTEMA ISO**
- 4.4 CONCLUSIONES DEL CAPITULO**

4.1 INTRODUCCIÓN

La administración pública desempeña un papel esencial en el cambio por la diversidad e importancia de las funciones y responsabilidades que le competen, tales como proveer de servicios básicos a la población; suministrar insumos energéticos e industriales a la planta productiva; intervenir en el diseño, la construcción, la operación y el mantenimiento de infraestructura; regular y promover numerosas actividades económicas realizadas por los particulares, así como propiciar, en la medida de lo posible, la generación de empleos.

El sentido del cambio en la administración pública debe partir del análisis de dos ámbitos determinantes: el internacional y el nacional. Respecto al primero, se aprecia un permanente proceso de evolución y mejoramiento de los mecanismos para administrar y promover el desarrollo de diversos países, mediante la utilización de sus aparatos administrativos públicos como instrumento estratégico para otorgar mayor competitividad a sus respectivas economías, impulsar sus sectores productivos y promover la participación social en las decisiones y en la evaluación de la gestión gubernamental.

Por otra parte, en el contexto nacional se cuenta con una sociedad más informada, más participante y crítica, que reclama con vehemencia la mejora permanente de los servicios gubernamentales, mayor transparencia y honestidad en las acciones de gobierno y el uso de los recursos públicos, y un proceso de rendición de cuentas más completo, desagregado y con amplia difusión.

Este reclamo exige un replanteamiento continuo de la actuación gubernamental para atender de manera eficiente, efectiva y oportuna las diversas necesidades de la población, en reconocimiento de su primordial importancia, al ser ésta la beneficiaria de los bienes y servicios públicos y quien los sufraga en forma directa o a través del pago de impuestos u otros conceptos.

Resulta indispensable escuchar las opiniones y sugerencias de los usuarios o consumidores, incorporando la consulta ciudadana como parte fundamental de la definición de políticas y el mejoramiento de los servicios públicos. Con ello se logrará que la función pública se realice con eficacia y oportunidad.

4.2 ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (PROMAP)

¿Qué es el PROMAP?

El Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (Promap), recoge las inquietudes antes descritas, señala los puntos críticos y hace planteamientos propositivos para orientar el sentido y las directrices principales del cambio. Asimismo, establece acciones para las dependencias y entidades, a fin de acelerar las transformaciones que demandan la modernización y el desarrollo permanente de la Administración Pública Federal (APF).

Su contenido básico y sus líneas directrices surgieron del análisis global realizado por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (Secodam) en coordinación con las dependencias y entidades, sobre la situación actual de la APF del país, y de las propuestas de todos los sectores de la sociedad que participaron en el Foro de Consulta Popular sobre Modernización y Desarrollo de la Administración Pública Federal.

En las consultas permanentes y los foros se abordaron temas relativos al mejoramiento de la organización, de los métodos y procesos de la administración pública, a la medición y evaluación de la gestión gubernamental, la dignificación y desarrollo del servidor público, la atención al público y la participación ciudadana, así como a la desregulación y adecuación del marco normativo.

Los resultados, fueron analizados, integrados y sintetizados, con objeto de incorporar sus principales planteamientos al Plan Nacional de Desarrollo, en el que se establecen las líneas de acción para la modernización administrativa que dan sustento al Promap.

Este Programa, que se fundamenta en una auténtica concepción de servicio a la comunidad con el consecuente compromiso de las Instituciones y los servidores públicos, establece los criterios para cumplir puntualmente con los principios normativos anteriormente señalados, y lograr una mejor comunicación entre la administración pública y la población. Igualmente intensifica y estructura la participación de la sociedad en la definición, desarrollo y evaluación de la gestión pública, y en la medición sistemática y directa de los servicios.

El contenido de este documento se integra en cinco capítulos. Inicia con los antecedentes más sobresalientes que ha registrado la APF en el periodo 1952-1994, con el propósito de dar una referencia histórica reciente que contribuya a comprender su situación actual. Continúa con el diagnóstico general de los principales problemas que constituyen los puntos críticos en materia de modernización y desarrollo administrativo, para identificar áreas específicas de oportunidad.

Después del diagnóstico general, se plantean los dos objetivos generales del Promap, y continúa con los cuatro subprogramas siguientes:

1. Participación y Atención Ciudadana
2. Descentralización y/o Desconcentración Administrativa
3. Medición y Evaluación de la Gestión Pública
4. Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público

Por último, se presentan las líneas de estrategia y, como Anexo, las principales acciones, que en apoyo a los propósitos de este programa, se han realizado en el periodo diciembre de 1994 - diciembre de 1995.

Diagnostico General

Los antecedentes relativos a la evolución de la administración pública, denotan empeño y perseverancia para encontrar formas y mecanismos encaminados a incrementar su eficacia y eficiencia. Sin dejar de reconocer los avances logrados, es preciso estar conscientes del reto que significa ofrecer servicios públicos de calidad a la sociedad, y combatir la corrupción y la impunidad en todos los niveles de gobierno.

La identificación de las limitaciones y deficiencias administrativas actuales, así como las causas que las generan, es condición indispensable para avanzar en la modernización del aparato público. En este capítulo se describen en forma sucinta los resultados del análisis realizado por la Secodam, en torno a los principales problemas y obstáculos detectados en la función pública.

Los aspectos específicos de este diagnóstico, han sido agrupados en cuatro grandes temas que constituyen áreas de oportunidad para mejorar la administración pública: 1) Limitada capacidad de infraestructura a las demandas crecientes del ciudadano frente a la gestión gubernamental; 2) Centralismo; 3) Deficiencia en los mecanismos de medición y evaluación del desempeño en el gobierno; y 4) Carencia de una administración adecuada para la dignificación y profesionalización de los servidores públicos.

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

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

La interacción que se genera con la población respecto a dichas funciones es de naturaleza diversa y configura, por lo mismo, situaciones y problemas diferentes entre sí.

La ausencia de límites claros de la autoridad en su trato con los particulares ha generado, entre otras cuestiones, costos sociales que no se cuantifican, molestia, desconfianza y un deterioro de la imagen de las instituciones públicas y más aún de los empleados que trabajan en ellas.

En este sentido, son aún escasos los programas que cuentan con tales mecanismos, o que incluyan servicios externos e independientes que coadyuven con las estructuras de las dependencias y entidades, que tienen trato directo con el público y que ejercen actos de autoridad.

Por otra parte, tampoco ha existido una política generalizada y obligatoria de desregulación y simplificación administrativa para las dependencias y entidades, con objeto de hacer más accesible y fácil la interacción entre autoridad y particulares.

La sociedad exige un papel más activo en su relación con el gobierno; está cada vez más informada y pendiente de los servicios que recibe, del uso y destino que se da a los recursos públicos, y del funcionamiento del aparato público, pero carece de los canales adecuados para expresar su opinión sobre el trato que recibe de las instituciones oficiales.

Por tanto es importante apreciar que en la medida en que la comunidad cuente con más y mejores mecanismos para manifestar su opinión, el gobierno dispondrá de elementos insustituibles para evaluar y superar las deficiencias en la prestación de los servicios públicos.

Centralismo

En las últimas décadas las transformaciones fundamentales en la Administración Pública Federal se centraron, al igual que en otros países del mundo, en el redimensionamiento del sector público y en la reconfiguración de estructuras.

El sector central de la administración pública, aunque se ha mantenido relativamente estable en cuanto al número de dependencias que lo integran, ha experimentado un proceso de compactación en sus estructuras orgánicas y ocupacionales.

No obstante los ajustes realizados, es necesario ir más allá de un cambio cuantitativo y avanzar hacia transformaciones cualitativas de fondo, ya que persisten una fuerte concentración de actividades y un centralismo muy acentuado en la toma de decisiones.

Deficiencia en los mecanismos de medición y evaluación del desempeño en el gobierno.

Tradicionalmente, la actuación y el desempeño de las dependencias y entidades de la administración pública se han evaluado con base en los niveles de gasto autorizados, así como en función de su respectiva asignación a programas y a rubros presupuestarios.

Sin embargo, por lo general se ha omitido medir la contribución del gasto público al logro de los objetivos a que éste se destina.

Lo anterior se debe a que el planteamiento programático-presupuestal vigente ha tenido como prioridad la disciplina fiscal, sin incorporar criterios de eficiencia y efectividad para cumplir con las expectativas de la población a la que se pretende servir.

Conforme al funcionamiento del actual sistema de autorización y vigilancia presupuestaria, parecería que el apego a la normatividad jurídica es condición no sólo necesaria, sino suficiente para alcanzar un desempeño satisfactorio en el servicio público, y en complemento de la misma podría considerarse de mayor importancia para los administradores, utilizar en su totalidad los recursos autorizados, que cumplir eficazmente con los objetivos institucionales, ya que a falta de elementos de soporte, con frecuencia la justificación del presupuesto solicitado para el siguiente ejercicio fiscal depende, en gran medida, del monto ejercido en el año inmediato anterior.

Otro factor que ha dificultado una administración orientada hacia los objetivos y a la evaluación de resultados de las dependencias y entidades, lo constituye precisamente la uniformidad del conjunto de las reglas internas antes referidas relativas a la administración de recursos humanos, materiales y financieros, que parecen razonables en lo general, pero que impide adaptarse a la diversidad de circunstancias a la que se enfrenta la administración pública para otorgar una gran variedad de servicios y cumplir con una multiplicidad de tareas económicas, sociales y culturales, tan distintas entre sí.

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

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

La deficiencia de un mecanismo sistematizado de información ha restringido, por ejemplo, que se favorezca la determinación y difusión de los costos unitarios por centro o unidades de responsabilidad, producto o servicio, así como los parámetros representativos que reflejen el grado de satisfacción de los usuarios con los resultados de las instituciones gubernamentales, en lo que a la calidad y oportunidad de dichos resultados respecta.

Carencia de una administración adecuada para la dignificación y profesionalización de los servidores públicos.

En el desarrollo administrativo del sector público, el objetivo central de la transformación son los recursos humanos. En éstos reside el mayor potencial para promover el cambio y el sentido del mismo.

Sin embargo, es preciso reconocer que las condiciones del entorno no favorecen, en todos los casos, la perseverancia y defensa de estos principios. Tanto la independencia de criterio de quienes trabajan para el Estado, como su posición en pro de valores éticos, se ven limitados por la falta de reconocimiento y seguridad en sus empleos, cargos o comisiones.

Un factor importante que ha entorpecido la adecuada superación y profesionalización de los servidores públicos, lo constituye el hecho de que la capacitación de éstos no es sistemática, ni se programa por procesos o unidades integrales.

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

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

En cuanto a la ética de los servidores públicos, a pesar de existir un código de conducta implícito en la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, en el orden preventivo, el sistema actual presenta deficiencias que no han erradicado las conductas irregulares o la corrupción.

Objetivos Generales

Una administración pública accesible, moderna y eficiente es una demanda constante de la población, un imperativo para coadyuvar al incremento de la productividad global de la economía y una exigencia del proceso democrático que vive el país. Por ello, los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo en esta materia son los de promover 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 cuentas.

...que fomente la dignidad y profesionalización de la función pública y provea al servidor público de los medios e instrumentos necesarios para aprovechar su capacidad productiva y creativa en el servicio a la sociedad.

Subprogramas

Con apego a los objetivos generales antes descritos, el presente Programa agrupa sus actividades en torno a los siguientes cuatro subprogramas:

1. Participación y Atención Ciudadana
2. Descentralización y/o Desconcentración Administrativa
3. Medición y Evaluación de la Gestión Pública
4. Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público

A partir de los objetivos específicos y líneas generales de acción de cada uno de los subprogramas anteriores, las dependencias y entidades deberán definir anualmente un conjunto seleccionado de proyectos prioritarios que impliquen mejoras apreciables y que, al mismo tiempo, puedan ser realizados en el corto o mediano plazos, en beneficio de la sociedad.

Otras acciones vinculadas a los subprogramas antes citados, se ubican por su naturaleza, en un horizonte de largo plazo, aunque requieren iniciarse en el curso de la presente administración.

En estos casos, será preciso definir etapas que permitan evaluar los avances anuales y corregir, cuando sea necesario, posibles obstáculos, deficiencias o desviaciones.

En este contexto, toda revisión de procesos deberá considerar la reducción de costos, además de un incremento en la productividad y una mayor satisfacción a los usuarios. Deberá prestarse atención especial a los casos en los cuales los servicios públicos impliquen subsidio o transferencia de recursos a los segmentos más vulnerables de la comunidad.

Participación y Atención Ciudadana

Puesto que es la sociedad a quien se destinan los bienes y servicios públicos, deberá establecerse y medirse la calidad de éstos en función de la satisfacción que hubieren generado en sus usuarios, en vez de la percepción que sobre ellos tienen las propias Instituciones.

Para ello, se deberá procurar a la ciudadanía el acceso a diversos mecanismos para emitir su propia percepción sobre el desempeño gubernamental, tales como sondeos de opinión, buzones de sugerencias, encuestas, entrevistas, grupos de enfoque o consultas directas a organizaciones de representación ciudadana.

Estos mecanismos son de gran importancia dado que el ciudadano que emite por cualquier medio una opinión o sugerencia, presta un servicio invaluable al área específica a la cual califica, ya que sus observaciones constituyen la manera más directa y efectiva para conocer el grado de satisfacción sobre los servicios recibidos, así como para explorar y formular opciones con el fin de mejorarlos.

Más aún, la administración pública tiene la obligación de generar, procesar y difundir información sobre los diferentes servicios que presta a la comunidad; y los ciudadanos el derecho inalienable de tener amplio acceso a la misma.

En la medida en que los usuarios conozcan los criterios que se utilizan para llevar a cabo los actos de autoridad y los mecanismos para prestar los servicios al público, se evitará la subjetividad y discrecionalidad, y se atacarán de raíz las fuentes de corrupción.

Estándares de calidad

- Las entidades y dependencias que presten servicios directos al público deberán definir, estándares realistas y transparentes de calidad de los servicios, que permitan a la población formarse expectativas claras sobre la atención que tienen derecho a exigir, y contar con referencias objetivas para evaluarlos, tales como los tiempos máximos de espera en la resolución por parte de la autoridad.

Dichos estándares deberán ser revisados de manera periódica, mediante la participación de los recursos humanos vinculados con la prestación del servicio, y las opiniones de los usuarios, con la finalidad de detectar puntos deficientes y oportunidades de mejora. Asimismo, deberá informarse a la población, sobre la evolución observada en estos estándares y las medidas adoptadas para mejorarlos.

- Deberán establecerse mecanismos para auditar, de manera externa, la prestación de los servicios públicos, vigilar en forma recurrente su puesta en práctica y atender recomendaciones para mejorar su calidad, corregir las irregularidades detectadas, y promover la comparación sistemática con los estándares de calidad de otros centros de servicio.

Promoción de una cultura sobre la calidad y el mejoramiento continuo

- Identificar con claridad, en función de su cometido esencial, los servicios y productos básicos que cada dependencia o entidad debe proporcionar o proveer a la sociedad y, a partir de ellos, analizar la pertinencia de los procesos de carácter intermedio, detectando aquellos que resulten prescindibles o susceptibles de simplificarse. Este ejercicio, que deberá ser producto de un análisis ampliamente participativo en cada organización, requerirá consolidarse a través del desarrollo de una cultura sobre la calidad y el mejoramiento continuo de actividades que se difunda en todos los niveles.
- En todas estas acciones la Secodam, brindará asesoría técnica a las dependencias y entidades en ámbito federal, y en su caso, a los gobiernos de las entidades federativas y de los municipios, sobre la metodología y mecanismos más apropiados a cada caso, así como la realización de encuestas, estudios o sondeos de opinión, entrevistas directas, grupos de enfoque, etcétera.

Vinculación de la tecnología de la información con el mejoramiento de procesos administrativos

- Se deberá dar a la tecnología de la información un papel central en todo proyecto de modernización administrativa que emprendan las dependencias y entidades para mejorar la calidad y oportunidad de los servicios públicos, así como hacer más eficientes los procesos de toma de decisiones, la administración de recursos y la racionalización de los sistemas de trabajo, observando la debida congruencia con el Programa de Desarrollo Informático 1995-2000.

Descentralización y / o Desconcentración Administrativa

En todo el mundo se están reconsiderando no sólo el tamaño y el costo de las estructuras administrativas, sino también la relación que guardan las áreas de regulación y control con aquéllas encargadas de la operación. De esta suerte, la presente Administración tiene el firme propósito de dar un mayor impulso a la descentralización de funciones y recursos de la Federación hacia los gobiernos estatales y municipales, así como a la descentralización administrativa, es decir a aquélla que se lleva a cabo al interior de la propia Administración Pública Federal.

En este proceso deberán analizarse nuevas tecnologías para la prestación de servicios y su impacto en las estructuras orgánicas y ocupacionales existentes.

Medición y Evaluación de la Gestión Pública

El control presupuestario vigente debe complementarse con una evaluación integral que mida los resultados de la gestión pública, expresados en factores tales como la pertinencia y calidad de los servicios, su orientación efectiva a las poblaciones objetivo, y su vinculación con las demandas y necesidades de la población.

Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público

En consideración a la importancia del recurso humano dentro del proceso de mejoramiento administrativo, y la lucha anticorrupción, y con base en lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, es necesario impulsar una cultura de servicio que tenga como principio la superación y el reconocimiento del individuo, a partir de la cual el servidor público encuentre que su capacidad, honestidad, dedicación y eficiencia es la forma de alcanzar su propia realización.

En estas condiciones se instrumentarán los procesos y mecanismos que capaciten y profesionalicen los recursos humanos en toda la estructura administrativa. Para ello, es indispensable renovar la forma en la que se organizan y administran los servicios personales, de manera que se establezcan incentivos claros para la permanencia en el trabajo, al igual que estímulos para la productividad y el buen desempeño.

El propósito mencionado requerirá de un conjunto de condiciones, entre las cuales, al menos, deberá cumplirse con las siguientes: una más rigurosa selección del personal con base en su capacidad y probidad; el fortalecimiento de la capacitación como una inversión prioritaria para el desarrollo de aptitudes, habilidades y actitudes el establecimiento de opciones para el desarrollo de una carrera en el ámbito de la administración pública, calidad en el ambiente de trabajo y fortalecimiento de los valores éticos del servicio público; el incentivo al desempeño honesto, eficiente y responsable, así como la seguridad de un retiro digno.

Líneas de Estrategia

El presente Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, plantea una transformación que implica además de los cambios de las regulaciones y procedimientos actuales, la modificación de actitudes y conductas en todo el sector público, y para alcanzar los objetivos generales propuestos, se establecen las líneas de estrategia siguientes:

- Promover la participación corresponsable y permanente de la sociedad en la definición, orientación, seguimiento y evaluación de la gestión gubernamental, mediante la promoción y difusión del Promap, la creación de mecanismos de consulta directa, de recepción, análisis y atención de los planteamientos y sugerencias.
- Promover, involucrar e impulsar en cada dependencia y entidad de la Administración Pública Federal los conceptos y lineamientos de este Programa, mediante acciones de difusión y sensibilización a los servidores públicos de todos los niveles.
- Fortalecer los mecanismos de coordinación y apoyo entre la Secodam y las contralorías internas de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, para desarrollar las acciones de evaluación de la gestión pública, en términos de calidad, desempeño y de resultados.
- Promover en los ámbitos estatal y municipal con estricto apego al pacto federal y a la soberanía de los gobiernos locales, los principios de este Programa, para impulsar la modernización y desarrollo de sus administraciones, mediante la inclusión de acciones en esta materia en los acuerdos de coordinación para el Fortalecimiento del Sistema Estatal de Control y Evaluación de la Gestión Pública y Colaboración en materia de Desarrollo Administrativo.
- Establecer una estrecha relación entre la Secodam y la SHCP, con el sector académico y con la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE), para impulsar el servicio profesional de carrera y el desarrollo integral de todo el personal federal.

En conclusión, al analizar el PROMAP se noto que es un programa muy complejo, sin denotar un importante punto, la atención a usuarios, se menciona pero no se le da la importancia requerida para el proyecto, se habla mucho de comunicación entre secretarías, pero no se establece un canal directo de comunicación con los clientes (usuarios) que es un punto importante en la Dirección de Orientación Jurídica.

4.3 ANÁLISIS DEL SISTEMA ISO (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION)

Generalidades de la ISO 9000

La Norma ISO 9000 es un conjunto de Normas que puede ser segmentado en aquellas que son usadas en relaciones contractuales (normas para sistemas de diferente rigidez para presentarlos externamente en situaciones contractuales) y aquellas que representan un apoyo a la empresa que implanta la Norma (no contractuales).

Las primeras llamadas Normas contractuales, establecen aquellas prácticas que se recomiendan, que el cliente exija a su proveedor a bien de asegurar la Calidad de los productos / servicios adquiridos / contratados. En ese sentido, es cada vez más habitual que el cliente exija que el proveedor opere bajo ISO 9000 a bien de tener la certeza de que se han establecido las prácticas requeridas.

Las Normas no contractuales, sirven de apoyo a la empresa que implanta, dando pautas de como implantar las prácticas exigidas, pero también dando consejos en aspectos no contractuales, que son recomendables para la operación eficiente y rentable de la Empresa.

En síntesis, establece la Norma una serie de mejores prácticas (best practics) que deben ser implantadas y mantenidas de manera operativa dentro de la empresa. Estas prácticas emanan de la experiencia de cientos de Empresas Europeas y cubren la mayor parte de las áreas de la Empresa. A modo de ejemplo se detectó en el pasado que muchos problemas que se le traspasaban al cliente final, se originaban en los productos o insumos adquiridos. Para evitar este tipo de problema la Norma exige que se establezca un proceso de compras que seleccione los productos / proveedores en función de un criterio que considere la calidad y oportunidad demostrados en el pasado y el precio ofrecido. La Norma no dicta el criterio, exige si que éste esté definido, sea permanentemente usado y se generen los registros necesarios para poder evaluar el comportamiento pasado.

Las exigencias de las Normas contractuales son traducidas a un manual de Calidad que detalla en base, a la experiencia de la Empresa y las Normas no contractuales, como deben realizarse estas prácticas. El cumplimiento de dichas exigencias se asegura a través de Auditorias periódicas, tanto internas como externas. Las primeras deben asegurar que los procesos definidos se mantengan operativos en el tiempo mientras, que el segundo tipo de Auditoria busca demostrar al cliente el cumplimiento. Existen auditorias externas tanto del Cliente como de tercera parte. La mayor parte de las Auditorias de tercera parte, son realizadas a bien de certificar o mantener el certificado de cumplimiento de la Empresa. Este facilita la negociación contractual con la Empresa y es empleado para promocionar productos y servicios.

Las Normas Contractuales ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003

Para la Norma existen tres tipos de Empresas y por ende establece exigencias distintas según el caso. Empresas que solo producen, deben cumplir la Norma ISO 9002, mientras que aquellas que adicionalmente diseñan o modifican el producto, deben cumplir la ISO 9001. Para aquellas que solo requieren de Control de Calidad pero no diseñan ni producen se ha establecido la ISO 9003.

Es importante entender que las Normas contractuales son impuestas por el Cliente y por ende no es una elección de la Empresa la cual debe cumplir.

Una empresa manufacturera que pretenda cumplir ISO 9003 en vez de ISO 9002 solo podrá acceder a certificar la inspección de sus productos y no satisfará al Cliente, que exige el aseguramiento de la Calidad del proceso productivo.

Las Normas indicadas y sus títulos son:

ISO 9001 Sistemas de Calidad - Modelo de aseguramiento de la Calidad en el diseño / desarrollo, producción, instalación y servicio.

ISO 9002 Sistemas de Calidad - Modelo de aseguramiento de la Calidad en la producción, instalación y servicio.

ISO 9003 Sistemas de Calidad - Modelo de aseguramiento de la Calidad en la instalación y ensayos finales.

Las Normas No Contractuales ISO 9000 e ISO 9004

Las Normas no contractuales fueron creadas para ayudar a las Empresas a establecer el Sistema de Calidad. La primera de ellas, la ISO 9000, contiene una introducción a las Normas en sí, mientras que las restantes describen modelos de Sistemas de Calidad, según el giro de la Empresa. Los modelos de los Sistemas de Calidad contienen recomendaciones como se debería diseñar el sistema e incluso aspectos que son recomendables incluir, aun cuando no pueden ser una exigencia contractual. Es así como incluyen aspectos sobre la administración de los costos que es clave para el éxito de la Empresa, pero no incumbe al cliente.

Las Normas indicadas y sus títulos son:

Normas de gestión de calidad y aseguramiento de la calidad:

ISO 9000-1: Guía para la selección y uso.

ISO 9000-2: Guía genérica para la aplicación de ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.

ISO 9000-3: Guía para la aplicación de ISO 9001 en el desarrollo, suministro y mantención de software.

Gestión de calidad y elementos del sistema de Calidad:

ISO 9004-1: Parte 1: Guía.

ISO 9004-2: Parte 2: Guía para los servicios.

ISO 9004-3: Parte 3: Guía para materiales procesados.

La Exigencia de la Norma por Parte del Cliente

Cada vez más frecuentemente el Cliente europeo, americano y asiático exigen que el proveedor esté a lo menos en el proceso de implantar la Norma.

Países exportadores que hagan caso omiso de estas señas se encontrarán tarde o temprano con la situación de que el Cliente se restrinja a comprar solo de proveedores certificados o introduzcan la ausencia del certificado como argumento para negociar el precio. Esto no es un ardid; las Empresas reducen hoy el nivel de control de entrada en productos que provienen de Empresas certificadas y tarde o temprano le traspasarán los costos de inspección a aquellos que no puedan demostrar cumplir ISO 9000.

Asegurar el Cumplimiento de la Norma

La Norma misma exige que se implanten procesos de auditoría de Calidad, que deben velar por un adecuado cumplimiento de los procesos, responsabilidades y generación y administración de registros especificados. Estas auditorías deben ser realizadas en todas las áreas normadas y ejecutadas, con la frecuencia necesaria para asegurar que el Sistema se mantenga operativo.

Al certificar la Empresa contrae el compromiso de mantener el Sistema operativo y el certificador realiza, sus auditorías de verificación propias. El no cumplimiento puede llevar a la suspensión del certificado.

Principios Genéricos de la Norma ISO 9004

El nombre oficial de esta norma editada en abril de 1993 en su primera edición es: " ISO 9004, Normas de administración de la calidad y aseguramiento de la calidad – parte 4 : Programa administrativo, lineamiento para la dependibilidad".

La dependibilidad es una de las características más importantes de muchos productos. La sociedad depende de servicios tales como transportación, electricidad, telecomunicaciones e información y su expectativa es la calidad en dicho servicio, por ello la dependibilidad de los servicios es un mayor contribuyente en este aspecto.

Las garantías, acuerdos y medición de la dependibilidad están relacionados con el proveedor. En otras ocasiones, la dependibilidad es parte del proceso de diseño y deberá existir un programa relevante con las fases del ciclo de vida de un producto.

La responsabilidad administrativa depende de diferentes términos:

- La política. El proveedor debe establecerla y mantenerla en un documento que exprese sus objetivos referentes a la dependibilidad de productos y servicios.
- La organización del proveedor establecerá y mantendrá un programa que incluya elementos y recursos para lograr la dependibilidad, con elementos comunes para lograr el aseguramiento de la calidad.
- Un sistema de calidad debe establecerse de acuerdo con ISO 9001, 2, 3, o según sea necesario.
- La plantación de producto y la investigación de mercado debe incluir procedimientos para determinar las necesidades del cliente respecto a la dependibilidad con estudios de factibilidad.
- La revisión administrativa por parte del proveedor debe llevarse a cabo, a nivel directivo del programa de dependibilidad, incluyendo registros.
- Las revisiones del programa de dependibilidad deben establecerse y mantenerse con procedimientos de tipo sistemático, recurrentes e independientes de los procesos y herramientas usadas para la dependibilidad, incluyendo: programa de dependibilidad, documentos del programa, desempeño efectivo, evaluación de costo-efectivo.
- El proveedor será capaz de implementar el programa de dependibilidad con descripción detallada. Asimismo establecerá y mantendrá métodos estadísticos cualitativos y cuantitativos para la estimación de las características de la dependibilidad.

-
- Las bases de datos se deberán establecer y mantener por el proveedor para suministrar la predicción, análisis y estimación de la dependibilidad.
 - Los registros de la dependibilidad, incluyendo una lista maestra de los documentos relevantes, se mantendrán por el proveedor con ISO.
 - Los elementos específicos del programa de producto o proyecto son clave de esta norma.

Otras tareas que son responsabilidad del proveedor, según esta norma son:

- La planeación y administración del proveedor deberá desarrollar un plan de dependibilidad como parte del plan general de producto o plan de proyecto . Se revisara, establecerá y mantendrá como procedimiento de acuerdo.
- Los requerimientos de dependibilidad como especificaciones contendrán requerimientos cualitativos y cuantitativos para la disponibilidad de desempeño en confiabilidad y mantenibilidad.
- La ingeniería como lineamiento y practica para el diseño de producto y su mantenimiento.
- Los procedimientos para productos suministrados externamente.
- Establecer y desempeñar un análisis, predicción y revisión del diseño para la dependibilidad.
- La verificación y validación de las pruebas de los requerimientos de dependibilidad como procedimiento.
- El programa de costo del ciclo del producto también como procedimiento.
- Suministrar al cliente un plan de ayuda, mantenimiento y operación sobre los requerimientos del producto, refacciones, equipo de prueba, herramientas especiales y niveles de habilidad del personal de mantenimiento.
- Los procedimientos de modificaciones y mejoramiento deben establecerse para la sistematización, verificación e implementación de cualquier mejoramiento del desempeño, de la confiabilidad y mantenibilidad del producto.
- La retroalimentación de las experiencia deben establecerse como procedimiento por parte del proyecto comunicando al cliente la información sobre su necesidad de los datos de campo para establecer la colección, almacenaje y análisis de datos.

ANÁLISIS DE LA NORMA ISO 9004-2

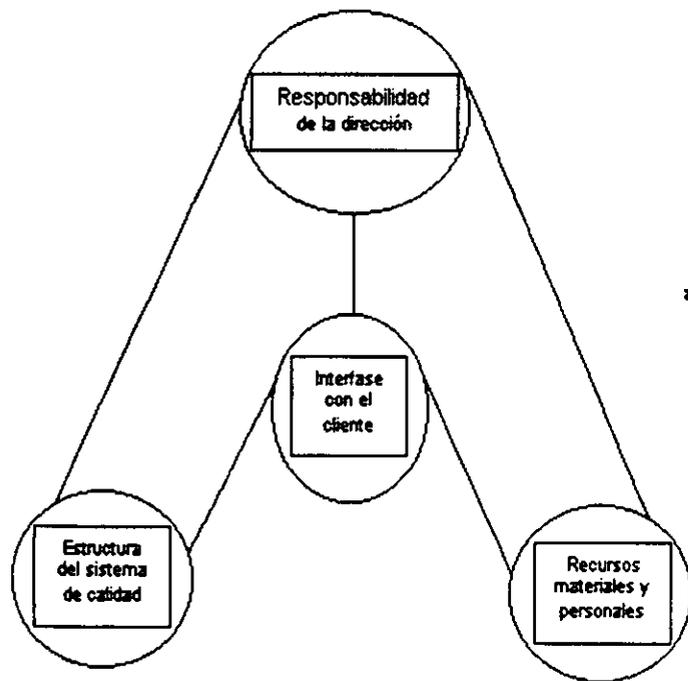
El contenido de esta norma es apropiado para organizaciones grandes y pequeñas. Contempla las dos categorías de cliente, tanto interno como externo y la selección de los elementos operacionales , y hasta donde se extienden dependerá del mercado a quien sirve.

Control de servicio y entrega

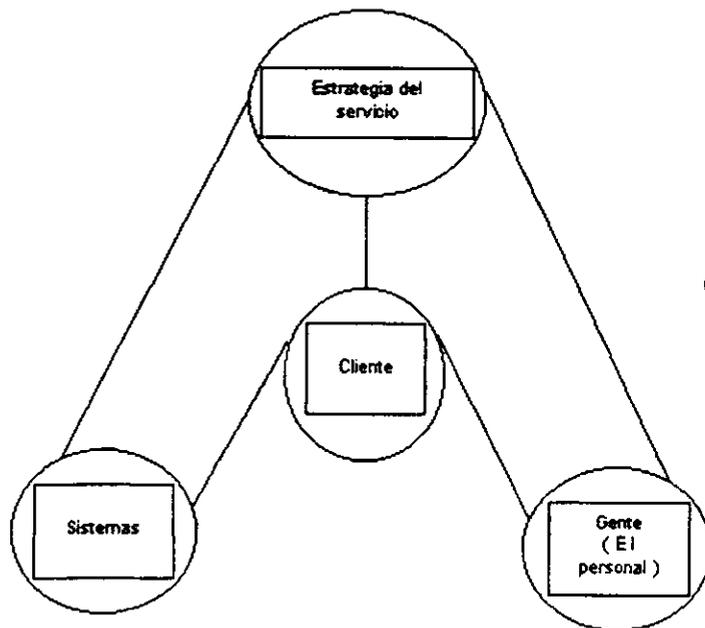
Las características de servicios y entrega de servicio deben claramente definirse en términos de características que son observables y sujetas a la evaluación del cliente y contra normas definidas de aceptabilidad tanto de manera cuantitativa (medido) como cualitativa (comparable) por la organización o por el cliente.

Las características del control del servicio y entrega del servicio pueden lograrse solo por el control del proceso que entrega el servicio. Es esencial el control y la medición del desempeño del proceso para lograr y mantener la calidad requerida del servicio. Este proceso puede ser altamente mecanizado o altamente personalizado.

Los principios del sistema de calidad lo conforman, entre otros, los aspectos clave de un sistema de calidad, donde el cliente es el punto focal de los tres aspectos claves. **FIGURA IV.**



a) Aspectos clave de un sistema de calidad



b) El triángulo del servicio

FIGURA IV: PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE CALIDAD

Calidad y servicio

Responsabilidad de la dirección: Consiste en establecer una política de calidad de servicio para la satisfacción del cliente a través de la operación de un sistema calidad implementado.

Política de calidad: La dirección deberá desarrollar y documentar una política de calidad relacionada con: grado de servicio, reputación e imagen, objetivos para la calidad del servicio, perspectiva, papel y responsabilidades, asegurando que la dirección la promulgue, sea entendida, se implemente y se mantenga.

Los objetivos de calidad incluyen: la satisfacción del cliente, el mejoramiento continuo del servicio, la eficiencia al suministrar el servicio. Estos objetivos primarios deben traducirse en objetivos de calidad como: definición clara de necesidades, acción preventiva y control de la insatisfacción del cliente, optimización de costos de la calidad, compromiso colectivo para con la calidad, revisión continua de los requerimientos del servicio, prevención de efectos adversos para la sociedad y el ambiente.

La autoridad y responsabilidad de la calidad se deben establecer para lograr los objetivos de la calidad, de modo que den consistencia a una estructura del sistema de calidad con un efectivo control, evaluación y mejoramiento. Dicha autoridad y responsabilidad deben definirse clara y específicamente para todo el personal que tiene que ver con la calidad del servicio. La administración directiva se asegurará que se desarrollen los requerimientos para un sistema de la calidad, con el nombramiento de un representante directivo responsable de que el sistema de calidad sea establecido, auditado, medido, revisado y mejorado. No solo este personal es el que crea la calidad, sino que solo parte de un sistema de calidad.

La revisión de parte de la dirección es una función que como su nombre lo indica esta reservada a la alta administración de la organización, quien periódicamente revisará que el sistema de calidad sea el adecuado y que se ha implementado la política de calidad, con un énfasis particular en el mejoramiento. Dicha revisión la pueden llevar a cabo los directivos designados a un tercero en nombre de la directiva de la organización. En cualquiera de los casos se reportarán con documentos los resultados al comité de calidad o a la más alta autoridad de la organización.

Los recursos materiales y de personal deben ser dotados por la dirección de modo que sean suficientes y apropiados para implementar el sistema de calidad con objeto de lograr los objetivos.

El personal es el recurso más importante en cualquier organización según esta norma. Es de especial importancia para una organización de servicios pues su comportamiento y desempeño impacta directamente sobre la calidad. Por ello, la motivación como complemento ayuda al desarrollo, comunicación y desempeño del personal. La dirección debe seleccionar al personal, suministrar relaciones de trabajo seguras y excelentes, realzar el potencial de cada miembro de la organización, asegurar el entendimiento del trabajo y desempeño, involucrar al personal, promover y contribuir el agrandamiento de la calidad con reconocimientos, evaluar los factores de motivación, implementar la planeación y el desarrollo de las carreras del personal, acciones planeadas para actualizar la habilidad del personal.

El desarrollo y entrenamiento se basan en la educación que abarque: entrenamiento de ejecutivos en calidad y sus costos, personal en general con conocimientos de las políticas de calidad, sus objetivos y los conceptos de satisfacción del cliente, un programa de concientización con inducción a quien entra por primera vez a la organización, procedimientos de verificación, entrenamiento en control de procesos, mejoramiento y acciones correctivas, requerimientos y evaluación formal del personal, así como su evaluación de desempeño para valorar su desarrollo potencial y necesidades.

La comunicación es necesaria para el personal del servicio, en particular para aquel que se involucra directamente con el cliente. Formar un grupo de trabajo capaz de interactuar en foros de mejoramiento de calidad como un apoyo para la participación y solución de problemas es primordial. La existencia de un sistema de información es una herramienta esencial.

Los recursos materiales requeridos para las operaciones de servicio incluyen entre otros: almacenamiento y aprovisionamiento de equipo de servicio, acomodamiento de provisiones, sistemas de información y transporte, evaluación de la calidad, instrumentación y programación de computadoras, documentación técnica y operacional.

La estructura del sistema de calidad se debe desarrollar, establecer, documentar y mantener. El sistema deberá enfatizar las acciones preventivas para evitar la ocurrencia de problemas.

De acuerdo con la espiral de la calidad del servicio se deben establecer procedimientos para especificar los requerimientos de desempeño de todos los procesos de servicio incluyendo comercialización, diseño y entrega del servicio. **FIGURA V.**

Al retroalimentar la información de la calidad se contribuye al mejoramiento de la calidad por medio de evaluación de los proveedores de servicios suministrados, evaluación de proveedores de servicios recibido, auditorías de calidad.

