

00422  
79



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

**APLICACION DE LA NORMA ISO-9000 EN LA  
ADMINISTRACION PUBLICA MEXICANA**

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional

NOMBRE: REBECA CITLALLI

RIVAS ROCHA

FECHA: 8-SEPT-2003

FIRMA: [Signature]

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS  
Y ADMINISTRACION PUBLICA  
(ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION PUBLICA)**

**P R E S E N T A :**

**REBECA CITLALLI RIVAS ROCHA**

DIRECTOR: RIGOBERTO LEON BERBER

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO

2003

A





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAGINA</b>
INTRODUCCIÓN	i - v
 <b>CAPITULO 1</b>	
1.- LA CALIDAD TOTAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA FEDERAL.	1
1.1.- Aspectos generales de la Calidad Total.	1-1
1.1.1. Concepto de Calidad Total	7
1.1.2. Aseguramiento de la Calidad	8
1.1.3. Control de la Calidad	9
1.2.- La Organización Internacional de Normalización (ISO).	11
1.3.- La serie de normas ISO-9000.	14
1.4.- Calidad Total, Planeación, Estrategia y Reingeniería Administrativa.	19
 <b>CAPITULO 2</b>	
2.- EL PROGRAMA DE MODERNIZACION DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (PROMAP) y LA CALIDAD TOTAL.	22
2.1.- Aspectos relevantes del PROMAP.	22
2.2.- La capacitación para la calidad.	33
2.3.- Antecedentes exitosos de Programas de Calidad en la Gestión Pública Mexicana.	35
2.4.- Trabajo de Campo	42

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAGINA</b>
<b>CAPITULO 3</b>	
3.- PROPUESTAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO, CALIDAD Y EFICIENCIA DE LA GESTIÓN PÚBLICA MEXICANA.	49
3.1.- Capacitación.	49
3.2.- Profesionalización y Servicio Civil.	58
3.3.- Reingeniería y Planeación Estratégica.	61
3.4.- Calidad Total.	64
<b>CAPITULO 4</b>	
4.- LA ISO-9000 EN EL AÑO 2000	68
4.1 La actualización de las Normas ISO-9000 en el Sistema de Gestión de Calidad en el año 2000.	68
Consideraciones Finales	90
Glosario de Términos	94
Anexos	108
Bibliografía	130

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a la **Universidad Nacional Autónoma de México** quien me ha formado para poder ser una persona con valores y educación para bien de mi país. Además por el apoyo para terminar mis estudios de Licenciatura y enseñarme los caminos para emprender una vida llena de triunfos y esperanza.  
*GRACIAS*

Gracias, al Prof. Rigoberto León Beber, asesor de este trabajo, por sus atinadas y oportunas observaciones, y a su entrañable familia por su gran apoyo y confianza.

A los sinodales: Prof. Carlos Domínguez Trejo, Prof. Gabriel Campuzano, Prof. Francisco Javier Díaz Jaimes, Prof. Eduardo Entrala Hernández, a quienes agradezco haber revisado el trabajo y hacer observaciones pertinentes que me permitieron mejorarlo.

Con gratitud a todos mis maestros desde el Kinder hasta la Universidad y los que me siguen enseñando con su sabiduría, experiencia y apoyo.

!!!!!!!!!!!! **MUCHAS GRACIAS** !!!!!!!!!!!!!

## DEDICATORIA

A mis Abuelos que en paz descansen Francisca Durán +, Antonio Rivas + y Juana Lara +, por su apoyo, cariño y enseñanza, quienes están viendo desde el cielo la conclusión de una de mis metas y a mi Abuelo José de Jesús Rocha; quien en vida al igual que todos los demás me ha dado la fortaleza y cariño.

Con amor a mis padres: **Rebeca Rocha** y **Manuel Rivas**, estaré eternamente agradecida por los valores, educación y familia que han formado, ya que sin su apoyo y confianza, no podría haber terminado este trabajo y una de mis metas. Además son los que me han dado tanto, con su esfuerzo, tiempo y preocupación para ser una persona de bien.

Gracias a mis **PADRES** que son la guía de trabajo, voluntad, empeño, energía, fe, amor y que nunca se han doblegado en momentos difíciles y no se han dado por vencidos.

A mis hermanos, Manuel, Lizbeth, Toño y Miguel, que con su amor, paciencia, siempre comprenden y valoran todo el esfuerzo que he realizado en mi vida y con quienes he compartido grandes momentos en la buenas y en las malas. **GRACIAS POR SU APOYO.**

A mis sobrinos Emmanuel y Christian, que son una esperanza y espero que en un tiempo no muy lejano también vea el resultado de su esfuerzo y trabajo.

A mis tíos y primos que siempre están presente en mi corazón.

A los amigos que me han acompañado en el camino de la vida LIGIA, OLINCA, PILAR, ELIDA, CITLALI, MIREYA, MARTIN, FERNANDO, HEIDI, OSCAR, ARMANDO, JOAQUIN; entre muchos más ..., que con sus consejos son muestra de inteligencia y muestra para seguir adelante, ya que hemos compartido desvelos, hambres y cansancios para lograr al final el resultado lo que es una gran recomienza AMISTAD.

Agradezco sobre todo a la vida, que me ha permitido vivir a lado de tan grande gente, que ha inspirado la finalización de este gran camino. Gracias PADRES; HERMANOS, MAESTROS; AMIGOS, COMPAÑEROS, UNIVERSIDAD, **GRACIAS DIOS.**

## INTRODUCCIÓN

El trabajo que se presenta tiene como propósito mostrar como la administración pública en México está promoviendo cambios profundos en todas las dependencias y entidades gubernamentales con el fin de alcanzar la eficiencia y eficacia de las funciones que se les han encomendado, así como de los recursos con que cuenta, pero especialmente impulsar y desde luego alcanzar una actitud positiva por parte del personal público que labora en estos órganos. Para lograr este cometido se impulsaron los primeros intentos a partir de 1994, a través de la iniciativa del denominado "Programa de Calidad total" derivado del "Programa Integral para el Cambio Estructural". Para ello se está instrumentando el llamado Programa Integral para el Cambio Estructural, mismo que certifica su progreso a través de las Normas de Calidad Internacionales, las que se conocen como ISO-9000, estas normas dan la pauta para implantar novedosos sistemas que permitan obtener productos de calidad así como brindar servicios que satisfagan ampliamente los requerimientos del cliente y/o usuario, además de lograr la mejora continua, cualidad que caracteriza al Sistema de Gestión de Calidad.

Asimismo, su contenido proporciona una importante visión general sobre los cambios que se están realizando en las entidades y dependencias de la administración pública, pues la aplicación del citado Sistema de Gestión de Calidad ha arrojado resultados de gran alcance; como por ejemplo, la certificación de muchos de los procedimientos que se vienen utilizando en la ejecución de sus programas, esto es fundamental porque además de mejorar la atención de los servicios se está iniciando ya un proceso de promoción en la cultura de la calidad.

Otro aspecto muy importante que también contempla este novedoso sistema es el relativo a la globalización en el que estamos necesariamente inmersos, pues de otro modo, nuestro desarrollo económico-social se vería frenado. Por tal razón, también se hace referencia a los trabajos que realizó la Secretaría de Economía, anteriormente SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento

Industrial), pues precisamente una de las funciones de esta dependencia es la responsabilidad de atender e impulsar los diferentes Tratados que nuestro país tiene en materia económica con el resto del mundo pues la citada dependencia ha sido pionera además de estar a la vanguardia en los temas de gerencia y de aseguramiento de calidad, incorporando asimismo las especificaciones y normas de calidad ISO para su organización y procesos, además de que cuenta con la infraestructura logística que le permite ser la vía de enlace con el mercado interior y exterior, lo que evidentemente repercute en el desarrollo de la economía de nuestro país.

Es relevante considerar que para lograr una relación adecuada en el intercambio comercial, especialmente el exterior, existen las Normas de Calidad que son conocidas en el mundo como ISO, por lo que, tanto México como el resto de los países de Latinoamérica, se han visto en la necesidad de adoptar un sistema de calidad con las normas ISO-9000, las que actualizan y optimizan los diversos sistemas relacionados con las actividades que se realizan en el ámbito gubernamental con diferentes fines como: prestar un mejor servicio a los usuarios, reduciendo tiempos de respuesta, satisfacción del cliente y el logro de la denominada mejora continua.

Se debe señalar también, la importancia que tiene que el personal se involucre de manera plena y que conozca las bondades y beneficios de este noble sistema y que como consecuencia se concientice y tenga así un cambio de actitud, lo que seguramente le permitirá superar las deficiencias que se susciten en el desempeño de sus actividades, pero lo más importante, desde luego, es lograr un óptimo sistema de calidad, esto se puede lograr gracias a la capacitación y desarrollo del personal que es piedra angular y eje de la calidad.

A partir de esta perspectiva se pueden lograr grandes cambios tanto en el ámbito político, económico y social del estado, fundamentalmente en lo relativo al asunto de globalización, tema vital, pues de esto depende el poder competir con nuestros productos y servicios, además de obtener el reconocimiento, y desde luego la certificación. Esto se puede alcanzar y de hecho hay avances

significativos, gracias a la capacitación que se promueve en las entidades y dependencias del gobierno, pero se debe señalar siempre que lo más importante es lograr en el personal un auténtico cambio de actitud logrando concientizar al personal de la trascendencia que tiene en el desempeño del trabajo que realiza cotidianamente. Por lo tanto es necesario conocer cuales son las metas que se han logrado en esta materia para alcanzar la eficiencia objetivo consustancial de la calidad total.

De este modo, en el primer capítulo se analiza la importancia de la denominada calidad total y cómo se está implantando en el ámbito de la administración pública pues como se mencionó, uno de los propósitos del gobierno es, además de mejorar sus procesos, promover la cultura de calidad en México, pues, en nuestro país la transformación y los cambios sociales exigen la renovación de un aparato gubernamental que otorgue más y mejores servicios atendiendo desde luego a los principios que emanan del multitudinado concepto de calidad. Bajo estas consideraciones generales se debe mencionar que los encargados de ejecutar las acciones de gobierno están obligados a aplicar, en el desempeño de sus funciones, todos los elementos de la teoría de la calidad, tales como: buscar la mejora continua, crear beneficios mutuos proveedor-organización-cliente, satisfacción total, promover la capacitación y/o la profesionalización del servicio público; creando para este propósito el "Programa de Modernización de la Administración Pública Federal " (PROMAP) en el que definen las líneas de acción y las **estrategias a seguir para integrar un Sistema de Calidad.**

Asimismo, en este capítulo, se dan a conocer también cuales son los criterios bajo los que se integra la ISO así como las normas que utiliza, para el manejo de: productos y/o servicios, medio ambiente, salud y competencia, auditorías, alimentación, entre otras. Además, hace referencia también a las nociones de: Calidad Total, Planeación Estratégica y Reingeniería conceptos que son fundamentales para entender el significado de un Sistema de Calidad.

En el siguiente apartado, se hace un estudio más profundo de los Proyectos derivados del PROMAP, señalando así también los antecedentes que sustentaron el diagnóstico que propició la creación del programa de referencia

para iniciar la modernización administrativa dentro de la Administración Pública. El citado Programa contempla en sus Subprogramas aspectos relativos a: la atención ciudadana, descentralización administrativa, evaluación de la gestión pública y profesionalización del servicio público. Para realizar esta función, la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo juega un papel fundamental, mismo que ha diseñado una metodología integrada por etapas para facilitar la función pública en el ámbito administrativo. En esta sección, también se hace referencia a los avances que hasta la fecha se tienen en materia de calidad a través de la certificación de los procesos de algunas dependencias, como la Secretaría de Economía. Además, incluye una investigación de campo que nos da una clara visión de la metodología a seguir para implantar un Sistema de Gestión de Calidad en las acciones que realiza el gobierno.

Posteriormente, el siguiente título de este trabajo nos proporciona una idea clara de los criterios y antecedentes fundamentales que nos permiten conocer los problemas con los que se han enfrentado las instituciones para implantar un Sistema de Gestión de Calidad, incluye además una propuesta relativa a la Capacitación, pues se considera que ésta es el eje de las acciones para impulsar un Sistema Integral de Calidad. Del mismo modo, se indican cuáles son las limitaciones y obstáculos que se presentan en las instituciones para lograr un cambio de conciencia además de generar la cultura de la calidad en las organizaciones cuya participación debe ser piramidal, es decir, desde los directivos hasta los niveles técnicos y de apoyo en general, esto es, todo el personal se debe involucrar en la consecución de los fines de la organización para alcanzar así la calidad total.

Finalmente, para concluir con esta investigación, en este capítulo se dan a conocer los criterios para estructurar las normas que se utilizan para llevar a cabo la certificación así como los cambios que sufrieron éstas en la familia ISO-9000:2000 con respecto a la que se conocía con la del 1994 y cuyas modificaciones consideramos como aceptables para adaptarlos a cualquier

empresa u organización para llevar un sistema de calidad a la certificación y lograr así el reconocimiento tanto nacional como internacional, lo que le va a permitir competir con empresas del primer mundo que requieren un certificado de calidad para poder comercializar los productos y/o servicios tanto privados como los que proporciona el Estado. Además de evaluar y medir los logros que se han obtenido con la implantación de éste así como actualizar los cambios que se generan dentro de la nueva norma, ya que se unificaron las siguientes normas: 9001, 9002, 9003 en una sola ISO-9001:2000; además de lograr que cada vez más las instituciones tanto privadas como públicas lleven a cabo este sistema de calidad que les redunde en óptimos beneficios.

**CAPITULO 1**

**"LA CALIDAD TOTAL EN LA GESTION PUBLICA  
FEDERAL"**

## **CAPITULO 1**

### **1.- LA CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.**

#### **1.1 ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD TOTAL**

Los conceptos de la denominada calidad total son fundamentalmente la satisfacción del cliente; la calidad como factor estratégico de la empresa orientada a la mejora continua (en Japón se le llamó Kaizen) y a la ecuación producto-precio-atención. Los japoneses se preocupan por sus sistemas de calidad, de ahí que forman grupos interdisciplinarios de trabajo y logre rotundos éxitos. Por lo tanto, la calidad "Es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que satisfacen las necesidades (de los clientes), a esto se le denomina Conformidad en Calidad con los requerimientos del cliente. Calidad significa entonces, hacer las cosas bien desde la primera vez, no importa que tan bien haya quedado el trabajo, siempre debe haber una mejor forma de hacerlo; se basa por lo tanto en cuatro principios PLANEAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR"<sup>1</sup>.

La Calidad Total es también una herramienta muy útil en la administración pública, pues en estos tiempos de cambio y renovación requiere de otorgar servicios finales de calidad y que en el ámbito gubernamental son los relativos a la **seguridad pública, luz, agua potable, bienestar social, entre otros**. Para ello, es necesario que durante el proceso se considere a la evaluación como elemento clave en los criterios a aplicar en **todas las etapas**, asimismo **deben contemplar** la denominada mejora continua, el liderazgo, capacitación y desarrollo, motivación de personal, análisis de los costos de calidad, mercadotecnia, además de consideraciones ambientales, de seguridad entre las más importantes. Por lo que también, para instrumentar un sistema de aseguramiento de Calidad se requiere de aplicar políticas de calidad, tales como; establecer estudios de compras e

---

<sup>1</sup> Salinas Edith, Editorial, Revista RL GRAMA, México, 30 de Abril 1999.

inventarios, costos, control de documentos y auditorías. Asimismo para su instrumentación es necesario establecer mecanismos de control de procesos, inspección, control de equipo de pruebas, identificación de productos, registros de calidad.

Bajo estas consideraciones generales, la calidad se define como, "...el proceso de inspección que se lleva a cabo justo antes de que el cliente reciba los bienes o servicios..."<sup>2</sup>, en este orden de ideas se debe decir entonces que la calidad es el resultado de un trabajo que se dirige de principio a fin, cumpliendo con las expectativas de lo que se requiere o se ha fijado y así asegurar la calidad del producto final. En síntesis, la calidad busca cumplir con amplias satisfacciones del producto.

Con base en la teoría de la calidad total; para lograr resultados óptimos se deben considerar los siguientes principios:

- Desempeño
- Actitudes positivas del personal son respecto al trabajo
- Cumplimiento
- Confiabilidad
- Durabilidad
- Servicio
- Respuesta
- Diseño, por lo que es importante considerar estos criterios durante el proceso para cumplir con los requisitos de la calidad total. En tal sentido, la calidad se considera como un ciclo que entra a la excelencia y vuelve a la calidad.

La Norma de Calidad requiere de:

---

<sup>2</sup> Waller Jenny, et. Al. "El manual de la Administración de la Calidad ISO-9000", Editorial Panorama, México, pág.24.

- 4.1 Responsabilidad de la dirección: es la que debe de asegurar que el sistema de calidad se establezca, implante y mantenga de acuerdo con la norma.
- 4.2 Sistema de calidad: en éste se documenta y mantiene un sistema de calidad como medio que asegure que el producto es conforme con los requisitos especificados, por ello se debe preparar un manual de calidad congruente con los requisitos de esta norma.
- 4.3 Revisión del contrato: aquí el que dá el servicio o proveedor debe establecer y mantener procedimientos documentados para la revisión del contrato y para la coordinación de estas actividades. También se deben establecer canales de comunicación e interrelaciones con la organización del cliente.
- 4.4 Control del diseño: en esta etapa se debe establecer y mantener procedimientos documentados para controlar y verificar el diseño del producto, con el fin de asegurar que se cumplan los requisitos especificados, además de las revisiones del diseño, la verificación del diseño puede incluir actividades tales como (realización de cálculos alternativos, la comparación del diseño nuevo con un diseño similar probado si está disponible y la revisión de los documentos de la etapa del diseño, antes de su liberación).
- 4.5 Control de documentos y datos: aquí el servidor público debe de establecer y mantener procedimientos específicos para controlar todos los documentos y datos que se relacionan con los requisitos de esta norma, incluyendo, en el alcance aplicable a documentos de origen externo tales como normas y dibujos del cliente. Los documentos y datos que pueden estar en la forma de papel, medios electrónicos o cualquier otro.

- 4.6 Adquisiciones: El proveedor debe establecer y mantener procedimientos documentados para asegurar que el producto adquirido cumpla con los requisitos: como pueden ser; tipo, clase, identificación precisa, número, y edición del sistema de norma que debe aplicarse, entre los más importantes.
- 4.7 Control de productos proporcionados por el cliente: se deben definir y mantener procedimientos documentados para el control de verificación, almacenamiento y mantenimiento de los productos proporcionados por el cliente. Cualquier producto que se pierda, dañe o sea inadecuado para su uso se debe registrar y reparar al cliente o en su caso proceder a cambio de ese producto.
- 4.8 Identificación y rastreabilidad del producto: en este rubro el proveedor debe de establecer y mantener procedimientos documentados para identificar el producto por medios adecuados desde su recepción y durante todas las etapas de producción, entrega e instalación.
- 4.9 Control del Proceso: aquí deben identificar y planear los procesos de producción, instalación y servicios que directamente afectan la calidad y así como asegurar que estos procesos se lleven bajo condiciones controladas. Por lo que a los procesos que requieren una calificación previa de su capacidad de proceso frecuentemente se les conoce como "procesos especiales". También deben mantenerse de manera adecuada, los registros de la calificación de procesos, equipos y del personal.

- 4.10 Inspección y prueba: El proveedor debe establecer y mantener procedimientos documentados para las actividades de inspección y prueba para verificar que se cumplan los requisitos especificados. La inspección y prueba, requeridas y los registros establecidos deben de estar detallados en el plan de calidad y en los procedimientos documentados.
- 4.11 Control de equipo de inspección, medición y prueba: aquí el proveedor debe de establecer y mantener procedimientos documentados para controlar, calibrar y mantener los equipos de inspección, medición y prueba, incluyendo el software de las pruebas utilizadas para demostrar la conformidad del producto con los requisitos especificados.
- 4.12 Estado de inspección y prueba: el estado de inspección y prueba del producto debe identificarse utilizando medios adecuados, que indiquen la conformidad o no conformidad del producto con respecto a la inspección y prueba realizadas. El citado estado debe mantenerse a través de la producción, instalación y servicio del producto, tal y como se establece en el plan de calidad.
- 4.13 Control de producto no conforme: El proveedor debe establecer y mantener procedimientos documentados para asegurar que se prevenga el uso o instalación no intencionada de los productos no conformes con los requisitos especificados. El control debe incluir:
- La identificación
  - La segregación
  - La disposición del producto no conforme
  - La notificación a las funciones responsables

# **TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

- 4.14 Acción correctiva y preventiva: el proveedor debe establecer y mantener procedimientos documentados para implementar acciones correctivas y preventivas, estas acciones deben eliminar las causas de las no conformidades; además de asegurar que las actividades correctivas sean efectuadas y efectivas.
- 4.15 Administración, almacenamiento, empaque, conservación y entrega: el proveedor debe establecer y mantener procedimientos documentados para la administración, almacenamiento, empaque, conservación y entrega del producto.
- 4.16 Control de registros de calidad: el proveedor debe establecer y mantener procedimientos documentados para:
- Identificar
  - Codificar
  - Acceder
  - Archivar
  - Almacenar
  - Conservar y disponer de los registros de calidad. Estos registros pueden estar en la forma de copia de papel, medios electrónicos o cualquier otro.
- 4.17 Auditoría de calidad interna: el proveedor debe establecer y mantener procedimientos documentados para planear y llevar a cabo auditoría de calidad interna para determinar actividades de calidad así como los resultados relativos a ésta que cumplen con los acuerdos internos planeados y para determinar la efectividad del sistema de calidad. Las auditorías de calidad interna forman parte integral de los datos de entrada para las actividades de revisión de la dirección.

- 4.18 Capacitación: el proveedor debe establecer y mantener procedimientos documentados para identificar las necesidades de capacitación y capacitar a todo el personal que ejecuta actividades que afectan a la calidad.
- 4.19 Servicio: en esta etapa cuando el servicio sea requisito especificado, el proveedor debe establecer y mantener procedimientos documentados para realizar este servicio y para verificar e informar que dicho servicio cumple con tales requisitos.
- 4.20 Técnicas de estadísticas: El proveedor debe identificar la necesidad de técnicas estadísticas requeridas para el establecimiento, control y verificación de la capacidad del proceso y de las características del producto, tales como; diagramas de pareto, barras e histogramas.

### 1.1.1 CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL

La Calidad Total es la etapa final del concepto de calidad que se refiere a que toda empresa y entidad debe como requisitos principales; el prestar y otorgar sus servicios, para lo cual requiere que su personal cuente con mejora continua, liderazgo, motivación, costos de calidad, mercadotecnia, consideraciones ambientales y seguridad.

Esto quiere decir que se deben de seguir una serie de procesos para llegar a la etapa final que es la Calidad Total y ésta es el resultado de la satisfacción del cliente al que se le vende un producto o se le proporciona un servicio, ya que es la etapa final o salida del producto. Para lograr la meta, todos los que se ven involucrados en estos procesos deben estar conscientes de que el trabajo que realizan en condiciones óptimas lo tienen que llevar a cabo desde el primer momento, lo que redundará positivamente en costos y tiempos.

En esta etapa también es necesario considerar los aspectos ambientales, de seguridad y de salud, por lo tanto es indispensable que todos los empleados tengan bien definidos sus objetivos y siempre tener en cuenta la siguiente frase: *"Di lo que haces, Haz lo que dices, Demuestra que así lo hiciste"*. Tomando en consideración estos criterios podemos decir que si se cumple este principio se puede llegar a la calidad. Se puede concluir, entonces, que la **Calidad Total** involucra a todo el personal de la organización y las actividades se realizan excediendo las necesidades y requisitos de los clientes, logrando con ello la entera satisfacción al proporcionar un valor agregado.

### **1.1.2 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

Esta segunda etapa denominada aseguramiento de la calidad, tiene que ver con las acciones planeadas y sistemáticas implementadas en un sistema de calidad y necesarias para cubrir todos los requerimientos del cliente, además de promover la planeación. Por ello, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad está involucrado principalmente con las políticas de calidad, compras, evaluación de proveedores, control de documentos y las auditorías; asimismo, deben respetarse los procesos establecidos que ha fijado la empresa en materia de política de calidad de la empresa para lograr la satisfacción del cliente.