Los registros y documentación de la calidad de todos los elementos del servicio deben estar incluidos en un sistema de documentación, a través del manual de calidad. Con estos registros se describe el sistema de calidad como referencia permanente. El manual debe contener la política y los objetivos de la calidad, la estructura de la organización incluyendo responsabilidades, descripción del sistema de calidad, estructura y distribución de la documentación del sistema de calidad, plan de calidad, procedimientos, registros de calidad suministrando información del grado, nivel de satisfacción, resultados del sistema, análisis e identificación, acción correctiva, desempeño, habilidades y entrenamiento del personal, comparaciones competitivas que hay que verificar y validar.

El control de la documentación debe tener un método establecido para controlar la emisión, distribución y revisión de documentos que asegure la aprobación autorizada, disponible, comprendida, revisada y en caso de ser obsoleta, se elimine.

Las auditorías internas de calidad se debe llevar a cabo periódicamente para verificar la implementación y efectividad del sistema de calidad del servicio. Estas deben documentarse, registrarse, de acuerdo con los procedimientos. De ellas se encarga personal competente, además independientemente de las actividades que serán auditadas.

La interfase con los clientes es fundamental y vital ya que el personal en contacto con el cliente es una importante fuente de información para el proceso de mejoramiento de la calidad, se deben revisar regularmente los métodos usados para promover los contactos con los clientes.

La comunicación con los clientes debe de ser efectiva. Involucra la descripción del servicio y su alcance así como la disponibilidad y el tiempo de entrega, interrelación entre servicio, entrega y costo, resolución de problemas, colaboración de los clientes, accesibilidad a las instalaciones, relaciones entre servicio ofrecido y las necesidades del cliente.

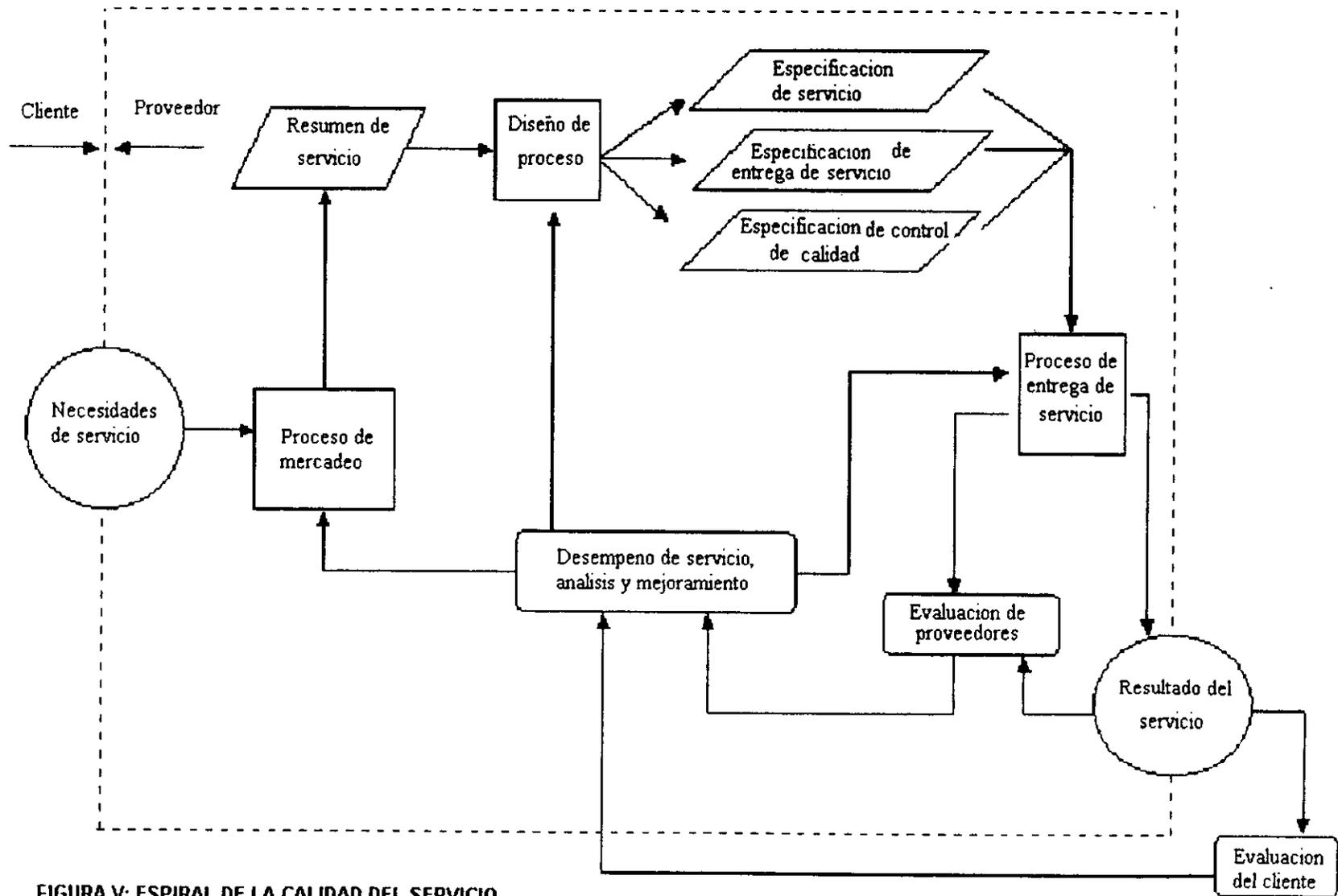


FIGURA V: ESPIRAL DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Elementos del sistema de calidad

Comercialización

Los elementos operacionales de los sistemas de calidad incluyen cuatro diferentes subcláusulas. La primera es el proceso de comercialización que a su vez incluye inicialmente la calidad en el análisis e investigación del mercado. Esto se hace para determinar como obligación la necesidad y demanda de un servicio. Con encuestas y entrevistas se reúne la información y se establecen procedimientos para planear e implementar las actividades de comercialización, incluyendo: necesidades del cliente, servicios complementarios, desempeño de los competidores, revisión de la legislación, análisis y revisión de los requerimientos de la calidad del servicio, investigación continua para examinar los cambios de la necesidad y el control de la calidad.

Las obligaciones del proveedor para con el cliente pueden expresarse de una manera implícita o explícita entre las organizaciones de servicio y sus clientes. Se revisa con los documentos relacionados con la calidad, capacidad y habilidad del proveedor, requerimientos regulatorios y legales relevantes.

La administración del servicio debe establecer procedimientos para planear, organizar e implementar el lanzamiento del servicio, con los recursos necesarios, facilidades y apoyos técnicos disponibles. Esta planeación debe asegurar que se redacten los requerimientos del servicio con los aspectos de seguridad, legales y medios apropiados para minimizar los riesgos al personal, a los clientes y al ambiente.

La calidad de la publicidad debe reflejar la especificación del servicio y esta función debe reconocer la legalidad e implicaciones financieras.

Diseño de Proceso

El segundo elemento operacional de los sistemas de calidad es el diseño de proceso que un servicio involucra. Dicho diseño sirve como informe de servicio en especificaciones para el mismo, su entrega y su control, en tanto refleje las opciones de la organización. El diseño de la especificación del servicio, la especificación de la entrega del servicio y la especificación de control de calidad del servicio son independientes e interactúan a través del diseño del proceso.

Las responsabilidades del diseño del servicio se asignaran para lograr la calidad del servicio y el servicio de calidad incluyendo: planeación, preparación, validación, mantenimiento y control de la especificación del servicio, la especificación de la entrega del servicio y la especificación del control de calidad, especificaciones de los productos en la entrega del servicio, implementación de la revisión del diseño, validación de los procesos de entrega del servicio, puesta al día de la especificación del servicio, planeación de variaciones en la demanda del servicio, análisis de falla y desarrollo de planes de contingencia para el servicio.

La especificación del servicio deberá contener una declaración precisa y completa con aspectos como: clara descripción de las características del servicio y norma de aceptabilidad para característica.

La especificación de la entrega del servicio debe contener descritos los procedimientos y sus métodos de la entrega incluyendo una clara descripción y norma de aceptabilidad de sus características, los requerimientos de los recursos, el número y habilidades requeridas del personal y confianza en los subcontratistas.

Los procedimientos de la entrega del servicio pueden subdividirse en procesos en fases de trabajo, apoyadas en procedimientos que describan las actividades involucradas en cada una.

Estas fases podrían ser: información acerca de los servicios, toma de la orden, provisiones y entrega del servicio, facturación y colección de los cargos del servicio y diagramas de flujo.

La calidad en el procuramiento (compras) resultan críticos para la calidad, costo eficiencia y seguridad de los servicios suministrados. Aquí se pide que los abastecimientos sean hechos al mismo nivel de la planeación, control y verificación de las otras actividades internas e incluyen: ordenes de compra, selección de subcontratistas calificados, acuerdo de los requerimientos, provisiones para resolver las disputas de calidad. Para seleccionar a un subcontratista, la organización de servicios debe considerar: evaluación en el sitio así como la capacidad y aptitud de su sistema de calidad, muestras de evaluación, historia de la selección de los subcontratistas y experiencias de otros usuarios.

El proveedor que suministra equipo a los clientes para el servicio o la entrega del servicio debe identificar y registrar la fuente de cualquier producto o servicio suministrado para asegurar su rastreabilidad en casos de no conformidad o quejas y demandas legales del cliente. Las organizaciones de servicio deben establecer controles efectivos para el manejo, almacenaje, empaque, entrega y protección de posesiones del cliente.

La especificación de control de calidad se diseña como un paquete integral del proceso de los servicios. Se señala la identificación de actividades clave en la selección de características de medición y control, definición de los métodos para evaluar las características seleccionadas, establecimiento de los medios para controlar las características dentro de los límites especificados, aplicación de los principios de control de la calidad a los procesos de la entrega de servicios, tiempo de espera para la entrega del servicio, tiempo tomado para prepara los ingredientes de un alimento, despliegue de personal y materiales para asegurar que la característica de servicio tiempo de espera se mantenga.

La revisión del diseño se requiere en cada etapa o parte del diseño de manera documentada y formal. Deberá abarcar los puntos en la especificación del servicio, entrega y control de calidad del servicio. La revisión del diseño debe identificar y anticipar áreas problema para asegurar que la especificación del servicio este terminada y la especificación de entrega del servicio cumplan con los requerimientos del cliente, así como la especificación de control de calidad del servicio sea adecuada.

Las especificaciones de control de calidad de servicio y entrega de servicios se validan para que cumplan con las necesidades del cliente, bajo las condiciones anticipadas y aun adversas. Esta validación debe ser definida, planeada y terminada antes de la implementación del servicio. Los resultados deben documentarse para confirmar que el servicio sea consistente, el proceso de entrega del servicio este completo, los recursos tanto materiales como de personal estén disponibles y se hayan aplicado los códigos de practica, normas, planos, dibujos y la información disponible para los clientes.

El control de los cambios de diseño estará de acuerdo con la especificación del servicio y de la entrega de servicio y la especificación de control de calidad, con documentos básicos de referencia para el cambio de diseño del servicio, incluyendo: identificación y verificación de la necesidad de cambiar el diseño, planeación apropiada de los cambios y de las especificaciones con los documentos aprobados, registrados e implementados. Los representantes determinan y aprueban el cambio de cada función. El impacto de los cambios se evalúa para asegurar que producen el resultado esperado y no degradan la calidad del servicio. Se informa a los clientes cuando los cambios del diseño afectan las características del servicio.

Entrega del Servicio

El tercer elemento operacional es el proceso de entrega del servicio. Se asignan responsabilidades específicas a todo el personal que implementa el proceso de entrega del servicio, entre ellas: adherencia a la especificación, monitoreo para que se cumpla la especificación y ajuste al proceso cuando ocurran desviaciones.

La evaluación de la calidad del servicio de los proveedores a través del control de la calidad debe formar parte integral de la operación del proceso de entrega del servicio, además de la medición y verificación de las actividades clave del proceso, la auto inspección por parte del personal de entrega del servicio y evaluación del proveedor final en la interfase con el cliente.

La evaluación de la calidad del servicio por el cliente es la última medida de calidad del servicio. Puede ser subjetiva, voluntaria a través de quejas o simplemente con el hecho de dejar de adquirir o cesar el servicio. Las organizaciones de servicio deben instituir una valoración constante de la medición de la satisfacción del cliente que busque reacciones positivas o negativas y sus efectos.

El estado del servicio en cada fase del proceso de entrega del servicio debe registrarse para identificar el logro en la satisfacción del cliente y la especificación del servicio. La acción correctiva para servicios no conformantes identificados y reportados es una tarea y responsabilidad de cada individuo en la organización de servicios. La identificación de las no conformidades y de las acciones correctivas que se han tomado se debe registrar y analizar. Con frecuencia hay dos etapas. Primero, una acción positiva inmediata de satisfaga las necesidades del cliente; segunda, una evaluación de la causa o raíz de la no conformidad para determinar que acción correctiva de largo plazo previene la recurrencia del problema.

Se deben establecer procedimientos para monitorear el sistema de control de medición y encuestas de satisfacción del cliente. El error de medición deberá ser comparado con los requerimientos. Se deben tomar las acciones apropiadas donde los requerimientos de polarización o precisión no se hayan conseguido o logrado.

Mejoramiento y Análisis del Desempeño

El cuarto elemento operacionales el mejoramiento y análisis del desempeño del servicio que se deben practicar de manera continua. Se identifica y se encuentra activamente las oportunidades de mejoramiento de la calidad del servicio. En este renglón la directiva debe asignar responsabilidades para establecer y mantener un sistema de información para la recolección y disseminación de datos desde todas las fuentes relevantes.

El análisis y colección de datos estarán disponibles desde las operaciones de servicio por medio de la evaluación de subcontratistas. En cuanto a los clientes se incluirán sus reacciones, quejas e información y auditorías de calidad. El análisis de esos datos mide el logro o el cumplimiento de los requerimientos de servicios e indicara oportunidades para la mejora de la calidad del servicio y la efectividad y eficiencia del servicio suministrado. Los métodos estadísticos pueden asistir o ayudar en esta recolección.

Debe haber un programa para el mejoramiento de la calidad del servicio encaminado a identificar las características que se deben mejorar, los cambios en las necesidades del mercado, las desviaciones de la calidad especificada del servicio, las oportunidades para reducir los costos. Las actividades de mejoramiento deben puntualizarse según las necesidades para el mejoramiento de corto y largo plazos, mediante la identificación de datos relevantes y análisis de datos, dando prioridad a las actividades de mayor impacto adverso, retroalimentación de resultados, reportes periódicos a la administración señor. Esta directiva debe motivar al personal en todos los niveles para contribuir a los programas de mejoramiento de la calidad, mediante el reconocimiento del esfuerzo y participación.

4.4 CONCLUSIONES DEL CAPITULO

Al analizar las dos propuestas de la administración total de la calidad (PROMAP, ISO 9004-2), se llegó a la conclusión de que la mejor alternativa para el proyecto de tesis, es basarse en los lineamientos de la norma internacional de aseguramiento de la calidad ISO 9004-2, por las razones siguientes:

- ✓ A diferencia del Programa de Modernización de la Administración Pública Federal (PROMAP), la norma ISO 9004-2 no tiene un periodo de aplicación, su periodo es indeterminado (no caduca) y el del PROMAP ya venció [periodo 95-2000 (no esta vigente)].
- ✓ La norma ISO 9004-2 abarca todos los requerimientos y funciones que se encuentran dentro del plan del PROMAP.
- ✓ La norma ISO 9004-2 a diferencia del PROMAP se enfoca a que la base para las mejoras es el cliente.
- ✓ La norma ISO 9004-2 responde directamente a las prioridades y necesidades del cliente.
- ✓ El cumplimiento de la norma ISO 9004-2 nos lleva al ámbito internacional, en cambio el PROMAP, solo cumple las especificaciones nacionales.
- ✓ Al aplicar la norma ISO 9004-2 se estará a la vanguardia de los sistemas administrativos, esto se traduce a que se tendrá mayor eficiencia en el desarrollo del trabajo.
- ✓ La norma ISO 9004-2 abarca desde la alta dirección hasta la baja dirección, creando un entorno de calidad en todo el proceso administrativo.
- ✓ La norma ISO 9004-2 estandariza todas sus operaciones.
- ✓ A diferencia del PROMAP, en la norma ISO 9004-2, el control está en manos de la persona indicada para su atención y toma de decisiones oportunas con relación a problemas suscitados.
- ✓ La norma ISO 9004-2 responde a lo que se busca en el presente proyecto de tesis.

CAPITULO 5

DIAGNOSTICO, DISEÑO Y AUDITORIA DEL SISTEMA DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO EN LA ATENCIÓN A USUARIOS

- 5.1 INTRODUCCION**
- 5.2 DIAGNOSTICO**
- 5.3 DISEÑO**
- 5.4 AUDITORIA**

5.1 INTRODUCCIÓN

La modernización administrativa para brindar un mejor servicio al usuario es la necesidad primordial de la Dirección de Orientación Jurídica.

Esta modernización administrativa abarca desde el cambio cultural del servidor público hasta el cambio físico del proceso. Objetivamente, un cambio total en la forma de operación de la Dirección.

Cabe señalar que el plan de mejoramiento es basado en los lineamientos aplicables de la Norma ISO 9004-2, sin que esto nos conlleve a una implantación de la misma norma.

Este capítulo se divide en tres partes:

- la primera de diagnóstico para saber la metodología aplicada antes de la mejora;
- la segunda parte abarca el diseño del plan de mejora desarrollado en conjunto con el personal de la Dirección de Orientación Jurídica; y
- la tercera parte cubre la auditoría realizada para corroborar los resultados esperados.

5.1 DIAGNOSTICO

Diagnostico General

Para la mejora se requirió básicamente, de el acondicionamiento del proceso de la dirección, particularmente de cada especialidad que abarca la misma, la correcta documentación de dicho proceso, responsabilidades y registros a generar.

Para desarrollar el Plan de Mejoramiento Administrativo se tomo en cuenta la siguiente metodología:

1. Se determino la creación de un sistema de aseguramiento de la calidad total basado en los lineamientos esenciales de la Norma Internacional ISO 9004-2.
2. Se creo el comité de calidad que regula el plan de mejoramiento administrativo.
3. Se sensibilizo a la organización al cambio cultural que se busca, por medio de capacitación al personal del área.
4. Se determinaron aquellos elementos que el sistema de calidad exige y no están presentes en dichos procesos.
5. Se levantaron los procesos existentes en la Dirección.
6. En algunos casos se rediseñaron los procesos existentes en la Dirección.
7. Se documentaron los procesos requeridos por el sistema de calidad.
8. Se aseguro de que se cumplen los requerimientos establecidos por los usuarios, así como de los integrantes de la Dirección.

Diagnostico del Área

El primer paso consistió, en asociar los distintos lineamientos de la Norma ISO 9004-2 al área y personas claves correspondientes. Esto llevo a la conformación de un programa en que se entrevisto lugar por lugar de trabajo respecto a los lineamientos de la norma. Previo al iniciar las entrevistas, fue necesario que el equipo preparara una pauta que permitió realizar la entrevista en forma efectiva. Fue de gran ayuda el diseño de una lista de chequeo como las que se emplean en las auditorias de un sistema operando. La única diferencia fue que la lista se estableció en base a la norma, mientras que las necesarias para la auditoria se basan en la documentación del sistema. El número de puntos a chequear determino la duración de cada entrevista.

La tónica de la entrevista no correspondió a la búsqueda de incumplimientos, si no a determinar los elementos que existen para poder cumplir la exigencia. Adicionalmente se registraron los comentarios, todo aquello que fue de utilidad al momento de adecuar el procedimiento o documentar el requisito.

El resultado fue una lista de diseños y modificaciones a procesos y definiciones.

En caso del diagnostico inicial de cumplimiento con los lineamientos de la norma en la Dirección de Orientación Jurídica de la Comisión Nacional Para La Protección y Defensa de Los Usuarios de Servicios Financieros se diagnostico como corresponde a una auditoria de calidad, calificando con deméritos cada capitulo de la norma ISO 9004—2 según el siguiente criterio.

CAPITULO	PUNTOS DE DEMERITO
BIEN APLICADO	0
ACEPTABLE	1
NO ACEPTABLE	2
INEXISTENTE	3

Al final de la evaluación se determino el numero total " N " de capítulos evaluados, así como el total de deméritos " DT " de los capítulos evaluados. Con ambos datos se determinó el nivel de cumplimiento "N.C.", se aplicó el siguiente algoritmo:

$$N.C. = \frac{DT-2N}{2N} \times 100$$

DONDE:

- N = Número de capítulos evaluados de la norma ISO 9004-2.
DT = Total de deméritos de los capítulos evaluados de la norma.
N.C. = Nivel de cumplimiento con respecto a la norma.

A continuación se muestra el cuestionario de diagnostico inicial para la creación del sistema de calidad, así como del nivel de calidad inicial:

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO INICIAL DE CALIDAD
DIRECCIÓN GENERAL DE ORIENTACIÓN JURÍDICA Y DEFENSORIA
AREA DE ORIENTACIÓN JURÍDICA

CAPITULO DE LA NORMA ISO 9004-2	DEMERITOS	OBSERVACIONES
0. INTRODUCCIÓN	3	No se tiene idea de lo que es un sistema de calidad.
1.ALCANCE	3	Al no existir idea de un sistema de calidad no se tienen alcances ni objetivos de corto, mediano ni largo plazo
2.REFERENCIAS	2	Existen pero no se aplican por falta de conocimiento, sensibilización

3. DEFINICIONES	2	Existen pero al igual que las referencias no se conocen ni aplican por falta de concientización y sensibilización
4. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS 4.1 CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS Y DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS 4.2 CONTROL DEL SERVICIO Y CARACTERÍSTICAS DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	1 1 2	Nivel aceptable de las características de los servicios, aunque no se aplican en su totalidad, falta definir una metodología de trabajo y un buen control.

<p>5. PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE CALIDAD</p> <p>5.1 ASPECTOS CLAVES DE UN SISTEMA DE CALIDAD</p> <p>5.2 RESPONSABILIDADES GERENCIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • GENERALIDADES • POLÍTICA DE CALIDAD • OBJETIVOS DE CALIDAD • RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD CON RESPECTO A LA CALIDAD • REVISIÓN DE LA GERENCIA <p>5.3 PERSONAL Y RECURSOS MATERIALES</p> <p>5.4 ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CALIDAD</p> <p>5.5 INTERFAZ CON LOS CLIENTES</p>	<p>3</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p>	<p>Inexistente, no se conoce lo que representa un sistema de calidad, un plan, ni las normas (ya sean PROMAP o ISO), no existe una interfaz con los clientes bien definida, se tienen altos índices de retrabajos además de problemas con las funciones de cada integrante del área, se tienen altos índices de "vicios".</p>
<p>6. ELEMENTOS OPERACIONALES DEL SISTEMA DE CALIDAD</p> <p>6.1 PROCESO DE MERCADEO</p> <p>6.2 PROCESO DE DISEÑO</p> <p>6.3 PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO</p> <p>6.4 ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO DE SERVICIO Y MEJORAMIENTO</p>	<p>3</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p>	<p>No existen los elementos operacionales de mercadeo, ni diseño de los servicios, no se tiene establecido el proceso (flujogramas ni cursogramas) de prestación del servicio, no se tiene estandarizado el servicio, no hay un control directo operacional del control de oficios.</p>

Nivel de Cumplimiento del Sistema de Calidad

N = Nivel de Capítulos Evaluados = 18

DT = Total de Deméritos de los Capítulos evaluados = 44

Nivel de Calidad del Área de Orientación Jurídica de la CONDUSEF = 22 % DE CUMPLIMIENTO DE LOS CAPITULOS DE LA NORMA.

Además de diagnosticar conforme a los lineamientos de la norma, se tuvo la perspectiva de cumplir con un reglamento interno y externo el cual se tuvo que tomar en cuenta frente al plan PROMAP (no vigente al término del proyecto de tesis), por lo que la Dirección de Orientación Jurídica se avocó a brindar los servicios necesarios para cumplir la mejora administrativa, sin embargo se considera que por el impacto que generan los servicios que se prestan, fue imperativo implementar la calidad total como una forma cotidiana de operación.

Si bien es cierto, que en la Dirección de Orientación Jurídica no se ha formalizado un sistema de aseguramiento de la calidad, estructurado en función de las bases establecidas por la normatividad ISO 9000, ya que es prioritario iniciar la búsqueda de la excelencia, por lo que en el plan de mejora administrativa se establecen las grandes líneas de acción para la implementación del plan de calidad de atención a clientes, con lo que se pretende ubicarla como una unidad moderna, con alto grado de calidad en el servicio.

Resulta indispensable resaltar, que la unidad responsable adscrita, como lo es la Dirección de Orientación Jurídica, en el ámbito de su competencia y en el ejercicio de las facultades que la Ley y el Reglamento de la Comisión Nacional le confiere, fue la directamente encargada de instrumentar las acciones necesarias, para el estricto seguimiento e implantación del presente Plan, responsabilizándose de la transparencia en la información recabada así como el puntual cumplimiento del objetivo propuesto.

Para las actividades relacionadas a la Garantía de Calidad, se utilizó la reglamentación indicada por los Organismos Reguladores Nacionales.

En el marco de la garantía de la calidad, las principales necesidades y condiciones que dieron origen al diseño del Sistema de Calidad Total de la Dirección de Orientación Jurídica, fueron principalmente:

- Que todas las áreas Técnicas y Administrativas de la Dirección de Orientación Jurídica proporcionarán sus servicios y productos de acuerdo a las expectativas de los clientes internos y externos, cumpliendo las normas y especificaciones aplicables, las leyes y requerimientos de la sociedad y que estuvieran disponibles siempre.
- El interés de incrementar la eficiencia interna de la Dirección de Orientación Jurídica y tener la garantía de que se están haciendo las cosas de la manera correcta.
- Se carecía de procedimientos administrativos que documentaran de manera clara y transparente el manejo de los recursos humanos, materiales asignados a la Comisión.
- No se dispuso de documentos de carácter general que regularan la actividad institucional, tales como: Estructura Orgánica, Manual de Organización, Estatuto Orgánico, Manual de políticas, Manual de Procedimientos, Instrucciones de Trabajo, Plan Estratégico, etc. Debidamente autorizados por los órganos y entidades correspondientes.
- Fue necesario identificar las oportunidades de mejora que permitan agilizar y optimizar los procesos administrativos y productivos de la Dirección de Orientación Jurídica.

La Definición de Responsables

Los lineamientos de la Norma exigen una serie de definiciones que están relacionadas con roles que deben ser asumidos por miembros de la empresa. En algunos casos, incluso limita la interdependencia del rol respecto de otros cargos.

Para conocer los diferentes roles de cada miembro y su disposición jerárquica se necesitó del organigrama de la Dirección de Orientación Jurídica. En la realidad no se encontró una actualización del organigrama, por lo que se trabajó en este momento en la realización de este.

Para realizar el organigrama se analizó y se conoció la posición de cada uno de los integrantes de la Dirección de Orientación Jurídica, quedando de la siguiente manera: **FIGURA VI**

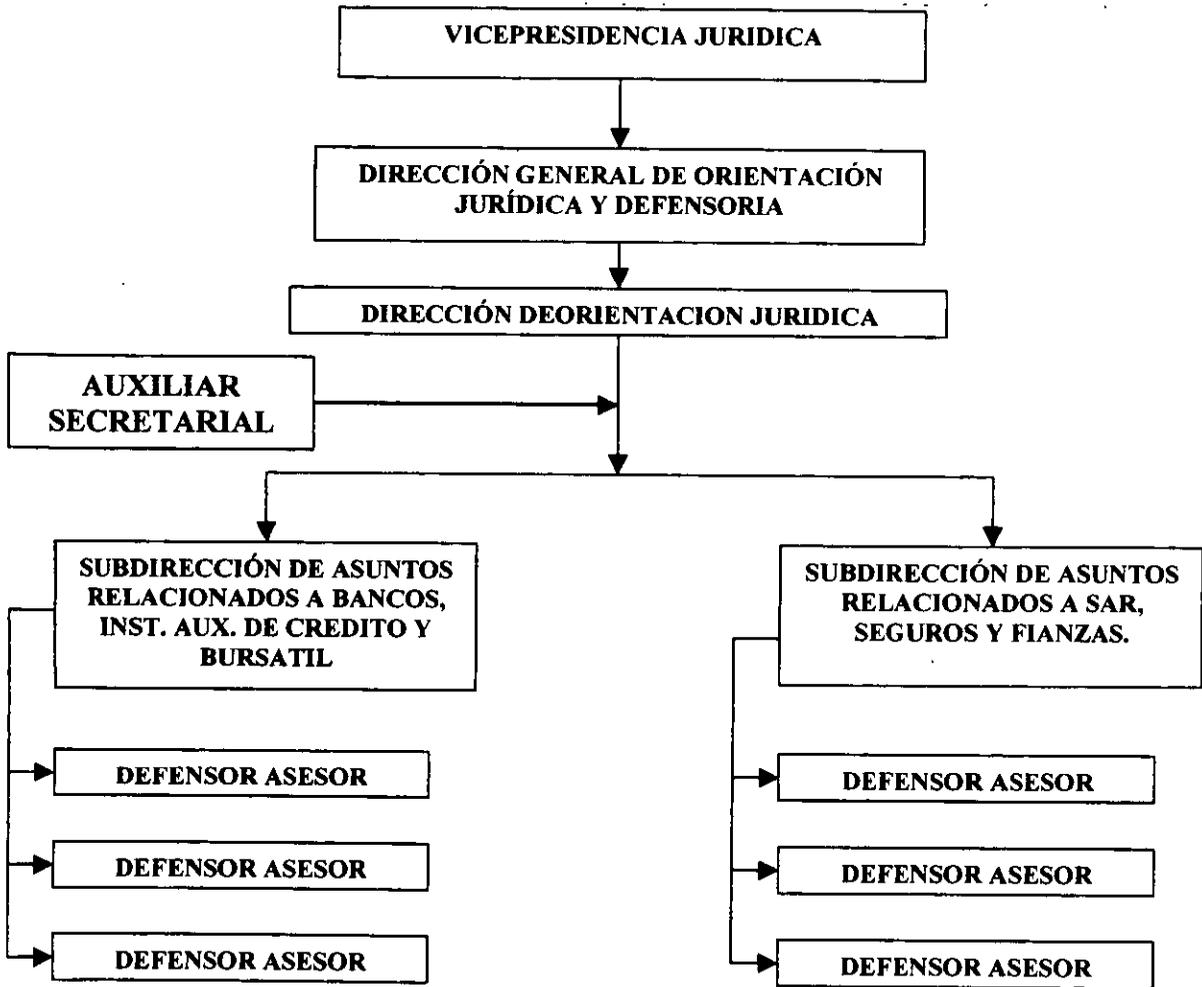


FIGURA VI ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE ORIENTACIÓN JURÍDICA

Conocidos los niveles jerárquicos de la Dirección de Orientación Jurídica, se procedió a asignar las funciones correspondientes para la calidad, con este fin se desarrollo un grafico, FIGURA VII, donde se marco la táctica para la implementación del plan de mejora.

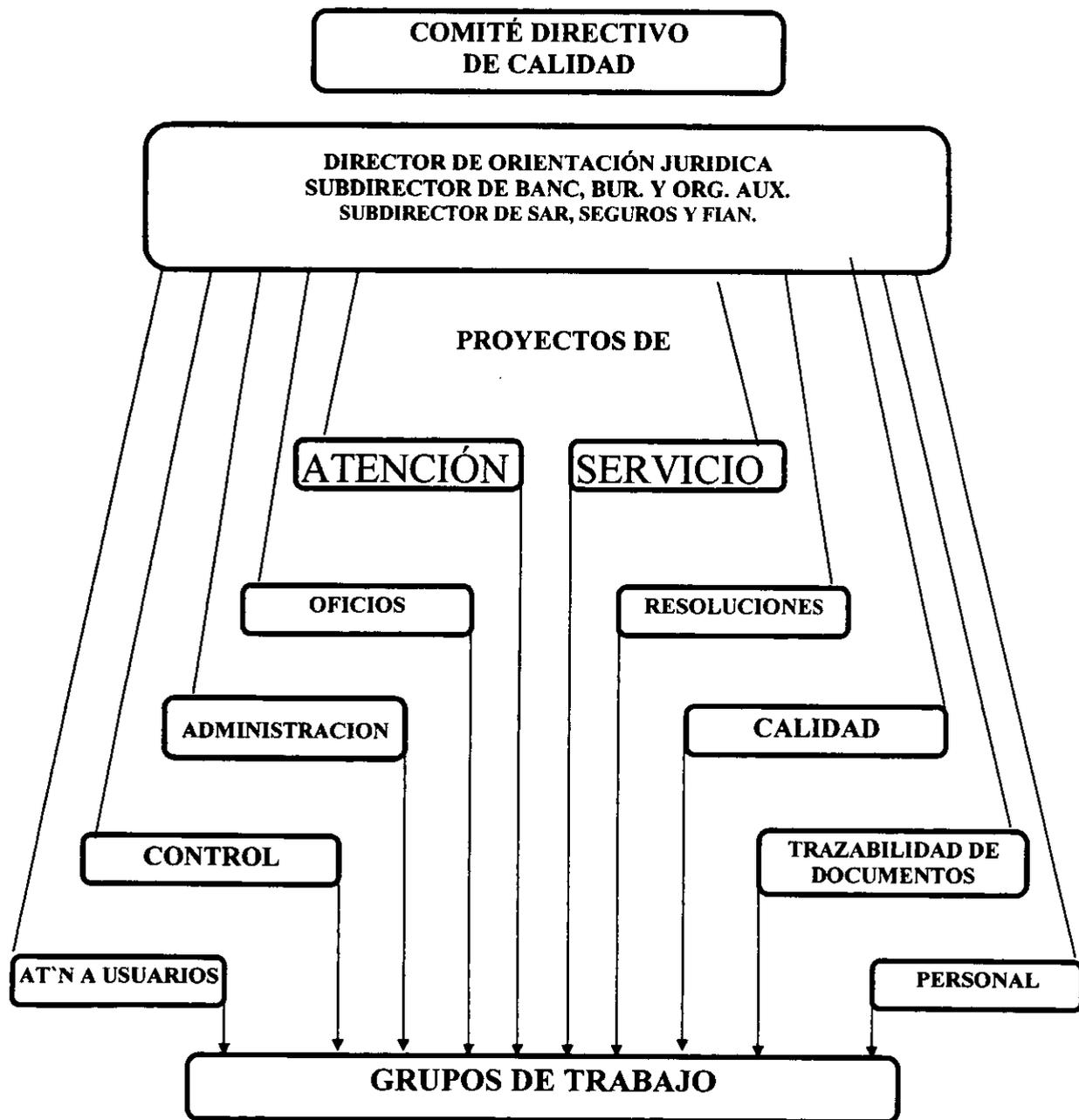


FIGURA VII: Táctica de Implantación de Administración de Calidad Total en La Dirección de Orientación Jurídica

Después de designar el comité de calidad interna de la Dirección de Orientación Jurídica se procedió a generar un modelo de la administración de la calidad total, FIGURA VIII, el cual nos indica las etapas de implantación a seguir en la Dirección de Orientación Jurídica.

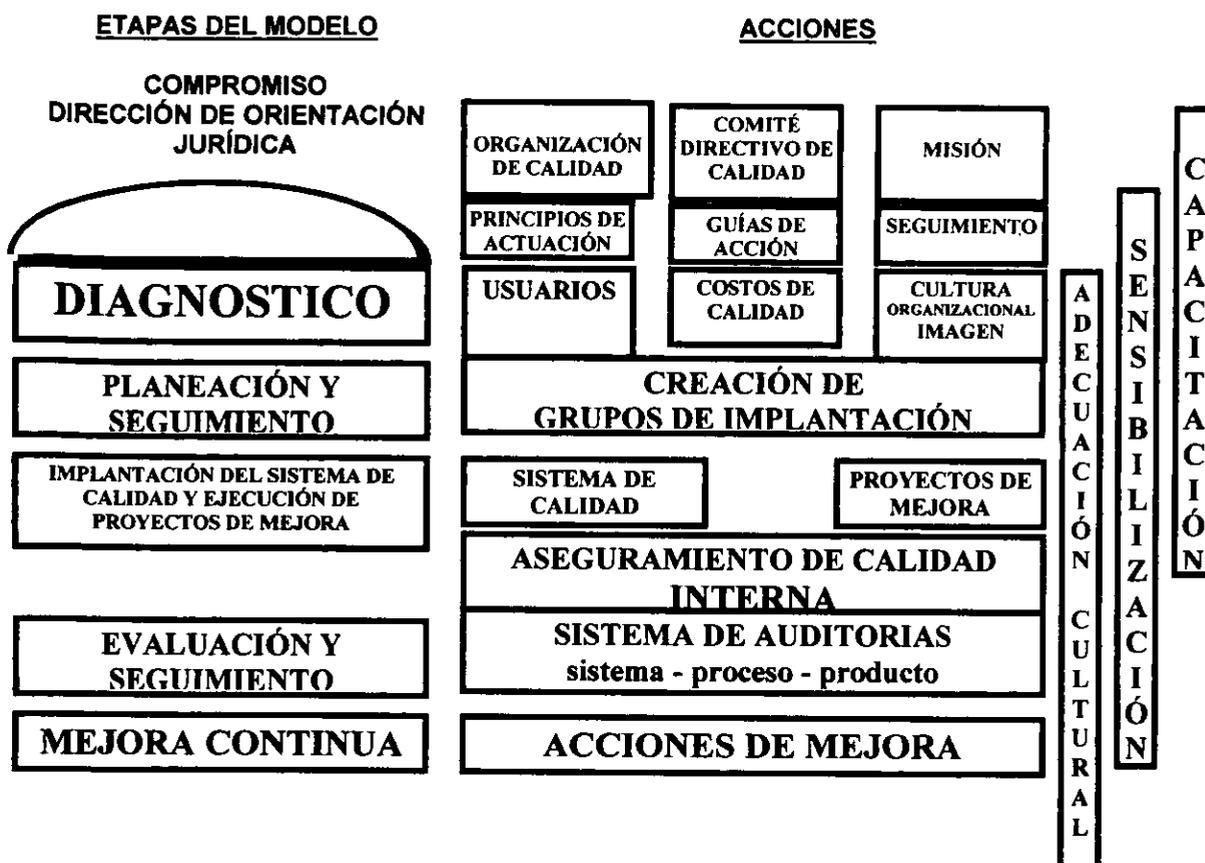


FIGURA VIII: Modelo General de Administración de Calidad Total en La Dirección de Orientación Jurídica

Al definir las etapas del proceso de implantación del sistema de calidad se procedió a empezar a trabajar en su diseño y aplicación, cabe señalar que se aplico la regla de:

PROCESO ANALIZADO, PROCESO REDISEÑADO, PROCESO APROBADO, PROCESO IMPLANTADO

Diagnostico del Proceso Administrativo.

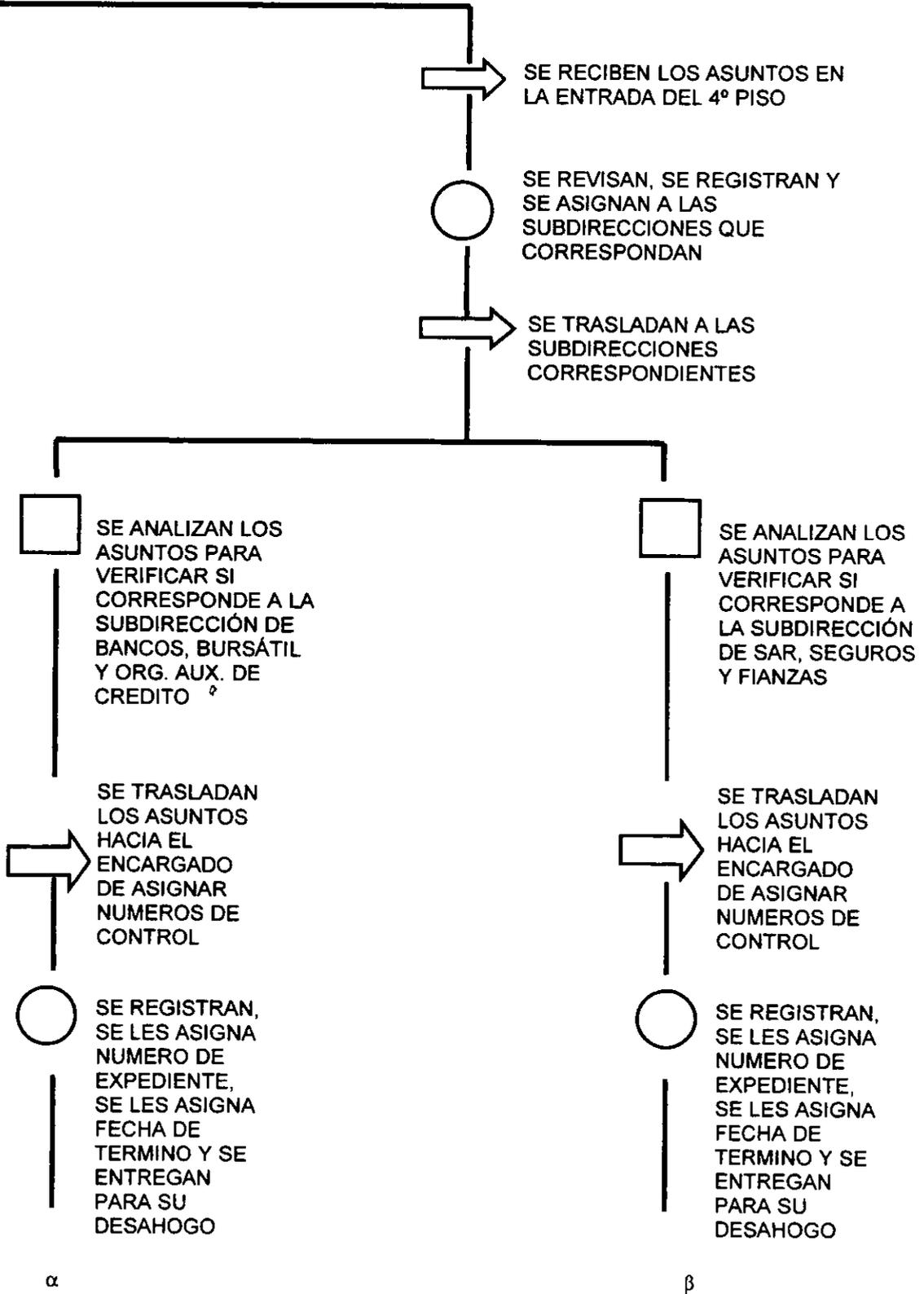
El diagnóstico del proceso administrativo se aplica para conocer de manera rápida el estado en que se encuentra el cumplimiento de las actividades internas de la dirección, esto para realizar el análisis y su posible rediseño, todo para llegar a la eficiencia máxima del sistema.

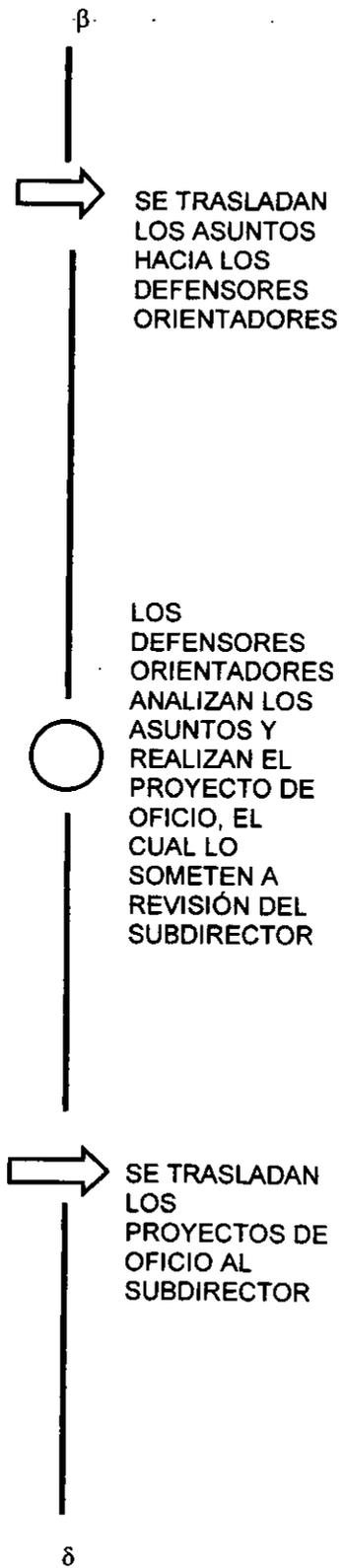
Cabe señalar que para la recabación de la información se necesito desarrollar los documentos tales como cursogramas, flujogramas etc..., para detallar las actividades e instrucciones del proceso administrativo.

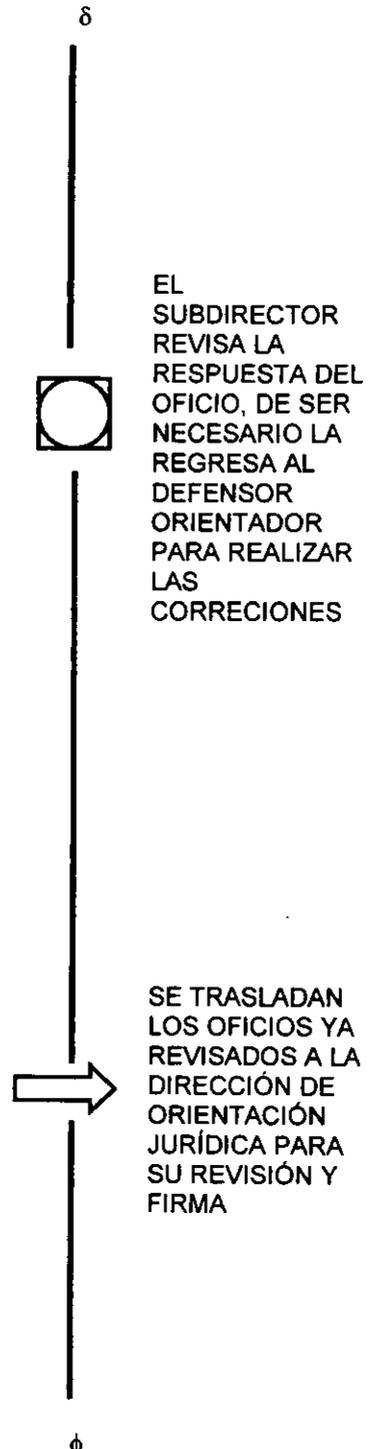
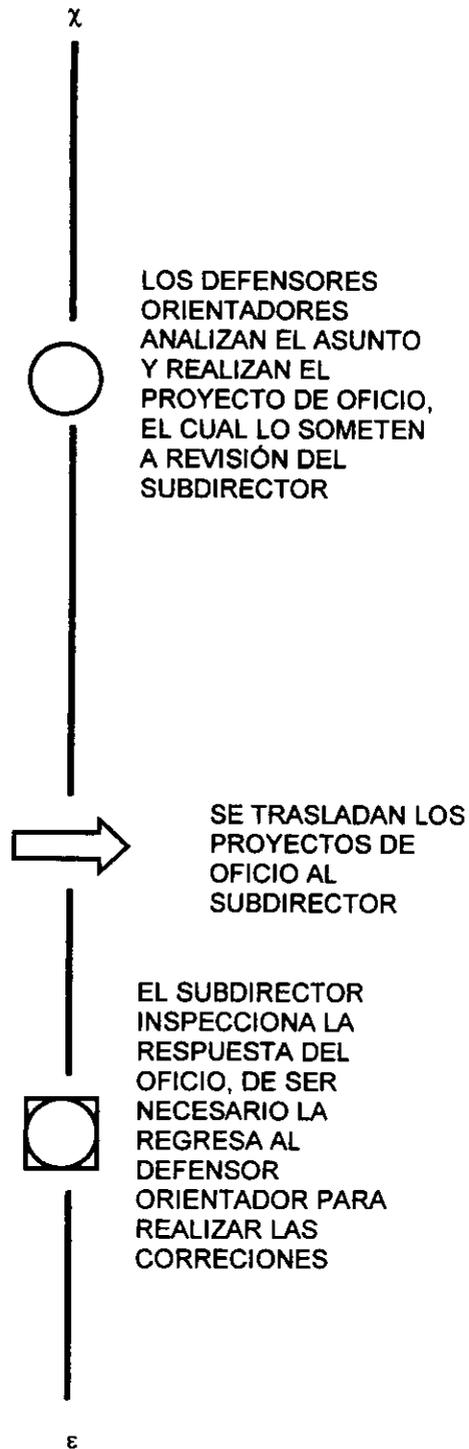
El resultado obtenido es el seguimiento del proceso de manera física, la recabación de la información se realizo por medio de la entrevista con el director del área para la correcta recopilación de información, dando lo siguiente:

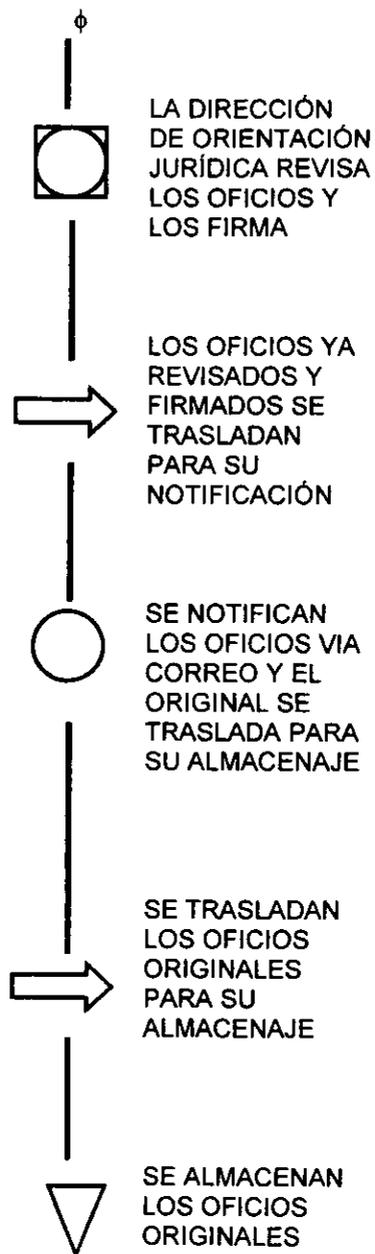
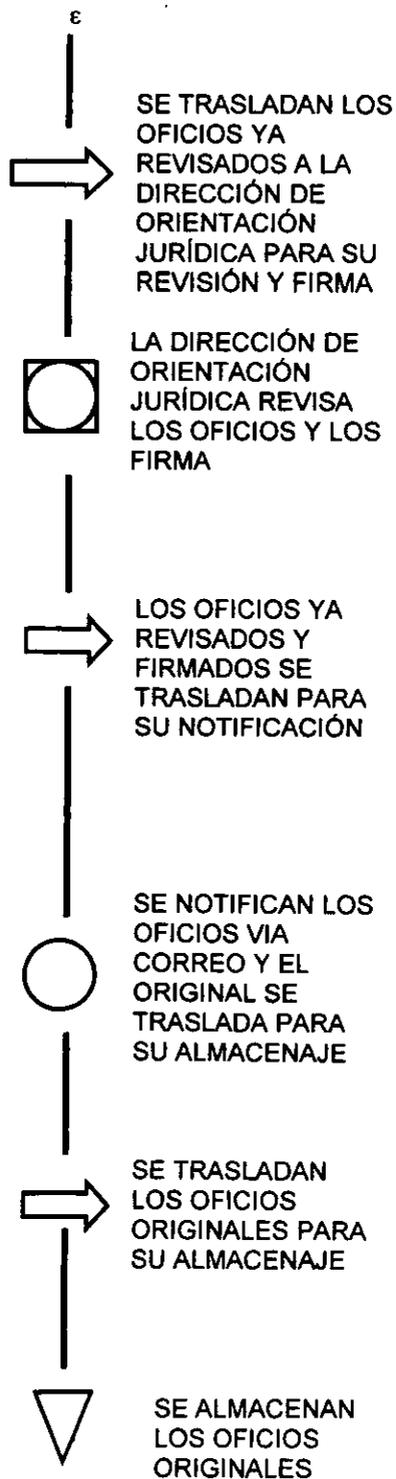
Cursograma del proceso administrativo

TRAMITE ADMINISTRATIVO DE OFICIOS



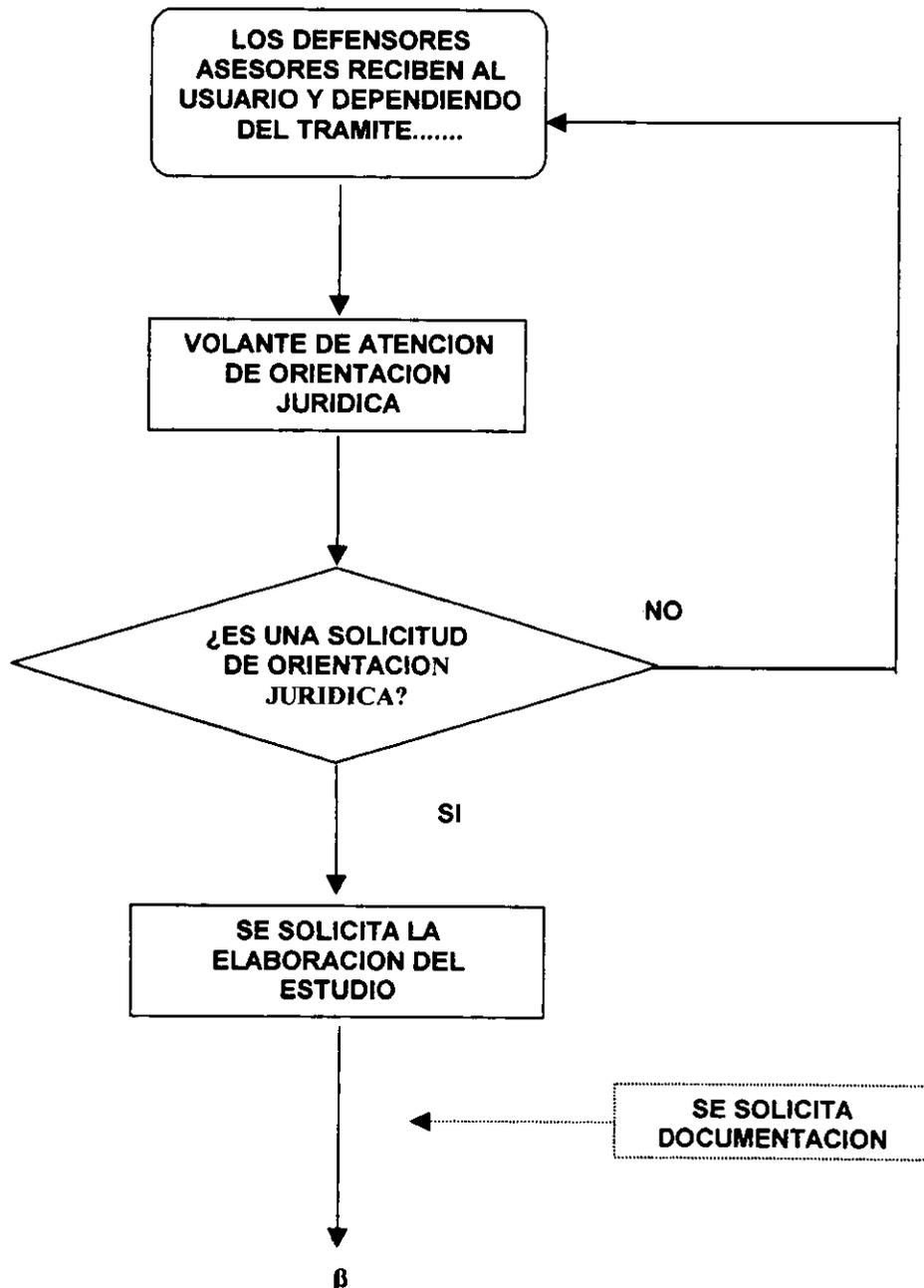


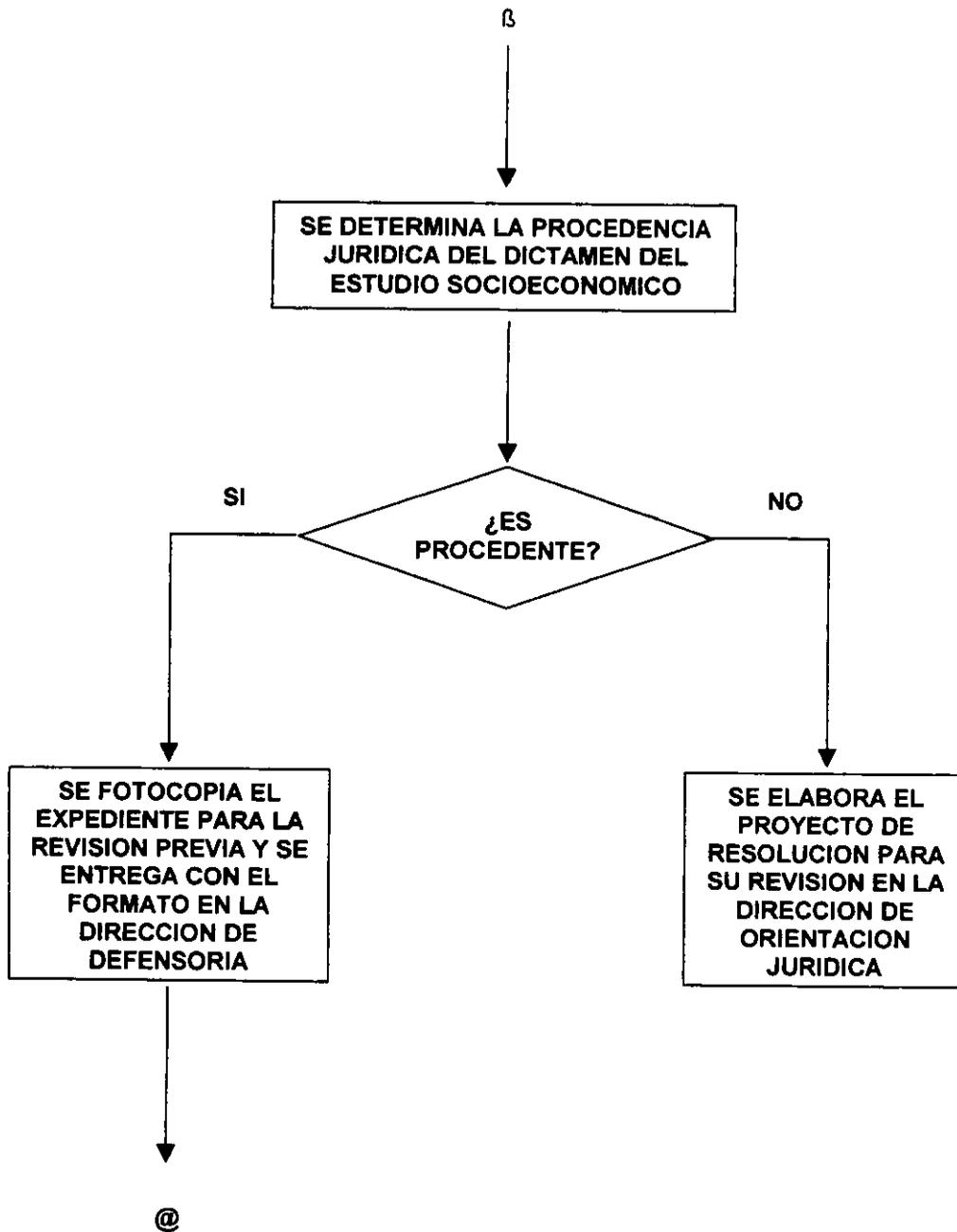


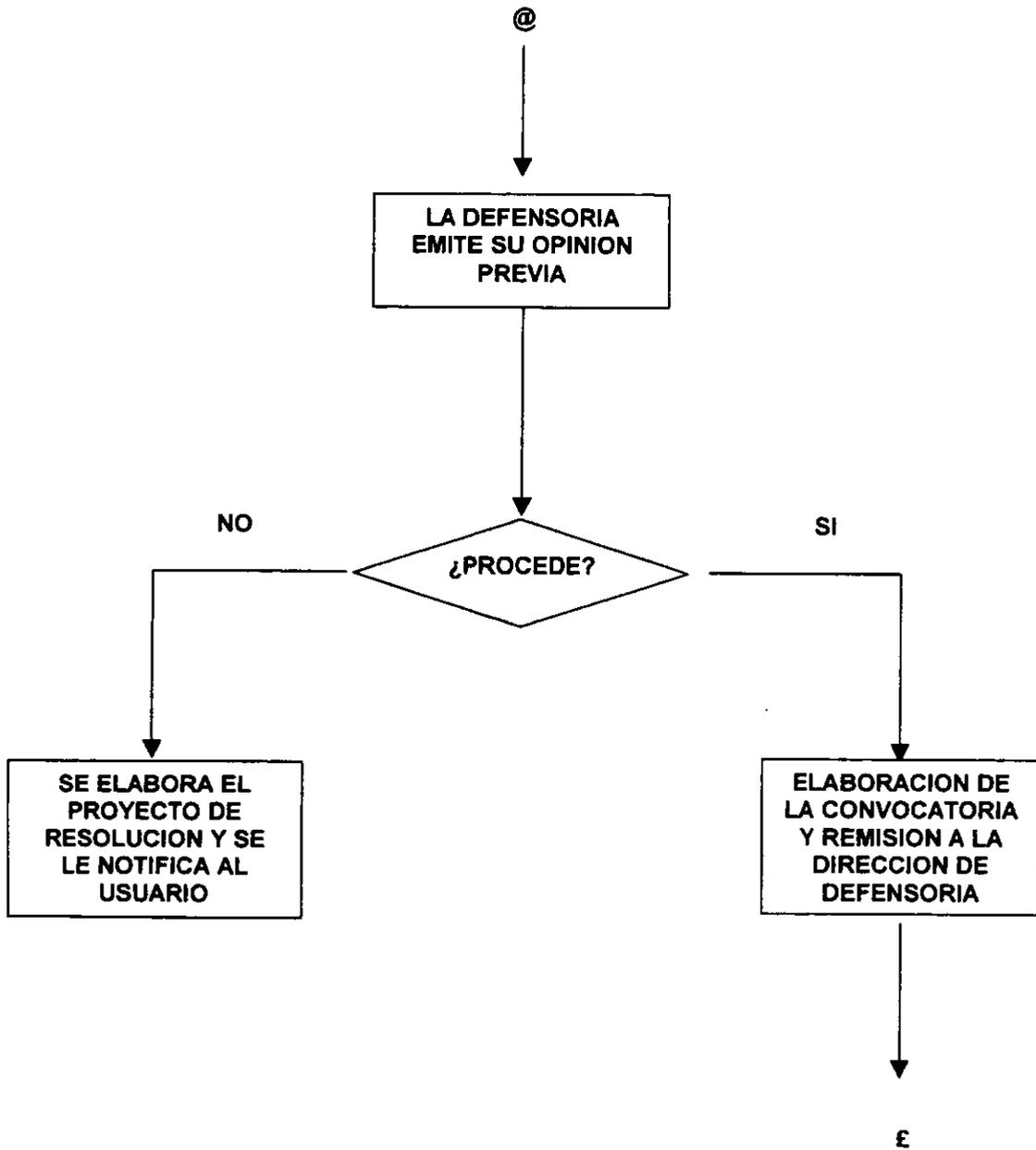


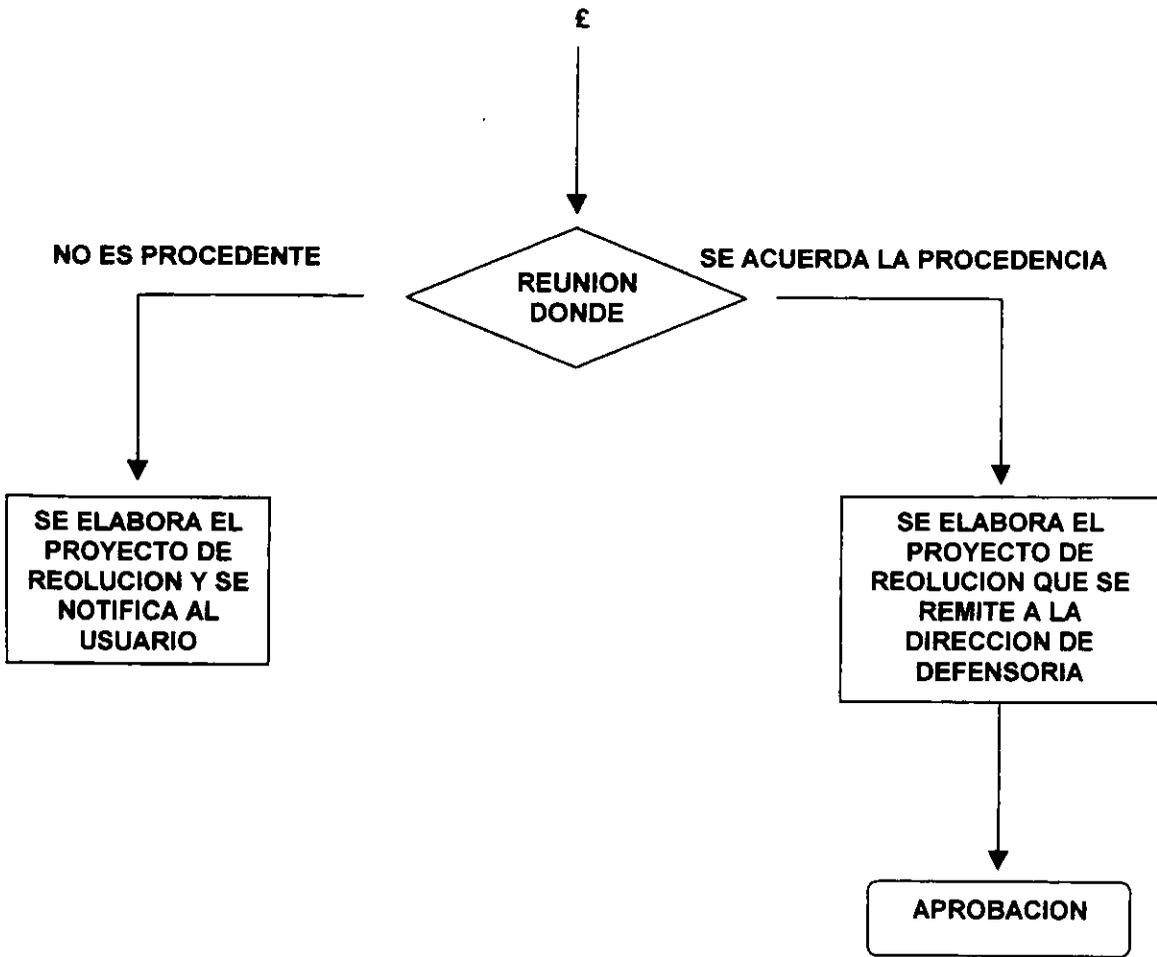
FLUJOGRAMA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

FLUJOGRAMA DE LAS SOLICITUDES DE ORIENTACION JURIDICA Y DEFENSORIA

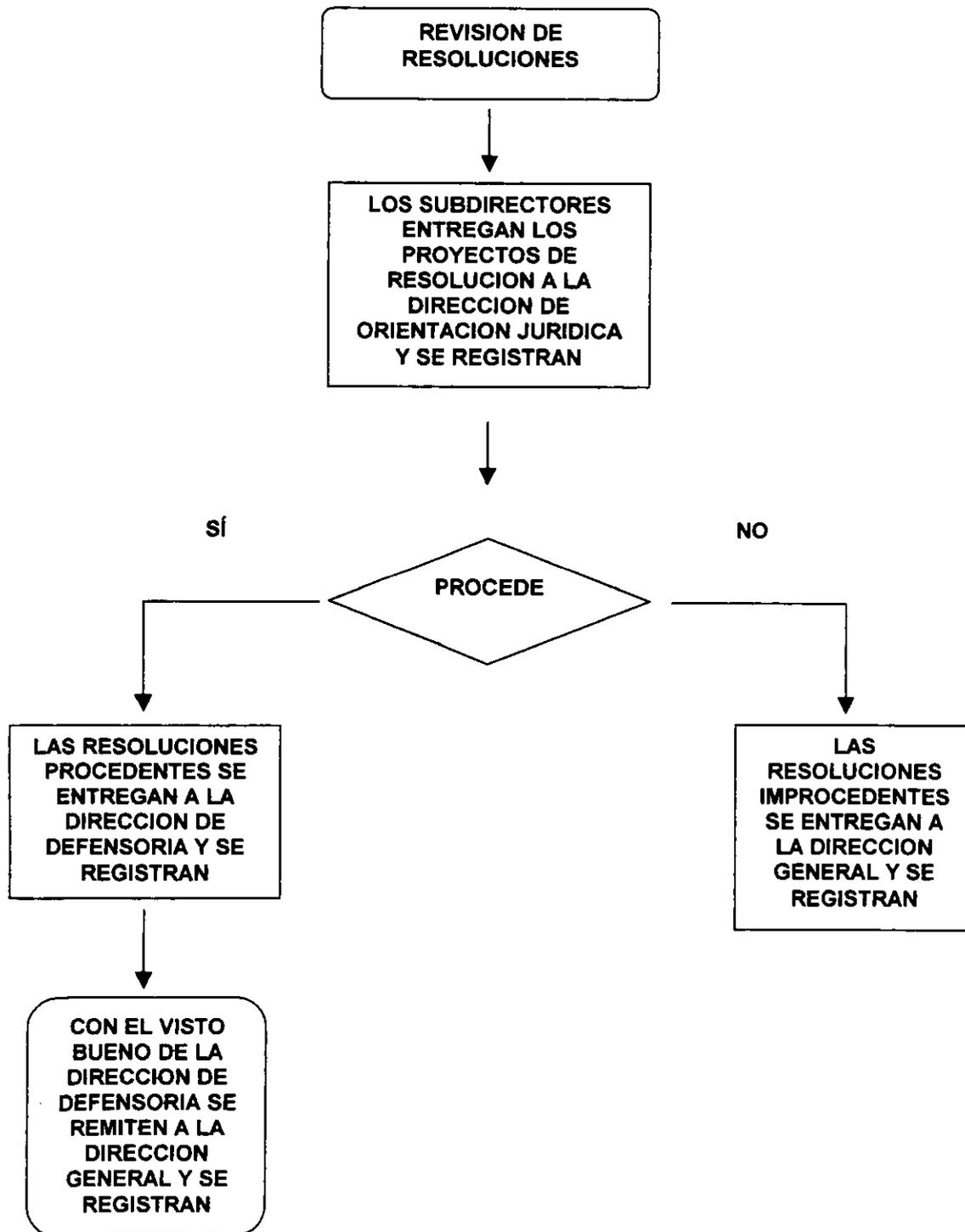






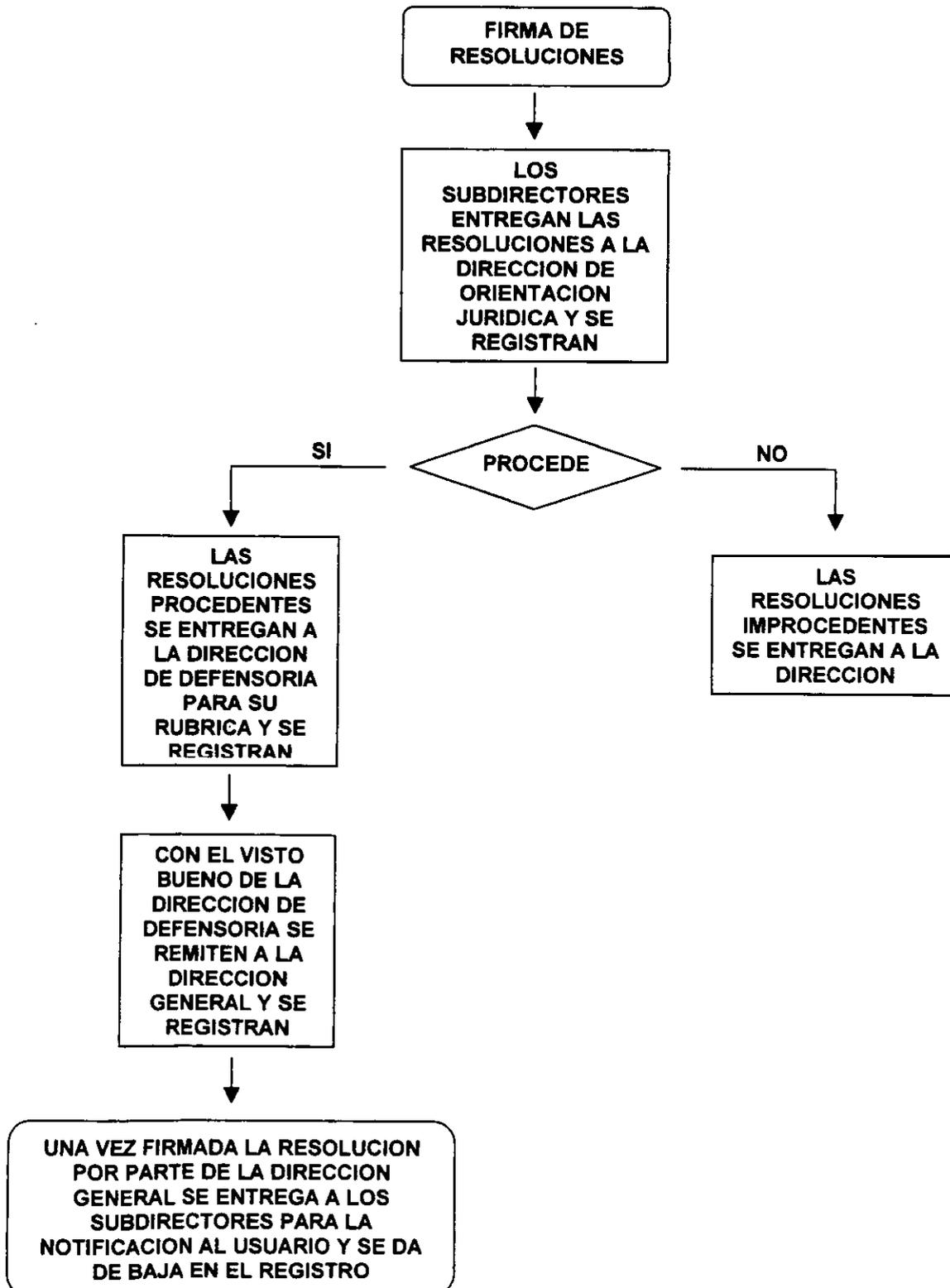


TRAMITE ADMINISTRATIVO EN LA REVISION DE RESOLUCIONES



ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

TRAMITE ADMINISTRATIVO EN LA REVISION DE RESOLUCIONES



Al realizar el análisis del proceso administrativo, se obtuvieron las siguientes consideraciones:

- El proceso administrativo es extremadamente complejo por lo que se necesitara "suavizar" el mismo. La reflexión de complejo se debe interpretar que no todos saben como es el proceso mismo, así como de que existe la posibilidad de que haya actividades fuera de lugar en pocas palabras que no deben de realizarse.
- Se debe de definir las funciones de cada integrante del área.
- No existe un procedimiento implícito para la atención personal, dado que no se le da la importancia debida, cabe señalar que se debe especificar que los asuntos (escritos y de manera personal) que entran a esta dirección es la comúnmente llamada "materia prima" en las industrias, por lo que el diseño del nuevo proceso se basara en la "materia prima".
- No existe un tiempo estándar de entrada / salida de documentos o personas dentro de la dirección, por lo que se necesitara especificar el tiempo en que se realizara cada actividad interna de la dirección con ayuda de los documentos reglamentarios de la SECODAM.
- Se necesita contar con un procedimiento de almacenaje de archivos que ayude a la correcta localización y trazabilidad de los documentos. Esto en la actualidad se traduce a la no clasificación de documentos ni de su inventario de los mismos, por lo que no se sabe cuantos, como están, ni donde están los documentos de los usuarios.
- No se tiene linealidad en el proceso físico, por lo que se diseñara una nueva distribución de planta para lograr la linealidad del proceso.
- No existen los documentos de evaluación del personal para calificarlos y / o capacitarlos correcta y oportunamente.
- No existe un encargado de cada caso específico, sino se distribuyen entre todos los integrantes de la misma dirección independientemente de su especialidad.
- No existe la continuidad o el seguimiento de cada caso, es decir no siempre la misma persona que inicia el seguimiento del caso lo termina.