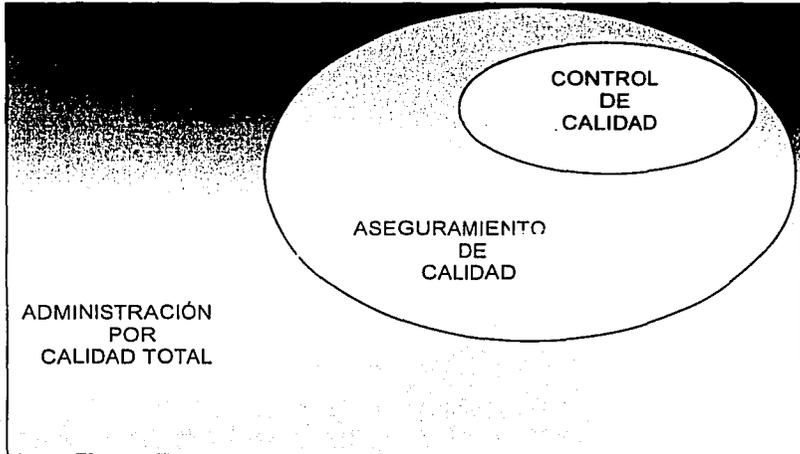
### 1.1.3 CONTROL DE CALIDAD

Para esta tercer etapa de la calidad denominada Control de Calidad se consideran de manera importante las técnicas específicas y las actividades que ayudan a detectar errores, es decir; "separar lo bueno de lo malo", además de que tiene que ver directamente con el control de procesos, inspección, control de equipo de pruebas, identificación de productos y principalmente con el registro de calidad, como hemos señalado las etapas de la calidad tienen que ir ligadas unas con otras para instrumentar correctamente los principios de calidad en una dependencia. Como nos menciona Ishikawa en su libro, "¿Qué es el Control Total de Calidad?", y que en uno de sus capítulos hace referencia a la definición del Dr. Armand V. Feigenbaum -quien es el fundador del Control Total de Calidad- y que señala que ésta es "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que estos sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes"<sup>3</sup>. Pero, enfatizando que en todas las divisiones sus empleados deben participar en el estudio y la promoción del control de calidad, para ello cada individuo está obligado a estudiar, practicar y participar en el control de calidad y especificar bien así como detalladamente lo que cada persona debe aplicar y promover del control de calidad.

---

<sup>3</sup> Kaori Ishikawa, ¿Qué es el Control Total de Calidad?, La modalidad Japonesa, Editorial NORMA, Colombia,

Por lo tanto, el Control de Calidad está inmerso en el Aseguramiento de Calidad y éste a su vez dentro de un Sistema de Administración de Calidad Total, como se representa en la siguiente gráfica.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 1.2 LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ISO)

### **ISO: INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION**

La Organización Internacional para la Normalización, conocida como ISO, está formada por organismos miembros internacionales, nace y tienen su sede en Ginebra, Suiza; su objetivo es definir los criterios a seguir para elaborar normas internacionales de los diversos productos que benefician el intercambio comercial. Esta organización está integrada por no menos de 120 países que principalmente son los siguientes: Alemania, Canadá, Francia, España, Holanda, Inglaterra, Japón, Noruega, en América Latina esta conformada por Venezuela, Cuba, Uruguay, Brasil, República Dominicana, Bolivia, Colombia, Chile, Argentina, México. El objetivo principal de la ISO; es promover las normas internacionales para facilitar el intercambio de bienes y servicios a escala mundial.

Por lo tanto, la ISO-9000 es la norma internacional que define los estándares de calidad que debe reunir el sistema de Aseguramiento de Calidad de una institución en todos sus departamentos, es así que la citada norma se ha convertido actualmente en la norma internacional de calidad, que está reconocida universalmente y que proporciona los elementos para que una organización pueda **establecer un sistema de calidad efectivo que satisfaga las necesidades** de sus clientes dando evidencia de su organización.

La primera edición de las Normas Internacionales ISO 9000, sobre **sistemas de gestión de calidad y aseguramiento de la calidad** fue publicada en 1987, su impacto no tuvo precedentes, ya que de inmediato fueron adoptadas por más de sesenta países para los intercambios comerciales, la **segunda edición** fue en 1994, en la que se introdujeron algunas mejoras con la idea de hacer cambios de mayor profundidad en la siguiente edición del año 2000.

En México, se introduce la norma ISO-9000 en 1990 pero se dá a conocer con el Tratado de Libre Comercio (TLC), que se firma en 1994 con Canadá y Estados Unidos. Con dicho tratado México se ve inmerso en la globalización de los mercados y los mecanismos regionales de integración, por lo tanto, tiene que planear nuevos y grandes desafíos competitivos, así como crear permanentemente nuevas condiciones de intercambio.

La clave para alcanzar estos nuevos niveles de competitividad radica en la modernización de la tecnología, la formación del personal y el desarrollo de nuevas formas de organización y gestión de los procesos productivos. Actualmente hay cada vez más empresas con un alto nivel de competencia; por lo que quienes aplican los sistemas de calidad total obtienen resultados óptimos. Asimismo la norma ISO-9000 es para uso interno de la dirección y de todo el personal, ya que es una nueva era en la administración de calidad, por lo que suministra la información esencial necesaria para tomar las políticas de la dirección o el aseguramiento de calidad y convertirlos en acción, esto quiere decir que la norma tiene que estar ligada en todos los niveles para poder llegar a todos los mercados y brindar un servicio de calidad al que se requiera para los usuarios, para ello todos tienen que involucrarse en el uso de esta norma y seguir los lineamientos que ella contiene, para así obtener un mejoramiento en la elaboración de los productos, más productividad, calidad gerencial y de trabajo, **reducción de desperdicios**, reprocesamientos, **más orden y limpieza**, mejoras en la comunicación y moral del personal y por último y lo más importante en la relación cliente-proveedor.

La norma ISO-9000, por consecuencia, eliminará muchas de las innecesarias aberraciones y confusiones por deficiencias en la comunicación y representará un práctico sistema de control para obtener una unidad altamente productiva, ya que México actualmente se ha visto involucrado en la globalización o, dicho en otras palabras, en la internacionalización y para ello dió impulso a diversos programas

como el que actualmente se denomina "Programa de Modernización de la Administración Pública Federal" (PROMAP).

Por otra parte, el PROMAP en el gobierno del entonces presidente Ernesto Zedillo Ponce de León, asume el compromiso de impulsar el citado programa (PROMAP), que provee a los servidores públicos de los lineamientos y criterios; así como de las habilidades administrativas y técnicas que requieren los diversos puestos y las capacidades y actitudes que demanda el nuevo enfoque de calidad en la atención a la población y la mejoría en los estándares de servicio y promover en ellos la utilización de nuevas herramientas.

Bajo esta dinámica México se ha preocupado por proporcionar servicios públicos sustentados en la tecnología que nos enorgullece, porque ubica a nuestro país a la vanguardia mundial ya que desde el inicio de la presente administración el Gobierno Federal asume el compromiso de modernizar a la administración pública y de elevar la calidad de los servicios que ésta proporciona.

En México el funcionamiento de las instituciones gubernamentales está ligado directamente a la vida cotidiana de los mexicanos. Por ello, solo evaluando la satisfacción de los ciudadanos por los servicios que se otorgan, se puede asegurar que las innovaciones, los cambios y las mejoras, cumplan su cometido. En nuestro país, cada día millones de personas requieren de atención por parte de los servidores públicos, ya que acuden diariamente a instituciones públicas para recibir diversos servicios de educación, salud, seguridad social y procuración de justicia; así como también para disponer de servicios urbanos como agua, luz, alcantarillado o para realizar trámites y recibir distintos tipos de apoyo.

Es por ello que la responsabilidad del servidor público debe mejorar y ser más comprometida y promover sistemas congruentes con los tiempos de cambio que vivimos y acordes a las necesidades de una sociedad que se interesa cada vez más por el quehacer gubernamental y que con justa razón reclama servicios

eficientes, trámites sencillos, procedimientos claros y transparencia en las actuaciones de aquellos servidores públicos ante los que acude diariamente. Para el estudio que hoy nos ocupa vamos a hacer referencia a la certificación de ISO-9000 misma en la que se tienen ventajas en la mejora de la calidad de los productos y servicios, ya que con éste se tiene una mayor lealtad del cliente, aumento en la participación en el mercado, precios más altos para sus existencias, un menor número de solicitudes de servicio que no se logran llevar a cabo y fundamentalmente mayor productividad y reducción del costo.

Además, el principal objetivo de la Norma ISO-9000 es demostrar tanto la competencia del personal para diseñar y suministrar productos de alta calidad; como también el poder lograr la satisfacción de las necesidades de la sociedad, previendo la conformidad en todas las etapas desde el diseño hasta el producto final, cuya visión es otorgar servicios óptimos.

### **1.3 LA SERIE DE NORMAS ISO-9000**

La serie ISO-9000 es actualmente el modelo más difundido para el aseguramiento de la calidad y es aplicable a organizaciones de diferentes tamaños y tipos de actividad.. La certificación de sistemas de calidad sobre la base de estas normas se ha impuesto en el comercio internacional además de ser una barrera no arancelaria al comercio, de ahí la importancia de prestarse la atención debida. La última versión de normas internacionales ISO se efectuó el 15 de diciembre del 2001, en tanto que la próxima debe ser para el año 2010. Aunque año con año se siguen revisando documentos que apoyen en el entendimiento de la Norma ISO 9000, en el Comité Técnico TC/176.

Respecto de la primera edición de los requerimientos de sistema de calidad QS-9000, para los proveedores de la industria automotriz que se publicó en 1994. Dicho lo anterior, podemos decir que hay razones a corto y mediano plazo para implantar esta norma en todos los ámbitos, tanto privados como públicos, así podemos mencionar que a corto plazo es gratificante generar confianza ante nuestros clientes, reafirmar fortalezas y valores de nuestra organización, corregir las debilidades de nuestra organización, mejorar métodos y procedimientos de trabajo con el objetivo específico y contar con un documento que certifique nuestro sistema con reconocimiento internacional.

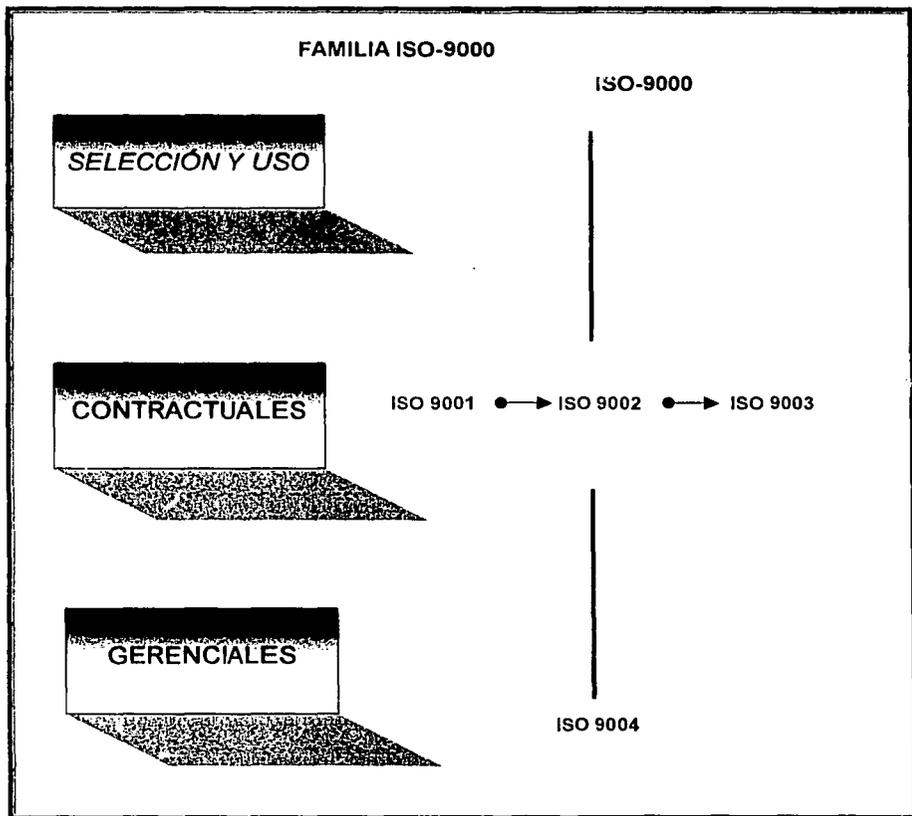
Por otro lado, hablando de mediano plazo podemos decir que al implantar la norma podemos acceder a mercados internacionales, evitar los deficientes procesos y procedimientos, el sistema permite establecer controles, estandarizar procesos, definir responsabilidades y mantener actualizados los procedimientos.

El sistema de calidad se caracteriza por contener política, responsabilidad organizacional, autoridad, recursos, procedimientos operacionales y documentación. El Manual de Calidad se especifica como el documento tópico demostrando el sistema y cuyo propósito consiste en brindar una descripción adecuada del sistema de calidad mientras sirve como referencia permanente en la implantación y mantenimiento de dicho sistema. Aunque también especifica planes de calidad y auditorías y un sistema para el mejoramiento de la calidad. Por lo tanto, la norma contiene una gran cantidad de información sobre las demandas en la etapa del diseño, que puede ser de gran ayuda a las empresas que implementan la ISO-9000:1994 y tiene información útil sobre lo que demanda en la procuración y en los principales pasos de la producción y prueba, las cuales eran:

- **La ISO-9000:** Es la guía para selección y uso de las normas, ya que contiene el vocabulario y el aseguramiento de la calidad.

- **La ISO 9001:** Está enfocada para aquellas compañías que necesitan asegurarle a sus clientes la calidad de sus productos con los requerimientos especificados, es decir; la satisfacción durante todo el ciclo, desde el diseño hasta el servicio. Está se aplica particularmente cuando existe un contrato que requiere de un diseño específico y cuando los requerimientos del producto son establecidos y en términos de su comportamiento (velocidad, capacidad, integridad).
  
- **La ISO 9002:** Esta norma es la más apropiada, ya que aquí tiene que demostrar la capacidad en producción e instalación y es menos rigurosa que la ISO 9001.
  
- **La ISO 9003:** A veces uno sólo puede mostrar su capacidad para la inspección y prueba, donde el producto es suministrado por un fabricante para tales requerimientos. Para ello requiere alrededor de la mitad de elementos de la 9004 y un nivel más bajo de rigidez que para la 9002. Está norma es el modelo para el aseguramiento de la calidad en la inspección y prueba final.
  
- **La ISO 9004:** Ésta es la guía de gestión de calidad y elementos de la calidad y es la norma de servicios, en está se ve la acción del mercadeo y la entrega o instalación, con los pasos de diseño y producción entre medio, aunque también contiene el factor ambiental, es decir, el desecho o reciclamiento al final de la vida útil, que es otro elemento de la norma ambiental. Esto se traduce en identificación, análisis, monitoreo y disminución de costos, por lo cual con el cuadro siguiente podemos identificar como se encuentran relacionadas las normas entre si y también se observa a qué niveles deben ser dirigidas para poder seleccionar la adecuada para el área.

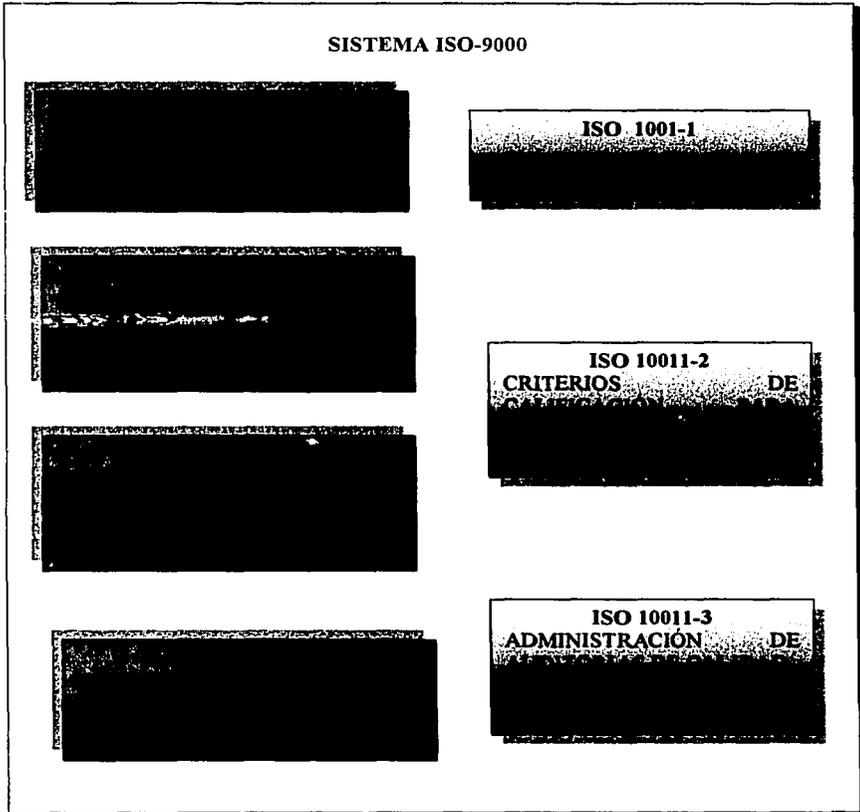
**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



El objetivo de la ISO-9000, es el asegurar la calidad de los bienes y servicios contratados entre abastecedor y cliente. Para ello el sistema ISO-9000 es lo que podemos llamar el estándar, pero en México esta norma se le conoce con el nombre de (NMX-CC-3) que es la Norma Mexicana de Control de Calidad, los criterios de esta norma los podemos observar en el (Anexo I).

CON  
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En cuanto al sistema ISO-9000 se subdivide como se indica en el cuadro anterior en la ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 y la ISO 9004 como lo observamos en el cuadro siguiente:



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **1.4 CALIDAD TOTAL, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA.**

### **Calidad Total**

"La administración de la calidad total (ACT) es la integración de todas las funciones y procesos de una organización, con el fin de lograr un mejoramiento continuo de la calidad de los bienes y servicios que en ella se producen. El objetivo es lograr la satisfacción del cliente"<sup>4</sup>.

De acuerdo con este concepto se puede afirmar que la calidad total busca satisfacer las necesidades del usuario para lograr un objetivo, para ello se requiere que el nivel de dirección de una organización sea de alto nivel, pues es un aspecto medular en la Administración del personal, ya que éste se refleja en el desempeño de su trabajo. Lo que debe promover un cambio cultural conveniente que modifique la mentalidad del servidor público, ya que casi siempre lo que se obtiene es un producto de consumo, de un bien o servicio. Por lo tanto, al aplicar la calidad total se debe buscar optimizar los recursos humanos como parte fundamental para el logro de los objetivos deseados.

### **Planeación:**

"Es el proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción o el objetivo al que queremos llegar"<sup>5</sup>. Por lo tanto, la planeación implica proyectar metas y acciones, mediante metodologías adecuadas para su cumplimiento. Es decir, que las acciones a realizar deben de emanar de proyectos

---

<sup>4</sup> Omachonu Vicent K. "principios de Calidad Total", Editorial DIANA, México 1995, Pág. 3.

<sup>5</sup> James A.F. Stoner y Charles Wankel "administración", Editorial Prentive Hall Hispanoamericana, Tercera Edición, México 1989, Pág... 789.

definidos para lograr el objetivo, por lo tanto, la planeación debe basarse en procedimientos sistemáticos y racionales.

Por ello, la planeación está ligada estrechamente con la toma de decisiones, porque por medio de este proceso se desarrolla y se selecciona el curso para resolver un problema concreto. Por lo tanto, una planeación eficaz comienza desde la reseña de los propósitos y procesos; ya que para que se pueda organizar, dirigir o controlar se deben crear planes que definan las directrices y propósitos de la organización, que decidan, qué deben hacer, cuándo y cómo ha de hacerse y quien lo hará y así lograr la eficiencia y eficacia.

### **Planeación Estratégica:**

La planeación estratégica es la evaluación continua durante el proceso de trabajo, en la cual se detectan los errores y las desviaciones, esto nos permite proponer mejoras para obtener el resultado deseado que es la alternativa de calidad total. Está planeación debe de tener como principal objetivo el liderazgo, para ello necesita detectar y definir las necesidades, realizar estudios de mercado o encuestas y utilizar parámetros de comparación entre los clientes, los proveedores, los competidores y los líderes de la industria, para evaluar los progresos.

Por lo tanto, la planeación estratégica es lo que llevan al cabo los mandos superiores (Directores o Gerentes) así mismo es el proceso para seleccionar las metas de una dependencia, determinar las políticas y programas necesarios y de este modo lograr los objetivos que se requieren para satisfacer las necesidades de la dependencia y del usuario.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### **Reingeniería:**

La reingeniería se define como "El replanteamiento fundamental y los procesos radicales del diseño con los cuales se pueden lograr mejoras espectaculares en las mediciones contemporáneas críticas del desempeño, tales como el costo, la calidad, el servicio y la rapidez"<sup>6</sup>.

La reingeniería consiste en utilizar todos los recursos de la tecnología moderna para apoyar los procesos de trabajo, tales como los sistemas de cómputo, fax, correo electrónico, es decir, todos los sistemas de telecomunicaciones. Estos novedosos sistemas son de gran importancia en el desarrollo de las actividades de una organización, por tanto es necesario inducir y capacitar al personal con el fin de que sea capaz de utilizar esta moderna tecnología. Para ello, toda empresa o dependencia debe buscar mecanismos que posibiliten cambiar las reglas y políticas convencionales que en algunos casos aun se aplican que impiden, promover el cambio y como consecuencia obtener resultados deseados. La reingeniería busca también detectar las desviaciones y encontrar formas nuevas y creativas en el desarrollo de la citada tecnología.

Es importante mencionar que la columna vertebral de la reingeniería administrativa es modificar la cultura laboral así como dotar al personal de una capacitación adecuada e inducir a los trabajadores a estar dispuestos en todo momento al cambio y a pensar positivamente durante el proceso de la organización, pero sobre todo, es fundamental deshacerse de las reglas y políticas convencionales en desuso u obsoletos que obstruyen el cambio y limitan las posibilidades de desarrollo.

---

<sup>6</sup> Omachonu Vicent K "Principios de Calidad Total", Editorial DIANA, México, Pág.297.



**CAPITULO 2**

**"EL PROGRAMA DE MODERNIZACION DE LA  
ADMINISTRACION PUBLICA (PROMAP) Y LA  
CALIDAD SOCIAL"**

## CAPITULO 2

### 2.- EL PROMAP Y LA CALIDAD TOTAL

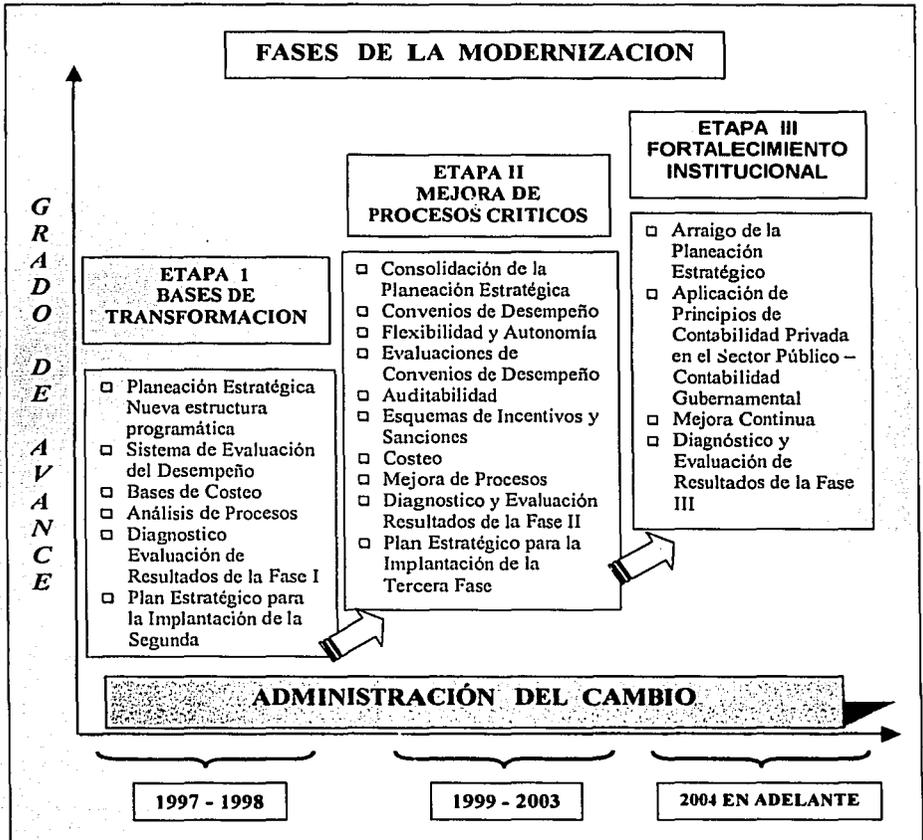
#### 2.1 ASPECTOS RELEVANTES DEL PROMAP

En el sexenio anterior en México, el gobierno federal ha instrumentado diversos programas con la finalidad de modernizar la administración pública pues su propósito es hacer más eficaz y eficiente su acción. Un antecedente inmediato, lo constituye el Programa de Simplificación Administrativa, que se planteó en el año de 1985 con el gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado y cuyos esfuerzos resultaron limitados, pues en ocasiones los objetivos y metas establecidas se desviaron a veces por falta de programas adecuados o por no contar con el apoyo político necesario de quienes se encargaban de tomar las decisiones; por lo que sus resultados fueron estériles y con el tiempo se tuvieron que definir nuevas estrategias que posibilitaran atender, esas demandas; fue así que el entonces presidente Carlos Salinas de Gortari, promovió una política de globalización en la que México se ve inmerso de manera decisiva en la internacionalización y como consecuencia de estas acciones se firma el Tratado de Libre Comercio, por lo que se hizo necesario modernizar a la administración pública, y en consecuencia se dio impulso al denominado Programa de la Reforma Administrativa acorde con los nuevos tiempos, que reclaman que el aparato gubernamental responda a la dinámica de nuestro país y que actualmente se refleja en el intercambio comercial, el desarrollo de tecnología manufacturera, reducir los tiempos de trabajo así como mejorar los tramites administrativos, establecer políticas adecuadas, evaluar y verificar el trabajo que se realiza, crear una cultura de mejora continua, más participación y colaboración de la ciudadanía, entre otros.