Diagnostico de Funciones, Responsabilidades y Documentación del Personal.

La calidad exige una serie de definiciones que están relacionadas con las funciones que deben ser asumidos por los miembros de la dirección. En algunos casos, incluso limita la interdependencia del rol respecto con otros cargos.

Las funciones específicas del personal de la Dirección de Orientación Jurídica son detalladas en el documento de responsabilidades y funciones administrativas emitido por la secretaria de la contraloría interna de la republica (SECODAM), por lo que el diagnostico de responsabilidades y funciones se baso en dicho documento.

En este diagnostico que corresponde al personal se debe de tener un seguimiento muy importante, ya que el punto esencial del sistema administrativo se basa en el personal, y su comportamiento y desempeño impacta directamente sobre la calidad. Por ello en el diseño del sistema de calidad se buscara la motivación como complemento y las responsabilidades, funciones bien implementadas serán el punto clave.

El diagnostico se inicio con la reunión del grupo de calidad integrado por los representantes de la alta dirección, los asesores (autores de la tesis) y representantes del personal, en dicha reunión se definió la hoja de chequeo correspondiente a las funciones y responsabilidades del personal, cabe señalar que solo se diagnosticaron a los conocimientos del proceso.

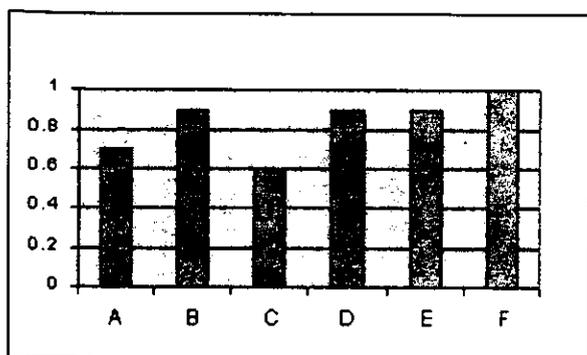
**HOJA DE CHEQUEO DE DIAGNOSTICO DE FUNCIONES Y
RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS DEL PERSONAL.**

Fecha: 30/noviembre/2000	
Puntos a evaluar	Porcentaje de Error
Conocimientos del proceso administrativo	70%
Conocimientos de funciones administrativas	90%
Conocimientos de responsabilidad interna	60%
Capacitación acorde a su función	90%
Especialidad acorde a su área de labores	90%
Conocimiento del documento emitido por SECODAM	100%
Mayor incidencia de supuestos:	Acciones a tomar:
Conocimiento del documento emitido por SECODAM	Aplicar documento emitido por SECODAM, así como, rediseñar el área

Nivel de Evaluación	Responsables de evaluación
INICIAL POR MEDIO DE ENTREVISTA	Asesores de Calidad

Expresándolo gráficamente:

Grafica de porcentajes de Error acorde a funciones y responsabilidades del personal.



- A - Error en el proceso administrativo
- B - Error en las funciones.
- C - Error en la responsabilidad interna.
- D - Error en la capacitación
- E - Error en la especialidad
- F - Error en normatividad de SECODAM.

Resultado del diagnostico de funciones y responsabilidades administrativas del personal:

- Lo principal será interrelacionar y aplicar los puntos implícitos en el documento de la SECODAM, en donde se detallan las funciones y responsabilidades de la dirección de orientación jurídica.
- Definir el proceso administrativo y darlo a conocer al personal.
- Reagrupar a los integrantes de la dirección acorde a su especialidad.
- Concientizar y sensibilizar a la alta dirección acerca de la necesidad de la capacitación de los integrantes de esta área de estudio.
- Elaboración de un procedimiento escrito.

Diagnostico de las No Conformidades

La no calidad es un costo no añadido que incluye todo lo que se hace mas de una vez, todo lo que se repite o tiene que controlar. Si un trabajo se hace bien a la primera no es necesario controlarlo o revisarlo.

Cada minuto tiene un costo que repercutirá en los gastos generales, en el precio del servicio o producto y en los beneficios.

La no calidad es como un fantasma, no se ve, pero sus efectos son fatales en el ámbito comercial, en la prestación del servicio o en la gestión de la dirección.

Para diagnosticar las no conformidades, se recurrió a otra reunión con los integrantes del grupo de calidad, con el efecto de definir mediante la tormenta de ideas los principales problemas que se presentan en la dirección, en razón a las no conformidades, dichos problemas se representan mediante el diagrama causa-efecto, **FIGURA IX**, que se muestra a continuación:

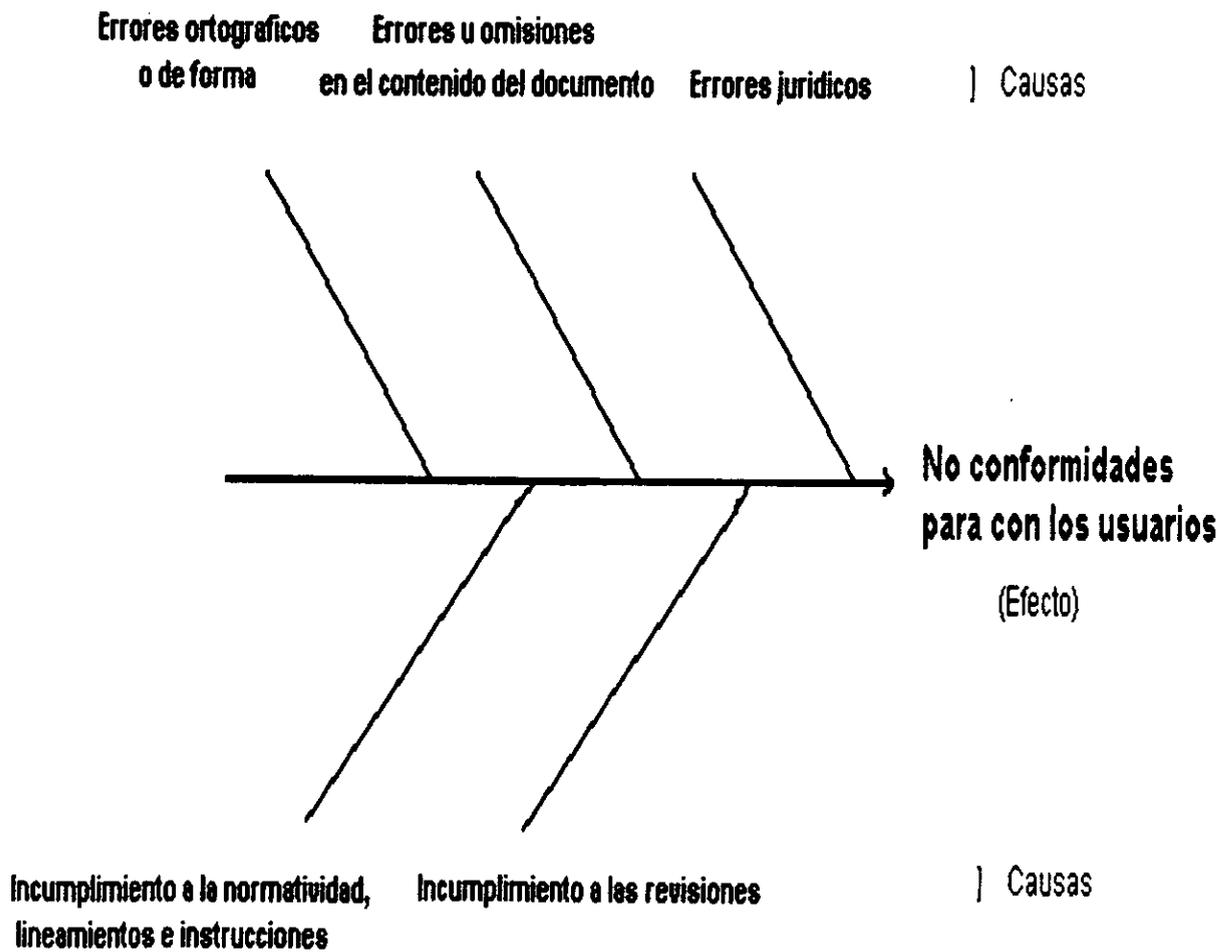


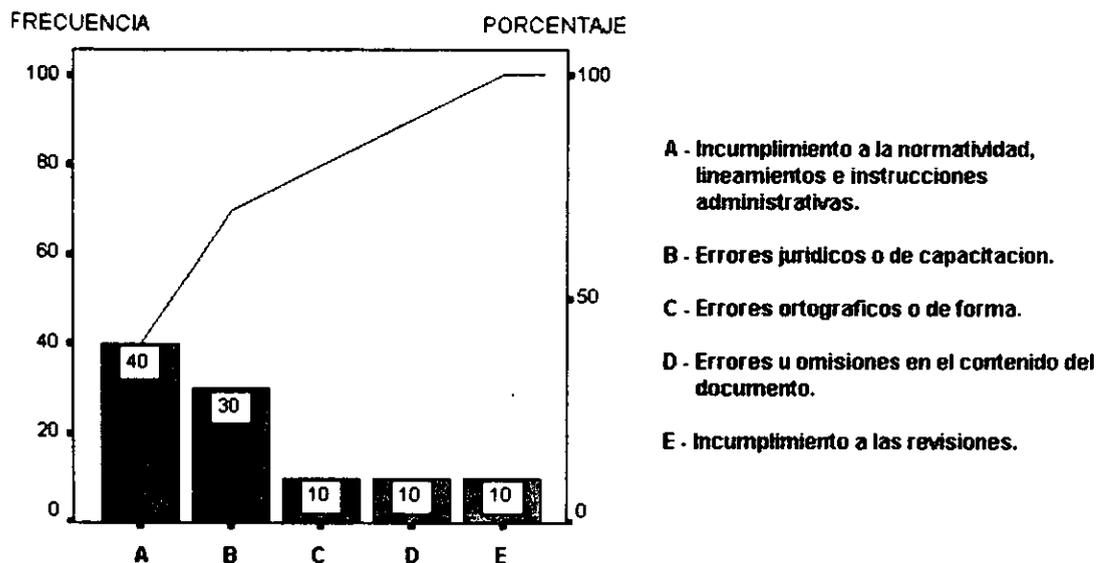
FIGURA IX: DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO DE NO CONFORMIDADES

PARETO DE ERRORES

SUPUESTOS DE ERROR	Fecha: 04/diciembre/2000	
	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
Incumplimiento a la normatividad, lineamientos e instrucciones debidamente giradas.	40	40%
Errores Jurídicos.	30	70%
Errores ortográficos o de forma.	10	80%
Errores u omisiones en el contenido del documento.	10	90%
Incumplimiento a las revisiones.	10	100%
Mayor incidencia de supuestos: Incumplimiento a la normatividad, lineamientos e instrucciones debidamente giradas.	Nota: El tamaño de la muestra fue de 100 asuntos, tales que se trabajaron en un periodo de 1 mes.	

Nivel de Evaluación	Responsables de evaluación
Inicial, física y entrevista.	Asesores de Calidad

Expresado en el diagrama de Pareto, las conclusiones de la hoja de chequeo anterior:



Con lo anterior, se llega a las conclusiones finales:

- Por el análisis del diagrama de Pareto se tiene una alta no conformidad referente al cumplimiento de la normatividad, lineamientos e instrucciones administrativas por la falta de definición del proceso administrativo.
- Hace falta recomodar el personal por especialidad, ya que se tiene un alto nivel de error jurídico.
- Capacitación en todo sentido al personal.

Ahora bien, después de realizar los diagnósticos correspondientes, tomando en cuenta a todos los elementos e integrantes que conforman a la Dirección de Orientación Jurídica, se observa que:

- El trabajo no se realiza con la eficiencia debida.
- No existen documentos que regulen la actividad institucional de la Dirección.
- No están bien definidas las funciones de cada integrante de la Dirección.
- No se encuentran lineamientos e instrucciones administrativas que conlleven a la correcta atención del cliente.

5.3 DISEÑO

Propósito del Diseño del Plan de Aseguramiento de la Calidad

Asegurar que las actividades institucionales con alto impacto económico y social, se realicen conforme a métodos y procedimientos aprobados que cumplan con el plan de modernización de la administración pública esto con base a los lineamientos de la norma ISO 9004-2, mediante la implantación de un sistema de Calidad Total que permita a la Dirección de Orientación Jurídica cumplir con su propósito, atribuciones y objeto legales comprometidos con la sociedad.

Etapas de Diseño e Implantación

Las principales etapas de implantación y estrategias a desarrollar en el proyecto y a documentar en el registro histórico para la implantación del Sistema de Calidad Total aprobada por la Dirección de Orientación Jurídica son:

- Elaboración de la documentación que conforma el Marco Normativo del Sistema de Calidad, construido principalmente por:
 - Manual de funciones administrativas.
- Elaboración y actualización de documentos.
 - El manual de procedimientos del sistema de calidad. Que describe la forma en que se realizan las acciones de programación y verificación en las actividades asociadas al sistema de calidad.
 - El manual de organización de la Dirección de Orientación Jurídica. Que describe el marco jurídico, atribuciones legales, estructura orgánica, organigrama y funciones principales de las unidades administrativas.
 - Los manuales de procedimientos e instrucciones técnicos y administrativos. Que describen o especifican como se tiene que realizar una actividad, incluyen métodos, equipos materiales que van a ser empleados, así como la secuencia de operaciones para realizar dicha actividad.
- Aplicación de la documentación.
 - A la vez que se diseña la documentación, se procederá a su implantación, se documentara en los registros correspondientes la manera en que fueron ejecutadas sus actividades.
- Sensibilización y capacitación del personal en calidad total.
 - Un papel relevante que se considera en el proceso de implantación de un sistema de calidad es la sensibilización del personal en los temas relacionados con la calidad y que es importante realizar a todos los niveles desde los puestos de dirección hasta los niveles operativos, para ello es necesario establecer programas de sensibilización y de capacitación para abatir la resistencia al cambio que pudiera surgir en el personal.
- Planeación estratégica
 - La conformación del Plan estratégico que establece las directrices principales para el logro de los objetivos para un periodo determinado.
- Organización y Administración para la calidad.

En este rubro es importante la integración de los equipos de trabajo que se indican, para estructurar el funcionamiento del sistema de calidad.

- Integración del Comité de calidad total.
- Integración de equipos de mejoramiento continuo.
- Verificación y cumplimiento del sistema de calidad.
 - En esta etapa se verifican mediante inspecciones, vigilancias y auditorias de calidad el cumplimiento sistemático de los requisitos documentados en el marco normativo.
- Segunda evaluación
 - En la segunda evaluación se obtienen datos de avance logrado en la implantación del sistema durante un periodo determinado y permite corregir desviaciones durante el proceso de implantación del sistema.

Entre los principales resultados a obtener se mencionan los siguientes:

- Conformación del marco normativo del sistema de calidad total, así como toda la documentación necesaria que soporta su aplicación.
- Cumplimiento a las observaciones de la SECODAM y de auditoria externa.
- Contar con documentos de carácter general que regulen la actividad institucional.
- Aumentar la productividad y competitividad.
- Mejor aprovechamiento de los ingresos.

Solución del Proceso Administrativo

En la etapa de diagnostico, salieron a flote en el proceso administrativo las siguientes no-conformidades:

- El proceso administrativo es extremadamente complejo por lo que se necesitara "suavizar" el mismo. La reflexión de complejo se debe interpretar que no todos saben como es el proceso mismo, así como de que existe la posibilidad de que haya actividades fuera de lugar en pocas palabras que no deben de realizarse.
- Se debe de definir las funciones de cada integrante del área.
- No existe un procedimiento implícito para la atención personal, dado que no se le da la importancia debida, cabe señalar que se debe especificar que los asuntos (escritos y de manera personal) que entran a esta dirección es la comúnmente llamada "materia prima" en las industrias, por lo que el diseño del nuevo proceso se basara en la "materia prima".
- No existe un tiempo estándar de entrada / salida de documentos o personas dentro de la dirección, por lo que se necesitara especificar el tiempo en que se realizara cada actividad interna de la dirección con ayuda de los documentos reglamentarios de la SECODAM.
- Se necesita contar con un procedimiento de almacenaje de archivos que ayude a la correcta localización y trazabilidad de los documentos. Esto en la actualidad se traduce a la no clasificación de documentos ni de su inventario de los mismos, por lo que no se sabe cuantos, como están, ni donde están los documentos de los usuarios.
- No se tiene linealidad en el proceso físico del proceso, por lo que se diseñara una nueva distribución de planta para lograr la linealidad del proceso.
- No existen los documentos de evaluación del personal para poder capacitar o calificarlos de manera concisa y rápida.
- No existe un encargado de cada caso específico, sino se distribuyen en todos los integrantes de la misma dirección independientemente de su especialidad.
- No existe la continuidad o el seguimiento de cada caso, es decir no siempre la misma persona que inicia el seguimiento del caso lo termina.

Para tratar los defectivos del proceso administrativo, se reunió al comité de calidad antes citado. Entre el comité y los asesores (autores de la tesis) se dio la solución de una manera rápida y eficiente a tales problemas, dado que el proceso administrativo es la parte importante de la Dirección, se le dio un tratamiento especial.

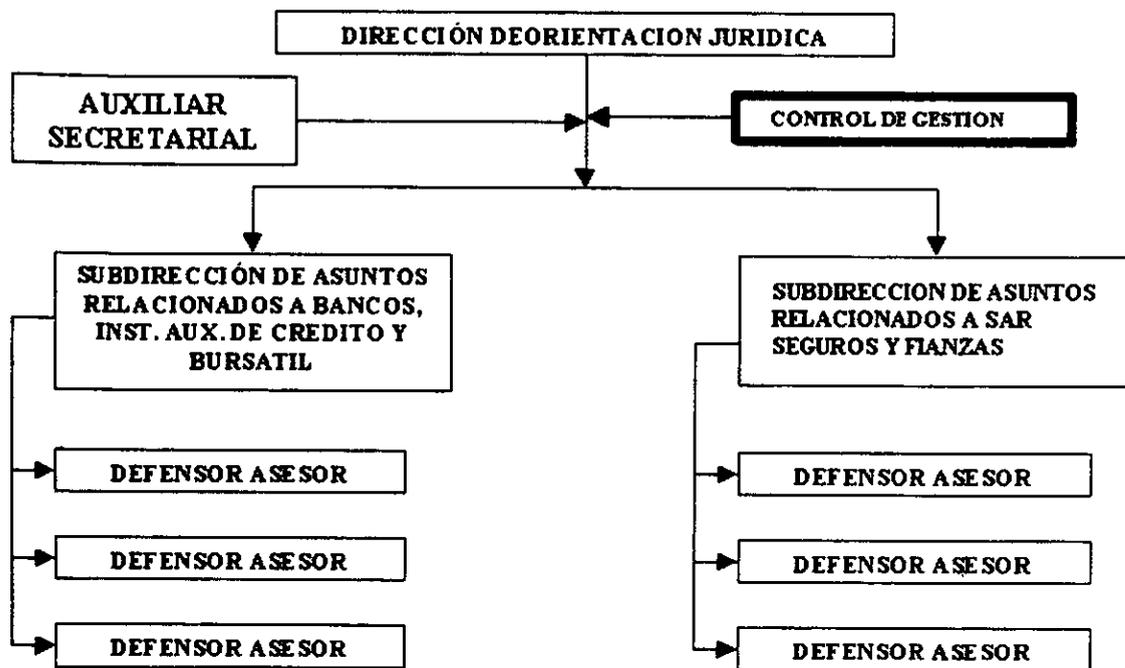
El primer defectivo que fue resuelto es el rediseño del proceso administrativo, para esto se recurrió a analizar el diseño administrativo de la manipulación de los expedientes físicos dentro de la Dirección, al analizarlo se descubrieron pasos en los que se recurría a horas muertas, se llevaban diferentes controles internos de la documentación, para tal caso se definió la necesidad de crear una nueva área con el fin de llevar el control de la documentación interna como también de responsabilizarse acerca del control de la calidad.

En la reunión del comité de aseguramiento de la calidad se responsabilizo a un integrante en especial, ya incluido en estructura y con conocimientos de control de calidad, para llevar dicho cargo.

Sus funciones ya definidas son:

- Reciben de las Subdirecciones los oficios, los registran, abren expediente, los entregan al Defensor Orientador que corresponda.
- Computaran los términos para la conclusión de los oficios por lo que deberá entregar a los Subdirectores con tres días de anticipación los vencimientos.
- Mantener permanentemente informados a los Subdirectores y a los Defensores Orientadores, sobre el número de asuntos recibidos así como las fechas de vencimientos. (diario)
- Elaborar mensualmente el reporte de expedientes de la Dirección de Orientación Jurídica que se entrega en la Dirección de Atención a Usuarios.
- Dar seguimiento de la estandarización en materia de tiempo a los expedientes abiertos.
- Cumplir y hacer cumplir el plan de aseguramiento de la calidad.
- Todo lo referente sobre la calidad interna de la Dirección de Orientación Jurídica.

Representado en el organigrama de la Dirección de Orientación Jurídica, el puesto denominado "Encargado del control de gestión" esta colocado en el siguiente nivel jerárquico:



▣ NUEVO PUESTO INCORPORADO

Al incorporar un nuevo puesto se le debe de asignar funciones específicas en el sentido de la calidad, para eso se definieron la autoridad de todos los integrantes del área de calidad en el manual de funciones administrativas.

Declaración de Autoridad

Describe el programa de aseguramiento de calidad a ser aplicado por la Dirección de Orientación Jurídica, en todas sus actividades, esto asegurara el cumplimiento con los requerimientos impuestos por la Secretaria de la Contraloría Interna de la Republica así como de los requerimientos de autoridad.

- Los Subdirectores de las diferentes disciplinas internas que integran la Dirección de Orientación Jurídica tienen la responsabilidad primaria de asegurar la calidad de trabajo en sus respectivas disciplinas, la resolución de problemas de calidad requiere su participación directamente.
- El Director de Orientación Jurídica, también tiene la responsabilidad de asegurar la calidad de trabajo en un entorno general.
- La responsabilidad y autoridad para implementar este sistema en el entorno productivo recae en el Director de Orientación Jurídica y del encargado de control de gestión, ellos tienen la completa autoridad y responsabilidad de identificar problemas concernientes a la calidad.

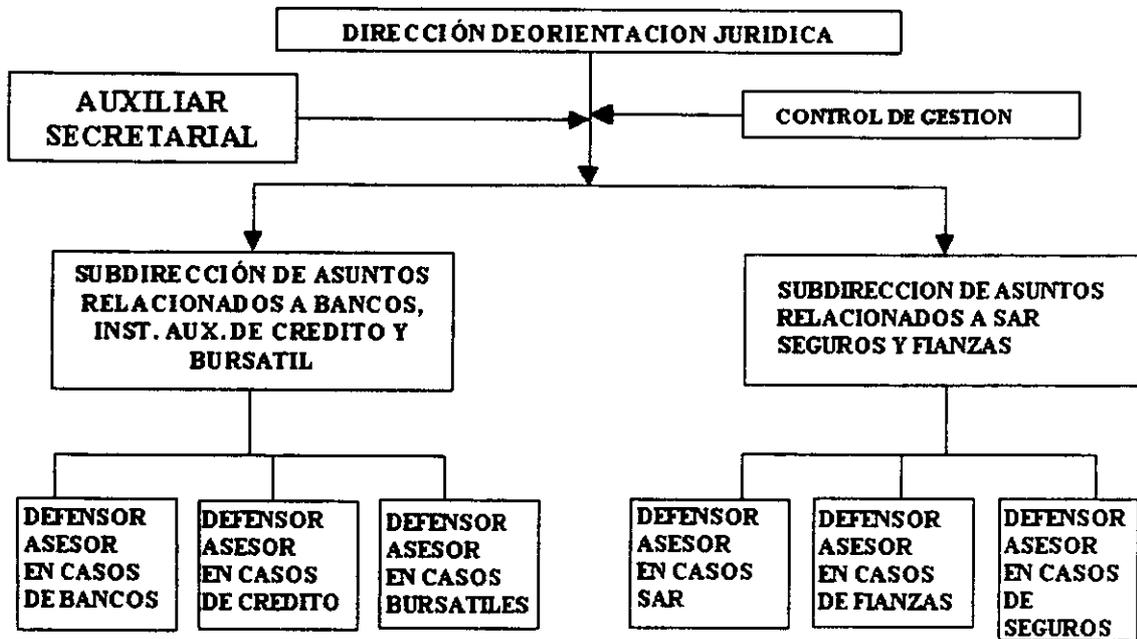
-
- El Director de Orientación Jurídica y el Encargado del Control de gestión, tienen la completa autoridad de detener cualquier actividad que no este ejecutada estrictamente de acuerdo con los procedimientos, especificaciones, códigos regulatorios y el programa de aseguramiento de la calidad.
 - El Encargado del Control de gestión tiene la autoridad y responsabilidad de verificar todos los aspectos del programa de aseguramiento de la calidad, el asegurara que el programa sea continuamente implementado. El iniciara y recomendara las acciones a tomar para corregir o resolver problemas de calidad o desviaciones de procedimientos o códigos.
 - Su autoridad respecto a la calidad es total y será final, incluyendo aquellas medidas de personal necesarias para garantizar la calidad mínima, afectable por impericia, negligencia y dolo.
 - El Director de Orientación Jurídica con ayuda de los Subdirectores de cada Disciplina se encargaran de garantizar los servicios de capacitación e implementación, para ello verificara y revisara todos los sistemas que integran la Dirección. Tienen la responsabilidad de recomendar las acciones a tomar para prevenir, corregir o resolver desviaciones de procedimientos o códigos que influyan en la implementación o la capacitación.

Con estas declaraciones aprobadas por los integrantes del comité de calidad se definen las funciones con respecto de la calidad que deberán ser siempre aplicadas.

Al definir el nuevo puesto, se podrá atacar el correcto seguimiento de la calidad, el siguiente paso es el de reacomodar al personal según su especialidad, esto para que asunto específico de cada subárea (SAR, SEGUROS, FIANZAS, BURSÁTIL, ORG. AUX DE CREDITO Y BANCOS) sea atendido por la persona especialista de cada área.

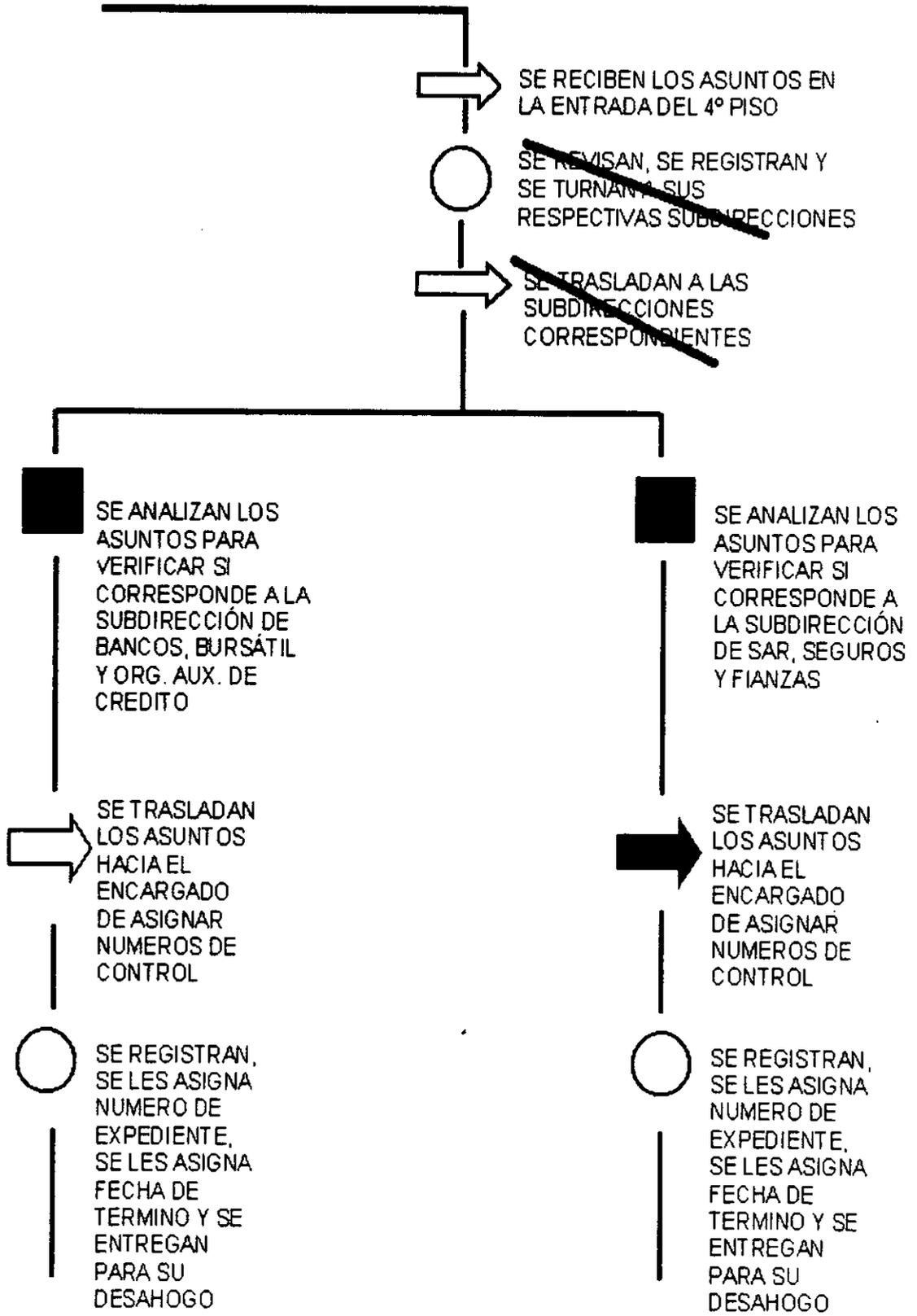
Al realizar el diagnostico se descubrió que se tenia en el personal a un especialista de cada área, lo que agilizo el proceso al solo cambiar las responsabilidades de los integrantes.

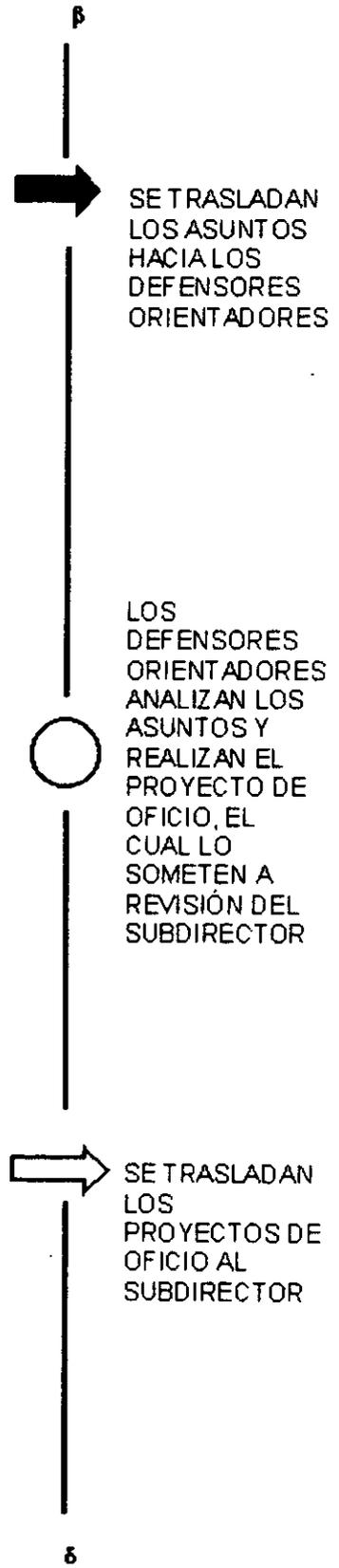
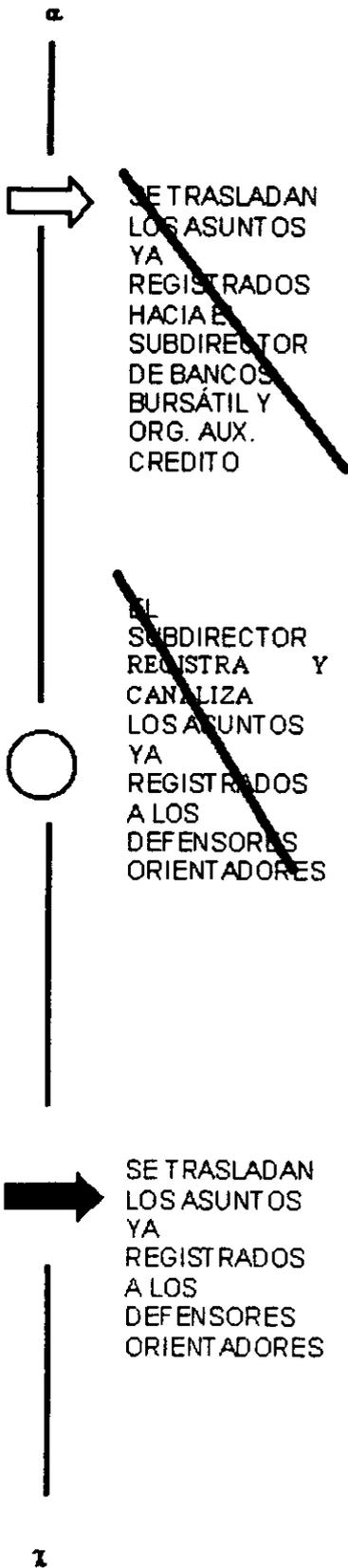
Rediseñando funciones en el organigrama de la Dirección, tenemos:

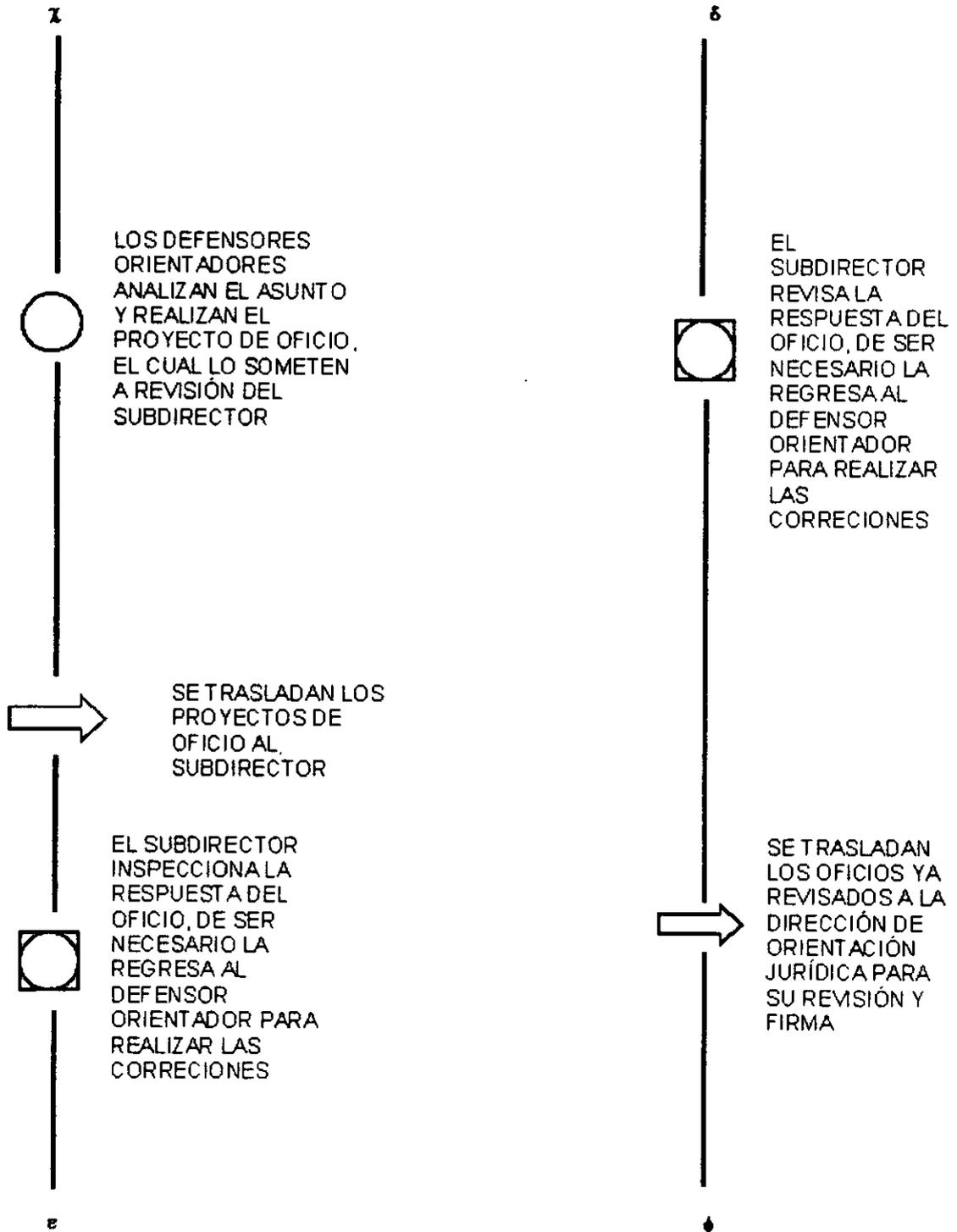


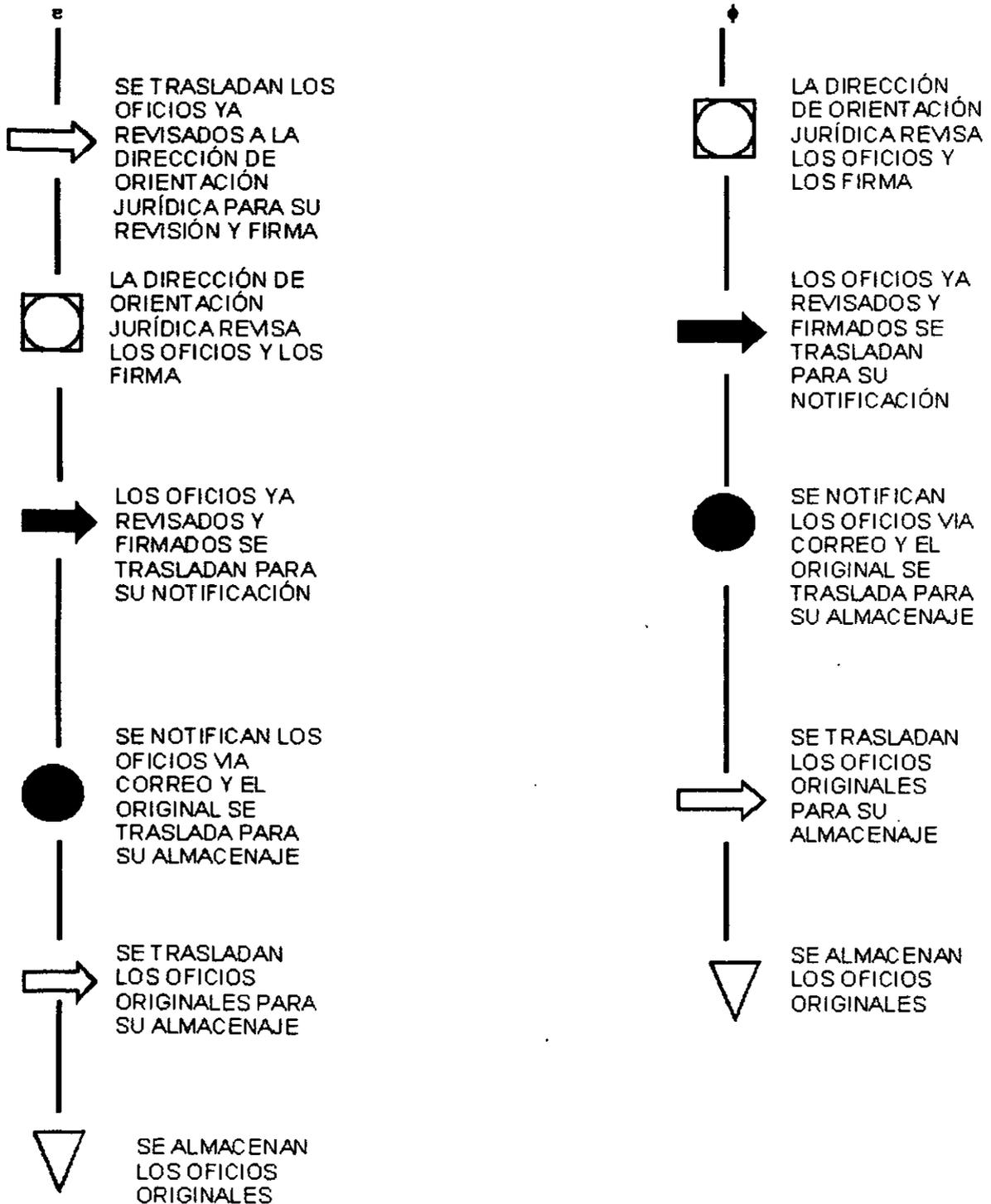
El siguiente paso a mejorar es el proceso administrativo de la manipulación de los expedientes, para tal efecto, como se explicó anteriormente se necesitó de rediseñar el proceso mismo, eliminando los tiempos muertos, al analizar todo el proceso se identificaron algunos procedimientos ya caducos con la creación del nuevo puesto (CONTROL DE GESTIÓN), que son representados en el cursograma siguiente:

TRAMITE ADMINISTRATIVO DE OFICIOS Y EXPEDIENTES









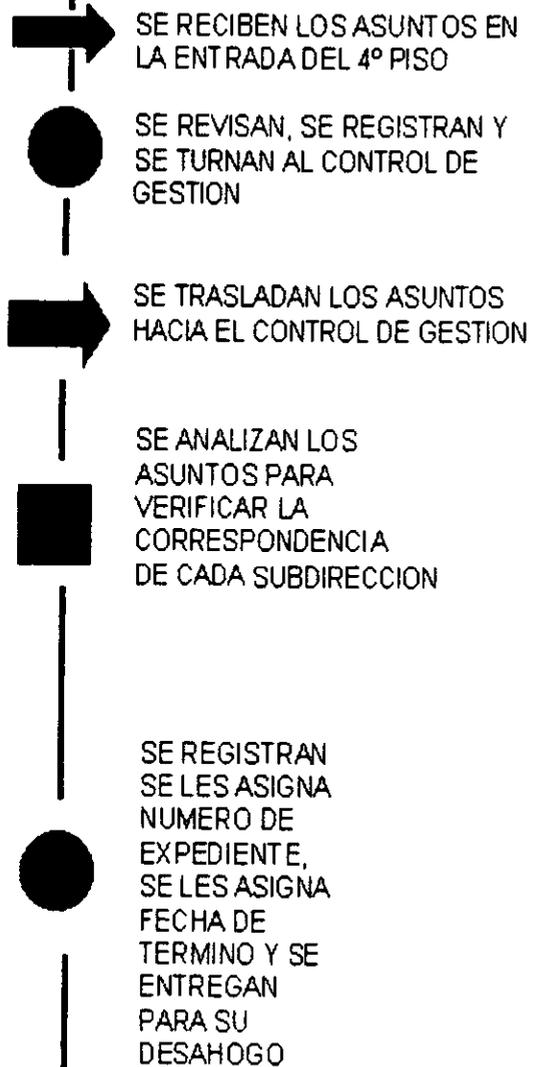
CODIGO DE COLORES

PROCESO A ELIMINARSE

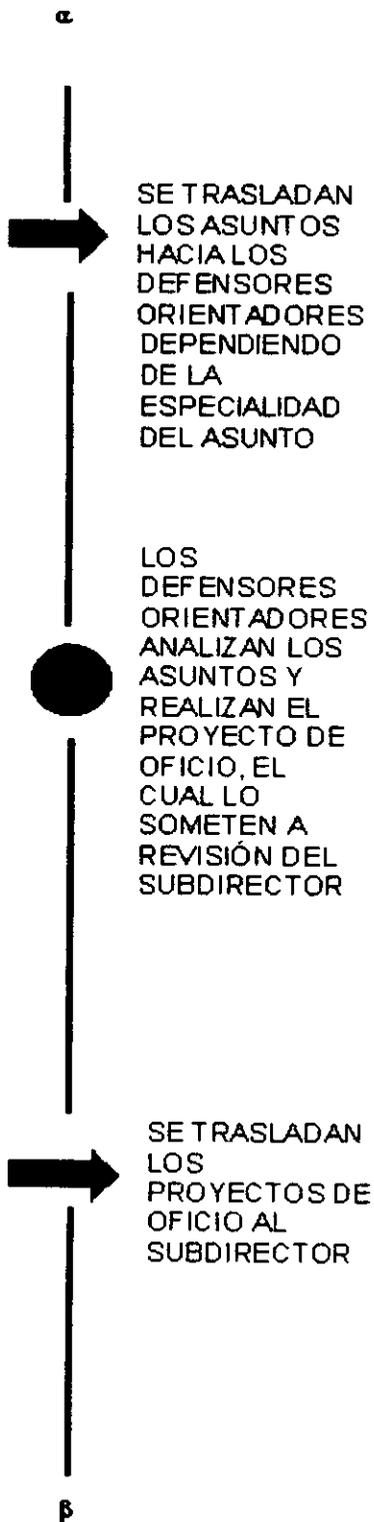
PROCESO A MODIFICARSE

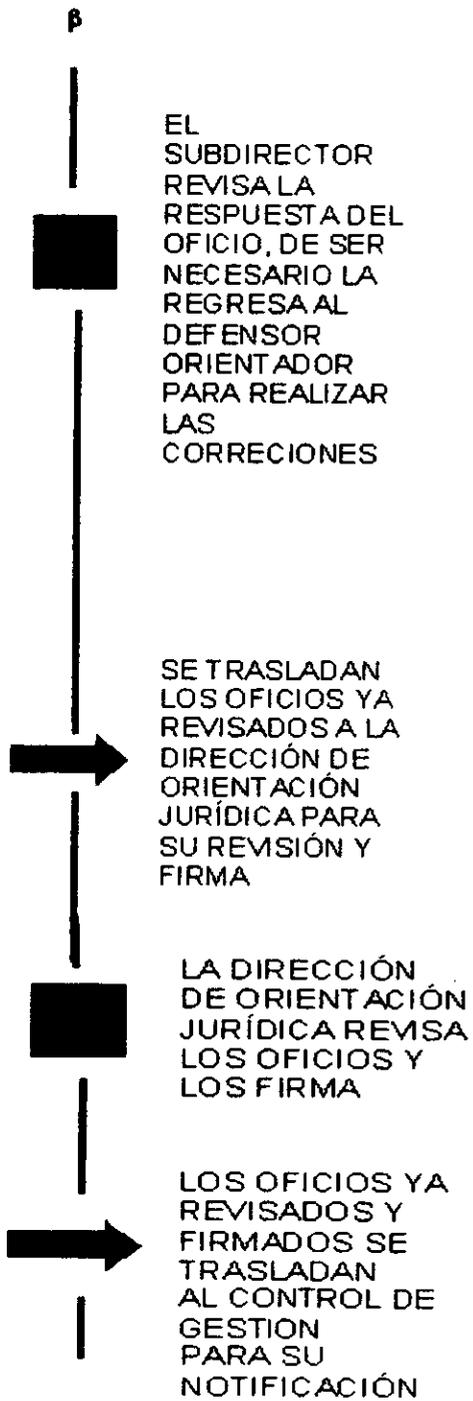
El siguiente paso fue el de realizar las modificaciones al proceso, esto con ayuda de los integrantes de la Dirección, llegando al siguiente resultado:

TRAMITE ADMINISTRATIVO DE OFICIOS Y EXPEDIENTES

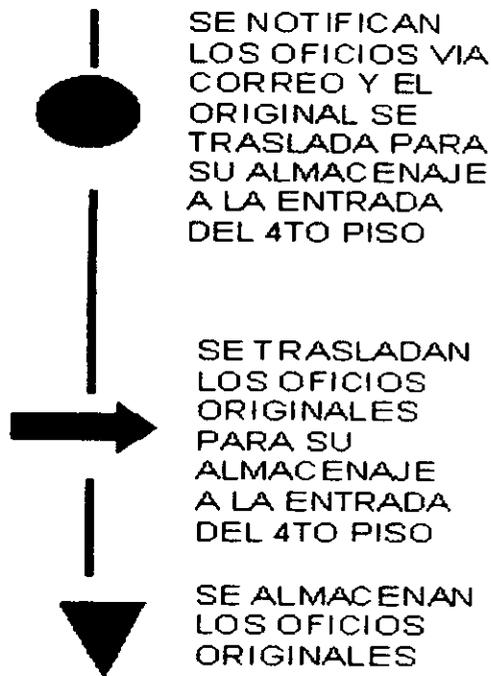


α





1



Verificando el nuevo tramite administrativo se notara que son menos "pasos" por lo que se suavizo el proceso, dando como principal resultado el desahogo mas eficiente de los asuntos y expedientes que entran a la Dirección de Orientación Jurídica.

Otro de los puntos importantes para el sistema de calidad es la definición de responsabilidades del personal que labora en la Dirección de Orientación Jurídica, ya que sin la definición de sus responsabilidades no tiene sentido el diseño del nuevo tramite administrativo, en este sentido, el comité de calidad acordó el implantar las funciones ya creadas por la SECODAM, las cuales son descritas a continuación:

Las declaraciones aquí descritas son para el uso de la Dirección de Orientación Jurídica en todas sus funciones y actividades, es para su aplicación cotidiana y pasa a ser una norma interna de cumplimiento

El programa de aseguramiento de la calidad tiene el propósito de que todos los aspectos que integran la Dirección de Orientación Jurídica están de acuerdo con las especificaciones señaladas por los usuarios y por la Secretaría de la Contraloría Interna de la Republica.

El Encargado del Control de Gestión, implementa el programa de control de calidad, este a su vez, se reporta al Director de Orientación Jurídica, el Director de Orientación Jurídica puede delegar funciones específicas de control de calidad a su grupo de Subdirectores.

Al delegar funciones específicas, el Encargado del Control de Gestión, no cede su control de autoridad o responsabilidad, él es el responsable de la conducta y efectividad del programa de control de calidad, según se define en este sistema, él tiene la completa autoridad y responsabilidad de identificar problemas y dudas, para investigar estos casos hasta el extremo que el crea necesario e indicar / recomendar ó proveer soluciones a esos problemas y dudas.

Aunque el Encargado del Control de Gestión se reporta al Director de Orientación Jurídica, él trabaja cooperativamente con los Subdirectores de cada disciplina, para asegurar la efectividad del programa de control de calidad.

Funciones

La Dirección de Orientación Jurídica, ha asignado las siguientes funciones dentro de la organización de control de calidad, para ser ejecutado bajo el control y autoridad directa del Director de Orientación Jurídica ó el Encargado del Control de Gestión.

➤ DIRECCION DE ORIENTACION JURIDICA

- Dirigir, coordinar, supervisar y organizar la aplicación de las bases y criterios para la Orientación Jurídica y Defensoría Legal, mediante su difusión, recepción de solicitudes de Orientación Jurídica y Defensoría Legal, elaboración de proyectos, de resoluciones de procedencia y orientación directa a los usuarios.
- Difundir las bases y criterios para la implantación del servicio de orientación jurídica en las Delegaciones Regionales, Estatales y Locales y Verificar su cumplimiento.
- Organizar y dirigir la recepción de las solicitudes de orientación jurídica y defensoría legal de los usuarios.
- Coordinar y dirigir la entrega a la dirección general de información de servicios financieros de las solicitudes de Orientación Jurídica y Defensoría Legal de los usuarios que requieran la practica del estudio socioeconómico.
- Coordinar, dirigir la elaboración de los proyectos de resolución sobre la procedencia de la orientación jurídica y defensa legal.
- Coordinar y dirigir la orientación jurídica que se proporcione a los usuarios.
- Dictar los lineamientos para el registro de los expedientes abiertos con motivo de las solicitudes de orientación jurídica y defensoría legal de los usuarios.
- Coordinar las solicitudes de información a las instituciones financieras en términos de la ley.
- Coordinar, dirigir y vigilar la elaboración de los proyectos de resolución sobre la procedencia de la orientación jurídica y defensoría legal.
- Coordinar y dirigir la remisión de los expedientes en los que haya recaído resolución de procedencia de defensoría legal a la dirección de defensoría legal en términos de las bases y criterios aprobados por la junta de gobierno.
- Definir, mantener actualizados y vigilar el cumplimiento de los estándares de calidad a que se encontrara sujeta la recepción de las solicitudes de orientación jurídica y defensoría legal, la orientación jurídica y la emisión de las resoluciones.
- Dirigir, planear y coordinar el programa de capacitación y actualización a los defensores asesores en materia SAR, SEGUROS Y FIANZAS, BANCARIO, ORGANIZACIONES AUXILIARES DE CREDITO Y BURSATIL.
- Participar en platicas o conferencias relacionadas con la difusión de los servicios de orientación jurídica.
- Integrar los informes mensuales y los que sean solicitados, en los que se consignen los aspectos mas relevantes del estado que guardan las solicitudes de defensoría legal y orientación jurídica y su remisión a la dirección de defensoría legal.

➤ **SUBDIRECCION DE ORIENTACION JURIDICA RELACIONADA CON ASUNTOS BANCARIOS, BURSATILES Y DE ORGANIZACIONES AUXILIARES.**

- Operar el registro de las solicitudes de Orientación Jurídica y Defensoría Legal relacionada a asuntos bancarios, bursátiles y organizaciones auxiliares.
- Operar el registro de las solicitudes de estudio socioeconómico y vigilar los términos para su desahogo.
- Supervisar la elaboración de proyectos de resolución sobre la procedencia legal de la Orientación Jurídica y Defensoría Legal relacionada a asuntos Bancarios, Bursátiles y de Organizaciones Auxiliares.
- Supervisar que la orientación jurídica que se proporcione a los usuarios en los términos de las bases y criterios aprobados por la junta de gobierno.
- Operar el registro de los expedientes que se remitan a la Dirección de Defensoría Legal en términos de las bases y criterios aprobados por la junta de gobierno.
- Elaborar el informe de labores en donde se consignen los aspectos mas relevantes del estado que guardan las solicitudes de Defensoría Legal y orientación Jurídica y su remisión a la Dirección de Defensoría Legal.
- Supervisar e informar del cumplimiento del programa de capacitación de los defensores en materia bancaria, bursátil y organizaciones auxiliares.

➤ **SUBDIRECCIÓN DE ORIENTACIÓN JURIDICA RELACIONADA CON ASUNTOS SAR, SEGUROS Y FIANZAS**

- Operar el registro de las solicitudes de orientación jurídica y defensoría legal relacionada a asuntos SAR, seguros y fianzas.
- Operar el registro de las solicitudes de estudio socioeconómico y vigilar los términos para su desahogo.
- Supervisar la elaboración de proyectos de resolución sobre la procedencia legal de la Orientación Jurídica y Defensoría Legal en asuntos SAR, seguros y Fianzas.
- Supervisar la orientación jurídica, además de que la orientación jurídica se proporcione a los usuarios en los términos de la bases y criterios aprobados por la junta de gobierno.
- Operar el registro de los expedientes que se remitan a la Dirección de Defensoría Legal en los términos de las bases y criterios aprobados por la junta de gobierno.
- Elaborar el informe de labores en donde se consignen los aspectos mas relevantes del estado que guardan las solicitudes de Defensoría Legal y Orientación Jurídica y supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad a que se encontrara sujeta la atención a los usuarios.
- Supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad a que se encontrara sujeta la atención a los usuarios.
- Supervisar e informar del cumplimiento del programa de capacitación de los defensores asesores en materia SAR, Seguros y Fianzas.

➤ **DEFENSOR ASESOR RELACIONADO CON ASUNTOS SAR**

- Participar en la recepción de las solicitudes de Orientación Jurídica y Defensoría Legal relacionada a asuntos SAR mediante la atención directa a los usuarios.
- Participar en la Orientación Jurídica, directa y por escrito a los usuarios en términos de las bases y criterios aprobados por la junta de gobierno.
- Participar en la emisión de resoluciones de procedencia de orientación y Defensoría Legal mediante la elaboración de los proyectos, en asuntos SAR.
- Integrar los expedientes de todos y cada uno de los casos que les sean asignados.
- Integrar los informes de todos y cada uno de los casos que les sean asignados.
- Participar en las solicitudes de información a las Instituciones financieras mediante la elaboración de los proyectos respectivos.
- Informar respecto del cumplimiento de los estándares de calidad a que se encontrara sujeta la atención a los usuarios.

➤ **DEFENSOR ASESOR RELACIONADO CON ASUNTOS DE SEGUROS Y FIANZAS**

- Participar en la recepción de las solicitudes de Orientación Jurídica y Defensoría Legal en asuntos de Seguros y Fianzas mediante la atención directa a los usuarios.
- Participar en la Orientación Jurídica, directa y por escrito a los usuarios en asuntos de Seguros y Fianzas.
- Participar en la emisión de las resoluciones de procedencia de Orientación y Defensoría Legal, mediante la elaboración de los proyectos, en asuntos de Seguros y Fianzas.
- Integrar los expedientes de todos y cada uno de los casos que les sean asignados.
- Integrar los informes de todos y cada uno de los casos que les sean asignados.
- Participar en las solicitudes de información a las Instituciones Financieras mediante la elaboración de los proyectos respectivos.
- Informar respecto del cumplimiento de los estándares de calidad a que se encontrara sujeta la atención a los usuarios.

➤ **DEFENSOR ASESOR RELACIONADO CON ASUNTOS BANCARIOS Y BURSÁTILES**

- Participar en la recepción de las solicitudes de Orientación Jurídica y Defensoría Legal, relacionada a asuntos Bancarios y Bursátiles mediante la atención directa a los usuarios.
- Participar en la Orientación Jurídica, directa y por escrito a los usuarios relacionada a asuntos Bancarios y Bursátiles.
- Participar en la emisión de las resoluciones de procedencia de Orientación y Defensoría Legal, mediante la elaboración de los proyectos en asuntos Bancarios y Bursátiles.
- Integrar los expedientes de todos y cada uno de los casos que les sean asignados.
- Integrar los informes de todos y cada uno de los casos que les sean asignados.
- Participar en las solicitudes de información a las Instituciones Financieras mediante la elaboración de los proyectos respectivos.
- Informar respecto del cumplimiento de los estándares de calidad a que se encontrara sujeta la atención a los usuarios.

➤ **DEFENSOR ASESOR RELACIONADO CON ASUNTOS DE ORGANIZACIONES AUXILIARES.**

- Participar en la recepción de las solicitudes de Orientación Jurídica y Defensoría Legal en asuntos de Organizaciones Auxiliares.
- Participar en la Orientación Jurídica, directa y por escrito a los usuarios en materia de Organizaciones Auxiliares.
- Participar en la emisión de las resoluciones de procedencia de Orientación Jurídica y Defensoría Legal mediante la elaboración de los proyectos en materia de Organizaciones Auxiliares.
- Integrar los expedientes de todos y cada uno de los casos que les sean asignados.
- Integrar los informes de todos y cada uno de los casos que les sean asignados.
- Participar en las solicitudes de información a las Instituciones Financieras mediante la elaboración de los proyectos respectivos.
- Informar respecto del cumplimiento de los estándares de calidad a que se encontrara sujeta la atención a los usuarios.

➤ **CONTROL DE GESTION**

- Reciben de la entrada del 4to piso (secretaria del Director) los oficios, los registran, abren expediente.
- Computaran los términos para la conclusión de los oficios por lo que deberá entregar a los Subdirectores con tres días de anticipación los vencimientos.
- Mantener permanentemente informados a los Subdirectores y a los Defensores Orientadores, sobre el número de asuntos recibidos así como las fechas de vencimientos.
- Elaborar mensualmente el reporte de expedientes de la Dirección de Orientación Jurídica.
- Dar seguimiento de la estandarización en materia de tiempo a los expedientes abiertos.

➤ **SERVICIO SOCIAL**

- Auxiliar en actividades de la Dirección de Orientación Jurídica ya sean Jurídicas y / o Administrativas.

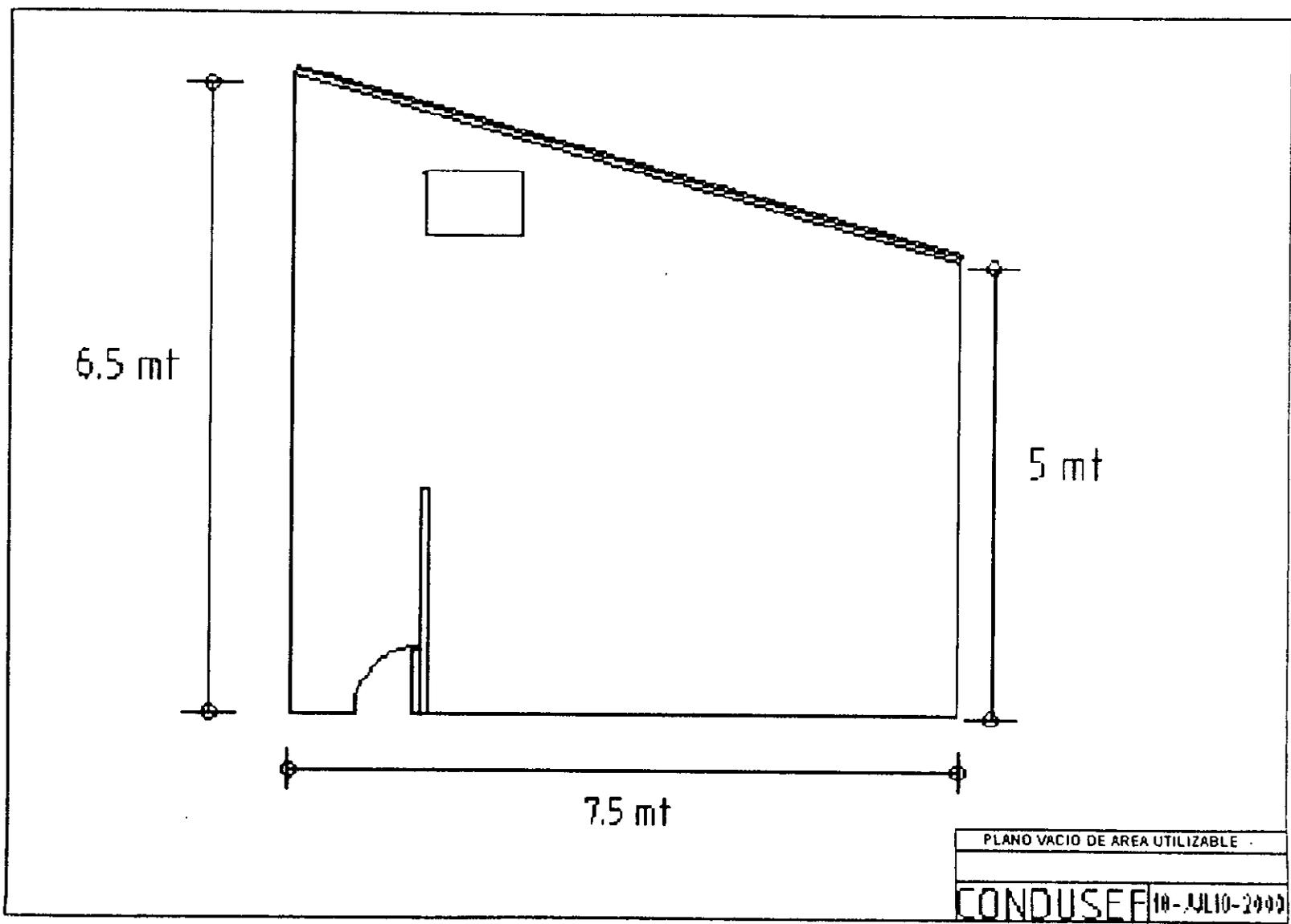
Para que el rediseño del proceso administrativo funcione de forma efectiva se necesita que todos los aspectos que la incluyen estén bien coordinados y actualizados, por lo que el diseño óptimo de planta es importante para su correcta implantación.

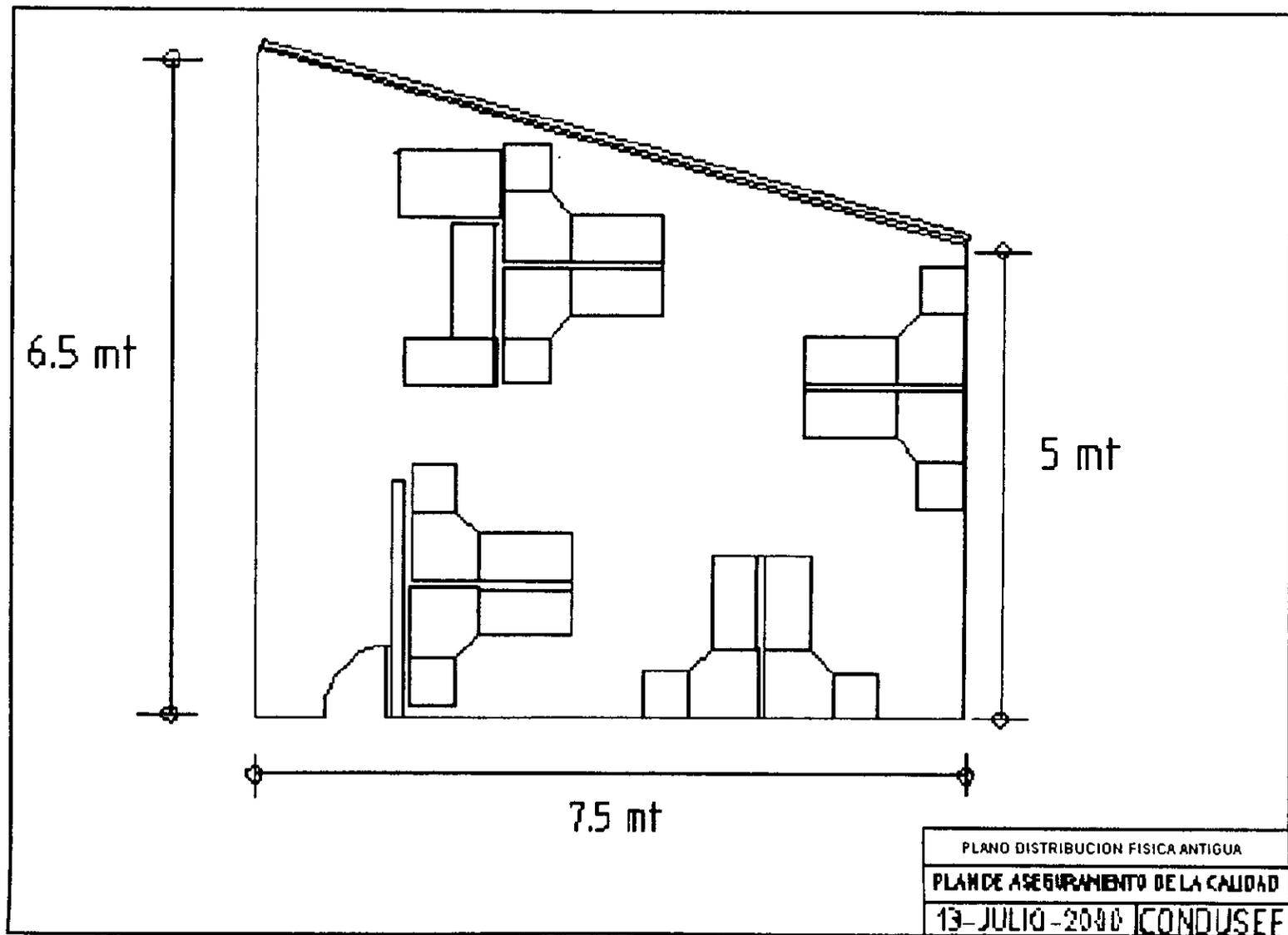
El diseño de planta debe incluir la visión y el pensamiento de todos los integrantes de la Dirección, ya que el personal es el único que hace uso del mobiliario y por ello tiene que estar diseñado en gran parte por los mismos integrantes.

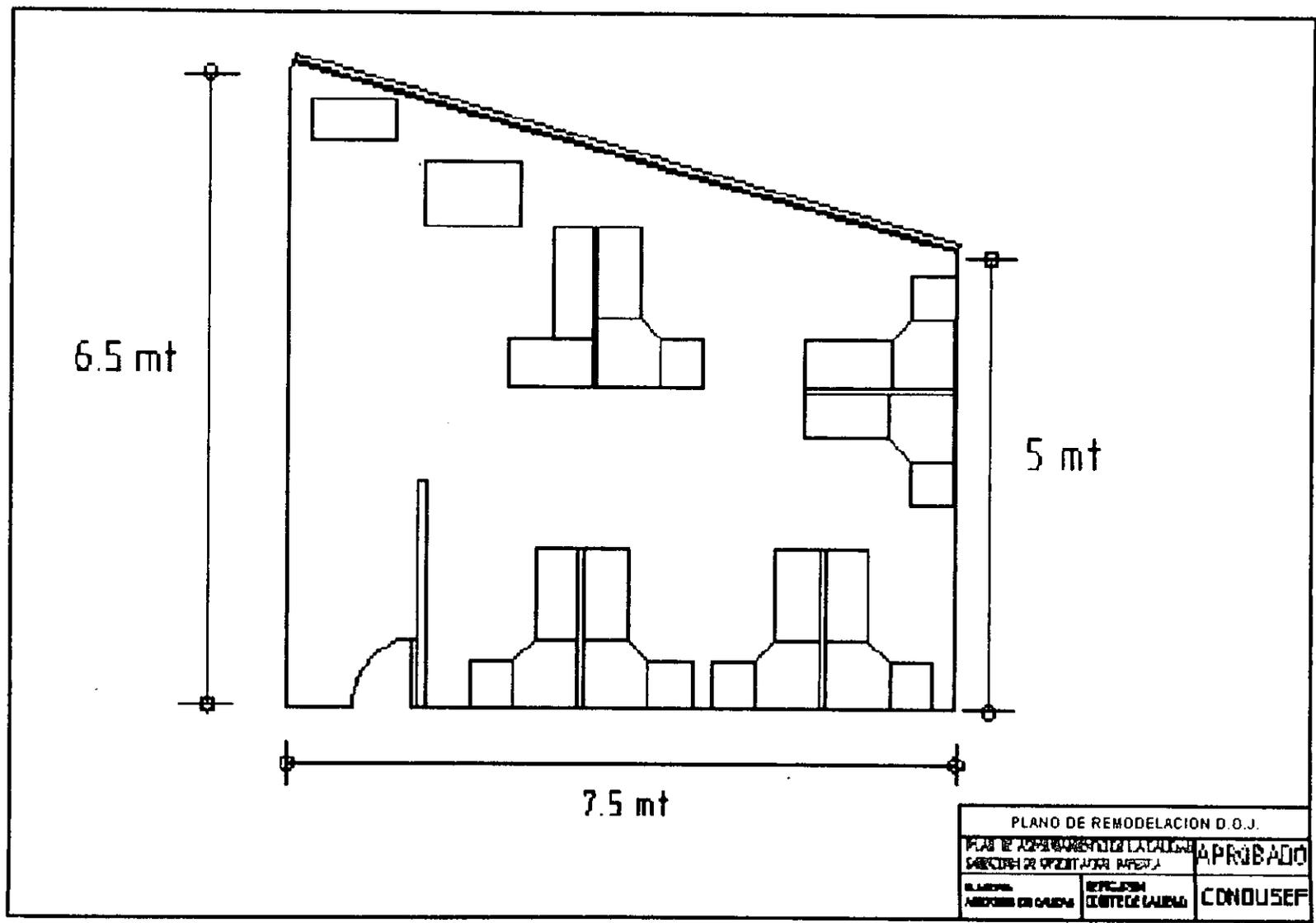
Para la acción del rediseño de planta se necesitó en primer caso el levantamiento de las medidas del área asignada a la Dirección de Orientación Jurídica, cabe señalar que no existía algún documento o plano que recogiera las medidas o como está distribuido el mobiliario, por lo que se procedió a diseñarlo.

A continuación se muestran los diferentes planos desarrollados por los autores de la tesis, señalando la no existencia de escala por causa del tamaño del documento, los originales que están localizados en la Dirección de Orientación Jurídica fueron elaborados meticulosamente y sin errores.

- El primer plano desarrollado es el que concierne al área vacía, sin mobiliario, esto para conocer el espacio a utilizar en el nuevo diseño.
- El segundo plano concierne al representimiento de la antigua distribución de planta esto para conocer y mantener en el historial del proyecto las modificaciones hechas al área.
- El tercer plano corresponde al rediseño de la distribución de planta, se llegó al resultado mediante la comunicación entre el comité de calidad y los asesores del proyecto, además de la entrevista de cada integrante del personal que labora en la Dirección, esto para llegar a una solución que satisficiera a todos los integrantes.







En este instante se puede hacer una contabilización de lo ya cubierto de las necesidades de la Dirección de Orientación Jurídica, esto para dar a conocer el avance en el rediseño del proceso administrativo.

Puntos Cubiertos por el Sistema de Calidad

- ✘ El proceso administrativo es extremadamente complejo por lo que se necesitara "suavizar" el mismo. La reflexión de complejo se debe interpretar que no todos saben como es el proceso mismo, así como de que existe la posibilidad de que haya actividades fuera de lugar en pocas palabras que no deben de realizarse.
- ✘ Se debe de definir las funciones de cada integrante del área.
- No existe un procedimiento implícito para la atención personal, dado que no se le da la importancia debida, cabe señalar que se debe especificar que los asuntos (escritos y de manera personal) que entran a esta dirección es la comúnmente llamada "materia prima" en las industrias, por lo que el diseño del nuevo proceso se basara en la "materia prima".
- ✘ No existe un tiempo estándar de entrada / salida de documentos o personas dentro de la dirección, por lo que se necesitara especificar el tiempo en que se realizara cada actividad interna de la dirección con ayuda de los documentos reglamentarios de la SECODAM.
- Se necesita contar con un procedimiento de almacenaje de archivos que ayude a la correcta localización y trazabilidad de los documentos. Esto en la actualidad se traduce a la no clasificación de documentos ni de su inventario de los mismos, por lo que no se sabe cuantos, como están, ni donde están los documentos de los usuarios.
- ✘ No se tiene linealidad en el proceso físico del proceso, por lo que se diseñara una nueva distribución de planta para lograr la linealidad del proceso.
- No existen los documentos de evaluación del personal para poder capacitar o calificarlos de manera concisa y rápida.
- ✘ No existe un encargado de cada caso específico, sino se distribuyen en todos los integrantes de la misma dirección independientemente de su especialidad.
- ✘ No existe la continuidad o el seguimiento de cada caso, es decir no siempre la misma persona que inicia el seguimiento del caso lo termina.

✘ REPRESENTA YA CORREGIDO

Explicándolo detalladamente:

El proceso ya fue "suavizado" por medio del rediseño del proceso administrativo de entrada / salida de oficios y resoluciones, esto para dar mayor rapidez y control a los asuntos internos.

Se definieron las responsabilidades de cada integrante de la Dirección, esto para evitar el tiempo muerto, además de evitar los vicios de hacer "lo que se quiera".

Existe un tiempo ya determinado por los mismos integrantes de la Dirección para la entrada / salida de los asuntos, esto nos da un resultado directo para con los Usuarios (clientes) en materia de eficiencia y dado que una de las no conformidades identificadas por los usuarios fue la ineficiencia en materia de tiempo de respuesta. Este diseño de "estandarización" sirve para diagnosticar y auditar a los integrantes de la Dirección y si existe alguna no conformidad de este tipo se identificara inmediatamente (quien, como, donde y porque) para su corrección oportuna.

Ya existe una linealidad en el proceso físico de manipulación de oficios, esto da resultados directos a la productividad y eficiencia ya que el personal labora de manera agradable en un área donde se le escucha y se hacen modificaciones acorde a su pensamiento de modernidad y eficiencia interna.

Al asignar funciones específicas a los integrantes de la Dirección se necesita además de reacomodar a los integrantes acorde a su especialidad de estudio, esto para siempre asignar los diferentes casos a las correctas manos que sabrán que hacerle y así poder desahogarlos de manera mas rápida y así darle respuesta a los usuarios de manera eficiente, así como había sido exigido.

En el punto anterior otra razón de su cambio fue para darle el seguimiento de cada caso por una sola persona y no tardar por cambiar de manos de forma interna el caso y aumentarle costo de tiempo al caso.

Al recapitular se conoce y se tiene la certeza de que se están haciendo las cosas bien, pero se sabrá a ciencia cierta en la aplicación de la auditoria interna que se realizara mas adelante. Lo que sigue en el plan de aseguramiento de la calidad es el darle resultado a las demás carencias del sistema.

Un documento muy importante del sistema de aseguramiento de la calidad son los procedimientos ya que son las instrucciones de trabajo, el como se debe de hacer el trabajo, detallan todas las características del servicio y dado que no existen en la Dirección de Orientación Jurídica se procederá a su correcto desarrollo.

Como todas las actividades antes realizadas se inicia con la reunión del comité de calidad y los asesores, esto para dar los lineamientos a seguir para la realización del documento.

Los lineamientos a seguir son: la explicación explícita de los pasos, el diseño de un procedimiento eficiente, la entrevista con los integrantes de la Dirección para involucrarlos en los mismos procedimientos y la implantación de los mismos.

Al tomar en cuenta los lineamientos se llego a los siguientes procedimientos en la atención a los usuarios.

POLÍTICAS GENERALES

1. Solo se atenderán a aquellos asuntos que sean competencia de la CONDUSEF, conforme con lo establecido por el artículo 11 de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros.
2. El servicio brindado al usuario debe ser proporcionado en todo momento de manera amable y respetuosa.
3. El horario de atención al público es de las 9:00 a las 18:00 horas, a excepción de causas establecidas expresamente en el Reglamento Interno de la Comisión como días de descanso y aquellos que son no laborables.

NOTA: El Director de cada área de atención al público debe programar horarios escalonados para evitar ausencias en el horario de atención.

4. Debe procurarse que el Usuario que está esperando su turno, se encuentre cómodo dentro de las instalaciones de la CONDUSEF, es decir, desde su llegada al Módulo de recepción o al encontrarse en la sala de espera hasta la conclusión del trámite de su asunto.
5. El personal encargado de atender al público, debe considerar las siguientes recomendaciones para proporcionar una atención con ética y profesionalismo al Usuario.

✳ ATENCIÓN PERSONAL

- Saludar al Usuario de manera cordial y amable.
 - Escuchar con atención sus requerimientos e identificar el problema a solucionar.
 - Modular la voz frente al Usuario.
 - Ser cortés y no ofensivo al explicarle el curso de acción a seguir, de acuerdo al caso ya sea procedente o improcedente para la CONDUSEF.
 - No comer o beber mientras habla con el Usuario, dado que esto afecta la imagen de la CONDUSEF ante el público.
 - Concluir la conversación en forma amable, cuando se ha explicado al Usuario que hacer con su caso, darle a llenar el formato de evaluación y agradecer su visita.
6. La información proporcionada por el Usuario es confidencial y solo debe ser utilizada para los fines que persigue la CONDUSEF.
 7. La asistencia a los Usuarios debe fundamentarse en el marco legal según la materia de que se trate (Bancaria y Valores, Seguros y Fianzas, SAR, Org. Aux. de Crédito), así como en la normatividad y disposición de la CONDUSEF.
 8. En la medida de lo posible se debe insistir al Usuario sobre sus datos personales y en caso de no lograr obtenerlos, se debe capturar en el formato de evaluación por lo menos los datos de la incidencia.
 9. En caso de que el asunto que presenta el Usuario no sea competencia de la CONDUSEF debe orientársele, explicándole la razón de la improcedencia y proporcionándole el nombre, dirección y teléfono de la Institución u Organismo que puede ayudarlo.
 10. Por ningún motivo, el personal que atiende en el Módulo de Recepción debe vestir de manera informal, ya que se trata de la imagen que la CONDUSEF refleja hacia el público en general.

-
11. El expediente del Usuario debe estar debidamente actualizado con los documentos que se generen en cada etapa que atraviese el caso.
 12. Concluido el asunto planteado por el Usuario, el expediente debe ser archivado apegándose a las normas de manejo que dicte la Dirección de Orientación Jurídica.
 13. Todo expediente debe quedar bajo el resguardo y supervisión del Responsable del caso durante el tiempo que dure el servicio brindado.
 14. Una vez que se han agotado las instancias jurídicas procesales la CONDUSEF, a través del responsable del caso, debe dar conclusión a todos aquellos tramites que sean necesarios para turnar el expediente al Archivo como asunto total y definitivamente concluido.

NOTA: El responsable de mandar el caso al Archivo debe verificar que este se encuentre perfectamente foliado y cosido.

15. El registro Contable puede ser cancelado por la Institución Financiera, bajo su estricta responsabilidad, si después de transcurridos 180 días naturales después de su conclusión el Usuario no acredita haber dado inicio al procedimiento arbitral o hizo valer sus derechos ante la autoridad jurisdiccional competente.

NOTA: Esta disposición aplica a las Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros a partir de 1987, para los casos de años anteriores la Institución Financiera debe de solicitar al Director General de Quejas, Conciliación y Arbitraje, la autorización para la cancelación de la Reserva Técnica para Obligaciones Pendientes de Cumplir.

POLÍTICAS DE CALIDAD

1. La prestación del servicio de Orientación Jurídica debe apegarse a lo que establece la "Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros" y el "Plan de Aseguramiento de la Calidad de la Dirección de Orientación Jurídica".
2. Los formatos impresos de "Evaluación de Atención Personal" deben estar foliados y bajo la supervisión del Control de Gestión.
3. Al fin de mes, el Control de Gestión debe evaluar a los Defensores Asesores sobre la atención brindada a los Usuarios, con base en los resultados de las "Evaluaciones de Atención Personal" y en todos aquellos elementos que estimen convenientes.
4. Los oficios y las resoluciones que se emitan deberán de fundarse y motivarse.
5. Las resoluciones que emita el Defensor Asesor deberán ser notificadas de manera personal al Usuario.

PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN A ORIENTACIONES JURÍDICAS

MODULO DE RECEPCIÓN DE ORIENTACIÓN JURÍDICA

RECEPCIÓN POR ESCRITO

1. Recibe del Modulo de Recepción de Documentos la relación de Control Interno junto con la documentación del Usuario para su tramite.
2. Sella de recibido en la Relación de Control Interno y entrega dicho formato al Modulo de Recepción de Documentos para su control.
3. Entrega escrito del Usuario al Control de Gestión.

ATENCIÓN PERSONAL

1. Recibe al Usuario, que ha enviado el Modulo de Asistencia técnica, le pide que exponga brevemente su caso.
2. Determina al Defensor Asesor que debe atenderlo respecto a sus requerimientos de Orientación Jurídica y le indica al Usuario que pase a su oficina.

CONTROL DE GESTION

1. Recibe el escrito del usuario del modulo de recepción de orientación jurídica.

NOTA: En caso de orientación solicitada por escrito, la petición de orientación que presenta el usuario tiene el mismo valor que el mismo valor que el formato "Volante de Orientación Jurídica"

2. Registra el caso en su "Control de Asuntos" y determina el Defensor Asesor que debe atenderlo y se lo envía para que le de la atención correspondiente.

DEFENSOR ASESOR

1. Recibe en su oficina al Usuario, lo invita a tomar asiento, el folio asignado en el modulo de asistencia técnica lo anota en el formato de evaluación y le solicita que le exponga con detalle su caso.
2. Verifica que el caso contenga la documentación completa y que el Usuario haya reclamado su inconformidad ante la Unidad Especializada de la institución financiera correspondiente.

El Usuario NO presenta Documentación completa y No se ha presentado ante la Unidad especializada de la Institución Financiera correspondiente.

NOTA: La Orientación Jurídica se debe brindar al Usuario aun cuando este no haya ido a la unidad especializada de la institución financiera. El servicio de Orientación Jurídica incluye el sugerirle al usuario que presente primero su inconformidad ante dicha instancia.

3. Explica al usuario que para ser atendido tiene que presentar la documentación completa – indicando las faltantes – y le sugiere acudir primero ante la unidad especializada de la institución financiera para resolver su problema.

NOTA: Para el caso de orientaciones presentadas por escrito, se deberá enviar un oficio al usuario explicándole los requerimientos que necesita la CONDUSEF para poder brindarle la orientación requerida.

-
4. Llena junto con el usuario el volante de orientación jurídica y le solicita su firma. Con actitud cortés verifica que haya comprendido y que no tenga dudas sobre la información proporcionada.
 5. Entrega al usuario la "evaluación de atención personal", le solicita que la llene y la entregue en el módulo de recepción de orientación jurídica con el propósito de conocer y mejorar la calidad en el servicio brindado y lo despide agradeciéndole el haber utilizado los servicios de la CONDUSEF.

NOTA: Al final del día entrega las evaluaciones recibidas por parte del usuario al Control de Gestión.

El Usuario presenta Documentación completa y ha presentado su inconformidad ante la unidad especializada de la institución financiera correspondiente.

6. Lo escucha con detenimiento y en su caso le solicita la información y / o documentación complementaria del caso y determina si se requiere de un análisis más profundo.

No se requiere análisis profundo

7. Asesora al usuario de acuerdo con sus requerimientos, le informa que puede presentar su inconformidad ante la unidad especializada lo cual suspenderá la prescripción de las acciones a que puede dar lugar, y en caso de que el asunto requiera agotar la etapa de conciliación, le entrega el "instructivo para presentar escrito formal de reclamación".
8. Llena junto con el usuario el volante de orientación jurídica y le pide que lo firma. Con actitud cortés verifica que haya comprendido y que no tenga dudas sobre la información proporcionada.
9. Entrega al usuario el formato evaluación de atención personal, le solicita que la llene y la entregue en el módulo de recepción de orientación jurídica con el propósito de conocer y mejorar la calidad del servicio brindado y lo despide agradeciéndole el haber utilizado los servicios de la CONDUSEF.
10. Captura en su bitácora el resultado de la Orientación Jurídica brindada.

Se requiere análisis profundo

NOTA. Para orientación por escrito, la respuesta siempre se considera como análisis profundo. Al caso presentado por escrito se le da el mismo tratamiento que cuando se trata de orientación personal de respuesta no inmediata.

11. Informa al usuario que debe analizar el caso detenidamente, llena junto con el "Volante de Orientación Jurídica" y solicita su firma.
12. Menciona al usuario que se le notificará a través de un oficio el resultado de la orientación jurídica, le entrega el formato "evaluación de atención personal", le solicita que la llene y la entregue en el módulo de recepción de orientación jurídica con el propósito de conocer y mejorar la calidad del servicio brindado y lo despide agradeciéndole el haber utilizado los servicios de la CONDUSEF.
13. Captura en su bitácora el resultado de la orientación jurídica brindada.
14. Somete el caso del usuario a consideración del Director de Orientación Jurídica para que determine si se requiere enviar o no el asunto a consulta jurídica.

DIRECTOR DE ORIENTACIÓN JURÍDICA

1. Analiza el caso del usuario que le presenta el defensor asesor para determinar si se requiere enviar el caso a consulta jurídica.

NO SE REQUIERE CONSULTA JURÍDICA

2. Indica al defensor asesor que el caso no requiere consulta jurídica y registra tal circunstancia en la bitácora del defensor.

DEFENSOR ASESOR

1. Analiza el caso presentado apoyándose en la documentación presentada por el usuario, incluyendo la consulta jurídica cuando esta se haya realizado.
2. Elabora oficio en donde le informa al usuario el resultado de la orientación jurídica solicitada conforme a los siguiente:
 - Que puede acudir ante la unidad especializada de la institución financiera lo cual suspenderá la prescripción de las acciones a que pudiera dar lugar.
 - En aquellos casos en que se requiera agotar la etapa conciliadora anexa "instructivo para presentar escrito formal de reclamación".
 - En aquellos asuntos del sector fianzas debe mencionar en el oficio que es sujeto de evaluación para determinar si se hace acreedor a recibir defensa legal gratuita, por lo cual debe presentarse en las oficinas de la CONDUSEF.
3. Imprime el oficio de respuesta en original y dos copias y recaba firma autógrafa del director general de orientación jurídica y defensoría y registra el resultado de la orientación jurídica con el control de gestión.
4. Envía oficio de respuesta al usuario a través de correo certificado.
5. Recibe acuse de recibido, lo integra a la expediente y archiva este, capturando la conclusión de la orientación jurídica en su bitácora.

El asunto no requiere defensa legal gratuita.

6. Concluye el servicio de orientación jurídica brindado.

El asunto si requiere defensa legal gratuita.

7. Procede el defensor para conocer si se le puede otorgar la defensa legal gratuita, si es procedente...*.

DIRECTOR DE ORIENTACIÓN JURÍDICA

1. Elabora memorando solicitando la atención del caso a la dirección general jurídica consultiva.

DIRECCIÓN GENERAL JURÍDICA CONSULTIVA

1. Recibe del orientador jurídico memorando y expediente del usuario.
2. Analiza el caso presentado, allegándose de lo establecido por las leyes vigentes y jurisprudencia, así como de la documentación presentada.

En un plazo máximo de diez días.

3. Emite consulta jurídica del caso y la envía al director de orientación jurídica.

DIRECTOR DE ORIENTACIÓN JURÍDICA

1. Recibe de la dirección general jurídica consultiva la consulta jurídica del caso del usuario, junto con el expediente y lo turna al defensor asesor ya establecido.

EVALUACIÓN PARA LA DEFENSA LEGAL GRATUITA

DEFENSOR ASESOR

1. Recibe en su oficina al usuario, lo invita a tomar asiento, con el folio asignado busca expediente, le solicita que exponga con detalle su caso y llena junto con el la solicitud de orientación jurídica y defensoría, recaba su firma.
2. Indica al usuario que para obtener la defensa legal gratuita se requiere evaluar si cumple con los para metros socioeconómicos y si procede conforme a derecho del caso. así mismo explica al usuario el proceso judicial, hace de su conocimiento los alcances, e implicaciones jurídicas de dicho proceso y los gastos y costas que ha de devengar.
3. Informa al usuario que se le notificara la resolución en un plazo no mayor de 15 días hábiles.
4. Con actitud cortés verifica que se haya comprendido y que no tenga dudas sobre la información proporcionada y registra en su bitácora la orientación jurídica brindada.
5. Entrega al usuario el formato impreso de evaluación de atención personal, le solicita que lo llene y la entregue en el modulo de recepción de orientación jurídica con el propósito de conocer y mejorar la calidad del servicio brindado y lo despide.
6. Analiza el caso apoyándose en las leyes vigentes, jurisprudencias, tesis y doctrinas, así como de la documentación presentada por el usuario, para determinar si las pretensiones del usuario son correctas o si se debe agotar el ejercicio de sus derechos ante las instancias administrativas y judiciales pertinentes.

No procede legalmente el caso

7. Elabora resolución en donde le informa al usuario que conforme a derecho no procedió su caso, aclarándose que ello constituye una mera opinión para efectos de intervención de la CONDUSEF y que no le impide proseguir el proceso o la tramitación de su asunto por los conductos que estime convenientes quedando a salvo sus derechos sobre el.
8. Imprime la resolución del caso en original y dos copias, recaba firma autógrafa del director general de orientación jurídica y defensoría y la notifica al usuario.

NOTA: Para solicitarle al director general de orientación jurídica y defensoría que firme el escrito de resolución, se debe pedir de maneara previa el visto bueno (Vo. Bo) del subdirector y del director de orientación jurídica.

9. Registra el resultado de la orientación jurídica con el control de gestión, anexa al expediente del usuario acuse de recibido de resolución de l caso por parte de este y archiva expediente integrado.

Si procede legalmente el caso

10. Conforme a la información socioeconómica de la solicitud de orientación jurídica y defensoria y a lo estipulado en las bases y criterios a los que se sujetara la comisión para la protección y defensa de usuarios financieros para brindar la defensoria legal gratuita evalúa si se puede asignar defensa legal gratuita.

NOTA. Para los casos en los que se solicita orientación por vía escrita, y el defensor asesor requiere mayor información, se tiene que solicitar al usuario que presente la información faltante. Lo cual se hará mediante un oficio o de manera personal.

11. Elabora resolución y la notifica al usuario, en donde le informa que conforme a derecho si procedió el asunto planeado y que en virtud de que cumplió con los parámetros de ingreso y montos establecidos por la CONDUSEF tiene derecho a una defensa legal gratuita y entrega copia de la resolución del caso al director de orientación jurídica para que este la envíe al director de defensa a usuarios.
12. Captura con el control de gestión de manera general la procedencia del caso, así como la defensa legal gratuita y archiva el expediente integrado.

No procede legalmente el caso

13. Elabora resolución y la notifica al usuario en donde le informa que conforme a derecho procede su caso pero que lamentablemente no satisface los parámetros para otorgarle la Defensa legal gratuita, por lo que se le proporciona el listado de abogados para efecto de que puedan asesorarlo, aclarándole que este listado solo constituye una mera recomendación, sin que ello implique una responsabilidad para la CONDUSEF.
14. Captura con el control de gestión de manera general la procedencia del caso, así como la improcedencia de brindar defensa legal gratuita y archiva el expediente integrado.

Se tiene duda de su procedencia económica

15. Envía mediante memorando (original y copia) la solicitud de orientación jurídica y defensoria y documentación soporte al área de estudios socioeconómicos y casos especiales, con el fin de que determine la procedencia o improcedencia de la defensa legal gratuita, recabando acuse de recibido en la copia del memorando.
16. Recibe memorando del área de estudios socioeconómicos y casos especiales y verifica el resultado de la evaluación, con el fin de determinar si se asignará o no defensa gratuita al usuario.

No se asigna Defensa legal Gratuita

17. Elabora resolución y la notifica al usuario en donde informa que conforme a derecho si procede su caso pero que lamentablemente no satisface los parámetros para otorgarle la defensa legal gratuita pero se le proporciona el listado de abogados para efecto de que puedan asesorarlo, aclarándole que este listado solo constituye una mera recomendación, sin que ello implique una responsabilidad para la CONDUSEF.
18. Captura con el control de gestión de manera general la procedencia del caso y la improcedencia de brindar defensa legal gratuita y archiva el expediente integrado.

Si se asigna defensa legal gratuita

19. Elabora resolución y la notifica al usuario en donde le informa que conforme a derecho si procedió el asunto planteado y que en virtud de que cumplió con los parámetros de ingreso y montos establecidos por la CONDUSEF tiene derecho a una defensa legal gratuita y entrega copia de la resolución del caso al director de orientación jurídica para que este la envíe al director de defensa a usuarios.
20. Captura con el control de gestión de manera general la procedencia del caso y la improcedencia de brindar defensa legal gratuita y archiva el expediente integrado.

PROCEDIMIENTO DE GESTION DE LA DIRECCION DE ORIENTACION JURIDICA

El procedimiento de gestión inicia con el alta de los asuntos al darles un numero consecutivo de expediente, este numero es independiente entre la Subdirección de Bancos, Bursátil y Organizaciones Auxiliares del Crédito y la Subdirección de SAR, Seguros y Fianzas. El numero de expediente para el caso de los oficios de orientación jurídica (**Oficios**) se obtiene del seguimiento en los archivos correspondientes en el programa de Excell, mientras que el numero de expediente asignado a las solicitudes de orientación jurídica y defensoria legal gratuita (**Resoluciones**), se obtiene el libro de Gobierno de cada Subdirección.

La Dirección de orientación jurídica esta encargada de dar orientación jurídica verbal a los Usuarios que así lo soliciten; las orientaciones verbales se registran mediante las **Cedulas de Evaluación**.

Datos necesarios para el alta de oficios.

Para que el asunto quede dado de alta son necesarios los siguientes datos:

1. Numero de entrada (numero consecutivo por mes).
2. Numero de expediente (numero consecutivo de área de gestión).
3. Numero de control (numero consecutivo de la Dirección de orientación jurídica).
4. Fecha de alta.
5. Nombre completo del Usuario.
6. Situación actual (activo o concluido).
7. Procedencia (Estado de la Republica, Internet, etc).
8. Abogado asignado.
9. Institución Financiera.
10. Clasificación del asunto.

Datos necesarios para el alta de Resoluciones.

1. Numero de entrada (numero consecutivo por mes).
2. Numero de expediente (numero consecutivo del libro de Gobierno de cada Subdirección).
3. Fecha de alta.
4. Nombre completo del Usuario.
5. Términos (Vencimiento para Abogado asignado –10 días a partir de la fecha de alta-, Subdirector –5 días después del vencimiento del Abogado designado-, Director –3 días después del vencimiento del Subdirector-, y Director General –5 días después del vencimiento del Director-).
6. Situación actual (activo).
7. Procedencia (Estado de la Republica).
8. Abogado asignado.
9. Institución Financiera.
10. Clasificación del asunto.
11. Percepción mensual del Usuario.
12. Monto de la reclamación
13. Actividad del usuario.

Una vez realizado el tramite de notificación de Oficios o Resoluciones, se procede a dar de baja los asuntos y, en su caso, a archivarlos.

Datos necesarios para la baja de oficios.

1. Fecha de termino.
2. Numero de Oficio (Otorgado por la Dirección de orientación jurídica).
3. Situación actual (Concluido).

Datos necesarios para la baja de Resoluciones.

1. Fecha de notificación al Usuario.
2. Situación actual (Concluido).
3. Numero de Oficio (Otorgado por la Dirección de orientación jurídica).
4. Numero de Oficio de notificación al Usuario (Otorgado por la Dirección de orientación jurídica).
5. Numero de Memorando del Estudio Socioeconómico correspondiente.
6. Especificar la procedencia o improcedencia de la Defensoria Legal Gratuita.

Datos necesarios para el registro de las Cedulas de Evaluación.

1. Numero consecutivo mensual.
2. Fecha.
3. Nombre completo del Usuario.
4. Tipo de atención (buena, mala, amable, descortés).
5. Especificar si quedaron dudas sobre la consulta.
6. Tiempo que duro la consulta, en minutos.
7. Institución Financiera.
8. Teléfono del Usuario.
9. Sugerencias y Quejas, en su caso.
10. Abogado asignado.
11. Clasificación del asunto.
12. Procedencia del Usuario.

Otra función del Arrea de gestión es presentar el reporte Mensual, que debe ser entregado dentro de los primeros 5 (cinco) días de cada mes (el Reporte es sobre el mes anterior).

En el Reporte Mensual se refleja el trabajo de la Dirección, mediante la información de alta y baja de Oficios y resoluciones así como el registro y contabilización de las Cedulas de Evaluación, haciendo notar las incidencias para cada caso.

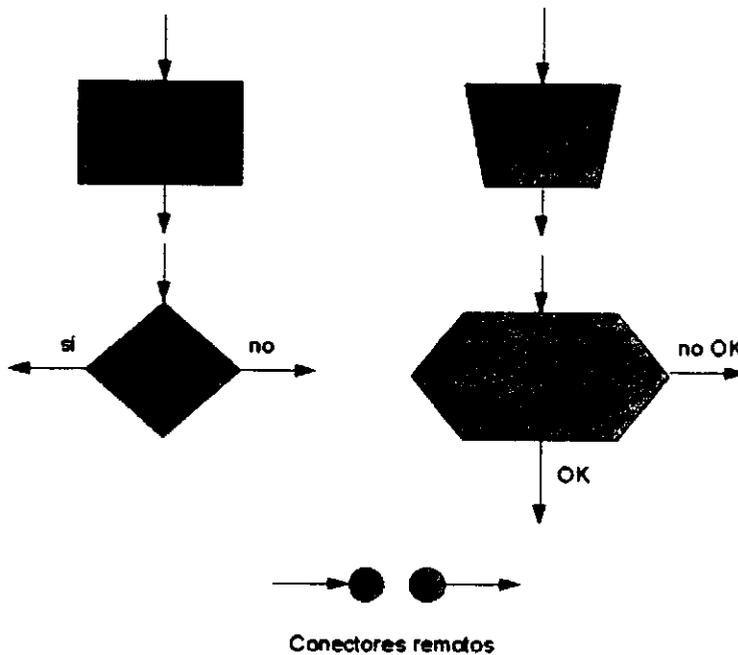
Este reporte se realiza mediante el llenado de los formatos especiales diseñados para el caso. La información necesaria se obtiene de los archivos de su gestión.

Terminado el Reporte Mensual se redacta un Memorando que resume el trabajo realizado en el mes comparándolo con el mes anterior y resaltando los asuntos que quedan pendientes para el siguiente mes.

Dada la complejidad de los procedimientos se documentaron a través de un flujograma. Adicionalmente se definen los roles que asumen los distintos cargos que intervienen como las acciones que se toman sobre los registros. La ventaja de este tipo de documentación de los procedimientos es su fácil lectura, aplicación y modificación.

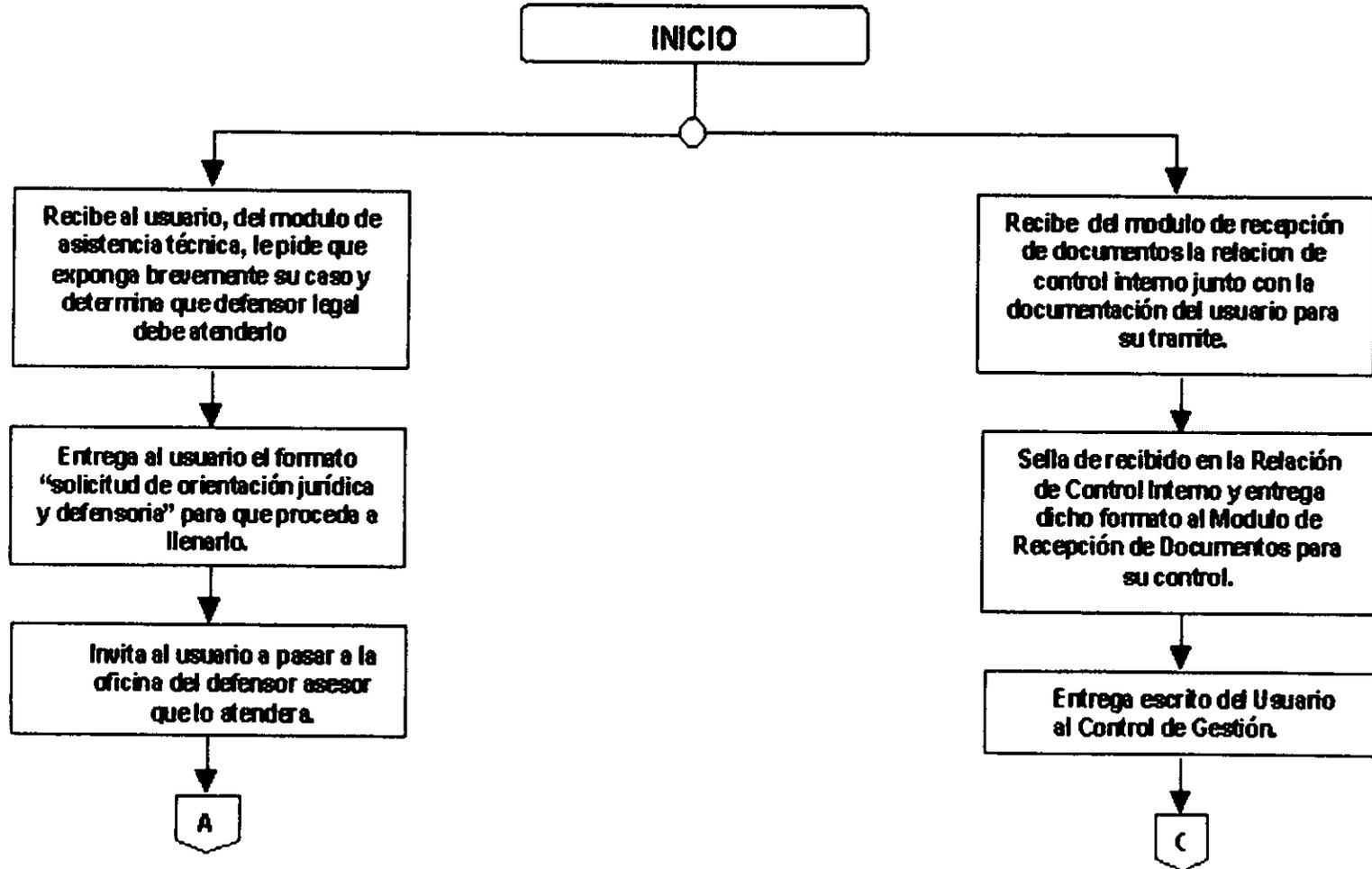
Una de las formas más simples y difundidas de documentar un proceso, es el flujograma en donde para efecto de diagramar el Sistemas de Calidad, se introducen dos símbolos nuevos: Por un lado está el "tarro de basura" que indica una actividad de reproceso, y por otro lado la mezcla entre una "decisión" y "actividad" en lo que son Controles de Calidad. Este último se diagrama mediante un sextágono alargado.

En resumen los símbolos son:

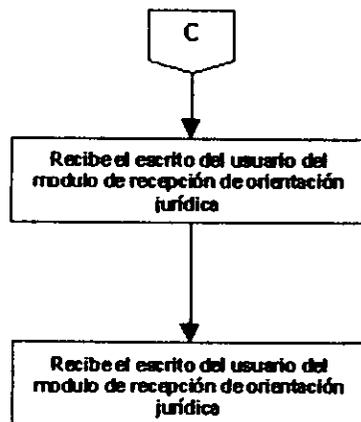


Por lo tanto el nuevo proceso de la dirección de Orientación Jurídica es:

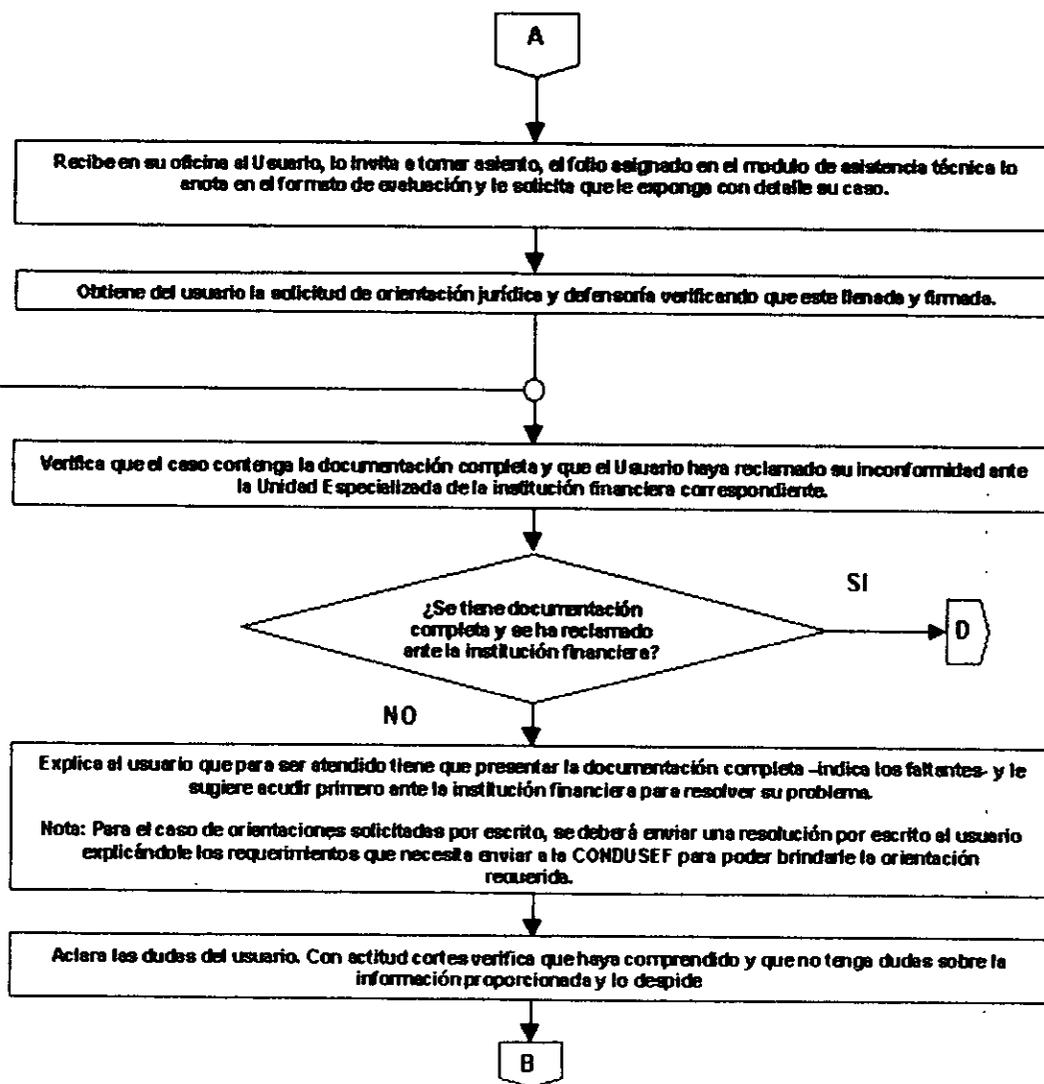
**MODULO DE RECEPCION DE ORIENTACION JURIDICA
(PUESTO NO INTEGRADO A LA DIRECCIÓN DE ORIENTACIÓN JURÍDICA)**