En el modelo conceptual de la modernización administrativa mexicana cuyas estrategias y líneas de acción están sustentadas en el Programa de Modernización de la Administración Pública Federal (PROMAP), se considera la

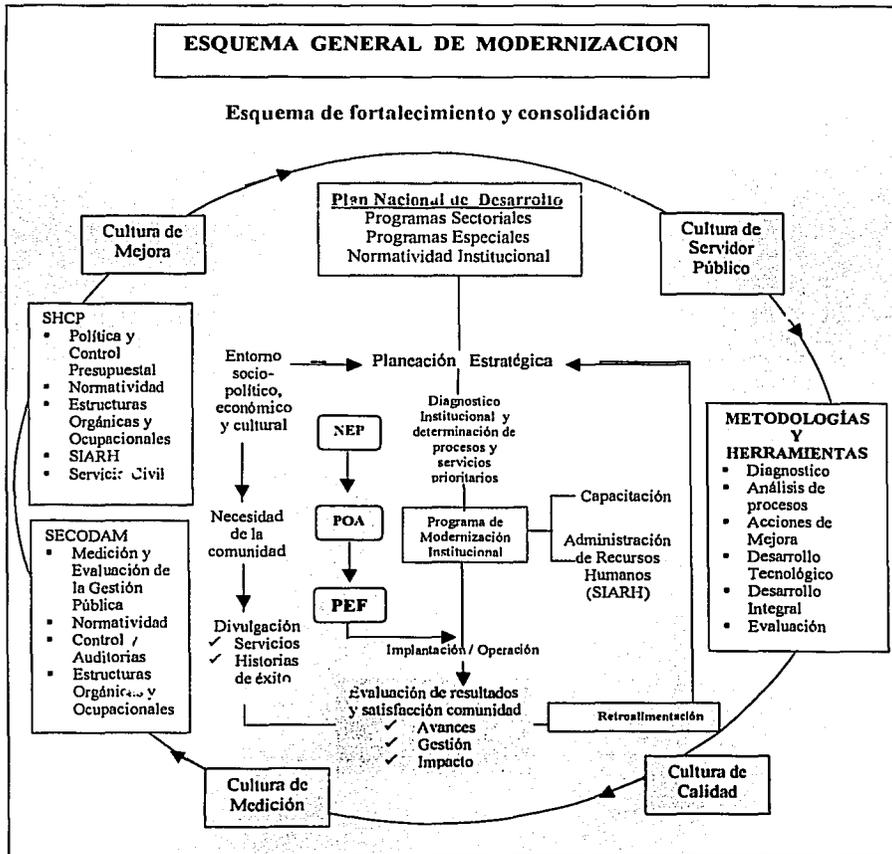


necesidad o la conveniencia de repensar y rehacer de nuevo todos su procesos, por lo que este programa de modernización impulsado por el gobierno federal mexicano es entendido como un proceso planificado, gradual y acumulativo de larga duración que se despliega en tres etapas:



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El proceso de referencia se basa en un modelo conceptual o también llamado "Esquema General de Modernización" o "Esquema de Fortalecimiento y Consolidación, (ver esquema), cuyo eje central está constituido por la **Planeación Estratégica y la Gerencia de Calidad**, la que consiste en consolidar un sistema conceptual que defina, jerarquice y articule a cada uno de los componentes principales de la estructura y funcionamiento de la Administración Pública.



Para concluir con estas políticas, en el Programa de Gobierno de Ernesto Zedillo Ponce de León, contemplo en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, como una prioridad; promover la modernización y mejoramiento de los servicios que otorga el gobierno con la misión de aprovechar al máximo los recursos públicos, además de realizar con calidad los servicios que presta a la ciudadanía. En el citado Plan, se delimitan estrategias y líneas de acción tendientes a lograr una adecuada y amplia comunicación entre la administración pública y la población, es decir, una concepción auténtica de servicio a la comunidad, pero fundamentalmente la responsabilidad del servidor público en esta tarea, además de una participación activa de la sociedad en el desarrollo y evaluación de la gestión pública; gracias a este binomio es posible medir la calidad de los servicios que el gobierno otorga.

Por tal motivo, en el citado Programa de Simplificación Administrativa que se venía instrumentando, tiene su antecedente el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PROMAP), mismo que incorpora planteamientos propositivos de gran trascendencia para orientar el sentido del cambio, además de contemplar las acciones que debe establecer bajo las cuales se deben conducir las dependencias y entidades con el fin de acelerar las transformaciones que demandan la modernización y el desarrollo permanente del aparato gubernamental. "...Este Programa se inscribe en el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 (PND), y se sustenta en los artículos 22, 26, 27, 28 y 29 de la Ley de Planeación (ver Anexo IV). La cual manifiesta en los citados artículos que el Plan y los Programas no excederá del periodo constitucional de la gestión gubernamental en que se aprueben, aunque sus previsiones y proyecciones se refieran a un plazo mayor de lo establecido, por lo cual las dependencias y entidades elaboraran programas anuales para el desarrollo integral del país. Su contenido básico y sus líneas de acción son resultado 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 Administración Pública Federal (APF) de nuestro

país y de las propuestas de todos los sectores de la sociedad que considera en el Foro de Consulta Popular sobre Modernización y Desarrollo de la Administración Pública Federal.<sup>7</sup> Para instrumentar este programa, la Secretaría de la Contraloría Administrativa (SECODAM), realizó en primera instancia, estudios específicos de cada una de las dependencias y entidades que concluyeron en un diagnóstico integral que delimita en cuatro grandes temas y que constituyen áreas de oportunidad cuyo diagnóstico arroja importantes resultados al señalar las grandes limitaciones que han evitado que la administración pública lleve al cabo su gestión y son:

- Limitada capacidad de infraestructura a las demandas crecientes del ciudadano frente a la gestión gubernamental
- Centralismo
- Deficiencia en los mecanismos de medición y evaluación del desempeño en el gobierno
- Carencia de una administración adecuada para la dignificación y profesionalización de los servidores públicos así como graves problemas y obstáculos en áreas encargadas de otorgar servicios públicos en general.

De acuerdo con estas consideraciones generales, se debe señalar la importancia que reviste el Programa de Modernización Administrativa (PROMAP) mismo que tiene como misión dotar de los instrumentos administrativos eficientes que permitan entre otras cosas: 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, y a su vez también contempla el ámbito internacional, en el que la participación de la administración es insoslayable por lo que se debe de tener un permanente proceso de evolución y cambio de los sistemas métodos y

---

<sup>7</sup> Plan Nacional de Desarrollo, SECODAM, México, 1995.

procedimientos con el fin de que los servicios que nuestro país proporciona en diversas partes del mundo sean competitivos en lo relativo al impulso de los sectores productivos, así como también promover la participación social de las decisiones y en la evaluación de la gestión gubernamental ya que desde mayo de 1994 cuando México participa con algunas naciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) se logran transformaciones significativas en la eficiencia de sus mercados y de su planta productiva, así como en la satisfacción de las expectativas sociales de sus poblaciones. Como ejemplo se pueden citar los resultados alcanzados en la última década por los gobiernos del Reino Unido, Canadá, Nueva Zelanda, Australia y más recientemente Estados Unidos, Portugal y España, muestran que hoy, más que nunca, las acciones de gobierno inciden positiva o negativamente en el entorno para el desarrollo de las actividades industriales, comerciales y las condiciones de vida de sus habitantes. Por tal motivo, el tema de la modernización administrativa en México resulta de gran trascendencia en la agenda de la política internacional.

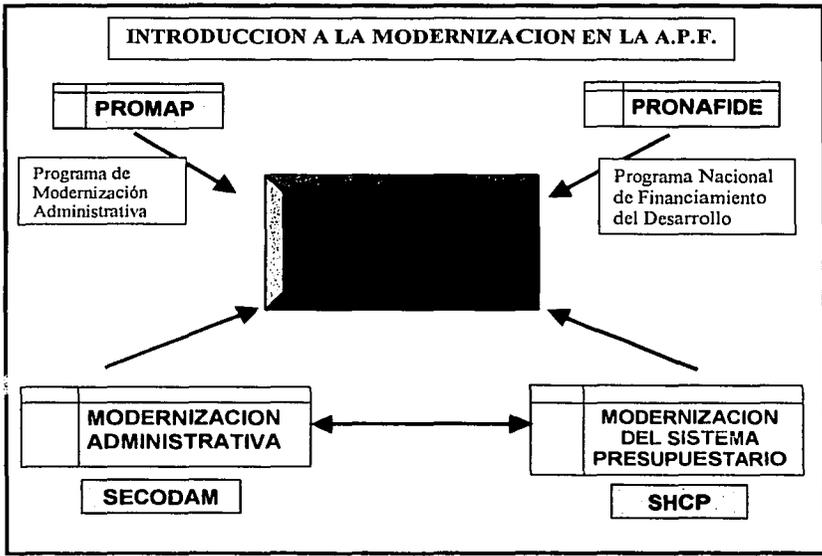
Consecuentemente, esta dinámica ha provocado que en el contexto nacional se cuente con una sociedad más informada, participativa y crítica, que reclama servicios gubernamentales de calidad así como más transparencia y honestidad en las acciones de gobierno, en el uso de los recursos públicos, además de un proceso de rendición de cuentas más completo, desagregado y con amplia difusión. Por ello, es fundamental escuchar las opiniones y sugerencias de los usuarios o consumidores, incorporando la consulta ciudadana como parte medular de la definición de políticas para el mejoramiento de los servicios públicos.

Lo anterior posibilita reforzar el proceso democrático, al propiciar una interacción política más rica en contenido y propuestas y que como resultado la función pública se realice con eficacia y oportunidad. Es evidente, pues, que se requiere de un cambio radical en cuanto a administrar y prestar los servicios públicos, replantear cómo mejorar su cobertura, calidad y efectividad específicamente en términos del costo social, así como definir los campos en que se deben promover



incentivos a la actividad de los particulares con el fin de lograr más flexibilidad en las acciones que realizan las dependencias y entidades para responder a las circunstancias cambiantes. Esto va a permitir fortalecer su capacidad de adaptación a las necesidades que se les plantean en el entorno nacional y a las transformaciones que se gestan a nivel internacional. Los cambios que la sociedad le demanda a la administración requieren iniciar, sin demora, una profunda renovación orientada a promover nuevas actitudes, vencer inercias y atender rezagos históricos que reclaman atención urgente, ya que el desenvolvimiento durante décadas de la administración pública se ha manifestado conjuntamente con el desarrollo y evolución del Estado. Las reformas que ha tenido el gobierno se esfuerzan para promover la planeación de políticas públicas y la coordinación de acciones intergubernamentales encaminadas a procurar el bienestar de una población que reclama cada vez más la atención de sus necesidades.

La Administración Pública debe sustentar en su gestión la aplicación del enfoque de la legalidad, transparencia y rendición de cuentas del ejercicio gubernamental, eficacia y calidad en la prestación de servicios públicos y la participación de los ciudadanos en la decisión, práctica y control de las políticas públicas y su esquema de servicio. Por lo que ésta es considerada desde dos ámbitos de acción: reformadoras interdependientes y acumulativas: el de la modernización administrativa, representado programáticamente por el Promap y a cargo de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), y el de la modernización del sistema presupuestario, contemplado por el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (PRONAFIDE) y a cargo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) como se muestra en el siguiente esquema (Introducción a la Modernización en la Administración Pública Federal):



Bajo estas consideraciones generales se debe afirmar que el Programa de Modernización Administrativa (PROMAP) tuvo como misión promover e impulsar cambios fundamentales a través de dos objetivos generales que son:

- "Transformar a la administración pública federal en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad."
- "Combatir la corrupción y la impunidad a través del impulso de acciones preventivas y de promoción, sin menoscabo del ejercicio firme, ágil y efectivo de acciones correctivas."

***Cuatro subprogramas básicos que son:***

**"...- Participación y Atención Ciudadana:**

Su objetivo principal es el de lograr la participación más activa de la sociedad en la definición, ejecución y evaluación de las acciones institucionales, para contribuir a que reciba una atención eficiente, eficaz, oportuna y satisfactoria por parte de las instituciones públicas.

**- Descentralización y Desconcentración Administrativa:**

Fortalecer el Pacto Federal a través de la descentralización de funciones y la desconcentración de facultades, a efecto de promover el desarrollo regional y la descentralización económica, mejorar los servicios públicos, abatir los costos y acercar las decisiones al lugar donde se requieran, todo ello para servir mejor a la población. Además, de dotar a las instituciones públicas de la flexibilidad necesaria para amoldarse con oportunidad a las nuevas realidades, así como para que respondan a objetivos y metas claramente definidos, además de promover su racionalización permanente con el fin de reducir gastos excesivos en el mantenimiento del aparato burocrático.

**- Medición y Evaluación de la Gestión Pública:**

Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas mediante el desarrollo de esquemas modernos de medición y evaluación del desempeño y de los resultados de sistemas integrales de control, que permitan a los administradores públicos mayor flexibilidad en la operación y garanticen los principios de probidad, honestidad y transparencia en el uso de los recursos públicos y lograr que la población confíe en que los recursos públicos se utilicen con honestidad, eficiencia y eficacia, que existan mecanismos idóneos para prevenir y detectar acciones de

corrupción, y que las eventuales infracciones por parte de los servidores públicos sean sancionadas adecuada y oportunamente.

- Profesionalización y Ética del Servidor Público:

Contar con un servicio profesional de carrera en la administración pública que garantice la adecuada selección, desarrollo profesional y retiro digno para los servidores públicos, que contribuya a que en los relevos en la titularidad de las dependencias y entidades se aproveche la experiencia y los conocimientos del personal y se dé continuidad al funcionamiento administrativo. Aunque también, el de impulsar en el servidor público una nueva cultura que favorezca los valores éticos de honestidad, eficiencia y dignidad en la prestación del servicio público, y fortalezca los principios de probidad y de responsabilidad<sup>8</sup>

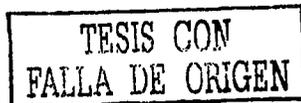
Para cumplir con estas líneas de acción es pertinente contemplar e instrumentar los siguientes conceptos delineados en la teoría de la planeación estratégica del PROMAP:

**Misión:** Es la razón de ser de la institución, la cual explica su existencia. Es una declaración de alto nivel que describe su propósito fundamental.

**Visión:** Representa el escenario altamente deseado por la dependencia o entidad que se quisiera alcanzar en un periodo de largo plazo.

**Objetivos Estratégicos:** Definen específicamente qué se quiere lograr en función de la misión y visión de la institución, con base en las necesidades de la población usuaria, las políticas públicas y el marco normativo correspondiente.

<sup>8</sup> Plan Nacional de Desarrollo, SECODAM, México, 1995.



**Proyecto:** Es la expresión del conjunto de estrategias y actividades para cumplir con los objetivos estratégicos.

**Proceso:** Es la suma de las acciones que transforman o convierten uno o más insumos en resultados que proporcionan un valor a quien usa, aplica o requiere dichos resultados.

**Servicio:** Es la expresión final de la actividad pública para dar atención a los requerimientos y necesidades de la población usuaria, de acuerdo al ámbito de competencia y facultades de la institución.

**Actividad Institucional:** Es la categoría programática que representa el conjunto de operaciones y tareas que llevan a cabo las dependencias para dar cumplimiento a su misión y refleja de manera concreta la producción de un bien o la prestación de un servicio.

**Proyecto Institucional:** El proyecto institucional es una propuesta específica de trabajo con el fin de mejorar la producción de un bien o la prestación de un servicio de la (s) US(s).

**Proyecto de Inversión:** Es el proyecto correspondiente a todo lo que emprenda el sector público con el objetivo de incrementar sus activos fijos, lo cual aumenta y mejora el flujo de productos y servicios.

**Actividad Institucional:**

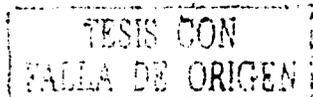
- Están necesariamente ligadas a un producto o servicio final.
- Pueden estar conformados por proyectos institucionales y/o de inversión.
- Denominan de manera breve y concreta el quehacer de la dependencia o entidad.
- Corresponden al máximo nivel de agregación de las funciones y atribuciones de las unidades administrativas.
- Se asocian a una o varias unidades administrativas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## **2.2 LA CAPACITACIÓN PARA LA CALIDAD**

Como se menciona en la primera parte de este trabajo, la calidad es la columna vertebral del proceso de modernización para cumplir con los objetivos definidos en el PROMAP y por lo tanto se requiere de una estructura soporte que apoye y facilite el proceso de cambio en las dependencias y entidades públicas. Con el fin de facilitar este proceso de cambio, las Unidades de Desarrollo Administrativo, tienen como misión proporcionar las metodologías y **preparar al personal** de las dependencias; para lo cual debe promover, facilitar, orientar y asegurar las estrategias del citado proceso de cambio, esto lo realiza el grupo estratégico que está integrado por los responsables de cada secretaría, el Oficial Mayor, contralor interno, coordinador de asesores del secretario y el responsable del área de planeación de la secretaría. Con respecto al grupo operativo, éste se ubica en la mayoría de los casos en la unidad y desarrollo administrativo, aquí su principal misión es la de promover y facilitar la aplicación de las herramientas y metodologías necesarias para el proceso de cambio.

Para que se cumpla con las estrategias delimitadas, el PROMAP en cada una de las dependencias del servicio público debe de clasificar o distribuir los roles y responsabilidades en el proceso de Modernización al secretario, subsecretario y **directores generales**; ya que son los que tienen la **responsabilidad** de llevar al cabo las tareas específicas en cada dependencia. A fin de facilitar este proceso de cambio, la SECODAM-UDA (Unidad de Desarrollo Administrativo) han diseñado este proceso metodológico conformado por etapas, mismas que están apoyadas por una guía técnica, además de proporcionar las metodologías y preparar facilitadores en las dependencias, con el fin de establecer los lineamientos para la organización de la estructura soporte, que permitirán al servidor público poner en práctica las citadas metodologías en las labores que realiza cotidianamente.



La capacitación en las dependencias tiene como objetivo apoyar al Programa de Modernización de la Administración Pública al través del desarrollo y difusión de técnicas de administración con el enfoque de la calidad para el trabajo. Para ello los servidores públicos están obligados a conocer y establecer la metodología de los aspectos fundamentales del PROMAP, tales como los conceptos básicos de calidad, calidad en el servicio, técnicas de servicio, administración de proyectos, liderazgo, trabajo en equipo, pensamiento estadístico, formación de instructores, definición de estándares e indicadores de servicio, **difusión de estándares de servicio**, redefinición de estándares incorporando la voz del cliente, medición y evaluación de avances; asimismo, los relativos al pensamiento estratégico, indicadores estratégicos, administración comparada, rediseño de proceso, todo ello con la misión de propiciar una capacitación continua procurando mantener la calidad en el servicio que otorgan, para que los resultados sean óptimos y redunden en beneficios y mejores expectativas para el cliente.

### **2.3 ANTECEDENTES EXITOSOS DE PROGRAMAS DE CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA**

En el año de 1996 el gobierno de la República instrumentó el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PROMAP), en él se establecen entre otras estrategias, el marco rector para que las dependencias y entidades de la administración pública participen con proyectos específicos derivados de este Programa Integral, que busquen otorgar servicios con calidad a la ciudadanía.

Para 1997, por 1ª vez la Secretaría de Economía (SE), obtiene la certificación ISO-9001:1994 por haber implantado el sistema de Calidad Total en la Delegación Aguascalientes, en lo que se refiere al procedimiento de trámites y asesorías; de esta forma la citada Delegación fue la primera en certificar el servicio público en México, gracias a la cabal instrumentación de las estrategias y líneas de acción del multicitado Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP).

Más tarde en enero de 1998 se decide trabajar para promover una cultura en todas las áreas con atención al público, lo que implicó un desafío como lo fue el certificar inicialmente 54 delegaciones de la SE, de las cuales, 52 de ellas en la actualidad cuentan con esa certificación, entre las cuales podemos destacar a la Oficialía Mayor que promueve el Programa de Calidad Integral, cuyo objetivo es crear una estructura organizacional y un sistema de la gestión pública enfocado a administrar la calidad dentro de la dependencia; mismo que debe estar orientando a satisfacer de manera ágil, oportuna y eficiente, a los clientes que le corresponde atender a través de la instrumentación de Programas de Capacitación que permitan, entre otros aspectos, impulsar el desarrollo integral de los servidores públicos.

Con respecto a las actividades que se realizaron en la Secretaría de Economía (SE) se debe destacar la importancia y éxito que tiene la aplicación de la norma ISO-9001:1994 cuando se utiliza adecuadamente, pues su uso trasciende en la medida en que su aplicación sea correcta y se tomen en cuenta las consideraciones que establece el sistema base pues tiende a optimizar resultados. De aquí, la iniciativa de promover un robusto Sistema de Calidad o Excelencia Comercial que se aplique sistemáticamente en todas las fases o etapas del que hacer cotidiano; se debe señalar también, que en el éxito de la aplicación de los criterios de calidad es relevante la participación de los funcionarios de manera decisiva, fundamentalmente en lo relativo a la toma de decisiones.

Asimismo, el Programa de Modernización de la Administración Pública Federal (PROMAP) incorpora el concepto básico de calidad como "conformidad con especificaciones" y hace suyo el concepto elaborado de calidad por K. Ishikawa, como "cumplimiento con la satisfacción de los requisitos y expectativas del consumidor o usuario"<sup>9</sup>. No puede haber calidad de servicio a menos que exista un correcto desempeño de los agentes de las organizaciones públicas de acuerdo con especificaciones claras y precisas de tareas y operaciones, establecidas de conformidad con los requerimientos y expectativas del ciudadano usuario, cuyo grado de satisfacción sobre los servicios recibidos ha de ser reconocido mediante actividades permanentes de información sobre sus percepciones, preferencias, quejas y denuncias. Por lo tanto se debe desarrollar una cultura de la medición, ya que el típico de las reformas administrativas del pasado ha sido el tener mucha agenda y débiles parámetros para evaluar su rendimiento e introducir las correcciones pertinentes. Estas mediciones traen como consecuencia la necesidad y conveniencia de emprender muchas iniciativas de innovación de la estructura organizacional, de los esquemas de gerencia, de procesos y las operaciones, de las competencias laborales y las condiciones de trabajo. De esta cultura de medición y evaluación se desprende congruentemente la cultura de la

<sup>9</sup> "Puesto que es la sociedad a quien se destinan los bienes y servicios públicos, deberán establecerse y medirse la calidad de éstos en Función de la satisfacción que hubieren generado en sus usuarios, en su vez de la percepción que sobre ellos tienen las propias instituciones" (Promap). P.38:

mejora, pues los resultados del control y la evaluación que ahora disponen de datos cuantificados de la gestión gubernamental (estándares e indicadores) representan juicios más precisos y confiables para corregir, ajustar e innovar normatividades, planes, programas, proyectos, estructuras organizacionales, esquemas de gestión, etc.

Con base en el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) la Planeación Estratégica define los indicadores que son clasificados en orden descendiente como: estratégicos, de gestión, de servicio y de proyecto; los cuales ayudan en los distintos niveles y aspectos al logro de los objetivos que los indicadores ponen de manifiesto, tales como: Impacto-cobertura-eficiencia-calidad-alineación de recursos. Además, estos deben ser confiables-discriminantes-representativos-direccionales y reproducibles.

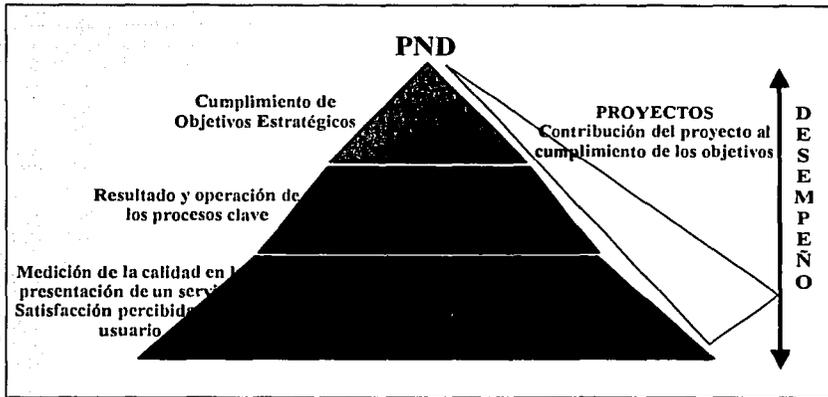
**Indicadores Estratégicos:** Son los parámetros de medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

**Indicadores de Gestión o de Proceso:** Son los parámetros de medición del cumplimiento de los objetivos o propósitos de cada proceso clave con los que opera la institución.

**Indicadores de Servicio:** Son los parámetros de medición del cumplimiento de los estándares de los atributos relevantes para presentar un servicio de calidad, así como de la satisfacción directa del usuario.

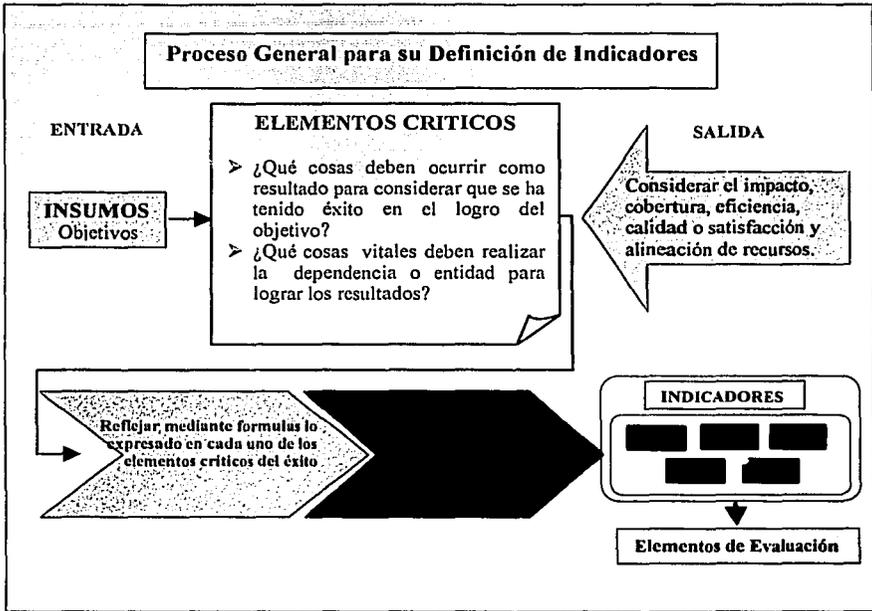
**Indicadores de Proyecto:** Son los parámetros que miden el logro de los objetivos del proyecto y permiten identificar la contribución que el proyecto aportará para el logro de los objetivos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



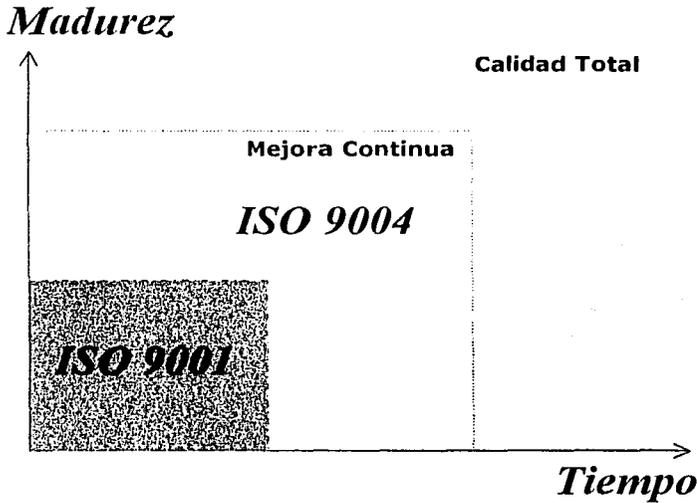
En las organizaciones gubernamentales, para definir y construir sus indicadores y/o estándares de servicio consideran los lineamientos que define para tal efecto el Programa de Modernización de la Administración Pública Federal (PROMAP) mismo que distingue y conjunta, los "atributos" que son las descripciones cualitativas de los servicios; y los "estándares" son las descripciones cuantitativas de los servicios, por lo que se proponen los instrumentos para conocer el grado de información y apreciación que el ciudadano usuario tiene sobre los servidores públicos. Para ello se necesita de un proceso para la definición de estos indicadores como se marca en la siguiente grafica:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



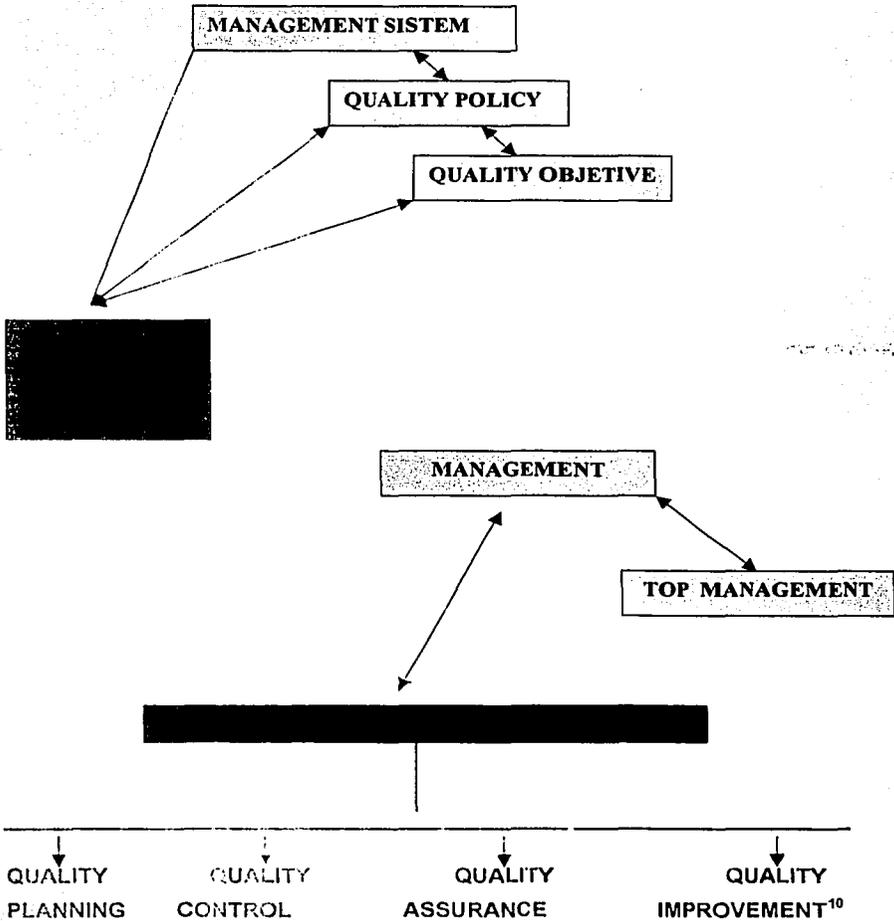
De acuerdo con este esquema, se debe mencionar que el uso de los objetivos debe ser adecuado, pues de lo contrario se corre el riesgo de cometer fracasos en el uso de la Norma ISO-9000, si no se contemplan los indicadores de manera adecuada, es decir, cuando en su aplicación no se contemplan las orientaciones que deben observar; pues de lo contrario se incurre en trámites burocráticos en detrimento de la atención al cliente, como por ejemplo, cuando se anteponen el costo de su implantación y certificación o le dan un esquema idealizado al ISO-9000, esta es una parte y la otra es que se tiene fracaso cuando específicamente no todo el personal se involucra en el desarrollo del sistema y el apoyo de los mandos superiores es limitada. Otro aspecto a considerar, es que no existe un esquema de motivación al personal, situación que podemos ver de modo muy frecuente en el gobierno mexicano; como lo es la falta de liderazgo por un lado y

por otro la inadecuada planeación del proyecto; aspectos que conducen a los fracasos de la norma. Por lo tanto se puede afirmar, que al no tener en cuenta estas consideraciones en cualquier ámbito de la administración, será difícil cumplir con los requisitos de calidad y en consecuencia, no lograr la calidad total, como se muestra a continuación:



En el siguiente diagrama se observa la importancia de cumplir con la relación entre los conceptos para su instrumentación de acuerdo a lo establecido por la Norma ISO-9000.

RELATIONSHIPS BETWEEN CONCEPTS



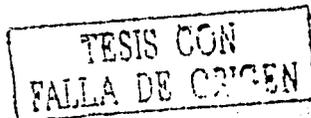
<sup>10</sup> Foro Mundial de la Calidad, IHLAC, 2000. Veracruz, Ver.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2.4 TRABAJO DE CAMPO

Para desarrollar este capítulo, es nuestro interés estudiar y conocer el caso de la Secretaría de Economía (SE) que es una dependencia del poder ejecutivo federal, que tiene entre otros objetivos, la promoción de las exportaciones y la difusión a nivel internacional de la excelencia y competitividad de la oferta exportable mexicana, lo cual obliga al sector a mejorar y apoyar continuamente a las organizaciones que se distinguen por su esfuerzo, **creatividad y constancia** en el ámbito gubernamental que le corresponde. Además, el nuevo marco organizativo fortalece la promoción de la competitividad y de la modernización empresarial a fin de alcanzar niveles internacionales de competencia lo cual permite fomentar el desarrollo integral de la micro, pequeña y mediana empresa al través del diseño y dentro de los programas que estimulen la productividad, la exportaciones y la generación de empleos. Asimismo, permite desarrollar una estrategia general y lineamientos específicos, que ayudan a fomentar la actividad industrial promoviendo la inversión nacional y extranjera a fin de atraer recursos y nuevas tecnologías, pero todo ello debe realizarse con estricto apego a lo dispuesto por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en el artículo 34 donde se encuentran los lineamientos que tiene que seguir dicha Secretaría (ver Anexo II).

Por lo tanto, la Secretaría de Economía (SE) se encarga de "negociar las reglas que norman los flujos internacionales de comercio de bienes, servicios e inversión, promueve y da aseguramiento a los Tratados de Libre Comercio negociados, además de negociar la apertura de nuevos mercados para los productos mexicanos"<sup>11</sup>. (ver Anexo III).



<sup>11</sup> Reglamento Interior, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, México, 1995.

## **MISIÓN**

Promover la competitividad y eficiencia de las empresas en lo individual y del país en su conjunto para fomentar el crecimiento económico sostenido y estable, y con ello, generar más y mejores empleos en una economía globalizada. Así como también, hacer cumplir los derechos de los consumidores.

## **VISIÓN**

Ser una institución de excelencia con efectividad similar o superior a la de los mercados, organismos promotores del comercio en diferentes ámbitos, no sólo a nivel nacional, sino también internacional.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

### Programa de Política Industrial y Comercio Exterior

- Crear condiciones de rentabilidad elevada y permanente en la exportación directa, indirecta y ampliar y fortalecer el acceso de los productos nacionales a los mercados de exportación.
- Fomentar el desarrollo de un mercado interno y la sustitución eficiente de importaciones, como sustento de la inserción de la industria nacional en la economía internacional.
- Crear mecanismos que aceleren el desarrollo de agrupamientos industriales, lo mismo regionales que sectoriales, de alta competitividad internacional y fomentar la creciente integración a los mismos de empresas micro, pequeña y medianas.

### Programa de Comercio Interior, Abasto y Protección al Consumidor

- Promover la competitividad de las empresas mayoristas y detallistas, especialmente en las de menor tamaño.
- Fomentar la cultura de información al consumidor y garantizar la defensa de sus derechos.
- Incrementar la eficiencia del sistema de **comercialización** de bienes y servicios.

La Secretaría de Economía, en la norma ISO-9000 establece los siguientes lineamientos para integrarse a la globalización y son: genérico (marca el camino), aplicable (ampliamente), define (lo básico), identifica la norma (varía entre países)

La cual se conoce de la siguiente manera:

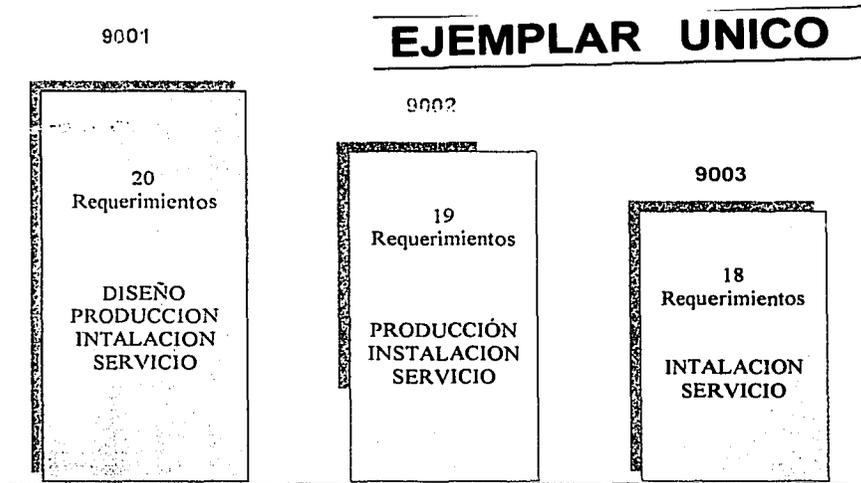
- En México: NMX-CC-XXX (serie)
- ANSI/ISO/ASQC 9000 (serie)
- En EUA
- En Europa: En ISO-9000

Los objetivos de la norma ISO-9001:1994, en la Secretaría de Economía (SE) son: promover la estructura, armonizar los estándares, asegurar la confianza, complementar las especificaciones técnicas, leyes y normatividad oficiales aplicables, satisfacer continuamente las especificaciones y expectativas del cliente. Por lo tanto, como podemos ver en el (Anexo VI), los cambios que tuvo la Secretaría de Economía (SE) fueron de gran trascendencia, porque en sus 52 Delegaciones fue posible cumplir con los requisitos de la Norma ISO-9001:1994 y

como resultado de estas acciones fue posible obtener la Certificación de la citada Norma ISO-9001:1994.

Las tres normas que se observan en el cuadro siguiente tienen relación entre si, pero cada uno tienen diferentes requerimientos, pero lo importante de ellas, es que las tres siguen un mismo fin que es lograr la eficiencia y eficacia durante todo el procedimiento para lograr la Calidad Total.

Relación entre las Normas ISO-9000:1994



Para la certificación de la mencionada dependencia, el pasado 31 de mayo de 1999, durante un evento presidido por el Lic. Arsenio Farrell, ex-titular de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), se le otorgaron a la Secretaría de Economía (SE) las certificaciones ISO 9001 e ISO 9002:1994 en reconocimiento a la calidad de sus procesos en la prestación de servicios al público. La Secretaría de Economía (SE) recibió la norma ISO-9002:1994 por los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad implantados en sus

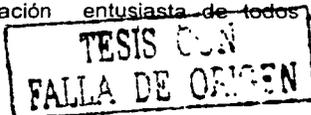
50 Representaciones Federales y la certificación ISO 9001:1994 por el Sistema de Aseguramiento del Procedimiento de Investigaciones en materia de prácticas desleales de comercio internacional implantado en la Unidad de Prácticas Comerciales Internacionales.

Como resultado de estas acciones, obtuvo un total de 52 certificados ISO-9002:1994 y los beneficios para el usuario son: **certidumbre, no discrecionalidad, actitud deseable de servicio**, además de una cultura de la calidad que promueve en la Secretaría de Economía (SE) una **actitud responsable del servidor público**. La Certificación ISO-9002:1994 de esta dependencia, es un logro sin precedente en el mundo, ya que es la primera institución en certificar el procedimiento de investigación de prácticas desleales de comercio internacional.

La implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad le ha permitido a la Secretaría de Economía (SE):

- Privilegiar la atención a las necesidades del cliente.
- Establecer un compromiso explícito con el público (tiempo de respuesta)
- Contar con una herramienta para satisfacer gradualmente las necesidades cambiantes del cliente (mejora continua)**
- Eliminar la discrecionalidad en la prestación de los servicios.

Lo anterior ha contribuido a elevar la competitividad en las empresas; a lograr un trabajo especial en la mejora de las oficinas, promover un orden organizacional y aumentar la productividad laboral; es decir, se ha conseguido un mejor ambiente laboral en la dependencia, lo que lleva no sólo a impulsar la revisión de programas, sino que fundamentalmente a lograr metas organizacionales planteadas en los compromisos de la agenda laboral. La Certificación ISO-9002:1994, ha sido resultado de la participación **entusiasta de todos los**



empleados, ratificando que el objetivo de transformar a la administración pública en una organización eficiente, honesta y con una actitud de servicio, igualmente para los empleados de la Secretaría de Economía (SE), significa una mística de trabajo.

Con base en estos antecedentes se debe mencionar que las oficinas que ya han sido certificadas en los últimos años son:

ISO 9001:

- Unidad de Prácticas Comerciales Internacionales.

ISO 9002:

- Dirección General de Servicios al Comercio Exterior.
- 50 Representaciones Federales en el país.
- Consejo de Recursos Minerales, Centro Experimental Tecamachalco.
- Dirección General de Normas.
- Dirección General de Programación Organización y Presupuesto.
- Dirección General de Informática.

Las áreas que están en proceso de certificación son:

- Subsecretaría de Normatividad y Servicios a la Industria y al Comercio Exterior.
- Dirección General de Registro Mercantil y Correduría.
- Dirección General de Industrias.
- Dirección General de Asuntos Jurídicos.

Finalmente, es importante señalar que para reconocer la calidad en la citada dependencia se organizó un evento el día 31 de mayo de 1999, en el que la Secretaría de Economía (SE) hizo pública la obtención de la certificación ISO-9001 y 9002:1994 en las Representaciones Federales y dos Direcciones Generales, el Ex-Secretario Dr. Herminio Blanco, manifestó su interés por promover el desarrollo de la cultura de la calidad a través de la instrumentación del Reconocimiento a la Calidad, el cual tiene como objetivos: fomentar la implementación de sistemas de operación que privilegien el satisfacer las necesidades de los usuarios, evaluar el grado de avance en los sistemas de calidad orientados a una adecuada documentación de las actividades y la medición de resultados; así como reconocer las mejores prácticas asociadas a los procesos de la calidad. A través del reconocimiento a la Calidad la Secretaría de Economía (SE), pretende confirmar las mejores prácticas y mostrarlas como modelos a seguir para la administración pública, con el propósito de promover e impulsar una cultura de la calidad, mejora continua y modernización administrativa en la Secretaría.

Tal estrategia de reconocimiento, representa un avance al comprometer la participación de unidades administrativas, impulsar la cultura de la calidad y evaluación en la gestión, dar visibilidad y reconocimiento público a las metas alcanzadas y estimular la entusiasta participación de los servidores públicos. Por lo tanto, se puede decir que no se participa sólo para ganar, sino especialmente para aprender, mejorar y así abrir un espacio amplio y sistemático de intercambio de experiencias que seguramente redundará en grandes beneficios en el contexto de la administración pública federal en lo relativo a la aplicación de nuevos esquemas de modernización como lo es la calidad para el trabajo, tema que hoy nos ocupa.

### **CAPITULO 3**

## **“PROPUESTAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO, CALIDAD Y EFICIENCIA DE LA GESTION PUBLICA MEXICANA”**

## **CAPITULO 3**

### **3.- PROPUESTAS PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO, CALIDAD Y EFICIENCIA DE LA GESTION PUBLICA MEXICANA**

#### **3.1 CAPACITACIÓN**

La capacitación, como hemos venido mencionando a lo largo de este trabajo constituye la columna vertebral de la calidad para lograr el éxito, pero el entrenamiento y la preparación muchas veces son pocos efectivos, por ello es necesario preparar metodologías adecuadas que permitan la correcta preparación de los empleados, considerando desde luego, tanto sus capacidades como las características del trabajo que viene realizando con el fin de otorgar un servicio de calidad. La participación de todos los empleados es fundamental, desde los mandos medios y superiores, que trabajadores cualquiera que sea su rango, tanto de base como de confianza, va a permitir que la ejecución de todas las herramientas que se utilizan sea de manera correcta y oportuna. En consecuencia, la capacitación se considera la toma de conciencia y juega un papel primordial en la competencia laboral, por lo tanto, la dinámica actual tiene como prioridad la capacitación continua en el ámbito laboral.

En México, es indispensable que el aprendizaje sea continuo; dado que la Administración de Calidad Total (Total Quality Management), actualmente es requisito para muchas empresas y es el modelo a seguir para que sea implantando en la administración pública porque es invariablemente un proceso para el continuo mejoramiento e innovación, pero esas dos cosas dependen mucho de la voluntad, formación y preparación tanto de los mandos superiores, medios como de los empleados, pues solo de este modo esos conocimientos e información pueden arrojar resultados deseables esperados. Por lo tanto, en el proyecto de presupuesto de cualquier entidad, dependencia o empresa se debe considerar un rubro en materia de capacitación y de acuerdo a los montos que se

pueden aplicar para la formación del personal, estos ascienden del 5% al 7%, en el grupo de remuneraciones personales o pagos al personal.

Los empleados aprenden cuáles son los instrumentos disponibles y cuándo usarlos, pero muy pocas veces obtienen la suficiente práctica en el uso de estas herramientas, ya que ha menudo tampoco se les dá el adecuado entrenamiento que les permita aplicarlas correctamente para **solucionar los problemas** que surgen en sus ámbitos de trabajo, para ello necesitan el tiempo necesario y la posibilidad de adquirir esa experiencia. En el ámbito de la administración pública, cada dependencia deberá identificar las necesidades de capacitación. Así como a quien van dirigidos, ya que es en la etapa de diagnóstico donde se identifican las carencias y deficiencias del personal que no esta realizando su trabajo adecuadamente. Esta etapa es fundamental pues al detectar las limitaciones en materia de capacitación, se deben instrumentar programas adecuados para la preparación de los empleados que posteriormente se vea un resultado significativo en el servicio al cliente.