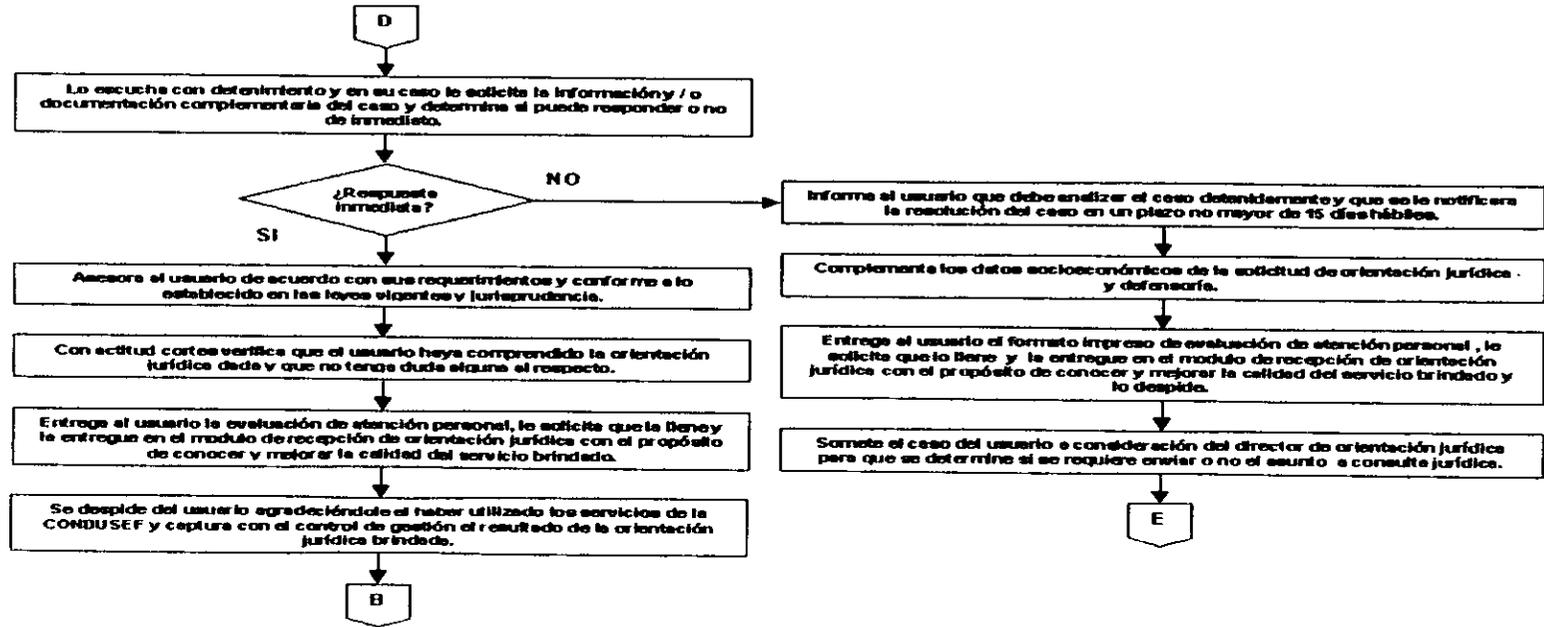
DEFENSOR ASESOR



DEFENSOR ASESOR



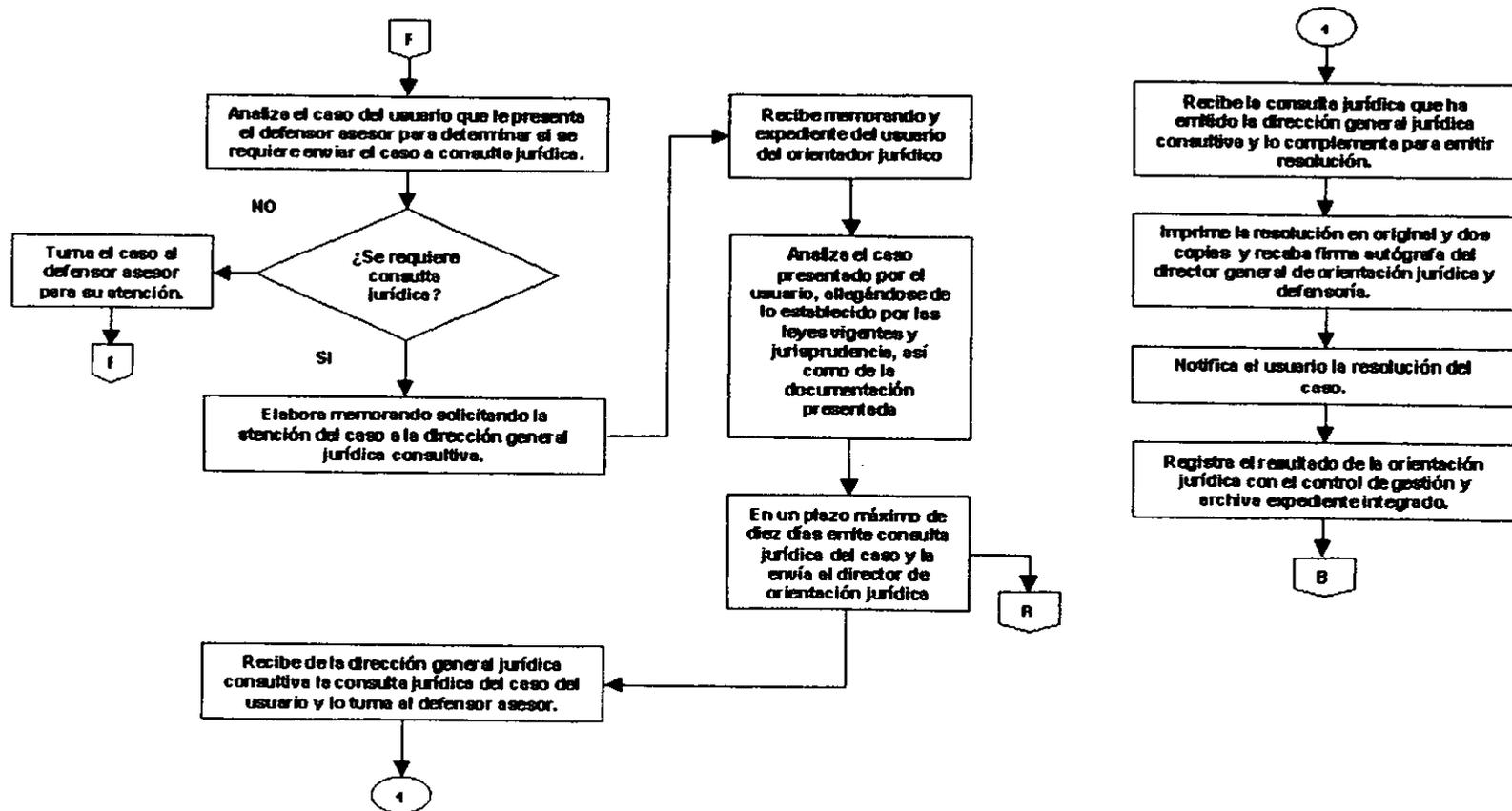
DEFENSOR ASESOR



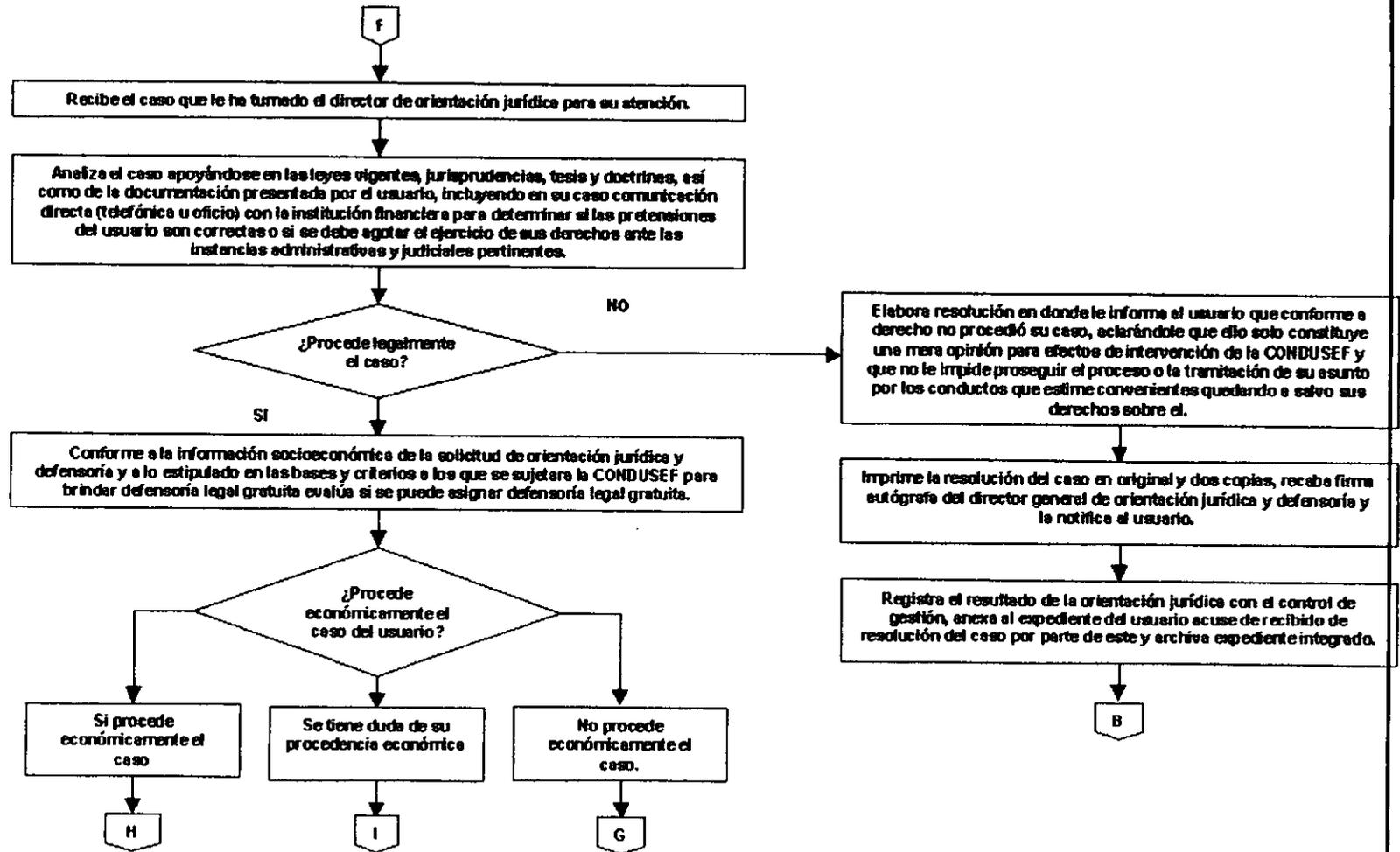
DIRECTOR DE
ORIENTACIÓN JURÍDICA

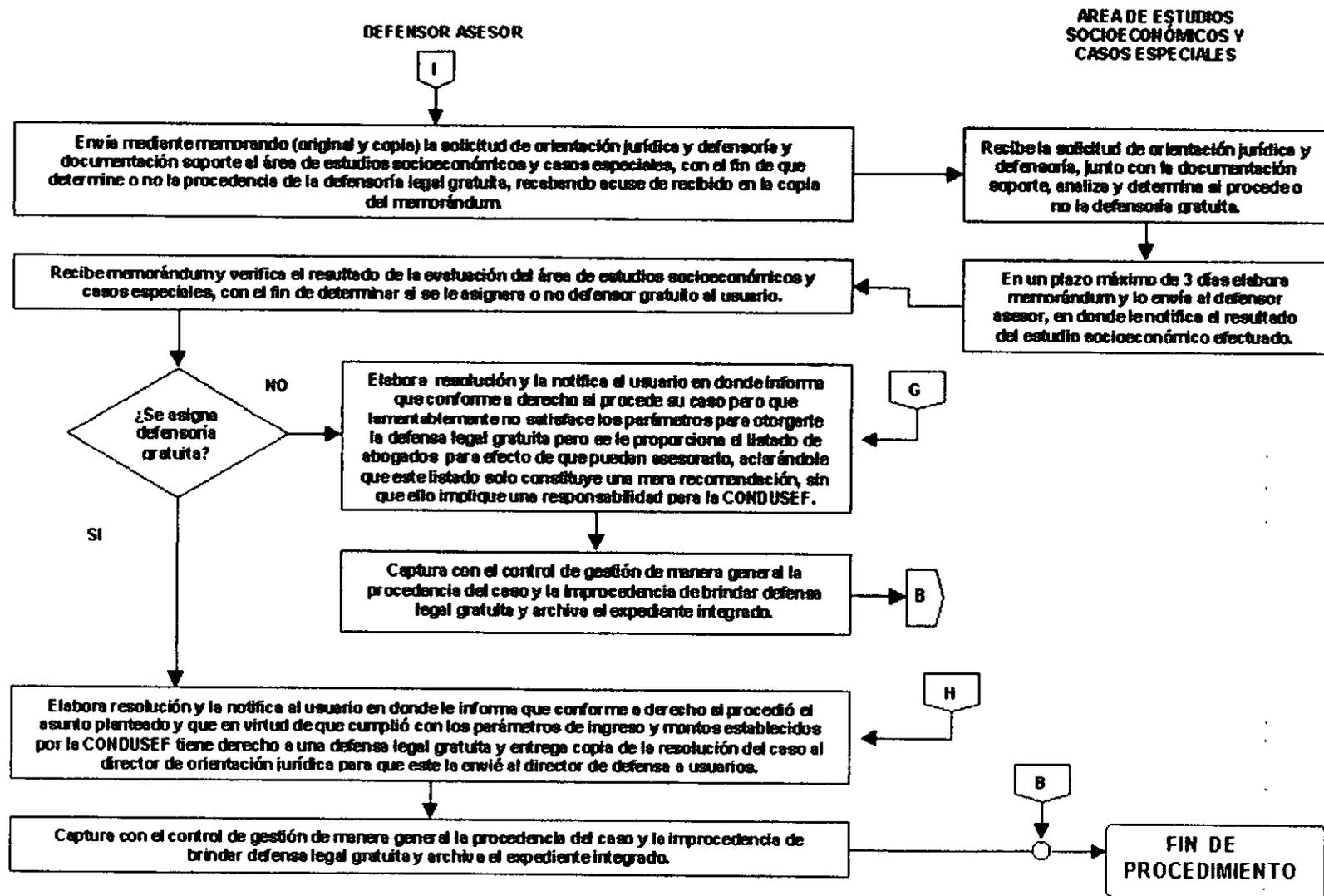
DIRECCIÓN GENERAL
JURÍDICA CONSULTIVA

DEFENSOR ASESOR



DEFENSOR ASESOR





Una de las formas más simples de definir las responsabilidades dentro de un procedimiento o en general al definir responsabilidades, es la llamada tabla tarea - cargo. En esta tabla de doble entrada se representan por un lado las actividades que se realizan y por el otro los cargos que las ejecutan. En los puntos de cruce se define, a través de un sombreado, el rol específico del cargo.

Al redactar este tipo de tablas, es importante verificar que ninguna actividad tenga más que un responsable y que toda actividad de decisión tenga un responsable.

En las siguientes paginas se muestra la tabla tarea – cargo de la Dirección de Orientación Jurídica tal y como se tiene en el manual de funciones administrativas de la misma Dirección.

MATRIZ TAREA - CARGO PARA ATENCIÓN A ORIENTACIONES JURÍDICAS

RESPONSABLE		MODULO DE RECEPCIÓN DE ORIENTACIÓN JURÍDICA	DIRECTOR DE ORIENTACIÓN JURÍDICA	CONTROL DE GESTIÓN	DEFENSOR ASESOR	DIRECCIÓN GENERAL JURÍDICA CONSULTIVA	ÁREA DE ESTUDIOS SOCIOECONÓMICOS S.A.C. CARLOS
		ACTIVIDADES					
1.	Recibir del modulo de recepción de documentos la relación de control interno junto con la documentación del usuario para su tramite.						
2.	Sellar de recibido en la relación de control interno y entregar dicho formato al modulo de recepción de documentos para su control						
3.	Entregar escrito del usuario al control de gestión.						
4.	Recibir el escrito del usuario del modulo de recepción de orientación jurídica						
5.	Registrar el caso en su control de asuntos y determinar el defensor asesor que debe atenderlo y enviarlo con este para que le de la atención correspondiente.						
6.	Recibir en su oficina al usuario, invitarlo a tomar asiento, anotar el número de folio en su bitácora y solicitarle que le exponga con detalle su caso.						
7.	Verificar que el caso contenga la documentación completa y que el usuario haya reclamado su inconformidad ante la unidad especializada de la institución financiera correspondiente.						
8.	Explicar al usuario que para ser atendido tiene que presentar la documentación completa -indicando los faltantes- y sugerirle que acuda primero ante la unidad especializada de la institución financiera para resolver su problema.						
9.	Llenar junto con el usuario el volante de orientación jurídica, y solicitar su firma.						
10.	Entregar al usuario la evaluación de tensión personal, solicitarle que la llene y la entregue en el modulo de recepción de orientación jurídica con el propósito de conocer y mejorar la calidad del servicio brindado y despedirlo agradeciéndole el haber utilizado los servicios de la CONDUSEF.						
11.	Capturar con el control de gestión el resultado de la orientación jurídica brindada.						
12.	Escuchar con detenimiento al usuario y en su caso solicitarle la información y / o documentación complementaria del caso y determinar si se requiere de un análisis profundo.						
13.	Asesorar al usuario de acuerdo con sus requerimientos, informarle que puede presentar su inconformidad ante la unidad especializada lo cual suspenderá la prescripción de las acciones a que pudiera dar lugar, y en caso de que el asunto regulara agotar la etapa de conciliación, le entrega el instructivo para presentar escrito formal de reclamación.						
14.	Llenar junto con el usuario el volante de orientación jurídica y solicitar su firma.						
15.	Entregar al usuario el formato de evaluación personal, solicitarle que la llene y la entregue en el modulo de recepción de orientación jurídica con el propósito de conocer y mejorar la calidad del servicio brindado y despedirlo agradeciéndole el haber utilizado los servicios de la CONDUSEF.						
16.	Informar al usuario que debe analizar el caso detenidamente, llenar junto con el, el volante de orientación jurídica, y solicitarle su firma.						
17.	Mencionar al usuario que se le notificara a través de un oficio el resultado de la orientación jurídica, entregarle el formato evaluación de atención personal, solicitarle que la llene y la entregue en el modulo de recepción de orientación jurídica con el propósito de conocer y mejorar la calidad el servicio brindado y despedirlo agradeciéndole el haber utilizado los servicios de la CONDUSEF.						
18.	Someter el caso del usuario a consideración del director de orientación jurídica para que determine si se requiere enviar o no el asunto a consulta jurídica.						
19.	Analizar el caso del usuario que le presenta el defensor asesor para determinar si se requiere enviar el caso a consulta jurídica.						
20.	Indicar al defensor asesor que el caso no requiere consulta jurídica y registrar tal circunstancia en su bitácora.						
21.	Analizar el caso presentado apoyándose en la documentación presentada por el usuario, incluyendo la consulta jurídica cuando esta se haya realizado.						

		RESPONSABLE					
ACTIVIDADES		MODULO DE RECEPCION DE ORIENTACION	DIRECTOR DE ORIENTACION JURIDICA	CONTROL DE GESTION	DEFENSOR ASESOR	DIRECCION GENERAL JURIDICA	AREA DE ESTADISTICA SOCIOECONOMICA
22.	Elaborar oficio en donde le informa al usuario el resultado de la orientación jurídica solicitada conforme a lo siguiente: <input type="checkbox"/> Que puede acudir ante la unidad especializada de la Institución financiera lo cual suspenderá la prescripción de acciones a que pudiera dar lugar. <input type="checkbox"/> En aquellos casos en que se requiera agotar la etapa conciliadora anexa instructivo para presentar escrito formal de reclamación. <input type="checkbox"/> En aquellos casos del sector fianzas debe mencionar el oficio que es sujeto de evaluación para determinar si se hace acreedor a recibir defensa legal gratuita, por lo cual debe presentarse en las oficinas de la CONDUSEF.						
23.	Imprimir el oficio de respuesta en original y dos copias, recabar firma autógrafa del director general de orientación jurídica y defensoría y registrar el resultado de la orientación jurídica en su bitácora.						
24.	Pedir el visto bueno (Vo.Bo.) del subdirector y del director de orientación jurídica de manera previa a la firma del director general de orientación jurídica y defensoría en el oficio de respuesta que ha de enviarse al usuario.						
25.	Enviar oficio de respuesta de la orientación jurídica al usuario a través de correo certificado.						
26.	Recibir acuse de recibido, lo integra al expediente y archiva este, capturando la conclusión de la orientación jurídica con el control de gestión.						
27.	Elaborar memorándum solicitando la atención del caso a la dirección general jurídica consultiva y registrarlo en su bitácora.						
28.	Recibir del orientador jurídico memorándum y expediente del usuario.						
29.	Analizar el caso presentado, allegándose de lo establecido por las leyes vigentes y jurisprudencias, así como de la documentación exhibida.						
30.	Emitir consulta jurídica solicitada del caso y enviarla al director de orientación jurídica.						
31.	Recibir de la dirección general jurídica consultiva la consulta jurídica del caso del usuario, junto con el expediente y turnarlo al defensor asesor ya establecido.						
32.	Recibir en su oficina al usuario, invitarlo a tomar asiento, solicitarle que vuelva a exponer su caso y llenar junto con el la solicitud de orientación jurídica y defensoría, solicitarle su firma en el documento.						
33.	Indicar al usuario que para obtener la defensa legal gratuita se requiere evaluar si cumple con los requisitos socioeconómicos y si procede conforme a derecho el caso. así mismo explicar al usuario el proceso judicial, hacer de su conocimiento los alcances e implicaciones jurídicas de dicho proceso y los gastos y costas que ha de devengar.						
34.	Informar al usuario que se le notificara la resolución de la evaluación para otorgar la defensa legal gratuita en un plazo no mayor de 15 días hábiles.						
35.	Verificar, con actitud cortés, que haya comprendido y que no tenga dudas sobre la información proporcionada y registrar en su bitácora la orientación jurídica brindada.						
36.	Analizar el caso apoyándose en las leyes vigentes, jurisprudencias, tesis y doctrinas, así como de la documentación presentada por el usuario, para determinar si las pretensiones del usuario son correctas o si se debe agotar el ejercicio de sus derechos ante las instancias administrativas y judiciales.						
37.	Elaborar resolución en donde le informa al usuario que conforme a derecho no procedió su caso, aclarándole que ello solo constituye una mera opinión para efectos de intervención de la CONDUSEF y que no le impide proseguir el proceso o la tramitación de su asunto por los conductos que estime convenientes quedando a salvo sus derechos sobre el.						
38.	Imprimir la resolución del caso en original y dos copias, recabar firma autógrafa del director general de orientación jurídica y defensoría y la notifica al usuario.						

RESPONSABLE		MODULO DE RECEPCION DE ORIENTACION	DIRECTOR DE ORIENTACION JURIDICA	CONTROL DE GESTION	DEFENSOR ASESOR	DIRECCION GENERAL JURIDICA	AREA DE ESTUDIOS SOCIOECONOMICO
ACTIVIDADES							
39.	Pedir el visto bueno (Vo.Bo.) del subdirector y del director de orientación jurídica de manera previa a la firma del director general de orientación jurídica y defensoría.						
40.	Registrar el resultado de la orientación jurídica con el control de gestión, anexar al expediente del usuario acuse de recibido de resolución del caso por parte de este y archivar el expediente integrado.						
41.	evalúa si se puede asignar defensa legal gratuita conforme a la información socioeconómica de la solicitud de orientación jurídica y defensoría ya lo estipulado en las bases y criterios a los que se sujetara la CONDUSEF.						
42.	Solicitar al usuario que presente la información faltante mediante oficio o manera personal, para los casos en los que el usuario ha solicitado orientación por vía escrita.						
43.	Elabora resolución y notificarla al usuario, en donde le informa que conforme a derecho si procedió el asunto planteado y que en virtud de que se cumplió con los parámetros de ingreso y montos establecidos por la CONDUSEF tiene derecho a una defensa legal gratuita y entregar copia de la resolución del caso al director de orientación jurídica para que este la envíe al director de defensa a usuarios.						
44.	Captura en control de gestión de manera general la procedencia del caso, así como la defensa legal gratuita y archivar el expediente integrado.						
45.	Elaborar resolución y notificarla al usuario en donde le informa que conforme a derecho si procedió el asunto planteado y que en virtud de que cumplió con los parámetros de ingreso y montos establecidos por la CONDUSEF tiene derecho a una defensa legal gratuita y entregar copia de resolución del caso al director de orientación jurídica para que este la envíe al director de defensa a usuarios.						
46.	Capturar en control de gestión de manera general la procedencia del caso, así como la defensa legal gratuita y archivar el expediente integrado.						
47.	Elaborar resolución y notificarla al usuario en donde le informa que conforme a derecho si procede su caso pero que lamentablemente no satisface los parámetros para otorgarle la defensa legal gratuita, por lo que se le proporciona el listado de abogados para efecto de que puedan asesorarle, aclarándole que este listado solo constituye una mera recomendación, sin que ello implique una responsabilidad para la CONDUSEF.						
48.	Capturar en control de gestión de manera general la procedencia del caso, así como la improcedencia de brindar defensa legal gratuita y archivar el expediente integrado.						
49.	Enviar mediante memorándum (original y copia) la solicitud de orientación jurídica y defensoría y documentación soporte al área de estudios socioeconómicos y casos especiales, con el fin de que determine la procedencia o improcedencia de la defensa legal gratuita, recabando acuse de recibido en la copia de memorándum.						
50.	Recibir la solicitud de orientación jurídica y defensoría, junto con la documentación soporte, analizar y determinar si procede o no la defensa legal gratuita conforme a lo señalado en el procedimiento de estudio socioeconómico.						
51.	Elaborar memorándum y enviarlo al defensor asesor, en donde le notifica el resultado del estudio socioeconómico efectuado.						
52.	Recibir memorándum y verificar el resultado de la evaluación del área de estudios socioeconómicos y casos especiales, con el fin de determinar si se asignara o no defensor gratuito al usuario.						
53.	Elaborar resolución y notificarla al usuario en donde le informa que conforme a derecho si procede su caso pero que lamentablemente no satisface los parámetros para otorgarle la defensa legal gratuita, por lo que se le proporciona el listado de abogados para efecto de que puedan asesorarle, aclarándole que este listado solo constituye una mera recomendación, sin que ello implique una responsabilidad para la CONDUSEF.						

		RESPONSABLE					
	ACTIVIDADES	MODULO DE RECEPCION DE ORIENTACION	DIRECTOR DE ORIENTACION JURIDICA	CONTROL DE GESTION	DEFENSOR ASESOR	DIRECCION GENERAL JURIDICA	AREA DE ESTUDIOS SOCIOECONOMICO
54.	Capturar en control de gestión de manera general la procedencia del caso, así como la improcedencia de brindar defensa legal gratuita y archivar el expediente integrado.						
55.	Elaborar resolución y notificarla al usuario en donde le informa que conforme a derecho si procedió el asunto planteado y que en virtud de que cumplió con los parámetros de ingreso y montos establecidos por la CONDUSEF tiene derecho a una defensa legal gratuita y entregar copia de resolución del caso al director de orientación jurídica para que este la envíe al director de defensa a usuarios.						
56.	Capturar en control de gestión de manera general la procedencia del caso, así como la defensa legal gratuita y archivar el expediente integrado.						

La Capacitación Necesaria

En todo plan de mejora administrativa basado en lineamientos de las Normas ISO 9000, es fundamental capacitar tanto a los operadores del Sistema de Calidad, como de aquellos que trabajarán bajo este esquema. Los primeros deben ser capaces de desarrollar y mantener el manual de Calidad además de auditar su cumplimiento. De las personas que trabajan en áreas que se rigen por el manual de Calidad es fundamental que a lo menos todas las personas en roles de supervisión conozcan en forma básica la Norma y tengan el concepto Calidad.

En primer lugar se requirió de un denominado: curso para desarrollar y mantener el manual administrativo. Tuvo una duración de dos días, el grado de ejercitación que se realizó fue mínimo por el antecedente del curso básico de calidad ya impartido. Se incluyó no solo las técnicas de como diagramar procesos, definir responsabilidades, determinar el flujo de documentos / registros y enseñar las exigencias de los lineamientos de la Norma respecto de la manutención de la documentación. Fue necesario poner especial énfasis en asegurar que toda actualización esté en los lugares que se le requiere, se retiren textos obsoletos, y que estén siempre debidamente controlados y autorizados antes de su entrega al usuario.

La sensibilización debe poner énfasis en esclarecer el concepto Calidad en el sentido de ser la satisfacción del Cliente. En ese sentido el personal comprendió, que Sistema de Calidad es un conjunto de exigencias, que nos impone el Cliente para asegurar que los servicios prestados por la Dirección satisfagan sus necesidades hoy y a futuro. Un taller de este tipo se realizó con unos 20 participantes en un medio día.

Talleres de Sensibilización

El objetivo de la sensibilización fue el de acercarle a las personas el concepto Calidad como satisfacción de Cliente y demostrar que los lineamientos de la Norma son un camino para mantener dicha satisfacción en el tiempo. Uno de los medios más efectivos fue el emplear técnicas de juego, en que el participante fue llevado a olvidar que debe escuchar al Cliente, haciéndolo suponer que él sabe lo que este necesita. El efecto de la sorpresa al descubrir que éste tiene otras prioridades, generó una situación que hizo reflexionar al participante. De igual manera fue necesario mostrarle como se tiende a perder las buenas intenciones y por ende tarde o temprano no se estará atendiendo adecuadamente al Cliente, a menos que se usen Sistemas de Calidad, tales como la ISO 9004-2.

Cursos para Desarrollar y Mantener el Manual Administrativo.

El objetivo del curso fue familiarizar al participante con las técnicas de la documentación.

El curso empezó en generar el primer día, una comprensión de los requerimientos del sistema de calidad, y logro en el segundo, establecer un esqueleto para el manual, definir el proceso de control de documentos y ejercitar con otros procesos predefinidos. Entre las técnicas que incluyo, se encuentran aspectos tales como:

- Control de documentación
- Matrices de Tarea - Cargo
- Diagramación de Flujos
- Hojas de Chequeo

Documentación de Sistema de Calidad

Los lineamientos de la Norma requieren que el Sistema de Calidad esté documentado. La estructura que habitualmente se le da a esta, comprende un manual de funciones administrativas que cita los distintos procedimientos. Estos a su vez citan los planes de Calidad y / o instructivos específicos y en general todos los documentos, formularios y registros. La estructura se extiende por todas las áreas involucradas en la implantación, como lo muestra la FIGURA XI:



FIGURA XI: EJEMPLO DE INVOLUCRAMIENTO DE LA DOCUMENTACIÓN

La segmentación por función indicada en la gráfica no es un requisito de la Norma, si no la forma en que en muchos casos está organizada la Empresa. Este esquema hoy en día está cambiando paulatinamente a una orientación por procesos, lo cual es totalmente compatible con los lineamientos de la Norma y de hecho facilita la redacción de procedimientos más simples.

El manual de funciones administrativas de la Dirección de Orientación Jurídica, se muestra en el ANEXO I.

5.4 AUDITORIAS

Definición de auditoría.

Si bien muchas personas utilizan el término *auditoría*, no siempre lo hacen de manera consistente. Esto se debe a que las personas usan las palabras con base en sus propias experiencias o en lo que leyeron. Por tal motivo es importante definirla.

La definición tradicional de auditoría dice:

Es una evaluación planeada, independiente y documentada para determinar el cumplimiento de requerimientos acordados con anterioridad.

Así bien, se entiende que una auditoría busca cumplir con el nivel de observancia de una serie de reglas establecidas con anterioridad, así como la eficacia de las mismas para lograr las metas de la organización.

Según lo establecido en la norma ISO-8402 (vocabulario), la auditoría de calidad es:

Un examen metódico e independiente para determinar si las actividades de calidad y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas y para comprobar que estas disposiciones se lleven realmente a cabo y que son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos.

La definición de auditoría de calidad abarca dos importantes conceptos: el cumplimiento de requerimientos escritos (arreglos planeados) y su eficacia en el cumplimiento con los controles directivos básicos.

Es posible considerar a la auditoría como un proceso que compara realidades con requerimientos. El resultado de esta comparación es una evaluación para la dirección.

Para los directores es conveniente saber si los requerimientos que establecieron logran los controles necesarios. Y son los auditores de calidad quienes lo hacen saber a los directivos.

AUDITORIA INTERNA DE CALIDAD

La Norma exige, que con una periodicidad adecuada se realicen auditorías internas. Estas deben identificar actividades que no estén conformes con los procesos establecidos y detectar oportunidades de mejora. Las llamadas no conformidades deben ser identificadas y documentadas. El proceso de auditoría debe incluir la definición de medidas correctivas, responsables por su ejecución y plazos tras el cual debe verificarse la subsanación del problema.



La forma de realizar la Auditoria Interna de Calidad en la dirección de Orientación Jurídica es entrevistando al responsable del área sin más que un block de apuntes para dejar registrado puntos que profundizará en otro momento o área. Después se verificarán las no conformidades encontradas en el diagnóstico por lo que se utilizarán las mismas hojas de chequeo.

Por todo lo señalado anteriormente, la auditoria interna del sistema de calidad es una actividad efectuada por una persona o grupo de personas de la propia dirección y aplicada a cualquiera de las diferentes áreas de actividad existentes en la organización.

Las auditorias internas del sistema de calidad contemplan los siguientes objetivos:

- Determinar el grado de cumplimiento del sistema de calidad de acuerdo con lo planteado en el manual de calidad, los procedimientos, las instrucciones de trabajo, los planes, las normas, reglamentos, etc...
- Identificar las no-conformidades existentes en el sistema.
- Dar a la dirección de Orientación Jurídica la oportunidad de mejorar el sistema de calidad.
- Abarcar los lineamientos aplicados de la norma ISO 9004-2.
- Informar a la dirección acerca de del estado del sistema, con el objeto de que se pueda evaluar la eficacia de dicho sistema para alcanzar los objetivos especificados.

Pero el verdadero objetivo de la auditoria interna de calidad es impulsar desde la dirección de la empresa un proceso de mejora continua de la calidad, orientado a todas las áreas de actividad y basado en el ciclo O-P-V-E del Dr Edward Deming. FIGURA X.

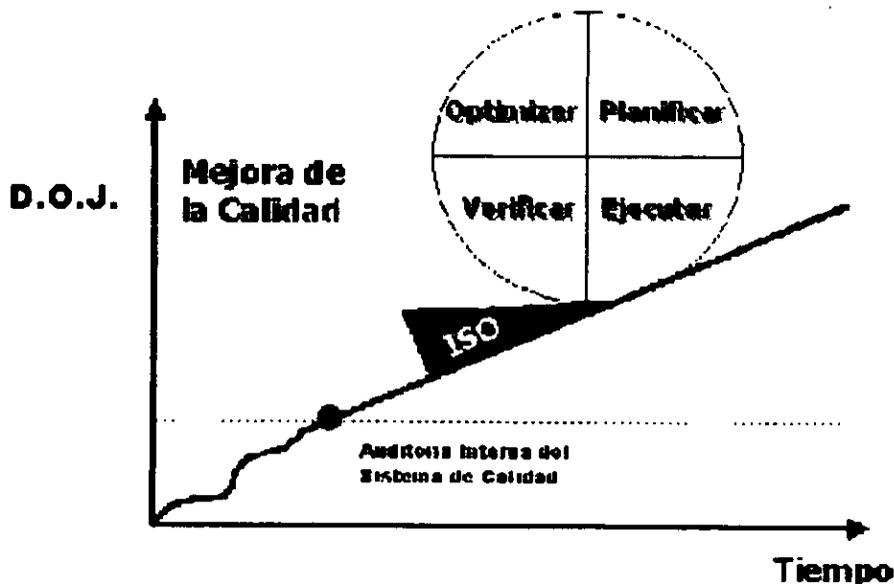


FIGURA X: CICLO O-P-V-E APLICADO A LA DIRECCIÓN DE ORIENTACIÓN JURIDICA (D.O.J.)

Antes de iniciar la puesta en marcha de la Auditoria Interna del Sistema de Calidad, resulta conveniente desarrollar un tiempo de preparación a traves del cual se informo y se formo a todo el personal adscrito a la dirección de Orientación Jurídica del proceso a desarrollar, objetivos que persigue, metodología de trabajo, normas de referencia, exigencias que debe satisfacer cada área de actividad.

Para hacer efectiva esta preparación se tomo la decisión de aplicar un programa de difusión y sensibilización, el cual se desarrollo con el fin de informar y sensibilizar a todo el personal en relación con la practica de las auditorias internas del sistema de calidad, empleando 2 grupos de 4 personas cada uno e integrándolos con personas de distintos niveles jerárquicos, con esto se lograron cortes verticales de la estructura.

El programa se preparo cuidadosamente y fue conducido por una persona que domina el tema y tenga experiencia en trabajo en equipo con el fin de involucrar a los integrantes.

La clave del éxito en la realización de las auditorias internas del sistema de calidad, radica en una esmerada preparación, previa a la auditoria. Las acciones que se desarrollaron en la dirección de Orientación Jurídica son:

Ya aprobado el plan de aseguramiento de la calidad, con la implantación ya realizada y además con el tiempo suficiente para tener resultados auditables, se determino la fecha de realización de la auditoria. Esto con el fin de ponerse de acuerdo con la subdirección acerca de la fecha de realización de la auditoria.

Por ser la auditoria un instrumento mas para alcanzar el nivel de calidad deseado, genero en la dirección de Orientación Jurídica la actitud de mejorar.

La convocatoria utilizada para el conocimiento de la dirección de Orientación Jurídica indico entre otras cosas:

- Motivo de la auditoria (Avance de la implantación del plan de aseguramiento de la calidad).
- Tipo de auditoria (Especial).
- A quien afecta (Toda la dirección de Orientación Jurídica).
- Fecha de elaboración.
- Alcance (Satisfacción de las no conformidades encontradas en la etapa de diagnostico).
- Integrantes del equipo auditor (Definidos anteriormente en grupos).
- Nombre y firma del comité de calidad.

Ya elaborada la convocatoria fue enviada en un periodo de 15 días a las subdirecciones.

La auditoria interna fue enfocada en las siguientes formas:

- Enfocada a las funciones y responsabilidades administrativas del personal.
- Enfocada hacia las no conformidades encontradas en la etapa de diagnostico.
- Enfocada a los conocimientos del plan de aseguramiento de la calidad.
- Enfocada a los elementos de la norma base (ISO 9004-2).

Se identificaron los documentos de referencia para el análisis:

- Manual de calidad.
- Manual de procedimientos.
- Manual de funciones administrativas de la dirección.
- Diagnostico inicial.

Primeramente y ya en la etapa de auditoria interna se cito al comité de calidad con la dirección de Orientación Jurídica y el control de gestión en una reunión para definir el periodo de tiempo para obtener muestras, el periodo de tiempo establecido fue de 1 mes a partir de la fecha de la reunión, descargando la información en las hojas de chequeo ya diseñadas en la etapa de diagnostico, en otros campos de audición se definió que el levantamiento de resultados se haría de manera personal por medio de entrevista, cabe señalar que se definió la metodología de aplicación en forma similar a la etapa de diagnostico dando los siguientes resultados:

AUDITACION DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS DEL PERSONAL

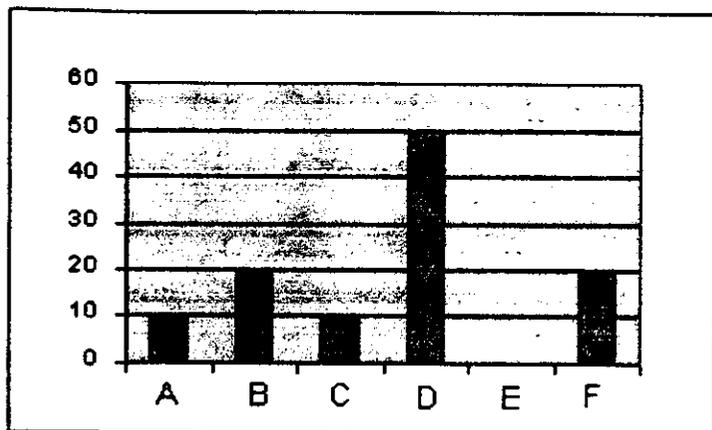
HOJA DE CHEQUEO DE AUDITORIA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS DEL PERSONAL.

AUDITORIA INTERNA DEL SISTEMA DE CALIDAD	
Puntos a evaluar (supuestos)	Porcentaje de Error
Conocimientos del proceso administrativo	10%
Conocimientos de funciones administrativas	20%
Conocimientos de responsabilidad interna	10%
Capacitación acorde a su función	50%
Especialidad acorde a su área de labores	0%
Conocimiento del documento emitido por SECODAM	20%
Mayor incidencia de supuestos: Capacitación del personal acorde a su función.	Acciones a tomar: Programar capacitación acorde a las necesidades del personal.

Nivel de Evaluación POR MEDIO DE ENTREVISTA	Responsables de evaluación Audidores internos.
--	---

Expresándolo gráficamente:

Grafica de porcentajes de errores acorde a funciones y responsabilidades del personal



- A. Conocimiento del proceso administrativo.
- B. Conocimiento de funciones.
- C. Conocimientos de responsabilidad interna.
- D. Capacitación acorde a su función.
- E. Especialidad acorde al área de labor.
- F. Conocimiento de normatividad de SECODAM.