Con base en estas consideraciones, se debe mencionar que de acuerdo a cada dependencia los seminarios, cursos, y talleres deben ser adaptados a las condiciones laborales, ya que en cada una se **deben introducir** de manera adecuada la metodología, filosofía, prácticas y herramientas la Administración de Calidad Total (Total Quality Management). En está dinámica la participación de equipo de trabajo es decisivo, por un lado, los directores y subdirectores deben establecer estrategias sobre cómo y cuándo iniciar y por otro lado, los subordinados deben de tener disposición y empeño para prepararse y así poder integrarse a la competencia. Sin embargo, a menudo se presenta el problema de los recursos limitados por lo que muchas empresas y dependencias procuran incorporar todo en un mismo curso de ocho horas, en esos cursos los empleados no siempre pueden llegar a comprender debidamente los conceptos, por ello, es conveniente considerar que un curso se realice en cuarenta horas mínimo el primer año, éste se puede impartir de la siguiente manera: entre 8 y 12 horas los

conceptos de calidad; 16 y 24 horas, herramientas de calidad y 4 y 16 horas, temas especiales, aunque siempre es importante ampliarlo para lograr un entendimiento más claro por parte de los empleados y en consecuencia poner en practica los conocimientos adquiridos. Aunque en el primer año es recomendable impartir cursos de liderazgo de 24 a 35 horas, que esté debidamente enfocado y dirigido para los directivos y gerentes y en los años siguientes se requerirán cursos de preparación complementaria de entre 16 y 32 horas dado el caso y el tema específico, pero como ya se mencionó, estos cursos no deben de dejar de impartirse periódicamente a fin de promover la productividad y el desarrollo de los empleados, lo que redundara en grandes beneficios para las dependencias y los retos que estas enfrentan.

Es importante señalar que aún en estos tiempos se tiene una falsa idea acerca de lo costoso que resultan los cursos de capacitación, ya que son el punto total y soporte fundamental para alcanzar el éxito de la calidad. Sin embargo, es necesario que la capacitación cuente con las metodologías adecuadas, así como tener los conocimientos y técnicas actualizadas que aporten nuevas herramientas y que en la impartición de los citados cursos esté siempre presente el concepto de calidad y así los subordinados deberán ejecutar sus labores con base en los conocimientos adquiridos. Por otra parte, se debe señalar que la capacitación implica siempre la competencia laboral además de poseer una conciencia clara de la relevancia que tiene ésta en este mundo de constantes cambios.

Por lo tanto, es necesario que en México se impulsen programas continuos de capacitación para estar a la vanguardia en la tecnología; ya que la Administración de Calidad Total (Total Quality Management), es requisito indispensable en las empresas de nuestro país. Esto lo reafirma el Doctor Omar Guerrero en una de sus exposiciones al comentar que "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, de modo que estos elementos constituyen la configuración primigenia de la Administración para cumplir con el trabajo de dirección de la

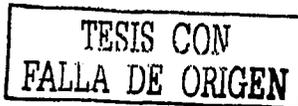
empresa" <sup>12</sup>. Asimismo, este concepto está siendo aplicado en la administración pública pues sólo de este modo es posible promover la mejora continua en los trabajadores al servicio del Estado. Por lo que es pertinente proponer que al concluir un curso simultáneamente se esté planteando el siguiente, siempre con expectativas de cambio y progreso en beneficio de la organización; como por ejemplo: hacer estudios con la misión de promover nuevas formas para medir la satisfacción del cliente.

Bajo estos criterios y con respecto a los requisitos que exige la Norma ISO-9001:1994 e ISO-9001:2000, es necesario que la capacitación establezca y mantenga procedimientos adecuados para hacer que sus empleados en cada nivel y función de sus actividades consideren:

- a) La importancia de cumplir con la política, los procedimientos y requisitos del sistema de gestión de cada dependencia.
- b) Los impactos significativos, reales o potenciales, derivados de sus actividades laborales y los beneficios surgidos de una mejora en su desempeño personal.
- c) Sus roles y responsabilidades para lograr el cumplimiento con la política, los procedimientos y los requisitos del sistema de gestión que requiera la dependencia, incluyendo los requisitos para la preparación y las respuestas ante emergencias.

---

<sup>12</sup> Omar Guerrero, "Management Público. Un Concepto Elusivo", Versión resumida para exposición, México 1999. Pág. 4.

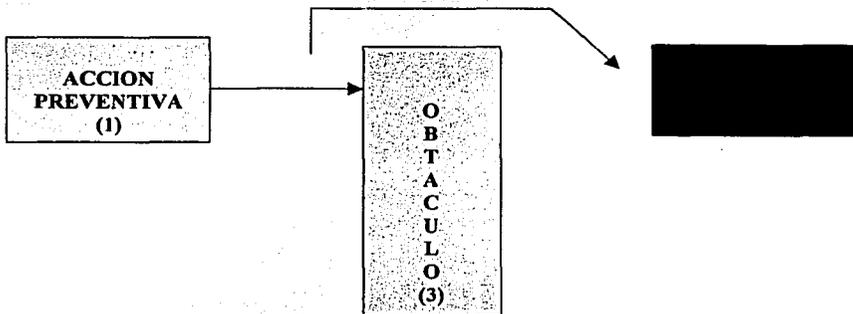


- d) Las consecuencias potenciales de los procedimientos operativos especificados. Para llevar a cabo todo lo anterior, el personal que realice las tareas que puedan causar impactos significativos será competente, de acuerdo sobre las bases de educación, formación, habilidades y/o experiencias apropiadas.

Las normas del Sistema de Calidad ISO-9001:1994, tiene como requisito el punto 4.18 que corresponde a capacitación; su objetivo es analizar, interpretar y aplicar el citado requisito, pues la capacitación es la columna vertebral en el desarrollo, implantación y certificación de sistema de calidad. "Las normas describen lo que es buena práctica, pero no dicen como deben ser operados los procedimientos y controles", para ello el proveedor debe establecer y mantener procedimientos documentados con el fin de: identificar las necesidades de capacitación que se le debe brindar a todo el personal que ejecuta actividades que afectan la calidad. Para cumplir con este objetivo el personal que ejecuta las tareas asignadas de manera específica debe, con base en su educación, capacitación o experiencia según sea el caso llevar registros apropiados relativos a la capacitación con respecto al requisito (4.16). Es decir, en la norma de CONTROL DE REGISTROS DE CALIDAD, es fundamental contar con las evidencias objetivas (registros) pues sólo de esta manera es posible asegurar que se ha logrado la calidad requerida.

El propósito del requisito de capacitación que contempla el punto 4.18 dentro de la norma es que todas las personas deben estar permanentemente capacitados para el desempeño eficiente de su función, para lograrlo cada persona debe definir el perfil de sus actos, lo que va a permitir identificar las necesidades de capacitación y entrenamiento a través de la evaluación periódica del rendimiento del personal, de sus movimientos en la empresa o dependencia (admisión, transferencia, promoción, etc.), establecer, ejecutar y evaluar la efectividad de la capacitación y el entrenamiento y por último calificar o certificar al personal en determinadas

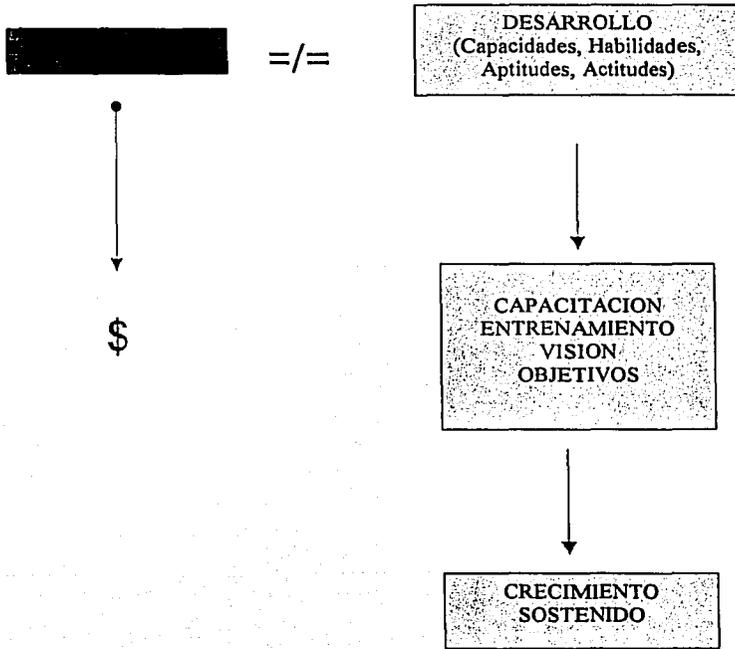
funciones. En el diagrama que se presenta podemos conocer lo que debe considerar para un mejor funcionamiento del personal:



- 1) La acción preventiva es la que se encarga de identificar las necesidades de la empresa o dependencia para poder capacitar al personal y así lograr la meta deseada, que es poder proporcionar un excelente producto o servicio.
- 2) En la meta vamos a encontrar el objetivo deseado y se observara si fue implantado con eficiencia y efectividad la Política de Calidad.
- 3) El obstáculo puede considerarse útil y positivo, ya que encontrando las necesidades para lograrlo se llega a la meta.

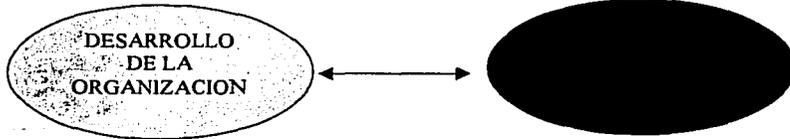
Con respecto al requisito de capacitación en la norma nos encontramos que éste tiene relación con otro punto de la norma que es el 4.1.2.1. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD, mismos que tienen una estrecha vinculación y en los siguientes puntos definiremos quienes tienen las responsabilidades sobre los "que's" y evitar que existan actividades sin responsabilidad definida o duplicación de las mismas. Para cumplir cabalmente con este fin se tienen que definir organogramas y difundirlos; realizar la descripción de los puestos de manera detallada y que sirvan en la definición de criterios para la selección, evaluación, entrenamiento y difusión

sobre actividades específicas de calidad, se debe auxiliar en una matriz, es decir, relacionar los criterios de la norma con las funciones departamentales. Es importante señalar, que los recursos son fundamentales, así como el suficiente personal capacitado disponible y recursos materiales y financieros, además de contar con personal disponible que sea independiente de las personas que ejecutan las actividades verificadas. Para lograr esta misión se debe seleccionar y capacitar al personal, así como definir la responsabilidad y autoridad del personal verificado. En el desarrollo del sistema de calidad se tiene la falsa creencia por la unidad responsable que basta con desarrollar un especialista en ISO-9000, o bien contratar un experto en ISO-9000 quien teóricamente será el responsable del Programa Integral de Calidad.



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## DIAGRAMA DE DESARROLLO



Bajo estas consideraciones generales podemos afirmar que para implantar los requisitos de calidad, la organización requiere de uno o varios grupos especialistas de ISO-9000 y que la capacitación de estos debe ser permanente al igual que el resto del personal de la organización; por lo que deben precisarse detalladamente los mecanismos que nos permitan identificar las necesidades de capacitación y que éstas sean cubiertas mediante la asignación de recursos por la unidad responsable y posteriormente monitoreados para verificar su efectividad.

En el proceso de la implantación del requisito, convertido en lineamiento y procedimiento internos, no ha sido interpretado adecuadamente no existen problemas, sin embargo la mayoría de las ocasiones por, una inadecuada interpretación de este requisito las organizaciones sólo cuentan con procedimientos que establecen los métodos de capacitación no así con procedimiento que identifique la necesidad de capacitación, esto aunado a los problemas que se presentan en la CERTIFICACIÓN, como es la falta de procedimientos que establecen las necesidades de capacitación, convirtiéndose esto en una no-conformidad crítica, para los que realizan las auditorías.

**Etapas del Programa de Capacitación y Entrenamiento establecido por la Gerencia de Calidad:**



De acuerdo con este esquema nos podemos dar cuenta de que existen etapas para la capacitación; la primera es de entrenamiento general, es decir donde se debe capacitar a todo el personal en general desde los mandos superiores hasta los mandos medios y trabajadores esto debe ser de acuerdo a la misión y visión de la institución y al área en la cual se encuentran laborando, posteriormente en la segunda etapa (entrenamiento específico) se califica al personal que desempeña actividades específicas, teniendo en cuenta su formación, entrenamiento, experiencia, entre otros. Los responsables de la evaluación y calificación del personal como así también de los requisitos que se deben especificar, por lo anterior se documenta todo lo requerido a la capacitación. Para poder lograr una buena capacitación debemos considerar los siguientes puntos:

- El conflicto se considera útil y positivo.
- Los integrantes pueden poner en cuestión, la opinión de los otros sin descalificarlos.
- El conflicto se constituye en motor, en desafío.
- Se cuestionan las malas soluciones para así destruir la ilusión de uniformidad.
- Se produce un proceso de estímulo múltiple en un contexto de respeto y motivación.

### **3.2.- PROFESIONALIZACIÓN Y SERVICIO CIVIL**

La plataforma del gobierno de Ernesto Zedillo Ponce de León, contemplaba en el Programa de Modernización Administración Pública Federal, 1995-2000 (PROMAP) el cual presenta planteamientos propositivos para orientar el sentido y las directrices principales del cambio: por lo tanto, se inscribe en el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 (PND) y se **sustenta en** los artículos 22, 26, 27, 28 y 29 de la Ley de Planeación (ver Anexo IV). Asimismo, el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) tiene como objetivo principal que la Administración Pública sea accesible, moderna y eficiente ya que es una demanda sentida de la población.

Por lo tanto, con estricto apego a los citados objetivos generales este Programa agrupa sus actividades en torno a los siguientes cuatro subprogramas, que son:

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

Para el estudio que aquí se presenta, vamos a analizar únicamente el cuarto subprograma que se refiere a profesionalización y **servicio civil**, mismo que es de gran importancia en la implementación del programa de calidad total, este subprograma buscaba el mejoramiento continuo del desarrollo de personal y la lucha anticorrupción; por lo que esta propuesta pretende impulsar una auténtica cultura de servicio que tenga como principio la superación y reconocimiento del individuo; además de promover las acciones que motiven la superación y bienestar del personal de las entidades y dependencias. Asimismo, existe la previsión, los mecanismos y la voluntad de proceder con la mayor energía para sancionar las conductas indebidas de la propia imagen del servidor público.

Dentro del Programa de Modernización de la Administración Pública Federal (PROMAP) Profesionalizar el servicio público tiene una prioridad esencial, ya que no puede concebirse el desarrollo administrativo sin el desarrollo de quienes lo llevan a cabo. Por lo tanto, la Profesionalización contempla tanto los procesos específicos de cada dependencia y entidad tanto de tipo administrativo, como de regulación y/o control en todo el ámbito gubernamental, pues necesariamente deberá ser integral para efectos de su aplicación en el ciclo de inicio-desarrollo-conclusión de la carrera del servidor público. Por lo que contar con un servicio profesional de carrera dentro de la administración pública deberá garantizar la adecuada selección, desarrollo profesional y retiro digno para los servidores públicos que contribuya a que en los relevos en la titularidad de las dependencias y entidades se pueda aprovechar la experiencia y al mismo tiempo los conocimientos del personal, lo cuál dé una continuidad al funcionamiento administrativo. Para el logro de estos objetivos es importante impulsar en el servidor público una nueva cultura, la cual pueda favorecer los valores éticos, de honestidad, eficiencia y dignidad en la presentación del servidor público y que esto fortalezca su responsabilidad.

Para cumplir con esta misión, cada dependencia o entidad debe llevar a cabo líneas de acción para obtener resultados óptimos como por ejemplo:

- Sistemas de selección
- Actualización de conocimientos y habilidades
- Sistema integral de desarrollo de recursos humanos
- Establecimiento de mejores perspectivas de desarrollo
- Fortalecimiento de los valores cívicos y éticos en el servicio público y por ultimo la efectividad de la función de investigación y
- Funcionamiento de responsabilidades

Todo lo anterior como lo establece el artículo 47 de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos (ver Anexo V).

Con respecto a la Secretaría de Economía (SE) y contemplando la importancia que tiene la aplicación del Programa de Modernización Administrativa (PROMAP) Jesús Flores, Oficial Mayor de dicha dependencia en un artículo publicado en la revista Contacto dice que: "El servicio civil de carrera requiere perfiles de puesto y de que todo mundo tenga capacitación en el año, tanto de las habilidades como de la técnica que el puesto exige. También por primera vez la Secretaría está realizando evaluación individual del trabajador a través de un Programa Institucional de Calidad"<sup>13</sup>, en el marco de este Programa Institucional de Calidad, tiene como relevancia que dentro de dicha secretaría a mediados del año pasado todas y cada una de sus delegaciones y subdelegaciones en el país y en extranjero, así como otras oficinas ya han sido certificadas en la norma ISO-9000, en sus dos versiones 1994 y 2000, como mencionamos en el capítulo anterior; cuyo objetivo sustancial es tener estandarizados todos y cada uno de sus procedimientos con el enfoque de modernización, desregulación y la garantía en la prestación de sus servicios.

La Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), son los órganos administrativos encargados de establecer y vigilar el desarrollo del sistema de evaluación del desempeño de los servidores públicos, ello conjuntamente con la Unidad de Desarrollo Administrativo (UDA) de cada dependencia y/o entidad, a fin de que el mismo sea observado y aplicado por las propias dependencias y entidades de la administración pública federal (APF). Las secretarías de referencia establecen una estrecha relación con el sector académico y con la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE), para que conjuntamente definan las estrategias a seguir para impulsar el servicio profesional de carrera, así como el desarrollo integral de todo el personal federal. Para llevar a cabo estas acciones cada una de las dependencias y/o entidades será objeto de una evaluación anual para decidir las actividades correspondientes con base en sus resultados. Es

---

<sup>13</sup> Alejandro Cortés Coronado "Calidad en la Administración Pública", Revista Contacto de Unión Empresarial, México, Año 2000. No. 114.

importante mencionar que los mecanismos de evaluación serán difundidos oportunamente en cada una de las unidades administrativas.

### **3.3.- REINGENIERÍA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La reingeniería es una valiosa herramienta de apoyo para las actividades administrativas tanto en el ámbito público como privado. Por lo tanto, Cuando hablamos de calidad se debe reconocer que esa herramienta es un soporte fundamental en la búsqueda de la Calidad Total.

Para entender el concepto de reingeniería, se puede citar la definición de Omachonu, en su libro; "Principios de la Calidad Total", quien nos habla de la importancia de las tres "R", Repensar, Rediseñar y Reinstrumentar<sup>14</sup>, ya que la existencia de cada uno de estos conceptos es necesario en cada organización, con el fin de promover actividades de cambio, interés y participación de los empleados de cada dependencia y/o entidad.

**Repensar** (es parte del proceso de mejoramiento dentro de los objetivos de cada organización con el fin de determinar en qué medida se puede incorporar el renovado compromiso y así obtener la satisfacción del cliente)

**Rediseñar** (esta fase de la reingeniería es la que requiere de un análisis en la que la organización elabora sus productos o servicios; es decir, esta etapa se encarga de ver cómo están estructurados los trabajos, quién realiza cada una de las tareas y cuáles son los resultados de cada uno de los procedimientos).

---

<sup>14</sup> Omachonu, Vicent K. y Ross, Joel E., "Principios de la Calidad Total", México, Editorial DIANA, 1995, Págs.302, 303.

**Reinstrumentar** (es otra fase del proceso de reingeniería el cuál se encarga de una cuidadosa evaluación del uso actual de las tecnologías avanzadas, nos referimos a los sistemas electrónicos de procesamiento de datos y textos; con el fin de detectar las oportunidades de cambio lo cual permita mejorar la calidad del servicio y dar una mayor satisfacción al cliente). Por lo tanto, la reingeniería administrativa tiene como finalidad obtener:

- Utilidades, tecnología, mantenimiento, financiamiento,
- Eficiencia y eficacia en la entrega del producto y/o servicio, sin comprometer su calidad, esto se logra gracias a la adecuada utilización de los materiales, mano de obra y equipo.

Asimismo, la reingeniería debe identificar los requerimientos del cliente, ello exige que dentro de cada una de las dependencia y/o entidades las decisiones deberán estar en el lugar que corresponde por lo que se requiere que cada gerente promueva en su organización una dirección estratégica y clara, así como demostrar un compromiso permanente con ella misma, comunicarse adecuadamente con el personal administrativo en cualquier situación y alentar su participación empezando por ellos mismos, experimentar nuevas ideas, conceptos y recompensar al personal no sólo por los resultados obtenidos sino también por los esfuerzos realizados para lograr el cambio positivo y desechar las expectativas de obtener beneficios en forma rápida, pues lo mejor es no obtener resultados inmediatos, por lo que se debe tener más atención a las causas y menos a las actividades, esto crea una mentalidad favorable al valor agregado y al mismo tiempo esto tiende a reducir actividades cuya utilidad es poca dentro de la organización, evitar crear riesgos de cambio todo esto dirigido en esfuerzos que reditúen un beneficio claro a largo plazo y por ultimo hacer énfasis en la creación de un medio ambiente apropiado para que el grupo logre un desempeño excelente y al mismo tiempo su propia superación dentro y fuera del ámbito laboral.

Todo ello nos llevará a elevados atributos de liderazgo por parte del personal administrativo, ya que fortalecerá la unidad dentro del área de trabajo de alto rendimiento y a su vez de calidad.

En lo relativo a la Planeación Estratégica, ésta debe entenderse como el proceso donde se recogen las necesidades de calidad y servicios de los clientes y las comunica a toda la organización y a sus proveedores: **esto requiere** de un ciclo que en primer término recopila los datos, en segundo establece las metas, por medio de equipos de transfuncionales de planificación **estratégica a largo plazo** y en tercer lugar todos los departamentos desarrollan planes de acción detallados para la implantación de esas metas. Pero principalmente la Planeación Estratégica se basa en datos para el establecimiento de metas y desarrollo de planes enfocados al liderazgo de calidad. Por lo tanto, el ser líder es una gran responsabilidad ya que ellos son los que establecen la unidad y el propósito de la organización. Además, deben crear un ambiente propicio para que el personal se involucre adecuadamente y se cumplan así los objetivos de la organización.

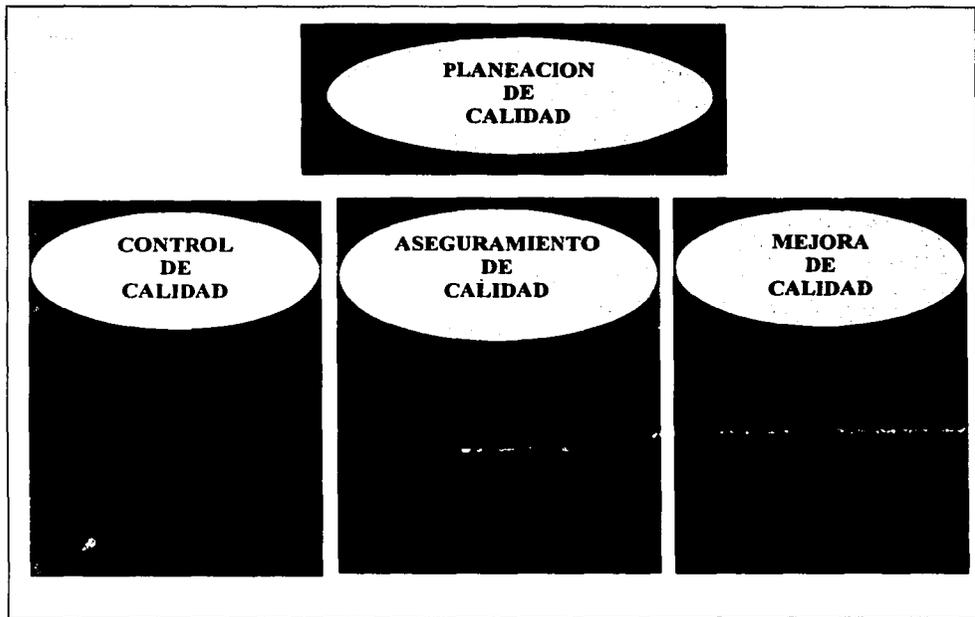
Para crear una planeación estratégica a largo plazo, el primer paso es considerar que se empieza con equipos de trabajo reducidos entre dos y tres personas, las cuales son las **encargadas de investigar las áreas de enfoque asignadas**, cada uno de ellos prepara un informe en el cual describen los aspectos que han revisado o examinado, de modo que podrán medir los **progresos**, dichos informes se someterán a reuniones de planificación, en la que están involucrados los gerentes, todos los empleados exentos y los representantes de la fuerza de trabajo, en estas reuniones se redacta un documento en el cuál se encuentran las presentaciones y discusiones, esta información es importante para involucrar al resto de la fuerza de trabajo en el citado proceso, pues éste es de largo alcance y se cambia a un enfoque para atender la planificación a corto plazo, aunque también es recomendable que en el plan lo compartan con sus clientes y proveedores más importantes para que ellos participen con comentarios sobre la

instrumentación y así poder hacer estadísticas de los beneficios de su aplicación y así las metas se puedan medir para un mejor desenvolvimiento de la organización.

Aunque dentro de estos planes de acción a corto plazo se convierten en planes financieros, pues en éste se detallan los presupuestos y se definen los recursos necesarios de mano de obra y de capital, por las unidades responsables, para así justificar los objetivos del plan. Estos objetivos deben ser revisados por lo menos una vez al mes por la alta gerencia, con el fin de observar el grado en que ha avanzado y cada éxito dentro de los objetivos deberá recibir el reconocimiento en estas reuniones se discuten acerca de los problemas o limitaciones que impiden el adecuado cumplimiento de los objetivos, detectar las fallas y proponer alternativas de solución.

### **3.4 CALIDAD TOTAL**

Para instrumentar cabalmente el concepto de Calidad Total, debe cumplirse con los objetivos que están delimitados en la Política de Calidad de cada dependencia y/o entidad de la Administración Pública Federal (APF), ya que la Planeación de Calidad define y establece los objetivos, procesos operativos necesarios y recursos involucrados para alcanzar los objetivos de calidad, como se observa en el siguiente diagrama:



Para poder llegar a la Calidad Total, ya sea un producto y/o servicio se debe haber cumplido con las metas establecidas, ya que planear nos lleva a una evaluación y está a su vez a una mejora de calidad, para la satisfacción del cliente.

La Calidad Total requiere fundamentalmente de los principios de la administración, ya que es en ella donde se rastrea el origen de ese movimiento y se identifican a los precursores que desarrollaron sus conceptos y técnicas. Dentro de la administración de calidad total se da la integración de todas las funciones y procesos de una organización esto es con el fin de lograr un mejoramiento continuo dentro de lo que es calidad de los bienes y servicios que en ella se producen, ya el objetivo principal de la calidad total es la plena satisfacción del

cliente. Esto implica que el pensar en la calidad total para cualquier dependencia de gobierno tiene que integrar un proceso afín a los requerimientos que a ella le convenga y donde se integren las funciones relacionadas entre sí en todos los niveles y que estos elementos tengan interacciones entre los diversos niveles de la organización.

Es así que podemos definir a la calidad como el cumplimiento de los requisitos que se basan en la prevención y no en la evaluación y dentro de la norma la calidad total sería reducir a cero los defectos y no sólo para lograr una buena aproximación, en cuanto a la medición se basa en el precio que se paga por las discrepancias en relación con los requisitos y a través en el medio de obtener índices útiles.

Por lo que se puede proponer para obtener una calidad total del producto 10 pasos a seguir:

- 1) Despertar la conciencia en torno a las oportunidades de mejorar.
- 2) Establecer metas de mejoramiento.
- 3) Organizarse para alcanzar esas metas.
- 4) Impartir capacitación.
- 5) Llevar a cabo proyectos para la resolución de problemas.
- 6) Informar los progresos.
- 7) Dar el debido reconocimiento a cada persona.
- 8) Comunicar los resultados.
- 9) Llevar un recuento de los procesos.
- 10) Mantener el ímpetu haciendo que el mejoramiento anual sea parte integral de los sistemas y procesos habituales de la dependencia.

Teniendo en consideración los puntos que acabamos de mencionar podemos decir que una buena administración de calidad total se puede lograr en cualquier organización, ya que es la adecuación para el uso en términos de diseño,

conformación y disponibilidad, seguridad y uso práctico, también podemos decir que la calidad total contempla a la administración vista de arriba hacia abajo y en métodos técnicos, antes que en el orgullo y la satisfacción del trabajador, ya que con está se puede obtener un buen resultado en la satisfacción del cliente y mantener una buena producción.

## **CAPITULO 4**

**"LA ISO 9000 EN EL AÑO 2000"**

## **CAPITULO 4**

### **4.- LA ISO-9000 EN EL AÑO 2000**

#### **4.1 LA ACTUALIZACION DE LAS NORMAS ISO-9000 DENTRO DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD EN EL AÑO 2000**

Las normas ISO-9000 están permanentemente sufriendo modificaciones con el fin de estar acordes con los procesos de modernización y globalización. Las normas se someten a estudios rigurosos en periodos de siete años y es cuando sufren modificaciones. Estas correcciones tienen la misión de proponer medidas más eficaces que permitan obtener mejores resultados en lo relativo a la satisfacción al cliente, en el cual tiene que intervenir el Comité Técnico ISO/176, cuya responsabilidad es la elaboración, difusión y el mantenimiento de la normativa de la familia ISO-9000 y su relación con otras normas.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización, que está integrado por los comités técnicos de ISO, estos llevan a cabo el trabajo de la elaboración de Normas Internacionales, aunque también todas las organizaciones internacionales, públicas y privadas en coordinación con ISO toman parte del trabajo de la norma. La publicación de la Norma Internacional requiere de la aprobación por lo menos del 75% de los organismos miembros que emitieron su voto.

Se espera que la organización adopte un enfoque de Planear – Hacer – Verificar – Ajustar a sus procesos, y que incorporen una retroalimentación obtenida de los controles del proceso, evaluaciones de producto e indicaciones de la satisfacción del cliente para determinar a necesidad de un mayor o menor control. Para lo cual la organización debe trabajar con diagramas de flujo o mapas de los procesos que muestren la interrelación entre los procesos clave. Estos procesos clave deben

tener claramente definidas sus salidas con un criterio de aceptación y al menos una medición asociada y una revisión interna (ver Figura I).

La mayoría de los requerimientos de la norma ISO 9001:1994 han sido incorporados en la ISO 9001:2000 con diferentes grados, aunque algunos requerimientos nuevos necesitan cambios significativos de los sistemas de calidad de las empresas certificadas dependiendo si los conceptos y filosofías fundamentales del sistema de calidad ya los incluye o no. En lo que se refiere a las organizaciones pequeñas, es necesario hacer un inicio rápido para cubrir algunos de los nuevos requerimientos como:

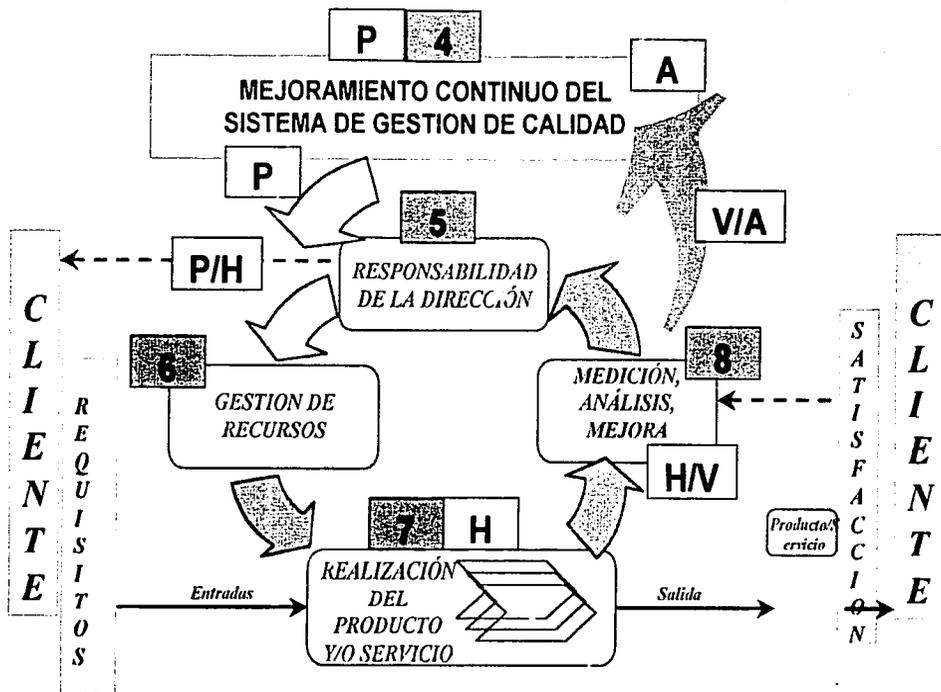
- Compromiso de la alta dirección
- Enfoque de proceso al sistema (en vez del enfoque de 20 cláusulas de la norma ISO 9001:1994)
- Gestión y medición de proceso
- Monitoreo de la satisfacción del cliente
- Mejora continua

Muchas organizaciones pueden encontrar útil el mantener la mayoría de sus procedimientos escritos actuales para manejar efectivamente sus procesos, aunque esto no sea específicamente requerido por el estándar de la norma.

Este es un cambio fundamental en el modo en que ISO 9000:2000 ha sido escrito. El texto en la sección 0.2 de ISO 9001:2000, junto con el de la sección 3.4 de ISO-9000:2000 es suficientemente claro que no necesita comentarios adicionales.

Desde su edición inicial en 1987, la serie de estándares ISO-9000 ha encontrado su lugar en todo tipo de organizaciones alrededor del mundo. De acuerdo con una encuesta anual realizada por ISO, aproximadamente 300,000 compañías en 150 países han sido certificadas en ISO-9000:1994 e ISO-9000:2000, por lo que ha tenido implicaciones para millones de personas enroladas en actividades

MODELO ISO-9000 (2000)



—▶ Actividades que aportan valor  
 - - - - - Flujo de Información

**Principios de la Calidad: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8**

FIGURA 1

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

pl

industriales y socio-económicas a nivel global. Inicialmente, el Reino Unido lideró a este grupo con el 70% del total de certificados, al día de hoy las regiones más crecientes son Japón y América, con Asia del Este que ahora cuenta con el 14% de los certificados internacionalmente.

También se han realizado varias encuestas para encontrar los puntos de vista de las compañías certificadas ISO-9000:1994. Una encuesta practicada en 1996 reveló que el 83% de las compañías certificadas registraron una Gestión mejor controlada y la mejor satisfacción del cliente. El 60% identificó una mejor oportunidad de asegurar los empleos. Sin embargo, solamente la mitad sintió que incrementaron su participación de mercado y menos del 25% sintió que hubieran aumentado sus exportaciones, lo que no es muy sorprendente considerando penetración (influencia) de la certificación ISO-9000:2000. En otras encuestas se encontraron resultados similares.

Por supuesto, se han oído un buen número de quejas acerca de ISO-9000 como por ejemplo: que está muy enfocada en procedimientos documentados y no lo suficiente en resultados; que fomenta estilos de administración burocráticos que requieren una gestión de tiempo completo; que resulta en consistencia en vez de en calidad; que abarca muy pocos de los principios de TQM como la mejora continua y enfoque al cliente. Efectivamente, las raíces de ISO-9000 vienen de las industrias de defensa donde se requería un gran control de proveedores en la segunda mitad del siglo XX. La actualización menor de ISO 9001 en 1994 hizo muy poco para responder a estas críticas.

Sin embargo, se debe afirmar que no es obligatorio la estructuración de la documentación de acuerdo con el diseño del estándar, pero si es necesario el relacionar los aspectos del sistema de calidad con los requerimientos del ISO 9001:2000 por diferentes medios, como una matriz de referencia cruzada. Puede ser útil una reestructuración del sistema de gestión de la calidad para la

organización en como maneja sus procesos, y los nuevos estándares facilitarán este enfoque, el cual es mas orientado a procesos de negocios.

También se debe resaltar que el cumplimiento de los requerimientos de ISO 9001:2000 no necesariamente implica el cumplimiento con ISO 9001:1994, ya que algunos requerimientos en la versión 1994 se han vuelto más relajados en la versión 2000.

Se deben enfatizar y clarificar los distintos roles de la ISO 9001:2000 y la ISO 9004:2000;

- La ISO 9001:2000** es el único estándar que se puede usar para propósitos de certificación .
  
- La ISO 9004:2000** se puede utilizar como guía para una evaluación de la madurez y desempeño, ambos dentro de la organización (auto evaluación) o externamente por cuerpos certificadores u otras partes interesadas. Ninguna evaluación realizada por un cuerpo de certificación sobre ISO 9004:2000 debe ser en adición a la evaluación de certificación sobre ISO 9001:2000, y debe ser sujeta a un acuerdo entre las partes certificadora y certificada. Una falta de madurez en el Sistema de Calidad encontrada cuando se compara con las guías de la ISO 9004:2000 no implica necesariamente una no conformidad con los requerimientos del estándar ISO 9001. No se deben levantar no conformidades contra ISO-90004.

Dentro del nuevo esquema la ISO-9001/2000 se considera en los siguientes requerimientos de mejora:

- Una aplicación genérica para todo tamaño de compañía y sector industrial
- Adopción del modelo estructural de proceso
- Flexibilidad que permita a ISO- 9001 adecuarse a la compañía

- Demostración de la mejora continua
- Mejor dirección hacia la efectividad del sistema de calidad
- Que ISO-9004 comprenda la efectividad y eficiencia de la organización
- Mayor conciencia de las partes interesadas en la compañía
- Compatibilidad con ISO-14000
- Fácilmente auto-evaluable

La nueva serie de estándares trata de cubrir todos **estos puntos**. Es más, las nuevas revisiones tendrán en cuenta la experiencia previa con los sistemas de calidad y se ampliarán a sistemas genéricos de gestión. Esto resultará en un alineamiento cercano entre el sistema de calidad con las necesidades del día a día de la operación de la organización.

Los estándares ISO 9001: 2000 e ISO 9004:2000 están hechos para ser compatibles con otros estándares de sistemas de gestión, compartiendo principios comunes de gestión e integrando los tópicos de gestión parecidos en la medida de lo posible. Si una organización tiene más de un sistema de control de documentación como uno para control ambiental o para salud y seguridad ocupacional, esta organización tiene la opción de combinar o no los paquetes de documentación. Esto es, sin embargo, altamente recomendable con el fin de mejorar en efectividad y practica de funcionamiento.

La Norma Internacional ISO-9000 ha sido preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y Aseguramiento de la Calidad, Subcomité SC 1, Conceptos y Terminología, esta segunda edición cancela y reemplaza a las Normas ISO 8402:1994 e ISO-9000-1: 1994, en los capítulos 4 y 5, pero los capítulos de la Norma ISO-9000-1 que constituyen el esquema de la familia de Normas ISO-9000 actualmente son recomendaciones para su selección y utilización; esto se lo ha publicado ISO como documento independiente. En este grupo de normas se han simplificado algunas como podemos mencionar las que incluye ISO 9001 quedan contenidas en las 9002 y la 9003, las normas ISO-9000, 9001, 90004 y 19011

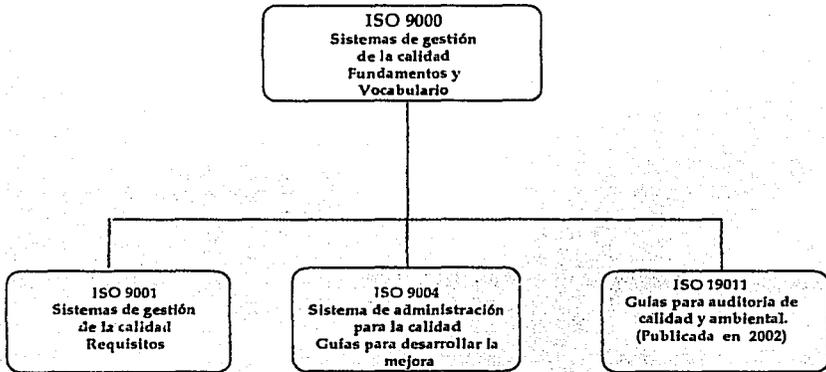
forman juntas un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

La lista que a continuación se indica de normas de la familia ISO-9000 se ha elaborado para que las organizaciones de todo tipo y tamaño, puedan implantar y obtener un adecuado funcionamiento de los sistemas de **calidad**; y son:

- **ISO-9000** Esta norma describe los fundamentos de los **sistemas de gestión de la calidad** y especifica la terminología de los sistemas de gestión de la calidad.
- **ISO 9001** Ésta especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación y su objetivo es la consecución de la satisfacción del cliente.
- **ISO 9004** Ésta proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la efectividad del sistema de gestión de la calidad. El objetivo principal de esta norma es la mejora del desempeño de las organizaciones y la satisfacción de los clientes y de las partes interesadas.
- **ISO 19011** Ésta proporciona directrices relativas a las auditorías de gestión de la calidad y gestión medioambiental.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## FAMILIA DE LA NORMA ISO 9000:2000



**Compatibilidad de la Norma ISO:9001/1994 y ISO:9001/2000**

ISO 9001:1994	ISO 9001:2000
1 Objetivo y campo de aplicación	
2 Normas para consulta	
3 Definiciones	
4 Responsabilidad de la dirección 4.1 Responsabilidad de la dirección 4.1.1 Política de Calidad 4.1.2 Organización 4.1.2.1 Responsabilidad y Autoridad 4.1.2.2 Recursos 4.1.2.3 Representante de la dirección 4.1.3 Revisión por la dirección	5.1+5.3+5.4.1  5.5.1 6.1+6.2.1 5.5.2 5.6.1+8.5.1
4.2 Sistema de Calidad 4.2.1 Generalidades 4.2.2 Procedimientos del sistema de la calidad 4.2.3 Planificación de la calidad	4.1+4.2.2 4.2.1 5.4.2+7.1
4.3 Revisión del contrato 4.3.1 Generalidades 4.3.2 Revisión 4.3.3 Modificación del contrato 4.3.4 Registro	5.2+7.2.1+7.2.2+7.23 7.2.2 7.2.2
4.4 Control del diseño 4.4.1 Generalidades 4.4.2 Planeación del diseño y desarrollo 4.4.3 Interfases técnicas y de la organización 4.4.4 Entradas al diseño 4.4.5 Salidas del diseño	7.3.1 7.3.1 7.2.1+7.3.2 7.3.3

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

4.4.6 Revisión del diseño	7.3.4
4.4.7 Verificación del diseño	7.3.5
4.4.8 Validación del diseño	7.3.6
4.4.9 Cambios del diseño	7.3.7
4.5 Control de la documentación y los datos	
4.5.1 Generalidades	4.2.3
4.5.2 Aprobación y edición de documentación y datos	4.2.3
4.5.3 Cambios en documentación y datos	4.2.3
4.6 Compras	
4.6.1 Generalidades	
4.6.2 Evaluación de subcontratistas	7.4.1
4.6.3 Datos de compras	7.4.2
4.6.4 Verificación del producto comprado	7.4.3
4.7 Productos suministrados por los clientes	7.5.4
4.8 Identificación y trazabilidad de los productos	7.5.3
4.9 Control de procesos	6.3+6.4+7.5.1+7.5.2
4.10 Inspección y ensayo	
4.10.1 Generalidades	7.1+8.1
4.10.2 Inspección y ensayos en recepción	7.4.3+8.2.4
4.10.3 Inspección y ensayos en proceso	8.2.4
4.10.4 Inspección y ensayos finales	8.2.4
4.10.5 Registros de Inspección y ensayos	7.5.3+8.2.4
4.11 Control de los equipos de Inspección, medición y ensayo	7.6
4.11.1 Generalidades	7.6
4.11.2 Procedimiento de Control	
4.12 Identificación del estado de Inspección	7.5.3
4.13 Control de los productos no conformes	
4.13.1 Generalidades	8.3

4.13.2 Revisión y tratamiento de productos no conforme	8.3
4.14 Acciones correctivas y preventivas	
4.14.1 Generalidades	8.5.2+8.5.3
4.14.2 Acciones Correctivas	8.5.2
4.14.3 Acciones preventivas	8.5.2
4.15 Manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega	
4.15.1 Generalidades	7.5.5
4.15.2 Manipulación	7.5.5
4.15.3 Almacenamiento	7.5.5
4.15.4 Embalaje	7.5.5
4.15.5 Conservación	7.5.1
4.15.6 Entrega	
4.16 Control de los registros de la calidad	4.2.4
4.17 Auditorías de la calidad internas	8.2.2+8.2.3
4.18 Formación	6.2.2
4.19 Servicio posventa	7.5.1
4.20 Técnicas estadísticas	
4.20.1 Identificación de necesidades	8.1+8.2.3+8.2.4+8.4
4.20.2 Procedimientos	8.1+8.2.3+8.2.4+8.4

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Como se ha mencionado, estas normas son responsabilidad de dos Comités Técnicos independientes uno de otro, lo cual conlleva a la revisión de las normas. Sin embargo, debido a la demanda unánime y universal de los usuarios de ambos documentos (ISO-9000 y ISO-14000), se están revisando conjuntamente estos estudios, para elevar su compatibilidad en su próxima edición, durante el cuarto trimestre del 2000, los cambios se dan porque es una política de ISO el de revisar todas las normas en periodos no mayor de cinco años mediante un análisis y discusión para alcanzar el consenso de los miembros del Comité Técnico responsable. Las normas ISO-9000 fueron revisadas en 1994, la revisión de fondo se planteó para la que en año 2000 se publique y entre en vigor a partir del 15 de diciembre del 2000. Esta revisión actual será limitada a mejorar su compatibilidad con las ISO-9000, misma que pretende minimizar la proliferación de normas dentro de la familia ISO-9000:2000, proporcionar un entendimiento claro del papel de la calidad en relación con la gestión (dirigir y operar) de una organización y la aplicación de conceptos y principios relativos, asegurar la integridad de la familia de Normas ISO-9000:2000 y prever la integridad de su implantación y evaluación, alcanzar la máxima utilidad de las Norma ISO-9000 facilitando su instrumentación efectiva, conjuntamente con otras normas de sistemas de gestión, empleando un enfoque conjunto y cooperativo con otros Comités Técnicos involucrados.

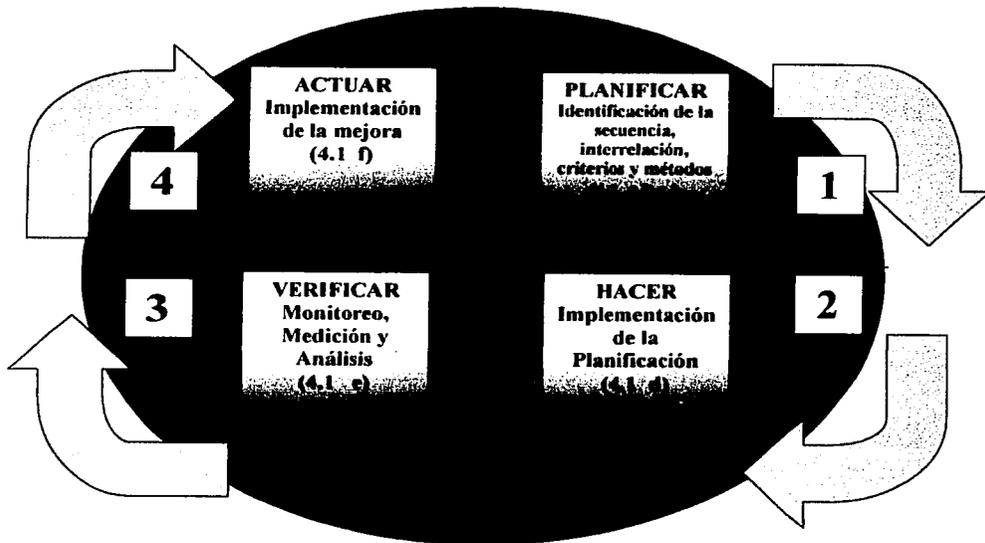
Actualmente, se han realizado estudios por muestreo en diversos países y se encuentra una respuesta satisfactoria acerca de los beneficios que las empresas han logrado al implantar la ISO-9000, en un 80% de ellas consideran que la citada información ha sido satisfactoria y el resto considera que es aún muy pronto para evaluar resultados, dado a que están al inicio de la implantación o certificación del sistema y otros, más del 10% piensa que no han logrado ningún beneficio.

Podemos ver el mundo se dirige rápidamente hacia los mercados libres y sin fronteras y el único pasaporte para poder ingresar a él es la calidad de bienes y servicios, entorno ambiental y cada vez más la seguridad. Por lo que los mercados globales y regionales como la Unión Europea, La Cuenca del Pacífico, los tratados de libre Comercio entre México, Estados Unidos y el Canadá, el Merco Sur, son algunos ejemplos de **esta tendencia** a la que se ve inmerso nuestro país y el mundo en general; es por ello que la calidad de los bienes y servicios, así como el mejoramiento ambiental son temas a los que las sociedades y gobiernos de todas las naciones están prestando mayor atención.