Resultado de la Auditoria Interna del Sistema de Calidad en materia de funciones y responsabilidades del personal:

- La principal no conformidad encontrada es la capacitación del personal en sus áreas de especialización, por lo que la dirección de Orientación Jurídica acordó el programar un plan de capacitación del personal acorde a las necesidades del mismo.
- La implantación de las funciones y responsabilidades acorde a lo estipulado dentro del manual de calidad, manual de procedimientos y manual de funciones administrativas se esta llevando de manera correcta, ya que en la comparativa de los resultados obtenidos contra los de la etapa de diagnostico se tiene un avance mas que considerable ya que la afluencia de las no – conformidades es menor de lo calculado.
- En materia de especialización el personal esta de acuerdo en la nueva aplicación de distribución de los asuntos (casos) que en la anterior etapa, cabe señalar que este punto agiliza la salida rápida de los asuntos por lo que se tiene un impacto favorable a los usuarios (clientes) de la dirección de Orientación Jurídica.
- La asignación de responsabilidades del personal afecto de manera importante a la productividad y eficiencia de la dirección, por lo que se dio un paso mas hacia la mejora.

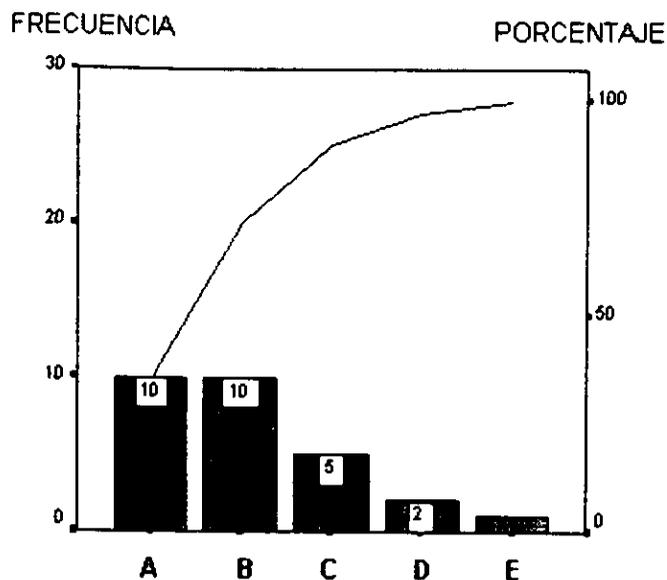
AUDITACION DE LOS ERRORES.

PARETO DE AUDITORIA DE LOS ERRORES

SUPUESTOS DE NO CONFORMIDAD	AUDITORIA INTERNA DEL SISTEMA DE CALIDAD	
	Frecuencia	Porcentaje de frecuencia
Incumplimiento a la normatividad, lineamientos e instrucciones debidamente giradas.	10	35.71
Errores ortográficos o de forma	10	71.42
Errores u omisiones en el contenido del documento.	5	89.27
Errores Jurídicos.	2	96.41
Incumplimiento a las revisiones.	1	99.99 : 100
Mayor incidencia de supuestos: Incumplimiento a la normatividad, lineamientos e instrucciones debidamente giradas además de errores ortográficos.	Nota: El tamaño de la muestra fue de 100 asuntos, tales que se trabajaron en un periodo de 1 mes de los cuales salieron sin no conformidades 72 asuntos.	

Nivel de Evaluación	Responsables de evaluación
Por periodo de tiempo, análisis por parte de la dirección.	Audidores Internos.

Expresando los resultados de la Auditoria de los errores en el Diagrama de Pareto, se tiene:



- A - Incumplimiento a la normatividad, lineamientos e instrucciones administrativas.
- B - Errores juridicos o de capacitacion.
- C - Errores ortograficos o de forma.
- D - Errores u omisiones en el contenido del documento.
- E - Incumplimiento a las revisiones

Analizando los resultados de la Auditoria de los errores se resuelve.

- Bajo de manera considerable el retrabajo dentro de la dirección de Orientación Jurídica, comparándolo con la etapa de diagnostico donde el 40% de las no conformidades se daban por incumplimientos a la normatividad, lineamientos e instrucciones administrativas, además de que el 100% de la muestra tenia no conformidades, ahora las no conformidades mayores son los mismos incumplimientos a la normatividad además de errores ortográficos, pero la diferencia es que el 72 % de los asuntos salieron sin no conformidades, solo el 28 % mostró no conformidades menores.
- Se necesita dar capacitación en redacción y ortografía dado que resulto ser una de las no conformidades de mayor afluencia en el nuevo diagnostico.
- La implantación y los cambios hechos en la dirección de Orientación Jurídica han dado resultados de manera eficiente y da la pauta para asegurar que las decisiones fueron tomadas de manera correcta.

CUESTIONARIO DEL DIAGNOSTICO DE CALIDAD (AUDITORIA)
DIRECCIÓN GENERAL DE ORIENTACIÓN JURÍDICA Y DEFENSORIA
AREA DE ORIENTACIÓN JURÍDICA

0. INTRODUCCIÓN	0	Se tiene conocimiento de lo que es un sistema de calidad.
1.ALCANCE	0	Al existir el conocimiento de lo que es un sistema de calidad se tienen alcances y objetivos de corto, mediano y largo plazo
2.REFERENCIAS	0	Existen y se aplican de manera correcta con excelentes conocimientos y sensibilización

3. DEFINICIONES	1	Existen y están implantadas al igual que las referencias, se conocen y aplican pero falta poco de concientización y sensibilización
4. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS 4.1 CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS Y DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS 4.2 CONTROL DEL SERVICIO Y CARACTERÍSTICAS DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	0	Nivel aceptable de las características de los servicios, aplicados en su totalidad, definida una metodología de trabajo y un buen control.

<p>5. PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE CALIDAD</p> <p>5.1 ASPECTOS CLAVES DE UN SISTEMA DE CALIDAD</p> <p>5.2 RESPONSABILIDADES GERENCIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • GENERALIDADES • POLÍTICA DE CALIDAD • OBJETIVOS DE CALIDAD • RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD CON RESPECTO A LA CALIDAD • REVISIÓN DE LA GERENCIA <p>5.3 PERSONAL Y RECURSOS MATERIALES</p> <p>5.4 ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CALIDAD</p> <p>5.5 INTERFAZ CON LOS CLIENTES</p>	<p>0</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>	<p>Se conoce lo que representa un sistema de calidad, un plan, y las normas (ya sean PROMAP o ISO), existe una interfaz con los clientes bien definida, se tienen Bajos índices de retrabajos de los cuales ya se están tomando las medidas necesarias para su corrección.</p>
<p>6. ELEMENTOS OPERACIONALES DEL SISTEMA DE CALIDAD</p> <p>6.1 PROCESO DE MERCADEO</p> <p>6.2 PROCESO DE DISEÑO</p> <p>6.3 PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO</p> <p>6.4 ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO DE SERVICIO Y MEJORAMIENTO</p>	<p>NA</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>	<p>No aplican los elementos operacionales de mercadeo por ser una dependencia integrada a otras direcciones, por lo que el mercadeo se lleva a cabo en otra dirección.</p> <p>Se rediseño los servicios, se tiene establecido el proceso (flujogramas y cursogramas) de prestación del servicio, se tiene estandarizado el servicio en materia de tiempos, hay un control directo operacional del control de oficinas.</p>

Nivel de Cumplimiento del Sistema de Calidad

N = Nivel de Capítulos Evaluados = 18

DT = Total de Deméritos de los Capítulos evaluados = 1

Nivel de Calidad del Área de Orientación Jurídica de la CONDUSEF = 97 % DE CUMPLIMIENTO DE LOS CAPITULOS DE LA NORMA.

Conclusiones tomadas en la etapa de auditoria.

- Las decisiones tomadas en la implantación del sistema de calidad, analizando los resultados obtenidos en la auditoria, demuestran que las decisiones tomadas son las correctas.
- Se cumplen los lineamientos y definiciones de la norma ISO 9004-2, logrando tener un sistema administrativo estructurado.
- La atención al cliente es eficiente.
- Las no conformidades disminuyeron en forma considerable.
- El clima laboral mejoró al estar distribuido de acuerdo a la especialización y ubicación de cada persona.
- Se logro establecer un control eficaz de documentos.
- Se cumple el sistema de calidad, de acuerdo a los cambios realizados en el rediseño de la dirección.

CONCLUSIONES

En la actualidad, los servicios que se ofrecen en la administración pública federal, juegan un papel muy importante en el desarrollo del país, ya que están ligados directamente con la atención a usuarios, motivo por el cual es necesario prestar dichos servicios de manera óptima.

El presente proyecto de tesis, aunque solo está dirigido a la Dirección de Orientación Jurídica, puede servir para impulsar el cambio en busca de una mejora en los sistemas administrativos de las dependencias gubernamentales, para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios y para mejorar los entornos productivos encaminados al personal.

El sistema aquí desarrollado, acorde a las necesidades implícitas y explícitas de todos los integrantes de la Dirección de Orientación Jurídica y los usuarios de la misma, toma como base del cambio a la persona como tal, y en segundo plano al sistema administrativo que lo rige.

El cambio primordial se dio en la cultura organizacional, sin el cual, cualquier cambio físico o administrativo no hubiese tenido ningún fin.

Fue importante tomar en cuenta a todo el personal (sea de la alta dirección o no) para diseñar el plan de mejoramiento administrativo, con esto se logró dar una "globalización" en la Dirección de Orientación Jurídica, con el fin de aceptar e implantar el cambio de manera óptima y rápida.

En materia administrativa, otro punto clave en la mejora fue la aplicación de las responsabilidades de los integrantes, además de asignar los casos acorde a la especialidad de cada uno de ellos, dando como resultado directo la eficiencia del defensor asesor y por consiguiente de el servicio.

Al eliminar el control de documentos inadecuado que se tenía antes de la mejora, al diseñar e implantar el nuevo control de los mismos, y al asignar a un integrante de la misma dirección como el encargado del control, se optimizó y mejoró el proceso referente a documentos, dándole una rastreabilidad rápida del documento en cualquier momento.

Las decisiones tomadas en la implantación del sistema de calidad, analizando los resultados obtenidos en la auditoría, demuestran que las decisiones tomadas son las correctas, a continuación se muestran algunas:

Se cumplen los lineamientos y definiciones de la norma ISO 9004-2, logrando tener un sistema administrativo estructurado.

La atención al cliente es eficiente.

Los errores disminuyeron en forma considerable.

El clima laboral mejoró al estar distribuido de acuerdo a la especialización y ubicación de cada persona.

Se logró establecer un control eficaz de documentos.

Se cumple el sistema de calidad, de acuerdo a los cambios realizados en el rediseño de la dirección.

Al aplicar la norma ISO 9004-2 se está a la vanguardia de los sistemas administrativos, esto se traduce a que se tiene mayor eficiencia en el desarrollo del trabajo.

La aplicación de los lineamientos de la norma ISO 9004-2 abarca desde la alta dirección hasta la baja dirección, creando un entorno de calidad en todo el proceso administrativo.

La aplicación de los lineamientos de la norma ISO 9004-2 estandarizó todas las operaciones.

A diferencia del anterior proceso administrativo, en el nuevo control nos asegura que el asunto (oficio y/o resolución) esta en manos de la persona indicada para su atención y toma de decisiones oportunas con relación a problemas suscitados.

Se creo el comité de calidad que regula el plan de mejoramiento administrativo, con esto se asegura que el sistema va a ser constante aun después de la salida de los asesores de calidad.

Se documentaron los procesos esto dando como resultado una eficiencia alta, ya que al posible cambio de los integrantes de la Dirección de Orientación Jurídica se tendrá un documento que explique la metodología del trabajo de la Dirección.

En pocas palabras, la aplicación de un plan de mejora administrativa, ya sea en la administración publica federal o en cualquier empresa privada, es primordial en estos días, donde el usuario es el que dicta, evalúa y decide la supervivencia del lugar que presta el servicio.

BIBLIOGRAFÍA

Libros de apoyo:

- ISO 9000, QS 9000, ISO 14000
Normas Internacionales de Administración de Calidad, Sistemas de Calidad y Sistemas Ambientales.
Carlos González González.
Mc Graw Hill.
- ISO 9000 en empresas de servicios.
Abdres Senlle / Joan Villar.
Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Gestión de Calidad: Apuntes.
- Todo el Poder al Cliente.
Karl Albrecht
Ediciones Paidós, Buenos Aires – México.
- En Busca de la Excelencia.
T. J. Peters / R. H. Waterman.
Editorial Atlántida.
- Sistemas ISO 9000 de Gestión de Calidad: Directrices para empresas de países en vías de desarrollo.
Ginebra, Suiza.
- Calidad Total y Normalización.
Abdres Senlle / G. Stoll.
Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Control de Calidad y estadística industrial.
A. J. Duncan
Editorial AlfaOmega.
- Control Estadístico de la Calidad.
Grant.
- Planificación y Análisis de la Calidad.
Juran – Gryna
- ¿Qué es el Control Total de la Calidad?
Kaoru Ishikawa
Editorial Norma.
- Auditorias de Calidad para mejorar la efectividad de su empresa.
Dennis R. Arter.
Panorama Editorial.

Cursos de apoyo:

- Auditoria, Certificación y Excelencia en los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad ISO 9000
- Marco de Referencia, Bases de la Calidad y la Productividad

Paginas de Internet:

- www.secodam.gob.mx
- www.kyoncorp.com
- www.praxion.com

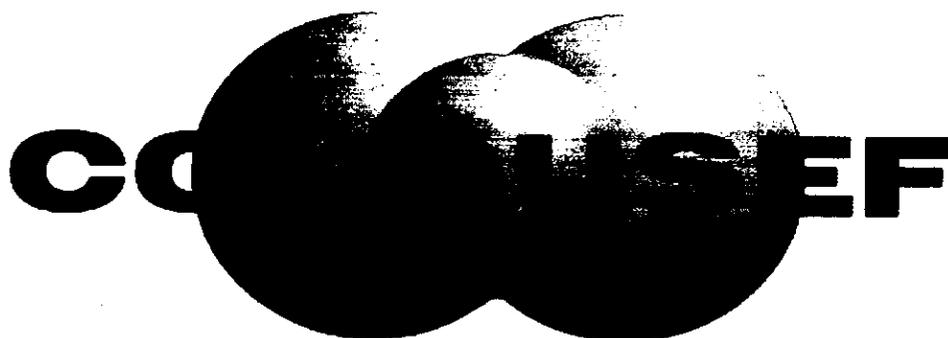
ANEXO 1

MANUAL ADMINISTRATIVO DE LA DIRECCIÓN DE ORIENTACIÓN JURÍDICA

 <p>CONDUSEF Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros</p>	<p>VICEPRESIDENCIA JURIDICA</p> <p>DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y DEFENSORIA</p> <p>DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA</p>
--	---

MANUAL ADMINISTRATIVO

DIRECCION DE ORIENTACION JURIDICA



**Comisión Nacional para la Protección
y Defensa de los Usuarios de
Servicios Financieros**

OFICINA CENTRAL

 <p>CONDUSEF Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros</p>	<p>VICEPRESIDENCIA JURIDICA DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y DEFENSORIA DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA</p>
---	--

INDICE DE CONTENIDO

1. - OBJETIVOS DEL MANUAL
2. - ALCANCES.
3. - LINEAMIENTOS
4. - ESTANDARIZACION DEL TRABAJO.
5. - METODOLOGIA DE LA VERIFICACION DE LOS RETRABAJO.

 <p>CONDUSEF Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros</p>	<p>VICEPRESIDENCIA JURIDICA</p> <p>DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y DEFENSORIA</p> <p>DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA</p>
--	---

CAPITULO 1

“OBJETIVOS DEL MANUAL”

 <p data-bbox="122 296 453 352">Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros</p>	<p data-bbox="700 195 1067 222">VICEPRESIDENCIA JURIDICA</p> <p data-bbox="551 254 1218 310">DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y DEFENSORIA</p> <p data-bbox="628 342 1138 369">DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA</p>
--	---

Contar con un instrumento debidamente aprobado por los integrantes de la Dirección de Orientación Jurídica y ratificado por la Dirección General de Orientación Jurídica y Defensoría en donde se incorporen las funciones, actividades y metodología de mejora continua para que se realicen y apliquen a fin de dar una atención eficiente a los Usuarios de servicios financieros, asimismo que se cuente con los mecanismos para monitorear su correcto cumplimiento.



Comisión Nacional para la Protección
y Defensa de los Usuarios de
Servicios Financieros

VICEPRESIDENCIA JURIDICA

**DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y
DEFENSORIA**

DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA

CAPITULO 2

"ALCANCES"

 <p>CONDUSEF Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros</p>	<p>VICEPRESIDENCIA JURIDICA</p> <p>DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y DEFENSORIA</p> <p>DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA</p>
--	---

Una vez que se definieron las políticas organizativas y al aplicarse el presente Manual en el trabajo diario, se pretende en la Dirección de Orientación Jurídica, el eficientar al máximo el trabajo interno, eliminando los retrabajos así como las horas muertas. Esto se traducirá en una mejoría constante en el servicio, cumpliendo con el compromiso asumido por los integrantes de la Dirección de Orientación Jurídica al interior y acercándonos a nuestro principal objetivo que es dar una atención eficiente a los Usuarios de Servicios Financieros. Con este compromiso se dará un crecimiento profesional y personal. Se tendrá la certeza de que sé esta haciendo las cosas bien.

 <p data-bbox="128 298 453 357">Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros</p>	<p data-bbox="703 199 1065 226">VICEPRESIDENCIA JURIDICA</p> <p data-bbox="551 256 1217 315">DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y DEFENSORIA</p> <p data-bbox="627 344 1141 371">DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA</p>
--	---

CAPITULO 3

“LINEAMIENTOS DE EN RELACION AL DESAHOGO DE OFICIOS, REVISION DE RESOLUCIONES E INTEGRACION DE EXPEDIENTES DE ORIENTACION JURIDICA Y DEFENSORIA” (FUNCIONES PRINCIPALES)

 <p>CONDUSEF Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros</p>	<p align="center">VICEPRESIDENCIA JURIDICA</p> <p align="center">DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y DEFENSORIA</p> <p align="center">DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA</p>
--	--

LINEAMIENTOS PARA RESOLUCIONES

- ◆ En el llenado de las solicitudes de Orientación Jurídica y Defensoría por parte de los Usuarios, los Defensores Orientadores deberán verificar que no queden campos vacíos, de ser así se indicaran y llenaran con "NA" en presencia del Usuario,
- ◆ Los expedientes de solicitudes de Orientación y Defensoría, invariablemente, deberán de estar debidamente integrados de conformidad con las Bases y Criterios y la documentación deberá estar ordenada en estricto orden cronológico. Las resoluciones deberán sustentarse en la información proporcionada por el Usuario, en el caso de que el Defensor Orientador considere la necesidad de apoyarse en documentación distinta, deberá asentar la razón y el origen del documento.
- ◆ En el formato de resolución se deberá insertar, seguido del nombre del Director General, el nombre y firma del Defensor Orientador con la siguiente leyenda "La información y criterios contenidos en la presente resolución se sustenta en la documentación proporcionada por el Usuario, misma que se analizó para efectos de determinar la procedencia de la Defensa Legal por parte de esta Comisión".
- ◆ En los casos de resoluciones improcedentes en donde no sea posible localizar al usuario, se deberá enviar un telegrama en donde se le indique que la resolución fue emitida, por lo que será necesario se presente a las oficinas de esta Comisión a formalizar su entrega en términos de lo que la propia resolución establece. La referida comunicación deberá ser enviada con un intervalo de tres días en tres ocasiones, en el caso de que el usuario no se presente.
- ◆ En los expedientes en donde sea procedente la Defensa Legal, se deberá integrar el formato de procedencia firmado por el Director General, El Director de Orientación Jurídica y el Director de Defensoría.
- ◆ Antes de pasar a firma las resoluciones a la Dirección General se deberá de solicitar numero de oficio.

 <p>CONDUSEF Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros</p>	<p>VICEPRESIDENCIA JURIDICA</p> <p>DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y DEFENSORIA</p> <p>DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA</p>
---	--

LINEAMIENTOS PARA OFICIOS

- ◆ En los oficios en donde se indique a los usuarios que presenten reclamación ante esta Comisión, se deberá marcar copia al Director o Delegado que corresponda, o al Servidor Público que remitió el asunto, en caso de duda favor de solicitar al Director de Orientación Jurídica la indicación especial antes de pasar el proyecto de oficio.
- ◆ Para la revisión de los oficios en la Dirección de Orientación Jurídica se deberá solicitar previamente el numero de oficio.
- ◆ Los asuntos que pasen a revisión y a firma tendrán que registrarse en la dirección.

 <p data-bbox="111 291 435 348">Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros</p>	<p data-bbox="681 191 1049 218">VICEPRESIDENCIA JURIDICA</p> <p data-bbox="532 249 1199 306">DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y DEFENSORIA</p> <p data-bbox="610 338 1120 365">DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA</p>
--	---

LINEAMIENTO PARA EVITAR RETRABAJOS

- ◆ Revisar bien y con calma los asuntos antes de pasarlos a revisión.

 <p>CONDUSEF Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros</p>	<p>VICEPRESIDENCIA JURIDICA</p> <p>DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y DEFENSORIA</p> <p>DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA</p>
---	--

LINEAMIENTOS SOBRE INFORMES

◆ En caso de que se les solicite información sobre el número de asuntos recibidos por subdirección, se deberá de contar con la misma a la brevedad posible y los datos deberán coincidir con la que se proporcionara de manera oficial o extraoficial a la Dirección General de Orientación Jurídica. La información que deberán incluir los informes será:

- Número total de Orientaciones Jurídicas en total, periódico.
- Número de solicitudes de Orientación Jurídica y Defensoría, periódico.
- Número de Orientación Jurídica (personal y escrita)
- Número de Solicitudes de Orientación Jurídica procedentes.
- Número de Solicitudes de Orientación Jurídica improcedentes.
- Total de montos en reclamaciones.
- Número de solicitudes de estudio socioeconómico.
- Número de solicitudes de Orientación Jurídica y Defensoría por institución financiera.

 <p>CONDUSEF Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros</p>	<p>VICEPRESIDENCIA JURIDICA</p> <p>DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y DEFENSORIA</p> <p>DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA</p>
---	--

LINEAMIENTO PARA CUMPLIMIENTO DE TERMINO

- ◆ Corresponde a las subdirecciones dar estricto seguimiento a los plazos para la elaboración y notificación de resoluciones, por lo que es necesario se tenga informada a la Dirección de Orientación Jurídica sobre las inconsistencias detectadas a fin de dar inmediata solución. Coordinado con el encargado del control de gestión.

 <p>Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros</p>	<p>VICEPRESIDENCIA JURIDICA</p> <p>DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y DEFENSORIA</p> <p>DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA</p>
--	---

LINEAMIENTO GENERAL

- ◆ A los prestadores de Servicio Social no se les deberán asignar responsabilidades que correspondan a los defensores orientadores y a los jefes de oficina.

 <p>CONDUSEF Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros</p>	<p>VICEPRESIDENCIA JURIDICA</p> <p>DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y DEFENSORIA</p> <p>DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA</p>
---	---

DISCIPLINA

- ◆ En caso de no cumplir con los lineamientos señalados en el Manual de Actividades Organizativas de la Dirección de Orientación Jurídica se elaborara Memorándum a la Dirección General de Orientación Jurídica y Defensoría a efecto de que se acuerden las medidas disciplinarias correspondientes.

 <p data-bbox="125 296 447 352">Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros</p>	<p data-bbox="694 195 1059 222">VICEPRESIDENCIA JURIDICA</p> <p data-bbox="545 254 1206 310">DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y DEFENSORIA</p> <p data-bbox="624 342 1127 369">DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA</p>
--	---

CAPITULO 4

“ACTIVIDADES POR UNIDAD ADMINISTRATIVA O PUESTO”



VICEPRESIDENCIA JURIDICA
DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y DEFENSORIA
DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA

➤ **DIRECCION DE ORIENTACION JURIDICA**

- Dirigir, coordinar, supervisar y organizar la aplicación de las bases y criterios para la Orientación Jurídica y Defensoría Legal, mediante su difusión, recepción de solicitudes de Orientación Jurídica y Defensoría Legal, elaboración de proyectos de resoluciones de procedencia y orientación directa a los usuarios.
- Difundir las bases y criterios para la implantación del servicio de orientación jurídica en las Delegaciones Regionales, Estatales y Locales y Verificar su cumplimiento.
- Organizar y dirigir la recepción de las solicitudes de orientación jurídica y defensoría legal de los usuarios.
- Coordinar y dirigir la entrega a la dirección general de información de servicios financieros de las solicitudes de Orientación Jurídica y Defensoría Legal de los usuarios que requieran la practica del estudio socioeconómico.
- Coordinar, dirigir la elaboración de los proyectos de resolución sobre la procedencia de la orientación jurídica y defensa legal.
- Coordinar y dirigir la orientación jurídica que se proporcione a los usuarios.
- Dictar los lineamientos para el registro de los expedientes abiertos con motivo de las solicitudes de orientación jurídica y defensoría legal de los usuarios.
- Coordinar las solicitudes de información a las instituciones financieras en términos de la ley.
- Coordinar, dirigir y vigilar la elaboración de los proyectos de resolución sobre la procedencia de la orientación jurídica y defensoría legal.
- Coordinar y dirigir la remisión de los expedientes en los que haya recaído resolución de procedencia de defensoría legal a la dirección de defensoría legal en términos de las bases y criterios aprobados por la junta de gobierno.
- Definir, mantener actualizados y vigilar el cumplimiento de los estándares de calidad a que se encontrara sujeta la recepción de las solicitudes de orientación jurídica y defensoría legal, la orientación jurídica y la emisión de las resoluciones.
- Dirigir, planear y coordinar el programa de capacitación y actualización a los defensores asesores en materia SAR, SEGUROS Y FIANZAS, BANCARIO, ORGANIZACIONES AUXILIARES DE CREDITO Y BURSATIL.
- Participar en platicas o conferencias relacionadas con la difusión de los servicios de orientación jurídica.
- Integrar los informes mensuales y los que sean solicitados, en los que se consignen los aspectos mas relevantes del estado que guardan las solicitudes de defensoría legal y orientación jurídica y su remisión a la dirección de defensoría legal.

 <p>CONDUSEF Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros</p>	<p align="center">VICEPRESIDENCIA JURIDICA</p> <p align="center">DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y DEFENSORIA</p> <p align="center">DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA</p>
--	--

➤ **SUBDIRECCION DE ORIENTACION JURIDICA RELACIONADA CON ASUNTOS BANCARIOS, BURSATILES Y DE ORGANIZACIONES AUXILIARES.**

- Operar el registro de las solicitudes de Orientación Jurídica y Defensoría Legal relacionada a asuntos bancarios, bursátiles y organizaciones auxiliares.
- Operar el registro de las solicitudes de estudio socioeconómico y vigilar los términos para su desahogo.
- Supervisar la elaboración de proyectos de resolución sobre la procedencia legal de la Orientación Jurídica y Defensoría Legal relacionada a asuntos Bancarios, Bursátiles y de Organizaciones Auxiliares.
- Supervisar que la orientación jurídica que se proporcione a los usuarios en los términos de las bases y criterios aprobados por la junta de gobierno.
- Operar el registro de los expedientes que se remitan a la Dirección de Defensoría Legal en términos de las bases y criterios aprobados por la junta de gobierno.
- Elaborar el informe de labores en donde se consignen los aspectos mas relevantes del estado que guardan las solicitudes de Defensoría Legal y orientación Jurídica y su remisión a la Dirección de Defensoría Legal.
- Supervisar e informar del cumplimiento del programa de capacitación de los defensores en materia bancaria, bursátil y organizaciones auxiliares.

 <p>CONDUSEF Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros</p>	<p align="center">VICEPRESIDENCIA JURIDICA</p> <p align="center">DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y DEFENSORIA</p> <p align="center">DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA</p>
--	--

➤ **SUBDIRECCIÓN DE ORIENTACIÓN JURIDICA RELACIONADA CON ASUNTOS SAR, SEGUROS Y FIANZAS**

- Operar el registro de las solicitudes de orientación jurídica y defensoría legal relacionada a asuntos sar, seguros y fianzas.
- Operar el registro de las solicitudes de estudio socioeconómico y vigilar los términos para su desahogo.
- Supervisar la elaboración de proyectos de resolución sobre la procedencia legal de la Orientación Jurídica y Defensoría Legal en asuntos Sar, seguros y Fianzas.
- Supervisar la orientación jurídica, además de que la orientación jurídica se proporcione a los usuarios en los términos de la bases y criterios aprobados por la junta de gobierno.
- Operar el registro de los expedientes que se remitan a la Dirección de Defensoría Legal en los términos de las bases y criterios aprobados por la junta de gobierno.
- Elaborar el informe de labores en donde se consignen los aspectos mas relevantes del estado que guardan las solicitudes de Defensoría Legal y Orientación Jurídica y supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad a que se encontrara sujeta la atención a los usuarios.
- Supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad a que se encontrara sujeta la atención a los usuarios.
- Supervisar e informar del cumplimiento del programa de capacitación de los defensores asesores en materia Sar, Seguros y Fianzas.

 <p>CONDUSEF Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros</p>	<p>VICEPRESIDENCIA JURIDICA</p> <p>DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y DEFENSORIA</p> <p>DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA</p>
---	---

➤ DEFENSOR ASESOR RELACIONADO CON ASUNTOS SAR

- Participar en la recepción de las solicitudes de Orientación Jurídica y Defensoría Legal relacionada a asuntos Sar mediante la atención directa a los usuarios.
- Participar en la Orientación Jurídica, directa y por escrito a los usuarios en términos de las bases y criterios aprobados por la junta de gobierno.
- Participar en la emisión de resoluciones de procedencia de orientación y Defensoría Legal mediante la elaboración de los proyectos, en asuntos Sar.
- Integrar los expedientes de todos y cada uno de los casos que les sean asignados.
- Integrar los informes de todos y cada uno de los casos que les sean asignados.
- Participar en las solicitudes de información a las Instituciones financieras mediante la elaboración de los proyectos respectivos.
- Informar respecto del cumplimiento de los estándares de calidad a que se encontrara sujeta la atención a los usuarios.

 <p>Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros</p>	<p align="center">VICEPRESIDENCIA JURIDICA</p> <p align="center">DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y DEFENSORIA</p> <p align="center">DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA</p>
--	--

➤ **DEFENSOR ASESOR RELACIONADO CON ASUNTOS DE SEGUROS Y FIANZAS**

- Participar en la recepción de las solicitudes de Orientación Jurídica y Defensoría Legal en asuntos de Seguros y Fianzas mediante la atención directa a los usuarios.
- Participar en la Orientación Jurídica, directa y por escrito a los usuarios en asuntos de Seguros y Fianzas.
- Participar en la emisión de las resoluciones de procedencia de Orientación y Defensoría Legal, mediante la elaboración de los proyectos, en asuntos de Seguros y Fianzas.
- Integrar los expedientes de todos y cada uno de los casos que les sean asignados.
- Integrar los informes de todos y cada uno de los casos que les sean asignados.
- Participar en las solicitudes de información a las Instituciones Financieras mediante la elaboración de los proyectos respectivos.
- Informar respecto del cumplimiento de los estándares de calidad a que se encontrara sujeta la tensión a los usuarios.



VICEPRESIDENCIA JURIDICA
DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y DEFENSORIA
DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA

➤ **DEFENSOR ASESOR RELACIONADO CON ASUNTOS BANCARIOS Y BURSÁTILES**

- Participar en la recepción de las solicitudes de Orientación Jurídica y Defensoría Legal, relacionada a asuntos Bancarios y Bursátiles mediante la atención directa a los usuarios.
- Participar en la Orientación Jurídica, directa y por escrito a los usuarios relacionada a asuntos Bancarios y Bursátiles.
- Participar en la emisión de las resoluciones de procedencia de Orientación y Defensoría Legal, mediante la elaboración de los proyectos en asuntos Bancarios y Bursátiles.
- Integrarlos expedientes de todos y cada uno de los casos que les sean asignados.
- Integrar los informes de todos y cada uno de los casos que les sean asignados.
- Participar en las solicitudes de información a las Instituciones Financieras mediante la elaboración de los proyectos respectivos.
- Informar respecto del cumplimiento de los estándares de calidad a que se encontrara sujeta la atención a los usuarios.

 <p>Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros</p>	<p style="text-align: center;">VICEPRESIDENCIA JURIDICA</p> <p style="text-align: center;">DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y DEFENSORIA</p> <p style="text-align: center;">DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA</p>
--	---

➤ **DEFENSOR ASESOR RELACIONADO CON ASUNTOS DE ORGANIZACIONES AUXILIARES DE CREDITO.**

- Participar en la recepción de las solicitudes de Orientación Jurídica y Defensoría Legal en asuntos de Organizaciones Auxiliares.
- Participar en la Orientación Jurídica, directa y por escrito a los usuarios en materia de Organizaciones Auxiliares.
- Participar en la emisión de las resoluciones de procedencia de Orientación Jurídica y Defensoría Legal mediante la elaboración de los proyectos en materia de Organizaciones Auxiliares.
- Integrar los expedientes de todos y cada uno de los casos que les sean asignados.
- Integrar los informes de todos y cada uno de los casos que les sean asignados.
- Participar en las solicitudes de información a las Instituciones Financieras mediante la elaboración de los proyectos respectivos.
- Informar respecto del cumplimiento de los estándares de calidad a que se encontrara sujeta la atención a los usuarios.

 <p>Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros</p>	<p style="text-align: center;">VICEPRESIDENCIA JURIDICA</p> <p style="text-align: center;">DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y DEFENSORIA</p> <p style="text-align: center;">DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA</p>
--	---

➤ **ENCARGADO DEL CONTROL DE GESTION
(puesto no incorporado en estructura)**

- Reciben de las Subdirecciones los oficios, los registran, abren expediente, los entregan al Defensor Orientador que corresponda.
- Computaran los términos para la conclusión de los oficios por lo que deberá entregar a los Subdirectores con tres días de anticipación los vencimientos.
- Mantener permanentemente informados a los Subdirectores y a los Defensores Orientadores, sobre el número de asuntos recibidos así como las fechas de vencimientos. (diario)
- Elaborar mensualmente el reporte de expedientes de la Dirección de Orientación Jurídica que se entrega en la Dirección de Atención a Usuarios.
- Dar seguimiento de la estandarización en materia de tiempo a los expedientes abiertos.

 <p data-bbox="132 291 463 352">Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros</p>	<p data-bbox="713 195 1084 222">VICEPRESIDENCIA JURIDICA</p> <p data-bbox="563 254 1236 310">DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y DEFENSORIA</p> <p data-bbox="642 342 1156 369">DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA</p>
--	---

➤ JEFES DE OFICINA

- Coadyuvar en la elaboración de proyectos de oficios.
- Coadyuvar en la elaboración de proyectos de resolución.
- Realizar estudios y análisis de las disposiciones Jurídicas aplicables.

 <p data-bbox="124 296 458 352">Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros</p>	<p data-bbox="705 197 1074 222">VICEPRESIDENCIA JURIDICA</p> <p data-bbox="555 254 1228 310">DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y DEFENSORIA</p> <p data-bbox="636 342 1148 367">DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA</p>
--	---

➤ **SERVICIO SOCIAL**

- Auxiliar en actividades de la Dirección de Orientación Jurídica ya sean Jurídicas y / o Administrativas.



VICEPRESIDENCIA JURIDICA
DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y
DEFENSORIA
DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA

CAPITULO 4

“ESTANDARIZACION DEL TRABAJO.”

En las reuniones de planeación estratégica efectuadas se llegaron a los acuerdos siguientes en materia de estandarización:

[Cabe señalar que la estandarización se aplicara solamente a las fechas limite para desahogar resoluciones y oficios.]

Acuerdos de estandarización para resoluciones y oficios:

- En el expediente se señalara la fecha limite para la emisión de la resolución.
- Los tiempos de revisión por nivel de responsabilidad serán:

➤ Defensores Orientadores	—————→	10 Días hábiles.
➤ Subdirectores	—————→	5 Días hábiles.
➤ Director	—————→	3 Días hábiles.
➤ Director General	—————→	5 Días hábiles.

- En el caso de Oficios se deberán concluir en 30 días naturales contados a partir de la fecha en que se reciban en las Subdirecciones.

 <p data-bbox="126 296 458 352">Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros</p>	<p data-bbox="705 197 1078 226">VICEPRESIDENCIA JURIDICA</p> <p data-bbox="555 254 1225 315">DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y DEFENSORIA</p> <p data-bbox="634 342 1145 373">DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA</p>
--	---

CAPITULO 5

“VERIFICACION DEL RETRABAJO”



VICEPRESIDENCIA JURIDICA
DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y DEFENSORIA
DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA

Para la medición del retrabajo se calificaran por medio de la evaluación de los expedientes en todo momento (calificaciones negativas al trabajo), estos datos se descargarán en la hoja de chequeo de cada grupo del equipo de trabajo, se realizarán al término del mes mediante un nivel de retrabajos, esto nos ayudara a medir el desempeño y mejora de todos los equipos de trabajo.

Los niveles de deméritos a calificar son los siguientes:

EVALUACION DEL PRODUCTO FINAL

SUPUESTO	CALIFICACION O NIVEL DE DEMERITO
Errores ortográficos o de forma, errores u omisiones en el contenido del documento.	2
Incumplimiento a la normatividad, lineamientos e instrucciones debidamente giradas.	4
Incumplimiento a las revisiones.	6
Errores Jurídicos.	8

Los niveles de retrabajos se calificaran con el seguimiento de los índices de evaluación, mientras mas calificación se tenga, mas retrabajo se tiene.

 <p>Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros</p>	<p>VICEPRESIDENCIA JURIDICA</p> <p>DIRECCION GENERAL DE ORIENTACIÓN JURIDICA Y DEFENSORIA</p> <p>DIRECCION DE ORIENTACIÓN JURIDICA</p>
--	---

Oficio	Equipo a evaluar
---------------	-------------------------

HOJA DE CHEQUEO DE EVALUACION DEL PRODUCTO FINAL

SUPUESTOS	Evaluación				
	1ª Revisión	2ª Revisión	3ª Revisión	4ª Revisión	Total
Errores u omisiones en el contenido del documento, errores ortográficos o de forma.					
Incumplimiento a la normatividad, lineamientos e instrucciones debidamente giradas.					
Incumplimiento a las revisiones.					
Errores Jurídicos					
Mayor incidencia de supuestos: _____					

Nivel de Evaluación _____	Firma y nombre de Jefe inmediato
---	---