Después de los importantes estudios que se han venido desarrollando por lo interesados en el tema, podemos decir que la calidad es preventiva en los procesos, que se inicia desde el diseño, la producción y todos los aspectos técnicos y administrativos; el almacenamiento, empaque, embarque hasta la entrega a tiempo, instalación y servicio posventa; en fin la misión de la norma de calidad es la satisfacción del cliente, sin menospreciar la rentabilidad de la empresa o dependencia, estos conceptos son aplicables tanto a los bienes, productos y servicios, pero para lograr esto tiene gran responsabilidad la dirección para lograr la implantación efectiva de la certificación y que este sistema de calidad sea acreditado internacionalmente. En este siglo el avance tecnológico, la producción a gran escala principalmente después de la Segunda Guerra Mundial, ha desarrollado conceptos como el control estadística, ingeniería de la calidad, reducción de variabilidad, costos de calidad, confiabilidad, círculos de calidad, aseguramiento de la calidad y Gestión total de la calidad, nos los han dicho lo grandes gurús como Shewhart, Juran, Deming, Conway, Isikawa, Crosby, Feigenbaum, Taguchi, por mencionar algunos. Todos ellos aportaron y en algunos casos continúan dando brillantes ideas para la teoría y la práctica de la calidad total.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

El círculo de Deming es reconocido para implementar cualquier sistema:



En los siguientes cuadros podemos ver cuales son las normas que se simplificaron y que es lo que lleva a cabo en cada una de ellas.

**NORMAS ISO-9000: 1994**

<b>Normas y Lineamientos</b>	<b>Propósito</b>	<b>Estatus post 2000</b>
<b>ISO 8402:1994</b> Gestión y aseguramiento de calidad- vocabulario	Define los términos fundamentales usados en la familia ISO-9000, que requieren conocerse para evitar mal entendidos, interna y externamente.	Se cancelará. Será incorporada a la nueva ISO-9000.
<b>ISO-9000-1:1994:</b> Normas de gestión y aseguramiento de calidad. Parte 1: Lineamientos para selección y uso.	Establece el punto de partida para entender y seleccionar las normas apropiadas a sus necesidades.	Se cancelará. Será incorporada a la nueva ISO-9000
<b>ISO-9000-2:</b> Normas de gestión y aseguramiento de calidad. Parte 2: Guías genéricas para aplicación de ISO 9001-9002 y 9003.	Le ayuda en la interpretación y aplicación de ISO 9001, 9002 y 9003.	Se cancelara. Desaparecen 9002 y 9003. Se incorpora a las nuevas ISO 9001 e ISO 9004.
<b>ISO-9000-3:</b> Norma de gestión y aseguramiento de calidad. Parte 3: Guías para la aplicación de ISO 9001:1994 al desarrollo, suministro, instalación y mantenimiento de software de computadoras	Le proporciona interpretación específica de los requisitos de ISO 9001 para aplicaciones en desarrollo de software de computadoras.	Se cancelará. Se incorporará en la nueva ISO 9001 y 9004.

Normas y lineamientos	Propósito	Estatus post 2000
<p><b>ISO-9000-4:</b> Norma de gestión y aseguramiento de calidad. Parte 4: Guías para la gestión de programas de seguridad de funcionamiento.</p>	<p>Le da una guía cómo planear, organizar y controlar recursos para confiabilidad y mantenimiento de productos.</p>	<p>Norma IEC</p>
<p><b>ISO 9001:</b> Sistemas de calidad. Modelo para aseguramiento de calidad en diseño, desarrollo, producción instalación y servicio inherente.</p>	<p>Esta es la norma contractual que usará cuando desee demostrar capacidad en diseño/desarrollo de un producto o servicio, así como para la fabricación instalación y servicio.</p>	<p>Se cancelará. Se incorporará en las nuevas Normas 9001 y 9004.</p>
<p><b>ISO 9002:</b> Sistemas de calidad. Modelo de aseguramiento de calidad en producción, instalación y servicio inherente</p>	<p>Esta es la norma contractual para usarse cuando no es responsable del diseño/desarrollo de un producto o servicio, pero desea demostrar capacidad para producir, instalar y dar servicio (idéntico a ISO 9001 excepto el requisito de control de diseño).</p>	<p>Se cancelará. Se incorporará en las nuevas Normas 9001 y 9004.</p>
<p><b>ISO 9003:</b> Sistemas de calidad. Modelo para aseguramiento de calidad en inspección y pruebas Finales.</p>	<p>Esta es la norma para usarse cuando necesite demostrar capacidad para controlar su producto o servicio por inspección y pruebas.</p>	<p>Se cancelará; se incorporará en las nuevas Normas 9001 y 9004.</p>

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

<b>Normas y Lineamientos</b>	<b>Propósito</b>	<b>Estatus post 2000</b>
<p><b>ISO 9004-1:</b> Elemento del sistema y gestión de calidad. Parte 1: Guías.</p>	<p>Esta no es una norma contractual, pero proporciona guías para implementar un sistema de calidad para satisfacer a sus clientes y sus propias necesidades organizacionales.</p>	<p>Nueva ISO 9004.</p>
<p><b>ISO 9004-2:</b> Elementos del sistema y gestión de calidad. Parte 2: Guías para servicios.</p>	<p>Esta norma está hecha en forma similar a ISO 9004-1 pero la guía está diseñada con observaciones para el sector servicios.</p>	<p>Se cancelará. Se incorporará en las nuevas ISO 9001 y 9004.</p>
<p><b>ISO 9004-3:</b> Elementos del sistema y gestión de calidad. Parte 3. Guías para materiales procesados.</p>	<p>Esta norma proporciona las guías para gestión de calidad aplicable cuando se producen o procesan materiales, a granel o "crudos".</p>	<p>Se cancelará. Se incorporará en las nuevas ISO 9001 y 9004.</p>
<p><b>ISO 9004-4:</b> Elementos del sistema y gestión de calidad. Parte 4: Guías para la mejora de la calidad.</p>	<p>Proporciona las guías para implantar la mejora continua de calidad, proporciona a la organización el uso de herramientas y técnicas en análisis y colección de datos.</p>	<p>Se incorporará en nueva ISO 9001 y 9004, más revisión para desarrollar nuevos reportes técnicos sobre tecnología de calidad.</p>

Normas y lineamientos	Propósito	Estatus post 2000
<p><b>ISO 10005:</b> Gestión de calidad. Guías para planes de calidad.</p>	<p>Esta norma de las guías sobre cómo preparar planes de calidad para el control de productos específicos, proyectos y contratos.</p>	<p>Se cancelará. Se incorporara en las nuevas ISO 9001 y 9004.</p>
<p><b>ISO 10006:</b> Guías para la gestión de calidad en proyectos</p>	<p>Guías que le ayudarán para asegurar la calidad tanto en proyectos de procesos como en proyectos de productos.</p>	<p>Reporte Técnico.</p>
<p><b>ISO 1007:</b> Gestión de calidad. Guía para la gestión de la configuración.</p>	<p>Da las guías para asegurar que un producto complejo continúe su función cuando los componentes son cambiados individualmente.</p>	<p>Se cancelará. Se incorporará</p>
<p><b>ISO 10011-1:</b> Guías para auditar sistemas de calidad. Parte 1: Auditorías.</p>	<p>Proporciona las guías para auditar sistemas que cumplan con objetivos de calidad definidos. Esta norma se puede usar internamente o para auditar proveedores.</p>	<p>Las tres partes de estas normas estarán comprendidas en la nueva Norma ISO 19011. Lineamiento para auditorías de calidad y ambiental.</p>
<p><b>ISO 10011-2:</b> Guías para auditar sistemas de calidad. Parte 2: Criterios para calificación de auditores de sistemas de calidad.</p>	<p>Proporciona guías sobre la educación, entrenamiento, experiencia, atributos, personales y capacidad directiva necesarios para llevar a cabo auditorías.</p>	<p>Idem al anterior.</p>

<b>Norma y lineamientos</b>	<b>Propósitos</b>	<b>Estatus post 2000</b>
<b>ISO 10011-3:</b> Guías para auditar sistemas de calidad. Parte 3: Gestión de programas de auditorías.	Proporciona las guías básicas para la gestión de programas de auditorías a los sistemas de calidad.	Idem al anterior.
<b>ISO 10012-1:</b> Requisitos de aseguramiento de calidad de los equipos de medición. Parte 1: Sistemas de confirmación metrológica para equipos de medición.	Da las guías sobre las principales características de un sistema de calibración para asegurar que las mediciones son hechas con la exactitud deseada.	Las dos partes se harán una sola en las nuevas Normas ISO 10012.
<b>ISO 10012-2:</b> Aseguramiento de calidad para equipos de medición. Parte 2: Guías para el control del procesos de medición.	Proporciona guías suplementarias sobre la aplicación del proceso de control estadístico cuando éste es apropiado para cumplir los objetivos de la Parte 1.	Idem al anterior.
<b>ISO 10013:</b> Guías para desarrollar manuales de calidad.	Proporciona las guías para desarrollar preparar y controlar los manuales de calidad a las necesidades específicas	La nueva ISO 10013 reemplazará la edición 1995. El estatus final de la nueva norma será determinado.

Si analizamos detalladamente la información contenida en los esquemas de referencia, podemos observar como se han ido modificando algunas normas y que deben contemplar las actuales, ya que estas son revisadas cotidianamente; la idea es reseñar de manera general el propósito de cada una de ellas.

También se debe mencionar que dentro de la ISO-9000:2000, su principal objetivo es que todos entiendan y lleven a cabo los 8 principios de la Gestión, ya que considerando estos podemos asegurar que el funcionamiento de una dependencia sea una organización satisfactoria, debe empezar por la dirección como ya se ha mencionado en uno de los capítulos, pero es importante afirmarlo, ya que el éxito requiere de la implantación y mantenimiento de un sistema de gestión de calidad para la mejora continua y su desempeño se ve involucrado en el desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas dentro de la dependencia, ya que el objetivo primordial de la dirección es el de servir de ayuda para que todas las organizaciones logren su éxito y que sea continuo, para cumplir permanentemente con las necesidades que el cliente requiera.

Los ocho principios de gestión de calidad son los que constituyen una sólida base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia ISO-9000:2000 y son los siguientes:

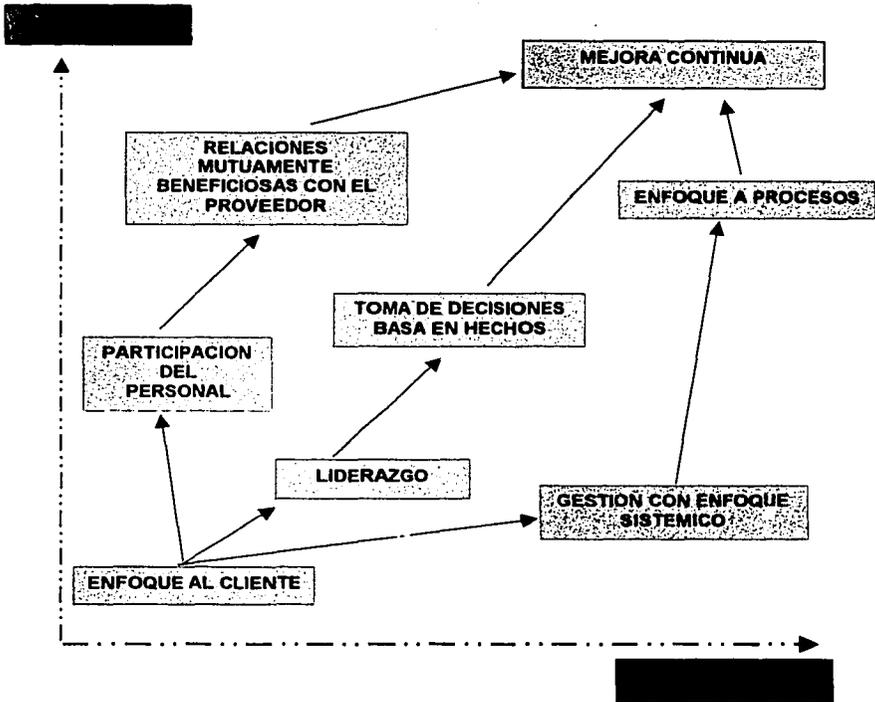
- o **Organización enfocada al cliente:** Todas las organizaciones dependen de la satisfacción del cliente y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus requisitos y al mismo tiempo esforzarse en exceder estas.

---

<sup>15</sup> Estévez Ramírez, Fausto, "Las Normas ISO 900 e ISO 14000 del Nuevo Milenio", Editorial Qualitec Internacional, S.A. de C.V., Primer Volumen, México 1999, Pág. 232.

- **Liderazgo:** Los líderes deben establecer unidad de propósito, ya que ellos son los que deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal llegue a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
  
- **Participación del personal:** Todo el personal cualquiera que sea su jerarquía dentro de la organización donde se encuentre debe involucrarse al propósito al que requiere llegar está, ya que este **es la parte principal** de la organización y su total participación posibilita que **sus** habilidades sean usadas a beneficio de la organización y de el mismo.
  
- **Enfoque a procesos:** El resultado deseado se puede alcanzar eficientemente cuando todos los recursos y actividades relacionadas se administran (gestionan) como un proceso.
  
- **Gestión con enfoque sistémico:** Se refiere a identificar, entender, gestionar un sistema de procesos relacionados para un objetivo dado, mejora de la eficiencia y eficacia de una organización.
  
- **Mejora continua:** Este debe ser objetivo permanente de la organización para estar actualizado tecnológicamente.
  
- **Toma de decisiones basado en hechos:** Está decisiones deben ser efectivas, basada en análisis de datos y en la información requerida para satisfacer a la organización y cliente.
  
- **Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor:** Debe de haber una relación independiente y mutua entre la organización y proveedor, ya que así se crea un valor en beneficio de ambos.





Los puntos reseñados en este capítulo se deben considerar siempre en una organización debe de cumplir con los puntos anteriores para poder mantener una confianza mutua entre la organización y el cliente ya que llevando a cabo estos se podrá satisfacer las necesidades que se requiera, pero lo que no hay que olvidar es la importancia de la participación decisiva de todo el personal, como se ha mencionado a lo largo de este trabajo.

<b>CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DE LA ISO 9000</b>	
<b>ANTES</b>	<b>ACTUAL</b>
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-bottom: 5px;"><b>8402</b></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-bottom: 5px;"><b>9000</b></div> 	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p><b>9000</b>  <b>INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD</b>  <b>CONCEPTOS Y VOCABULARIO</b></p> </div>
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-bottom: 5px;"><b>9002</b></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-bottom: 5px;"><b>9001</b></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin-bottom: 5px;"><b>9003</b></div> 	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p><b>9001</b>  <b>MODELO UNICO REQUERIMIENTOS</b></p> </div>

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

## CONSIDERACIONES FINALES

La realización de este trabajo obedece a diversos objetivos, principalmente el de conocer y estudiar el controvertido y novedoso tema de la Calidad Total. El citado tema, además de interesante me permitió conocer las transformaciones y los profundos cambios que se están dando en torno al ámbito gubernamental, pues hasta hace poco era impensable que en las estructuras administrativas del gobierno se dieran avances y cambios, así como lograr la modernización tan anhelada en otros sexenios. Durante esta investigación he podido constatar que la modernización es un hecho y que poco a poco las estructuras administrativas de las instituciones públicas han iniciado ya los trabajos para promover los cambios que se requieren en la administración pública en su conjunto. En este momento en nuestro país los programas de Modernización Administrativa buscan implantar sistemas de calidad eficientes, además de promover el uso de lo que se conoce como las normas de calidad ISO-9000, por lo tanto hasta este momento se tienen ya resultado de los avances y logros alcanzados, como lo son precisamente el introducir estos nuevos conceptos, herramientas y procesos en el quehacer institucional así como el de evaluar su acción para cumplir con los requerimientos que nos impone estos nuevos esquemas con el fin de alcanzar el cometido de cada una de las entidades y dependencias del sector público, que incluye no sólo la adecuada prestación de servicios, sino también el uso óptimo de los recursos humanos, materiales y financieros.

Asimismo, se hizo evidente la importancia que tiene la participación de la SE (Secretaría de Economía anteriormente Secretaría de Comercio y Fomento Industrial) y diversas dependencias del gobierno que con un importante esfuerzo y compromiso están realizando la implantación de sistemas de calidad que exige, entre otros aspectos, la profesionalización del personal público así como la mejora continua en el desempeño de sus tareas. Se debe señalar también que la capacitación juega un papel primordial en la planeación estratégica y los sistemas

de gestión de la calidad, pues exige de una competencia y una mejora continua con el fin de hacer eficiente su desempeño y lograr la satisfacción del cliente, así como el de lograr los objetivos y alcanzar las metas deseadas.

Bajo estas consideraciones generales, se debe señalar que es alentador que en México, tanto las empresas privadas como el sector público en su conjunto están trabajando para cumplir no sólo con los requerimientos del cliente, sino obtener más allá de lo esperado. Por tal razón, constantemente se está implantando la mejora continua, que no es otra cosa que considerar la reingeniería administrativa y capacitar al personal para que utilicen las herramientas necesarias y la tecnología con la que contamos actualmente. Se debe destacar que a nivel de Latinoamérica, México se encuentra en segundo lugar después de Brasil en relación a las empresas que cuentan con un Certificado de Calidad, lo cual va a facilitar la inclusión al mercado mundial y así estar en posibilidad de competir con las grandes empresas líderes del panorama. Por ello, es importante insistir que entre más entidades y dependencias utilicen el Sistema de Gestión de Calidad redundará en beneficios tales como los de mejorar el servicio al cliente, además de obtener beneficios que satisfagan a estos. Estas metas sólo pueden conseguirse si existe un compromiso abierto y decidido de todo el personal y de modo piramidal, es decir, que participen desde los altos directivos hasta el personal que realiza labores de apoyo. Estos esfuerzos no debe olvidarse de la trascendencia que tiene la mejora continua derivada del resultado que arrojan los indicadores de calidad que nos permiten conocer cual ha sido el alcance de los objetivos deseados así como del alcance de las metas. Todo esto va a permitir siempre innovar y crear mejores oportunidades de desarrollo que garantice los objetivos y metas institucionales en su conjunto.

Por eso se debe insistir en que los principales beneficios de un sistema de gestión de calidad adecuado son: la evaluación del cumplimiento de los objetivos, corrección y mejora de estos mismos para obtener una administración mas eficiente y equitativa de los recursos públicos y asimismo implantar un control interno que

conlleve a un control correcto y transparente del desempeño del sistema y sus retribuciones.

Por esta razón, actualmente en nuestro país, de acuerdo como se menciona en la segunda parte de este trabajo es de gran trascendencia el que las dependencias y entidades de la administración pública, estén aplicando el Sistema de Gestión de la Calidad, pues se busca fundamentalmente optimizar recursos y crear resultados que, como en el caso del fomento y desarrollo industrial y económico nos lleven no sólo al reconocimiento mundial (como por ejemplo: lograr la certificación de muchos de los procedimientos que se vienen utilizando en la ejecución de sus programas) sino también a la importancia que se ha dado para mejorar la atención en la prestación de los servicios, y además se ha iniciado ya un proceso de promoción en la cultura de la calidad que contempla el reducir los tiempos en los tramites burocráticos y el servicio de éstos.

Se debe señalar que durante el desarrollo de esta investigación la teoría y los conceptos que existen acerca del tema se enriquecen cotidianamente y esto obliga necesariamente a que en general las organizaciones utilicen tanto los sistemas como las herramientas y sus cambios. Es por eso que el gobierno ha tomado las medidas necesarias para impulsar e implantar estos novedosos sistemas de calidad, que de acuerdo con las experiencias en otros países han dado óptimos frutos y en consecuencia se han obtenido excelentes resultados que han derivado en la amplia satisfacción de los requerimientos del cliente. Además de lograr la mejora continua, cualidad que es precisamente la que caracteriza al denominado Sistema de Gestión de Calidad.

Finalmente resulta notable señalar que los intentos del PROMAP en la definición, clasificación y construcción de indicadores y estándares representa en el ámbito mexicano algo administrativamente pionero y riguroso, a pesar de lo confuso de algunas de definiciones, clasificaciones y técnicas. De acuerdo con los criterios establecidos por el PROMAP con base en la planeación estratégica, los

indicadores son clasificados en orden descendiente como "estratégicos", "de gestión", "de servicio" y "de proyecto", además se destacan sus diversas dimensiones. Desde luego que contempla también la definición de estándares de servicio, distingue y conjunta los atributos que son las descripciones cualitativas de los servicios, propone los instrumentos para conocer el grado de información y apreciación que el usuario tiene sobre los servicios públicos.

Dentro de este esquema debe subrayarse, del mismo modo que la dinámica de la modernización administrativa mexicana no podrá excluir en el futuro de la elaboración de Normas Oficiales Mexicanas (NOM) para la prestación de los servicios públicos y no sólo de los bienes y servicio de las firmas privadas. De todos modos, en términos teóricos y prácticos, el problema administrativo de fondo en el tema de la gerencia del desempeño consiste en descubrir y conocer cuál es el orden de antelación entre los estándares y los indicadores.

Finalmente, la eficiencia de un Sistema Integral de Calidad Total debe inculcar y desarrollar los valores para la calidad que son: accesibilidad, claridad, competencia, confianza, confiabilidad, equidad/imparcialidad, flexibilidad, oportunidad, precisión, rapidez, sencillez/facilidad, transparencia y trato, elementos que, estoy convencida, se verán reflejados en un futuro inmediato en las acciones que se realizan en las instituciones del gobierno de nuestro país.

# GLOSARIO

## GLOSARIO DE TERMINOS

<p><b>Acción Correctiva</b></p>	<p>Acción tomada para eliminar las causas de una No-Conformidad, defectos u otra situación indeseable a fin de prevenir su recurrencia (Involucran cambios tanto en procedimientos como en sistemas, a fin de obtener la mejora de la calidad en cualquier etapa del ciclo de calidad) La acción correctiva se refiere a una No-Conformidad.</p>
<p><b>Acción Preventiva</b></p>	<p>Acción tomada para eliminar las causas potenciales de No-Conformidades, defectos u otra situación a fin de prevenir su recurrencia (Son el involucrar cambios tanto en procedimientos como en sistemas, a fin de obtener la mejora de la calidad en cualquier etapa del ciclo de calidad)</p>
<p><b>Gestión de Calidad</b></p>	<p>Conjunto de actividades de la función general de Gestión que determina la política de calidad, objetivos, responsabilidades y implementación de éstos por medios tales como planeación de la calidad, control de calidad, aseguramiento de la calidad y mejoramiento de la calidad, dentro del marco del sistema de calidad (la Gestión de calidad es responsabilidad de todos los niveles de Gestión, pero debe ser conducida por la alta dirección. Su implantación involucra a todos los miembros de la organización. También toma en cuenta los aspectos económicos).</p>
<p><b>Gestión para la Calidad Total</b></p>	<p>Forma de administrar una organización centrada en la calidad basado en la participación de todos sus miembros, y orientada al éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente y en beneficio de todos los miembros de la organización y de la sociedad.</p>

<p><b>Aseguramiento de calidad</b></p>	<p>Conjunto de actividades planeadas y sistemáticas implantadas dentro del sistema de calidad y demostradas según se requiera para proporcionar confianza adecuada de que un elemento cumplirá los requisitos para la calidad (el aseguramiento de la calidad tiene dos propósitos internos y externos: -interno- proporciona confianza a la directiva de la organización, -externo- en situaciones contractuales y otras proporciona confianza al cliente u otros)</p>
<p><b>Auditoría de Calidad</b></p>	<p>Análisis sistemático e independiente para determinar si las actividades de calidad y sus resultados cumplen las disposiciones establecidas y si estas son implantadas eficazmente y son apropiadas para alcanzar los objetivos (Está limitada a un sistema de calidad, elementos del mismo, procesos, productos o servicios. Son efectuadas por personal que no tiene responsabilidad directa en las áreas auditadas, pero preferentemente trabajando en cooperación con el personal de esas áreas, el propósito de la auditoría de calidad</p>
<p><b>Auditor de Calidad</b></p>	<p>Persona calificada para realizar auditorías de calidad (Es designado para dirigir una auditoría de calidad es conocido como "Auditor Líder")</p>
<p><b>Auditado</b></p>	<p>Organización a ser auditada</p>
<p><b>Autoinspección</b></p>	<p>Inspección del trabajo desarrollado, por el ejecutor de este trabajo, conforme a reglas especificadas (los resultados de la autoinspección puede ser usados para el control del proceso)</p>

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

<b>Elemento</b>	Cualquier ente que puede ser descrito y considerado individualmente (ejemplo: una actividad o un proceso, un producto, una organización, un sistema o una persona)
<b>Estructura Organizacional</b>	Las responsabilidades, autoridades y relaciones, configuradas de acuerdo a una estructura, a través de la cual una organización desempeña sus funciones.
<b>Evidencia Objetiva</b>	Información que puede ser probada como verdadera, basada en hechos obtenidos por medio de observación, medición, prueba u otros medios.
<b>Defecto</b>	Incumplimiento de un requisito de uso intencionado o de una expectativa razonable, incluyendo lo concerniente a seguridad (la expectativa debe ser razonable bajo las circunstancias existentes)
<b>Calificado</b>	Estado que se le da a un elemento cuando se ha demostrado que este es capaz de cumplir con los requisitos especificados.
<b>Calidad</b>	Es el conjunto de características de un elemento que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades explícitas e implícitas (los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipo, técnicas y métodos).
<b>Ciclo de Calidad</b>	Modelo conceptual de actividades interdependientes que incluyen sobre la calidad en diferentes fases, que van desde la identificación de las necesidades hasta la evaluación de cómo han sido satisfechas.

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

<b>Cliente</b>	El receptor de un producto suministrado por el proveedor (puede ser llamado comprador, también puede ser el último consumidor, usuario, beneficiario o comprador, además puede ser considerado tanto externo como interno a la organización)
<b>Concesión</b>	Autorización escrita para usar o liberar un producto que no cumple con los requisitos especificados (Una concesión es limitada a la entrega de un producto, que tiene características No-Conforme, comprendidas entre desviaciones específicas, por un período o cantidad limitada)
<b>Conformidad</b>	Cumplimiento de los requisitos especificados.
<b>Contratista</b>	Proveedor en una situación contractual (es llamado también como "primera parte")
<b>Control de calidad</b>	Técnicas y actividades de carácter operacional, utilizadas para cumplir los requisitos para la calidad (el control de calidad involucra técnicas y actividades de carácter operacional tanto para supervisar un proceso, como eliminar las causas de funcionamiento no satisfactorio en todas las fases del ciclo de calidad a fin de alcanzar la efectividad económica)
<b>Compatibilidad</b>	La aptitud de los elementos para ser usados en conjunto, bajo condiciones específicas para cumplir requisitos pertinentes.

<b>Comprador</b>	Cliente en una situación contractual (es llamado también como "segunda parte")
<b>Corrección</b>	Se refiere a reparación, retrabajo o ajuste y se refiere a la disposición de una No-Conformidad.
<b>Costos Relativos a la Calidad</b>	Son los costos en que se incurre para asegurar una calidad satisfactoria y proporcionar confianza, así como las pérdidas incurridas cuando se logra la calidad satisfactoria (Principalmente es la pérdida de preferencia de los clientes, muchas veces son en sus propios criterios)
<b>Disposición de una No-Conformidad</b>	Acción tomada para tratar un elemento, No-Conforme, a fin de resolver la No-Conformidad ( La acción puede tomar la forma de una corrección tal como una reparación, retrabajo, reclasificación, desecho, concesión y modificación de un documento o un requisito).
<b>Especificación</b>	Un documento que establece requisitos (Utiliza un calificativo para indicar el tipo de especificación, tal como especificación producto o especificación de prueba, es algún dato que haga referencia o incluya dibujos, los modelos u otros documentos aplicable e indique los medios y los criterios mediante los cuales puede verificarse la conformidad)

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

<b>Evaluación de la Calidad</b>	Un análisis sistemático con el fin de determinar en que medida un elemento es capaz de satisfacer los requisitos especificados (Sirve para determinar la capacidad de la calidad de un proveedor, puede determinar el alcance del proceso, personal, sistema, etc. y el momento cuando se efectúa, la evaluación del proveedor debe incluir una evaluación de recursos financieros y técnicos)
<b>Grado</b>	Es una categoría o clasificación dada a los elementos que tienen el mismo uso funcional pero diferentes requisitos para la calidad
<b>Grado de Demostración</b>	Extensión de la evidencia suministrada para dar confianza de que los requisitos especificados son cumplidos (Pueden variar desde una afirmación de existencia o cumplimiento, hasta el suministro de documentación detallada y evidencia objetiva del cumplimiento, la extensión varía desde la complejidad, innovación, seguridad y consideraciones ambientales)
<b>Inspección</b>	Una actividad tal como la medición comprobación, prueba, o comparación de una o más características de un elemento y confrontar los resultados con los requisitos especificados, a fin de establecer el logro de la conformidad para cada una de estas características.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<p><b>Intercambiabilidad</b></p>	<p>La aptitud de un elemento para ser usado en lugar de otro, sin modificación, para cumplir los mismos requisitos (en circunstancias específicas es conveniente usar un calificativo como "Intercambiabilidad funcional" .o "Intercambiabilidad dimensional")</p>
<p><b>Manual de Calidad</b></p>	<p>Es un documento que establece la política de calidad y describe el sistema de calidad de una organización (Describe las actividades de una organización o parte de ellas, el título y alcance del manual refleja el campo de aplicación, el manual debe contener como mínimo: Política de Calidad, Responsabilidades, Autoridades e Interrelaciones del personal que administra, ejecuta, verifica o revisa un trabajo que afecta a la calidad, Procedimientos e Instrucciones del Sistema de Calidad, las Disposiciones para la Revisión, actualización y Control del Manual, el Manual de Calidad puede variar en profundidad y formato, para adaptarse a las necesidades de una organización)</p>
<p><b>Mejoramiento de la calidad</b></p>	<p>Son las acciones tomadas en toda la organización, para incrementar la efectividad y la eficiencia de las actividades y los procesos, a fin de proveer beneficios adicionales, tanto para la organización.</p>
<p><b>Modelo Para el aseguramiento de la Calidad</b></p>	<p>Conjunto de requisitos normalizados o seleccionados de un sistema de calidad combinados para satisfacer las necesidades de aseguramiento de la calidad en una situación dada.</p>

<b>No-Conformidad</b>	Incumplimiento de un requisitos especificado (esta definición cubre la desviación o ausencia de una o más características de calidad, incluyendo características de seguridad de funcionamiento o elementos del sistema de calidad a los requisitos especificados)
<b>Organización</b>	Una compañía, corporación, firma, empresa o institución o parte de la misma ya sea incorporada o no, pública o privada que tiene funciones y Gestión propia.
<b>Pérdidas Relativas a la Calidad</b>	Son las pérdidas causadas por la falta de aprovechamiento de la potencialidad de los recursos en procesos y actividades (Principalmente es la satisfacción del Cliente, Perdida de oportunidad de añadir un mayor valor al cliente a la organización o la sociedad, así como el desperdicio de recursos y materiales)
<b>Plan de Calidad</b>	Un Documento que establece las prácticas relevantes específicas de calidad, los recursos y secuencia de actividades pertenecientes a un producto, proyecto o contrato particular (Generalmente hace referencia a las partes aplicables al caso específico del Manual de Calidad)
<b>Planeación de la calidad</b>	Son las actividades que determinan los objetivos y requisitos para la calidad, así como los requisitos para la implantación de los elementos del sistema de calidad. (La planeación cubre los aspectos de: planeación del producto, planeación de la Gestión y operación y la elaboración de los planes de calidad.)

<b>Proceso de calificación</b>	Proceso para demostrar que un elemento es capaz de cumplir con los requisitos especificados.
<b>Producción Permitida Desviación Permitida</b>	Autorización escrita para desviarse de los requisitos / especificados originalmente para un producto, antes de su producción (Una producción permitida es para una cantidad o periodo limitado y para un uso especificado)
<b>Política de calidad</b>	de Son las directrices y objetivos generales de una organización, concernientes a la calidad, los cuales son formalmente expresados por la alta dirección (la política de calidad es un elemento de la política general de una empresa y/o organización, y es autorizada por la alta dirección)
<b>Prestación del servicio</b>	de Aquellas actividades del proveedor necesarias para proveer el servicio.
<b>Procedimiento</b>	Forma especificada de desarrollar una actividad (puede ser un procedimiento escrito o documentado que generalmente contiene: los propósitos y alcance de una actividad)
<b>Proceso</b>	Conjunto interrelacionado de recursos y actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida.
<b>Proceso de Calificación</b>	de Proceso para demostrar que un elemento es capaz de cumplir con los requisitos especificados (el término de calificación es usado algunas veces para describir este proceso)

<p><b>Producto</b></p>	<p>Es el resultado de actividades o de procesos y puede ser tangible o intangible o bien una combinación de los dos (puede incluir: un servicio, hardware, materiales procesados, software, <i>-tangible-</i> ensambles o materiales procesados, <i>-intangibles-</i> conocimiento o conceptos)</p>
<p><b>Proveedor</b></p>	<p>Organización que suministra un producto al cliente (puede ser llamado contratista, producto, distribuidor, importador, ensamblador u organización de servicio, además puede ser tanto externo como interno a la organización)</p>
<p><b>Punto de Espera</b></p>	<p>Punto definido en la documentación adecuada, después del cual no procede ninguna actividad sin la aprobación de la organización o autoridad designada (La aprobación puede darse a través de cualquier otro sistema de autorización acordado)</p>
<p><b>Rastreabilidad</b></p>	<p>La habilidad para rastrear la historia, aplicación o localización de un elemento, por medio de identificaciones registradas (Puede ser el origen de materiales y de partes, la historia del proceso del producto, la distribución y localización de un producto después de la entrega, calibración, relaciona a los equipos de medición a patrones nacionales o internacionales, en este término se utiliza la trazabilidad, la colección de datos, relaciona los cálculos y datos generados a través del ciclo de calidad, yendo en ocasiones a los requisitos para la calidad para un elemento)</p>

<b>Registro</b>	Un documento que provee evidencia objetiva de las actividades ejecutadas o resultados obtenidos (Un registro provee evidencia objetiva de la extensión del cumplimiento a los requisitos para la calidad, el propósito de los registros de calidad son la demostración, la rastreabilidad y el establecimiento de acciones correctivas y preventivas, un registro puede ser escrito o almacenado en cualquier medio o base de datos)
<b>Reparación</b>	Acción tomada sobre un producto No-Conforme de manera que satisfaga los requisitos de uso intencionado, aunque sea necesariamente conforme a los requisitos originalmente especificados (Es un tipo de disposición de un producto No-Conforme, la reparación incluye las actividades de restaurar o hacer reutilizable un producto que originalmente fue conforme, pero que actualmente no lo es)
<b>Requisitos para la calidad</b>	Una expresión de las necesidades o su traducción dentro de un conjunto de requisitos establecidos cuantitativa o cualitativamente, para las características de un elemento a fin de permitir su realización y examen (es requisito esencial que estos reflejen totalmente las necesidades explícitas e implícitas del cliente, estos requisitos cubre tanto los externos como los internos de la organización, además pueden ser desarrollados, detallados y actualizados en diferentes fases de la planeación y deben ser expresados en términos funcionales y documentados)

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

<p><b>Requisitos de la sociedad</b></p>	<p>Son obligaciones resultantes de leyes, reglamentos, reglas, códigos, estatutos y otras consideraciones (estas consideraciones incluyen: protección del medio ambiente, salud, seguridad, conservación de energía y de los recursos naturales, requisitos reglamentarios y jurisdiccionales, los requisitos de la sociedad deben ser tomados en cuenta cuando se definan los requisitos para la calidad)</p>
<p><b>Responsabilidad legal atribuible al producto</b></p>	<p>Término genérico usado para describir la obligación de un producto o de otros, para restituir y/o indemnizar las pérdidas relativas a daños personales, materiales u otros perjuicios causados por un producto (las implicaciones jurídicas y financieras de las responsabilidades legal atribuible al producto, puede variar de una jurisdicción a otra)</p>
<p><b>Retrabajo</b></p>	<p>Acción tomada sobre un producto No-Conforme a fin de que cumpla con los requisitos especificados (Es un tipo de disposición de producto No-Conforme)</p>
<p><b>Revisión de la Dirección</b></p>	<p>Evaluación formal efectuada por la alta dirección del estado y adecuación del Sistema de calidad en relación con la política de calidad y objetivos (Política de Calidad, Auditorías de Calidad, etc.)</p>
<p><b>Revisión del Contrato</b></p>	<p>Son las acciones sistemáticas efectuadas por el proveedor antes de firmar el contrato, para garantizar que los requisitos para la calidad son definidos adecuadamente, sin ambigüedad, son documentados y pueden ser realizados por el proveedor (Revisión del contrato por el cliente, este puede repetirse si es necesario).</p>

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

<b>Revisión del Diseño</b>	Examen documentado, completo y sistemático de un diseño para evaluar su capacidad de satisfacer los requisitos para la calidad, identificar problemas si existieran, y proponer el desarrollo de soluciones.
<b>Seguridad</b>	Estado en el cual el riesgo de daño personal o material, está limitado a un nivel aceptable (seguridad es uno de los aspectos de la calidad)
<b>Seguridad de funcionamiento</b>	Conjunto de propiedades que describen la disponibilidad y los factores que la condicionan: confiabilidad, facilidad y logística de mantenimiento (esta es usada como descripción general y no en términos cuantitativos, también es un aspecto de calidad relacionados con el tiempo)
<b>Servicio</b>	Es el resultado generado por actividades en la interrelación entre el proveedor y el cliente por las actividades internas del proveedor para satisfacer las necesidades del cliente (el servicio puede estar ligado con la fabricación y suministro de un producto tangible, también por medio de personal, equipo, prestación de un servicio, etc.)
<b>Sistema de calidad</b>	Es la estructura organizacional los procedimientos, los procesos y recursos necesarios para implantar la Gestión de la calidad.
<b>Subcontratista</b>	Organización que suministra un producto al proveedor (también puede ser llamado sub-proveedor)

<b>Supervisión de la Calidad</b>	Supervisión y verificación continua del estado de un elemento y análisis del estado de un elemento y análisis de los registros para asegurar que los requisitos especificados están siendo cumplidos (La supervisión puede ser realizada por el cliente, incluye controles de observación y supervisión que prevengan el deterioro de un elemento o proceso)
<b>Validación</b>	Confirmación del cumplimiento de los requisitos particulares para un uso intencionado propuesto, por medio del examen y aporte de evidencia objetiva (en diseño y desarrollo; concierne al proceso de examinar el producto para determinar la conformidad con las necesidades del usuario, la validación se efectúa normalmente sobre el producto final, bajo las condiciones definidas de operación. Esta puede ser necesaria en las etapas iniciales., también el termino es usado para designar el estado correspondiente y puede efectuarse varias validaciones si existen diferentes usos intencionados)
<b>Verificación</b>	Confirmación del cumplimiento de los requisitos especificados por medio del examen y aporte de evidencia objetiva (en diseño y desarrollo, la verificación se refiere al proceso de examinar el resultado de una actividad dada, para determinar la conformidad, con los requisitos establecidos para esta actividad, además el termino se usa para designar el estado correspondiente)

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

# ANEXOS

**ANEXO I**

<b>REQUISITOS DEL SISTEMA DE CALIDAD</b>	
<b>4.1</b>	<b>RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de calidad</li> <li>• Organización</li> <li>• Responsabilidad y autoridad</li> <li>• Recursos</li> <li>• Representante de la dirección</li> <li>• Revisión de la dirección</li> </ul>
<b>4.2</b>	<b>SISTEMA DE CALIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalidades</li> <li>• Procedimientos del sistema de calidad</li> <li>• Planeación de la calidad</li> </ul>
<b>4.3</b>	<b>REVISIÓN DEL CONTRATO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalidades</li> <li>• Revisión</li> <li>• Modificaciones al contrato</li> <li>• Registros</li> </ul>
<b>4.4</b>	<b>CONTROL DEL DISEÑO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalidades</li> <li>• Planeación del diseño y desarrollo</li> <li>• Interrelaciones organizacionales y Técnicas</li> <li>• Datos de entrada del diseño</li> <li>• Resultados del diseño</li> <li>• Revisión del diseño</li> <li>• Verificación del diseño</li> <li>• Validación del diseño</li> <li>• Cambios del diseño</li> </ul>
<b>4.5</b>	<b>CONTROL DE DOCUMENTOS Y DATOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalidades</li> <li>• Aprobación y emisión de documentos y datos</li> <li>• Cambios en documentos y datos</li> </ul>

4.6	<p><b>ADQUISICIONES O COMPRAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generalidades</li> <li>▪ Evaluación de subcontratista</li> <li>▪ Datos para adquisiciones</li> <li>▪ Verificación de los productos comprados</li> <li>▪ Verificación del proveedor en las instalaciones del subcontratista</li> <li>▪ Verificación del cliente al producto subcontratado</li> </ul>
4.7	<p><b>CONTROL DE PRODUCTOS PROPORCIONADOS POR EL CLIENTE</b></p>
4.8	<p><b>IDENTIFICACION Y RASTREABILIDAD (TRAZABILIDAD) DEL PRODUCTO</b></p>
4.9	<p><b>CONTROL DEL PROCESO</b></p>
4.10	<p><b>INSPECCION Y PRUEBA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generalidades</li> <li>▪ Inspección y pruebas de recibo             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ El proveedor debe de asegurarse que el producto de entrada no sea utilizado o procesado hasta que haya sido inspeccionado conforme a los requisitos especificados.</li> <li>➢ Para determinarse la inspección de recibo debe considerarse el grado de control efectuado en las instalaciones del subcontratista y los requisitos de evidencia de conformidad proporcionados.</li> <li>➢ Para liberarse el producto (DE PRODUCCIÓN URGENTE) previamente a su verificación debe tener una identificación y hacer un registro que permita su recuperación y reemplazo inmediato en el caso de no conformidad con los requisitos especificados.</li> </ul> </li> <li>▪ Inspección y prueba en proceso.</li> <li>▪ Inspección y pruebas finales.</li> <li>▪ Registro de inspección y prueba.</li> </ul>
4.11	<p><b>CONTROL (ESTADO) DE EQUIPO DE INSPECCIÓN, MEDICION Y PRUEBA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generalidades</li> <li>▪ Procedimientos de control</li> </ul>
4.12	<p><b>ESTADO DE INSPECCION Y PRUEBA</b></p>

**TEXTO CON FALLA DE ORIGEN**

<p><b>4.13</b></p>	<p><b>CONTROL DE (MATERIAL) PRODUCTO NO CONFORME</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generalidades</li> <li>▪ Revisión y disposición de productos No Conformes</li> </ul>
<p><b>4.14</b></p>	<p><b>ACCION CORRECTIVA Y PREVENTIVA</b></p> <p>4.14.1 Generalidades          4.14.2 Acción Correctiva          4.14.3 Acción Preventiva</p>
<p><b>4.15</b></p>	<p><b>GESTIÓN, ALMACENAMIENTO, EMPAQUE, CONSERVACION Y ENTREGA (empaque)</b></p> <p>4.15.1 Generalidades          4.15.2 Gestión          4.15.3 Almacenamiento          4.15.4 Empaque          4.15.5 Conservación          4.15.6 Entrega</p>
<p><b>4.16</b></p>	<p><b>CONTROL DE REGISTROS DE CALIDAD</b></p>
<p><b>4.17</b></p>	<p><b>AUDITORIAS DE CALIDAD INTERNAS</b></p>
<p><b>4.18</b></p>	<p><b>CAPACITACION</b></p>
<p><b>4.19</b></p>	<p><b>SERVICIO</b></p>
<p><b>4.20</b></p>	<p><b>TECNICAS ESTADISTICAS</b></p> <p>4.20.1 Identificación de Necesidades          4.20.2 Procedimientos</p>

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

**ANEXO II**

**LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA FEDERAL**



**LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.**

**JOSE LOPEZ PORTILLO**, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, a sus habitantes sabed:

**Que el H. Congreso de la Unión se ha servido dirigirme el siguiente**

**DECRETO**

**“El Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, decreta:**

**LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION**

**PUBLICA FEDERAL**

**TITULO PRIMERO**

De la Administración Pública Federal

**CAPITULO II**

**De la competencia de las Secretarías de Estado,**

Departamentos Administrativos y Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.

**(Reformado por el Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 4-XII-1997, después por el artículo primero del Decreto publicado el 30-XI-2000)**

**ARTÍCULO 26.-** Para el despacho de los asuntos del orden administrativo, el Poder Ejecutivo de la Unión contará con las siguientes dependencias:

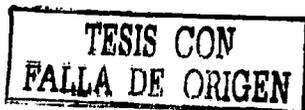
1. Secretaría de Gobernación.
2. Secretaría de Relaciones Exteriores.
3. Secretaría de la Defensa Nacional.
4. Secretaría de Marina.
5. Secretaría de Seguridad Pública.

6. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
7. Secretaría de Desarrollo Social.
8. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
9. Secretaría de Energía.
- 10. Secretaría de Economía.**
11. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
12. Secretaría de Comunicaciones y Transportes.
13. Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.
14. Secretaría de Educación Pública.
15. Secretaría de Salud.
16. Secretaría de Trabajo y Previsión Social.
17. Secretaría de la Reforma Agraria.
18. Secretaría de Turismo.
19. Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.

**(Artículo reformado por el artículo primero del Decreto publicado el 30-XI-2000)**

**Artículo 34.** A la Secretaría de Economía corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- I.- Formular y conducir las políticas generales de industria, comercio exterior, interior, abasto y precios del país; con excepción de los precios de bienes y servicios de la Administración Pública Federal;
- II.- Regular, promover y vigilar la comercialización, distribución y consumo de los bienes y servicios;
- III.- Establecer la política de industrialización, distribución y el consumo de los productos agrícolas, ganaderos, forestales, minerales y pesqueros, en coordinación con las dependencias competentes;



**IV.- Fomentar, en coordinación con la Secretaría de Relaciones Exteriores, el comercio exterior del país;**

**V.- Estudiar, proyectar y determinar los aranceles y fijar los precios oficiales, escuchando la opinión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; estudiar y determinar las restricciones para los artículos de importación y exportación, y participar con la mencionada Secretaría en la fijación de los criterios generales para el establecimiento de los estímulos al comercio exterior;**

**VI.- Estudiar, determinar mediante reglas generales, conforme a los montos globales establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los estímulos fiscales necesarios para el fomento industrial, comercio interior y exterior y el abasto, incluyendo los subsidios sobre impuestos de importación, y administrar su aplicación, así como vigilar y evaluar sus resultados;**

**VII.- Establecer la política de precios y con el auxilio y participación de las autoridades locales, vigilar su estricto cumplimiento, particularmente en lo que se refiere a artículos de consumo y uso popular y establecer las tarifas para la prestación de aquellos servicios de interés público que considere necesarios, con la exclusión de los precios y tarifas de los bienes y servicios de la Administración Pública Federal; y definir el uso preferente que deban darse a determinadas mercancías;**

**VIII.- Regular, orientar y estimular las medidas de protección al consumidor; (Fracción reformada por el artículo primero del Decreto publicado el 30-XI-2000)**

**IX. Participar con las Secretarías de Desarrollo Social, de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación y de Medio Ambiente y Recursos Naturales, en la distribución y comercialización de productos y el abastecimiento de los consumos básicos de la población;**



**X.-** Fomentar la organización y constitución de toda clase de sociedades cooperativas, cuyo objeto sea la producción industrial, la distribución o el consumo;

**(Fracción adicionada por el artículo primero del Decreto publicado el 30-XI-2000).**

**X bis.** Coordinar y ejecutar la política nacional para crear y apoyar empresas que asocien a grupos de escasos recursos en áreas urbanas a través de las acciones de planeación, programación, concertación, coordinación, evaluación; de aplicación, recuperación y revolvencia de recursos para ser destinados a los mismos fines; así como de asistencia técnica y de otros medios que se requieran para ese propósito, previa calificación, con la intervención de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal correspondientes y de los gobiernos estatales y municipales, y con la participación de los sectores social y privado;

**(Fracción reformada por el artículo primero del Decreto publicado el 30-XI-2000)**

**XI.** Coordinar y dirigir con la colaboración de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, el Sistema Nacional para el Abasto, con el fin de asegurar la adecuada distribución y comercialización de productos y el abastecimiento de los consumos básicos de la población;

**XII.-** Normar y registrar la propiedad industrial y mercantil; así como regular y orientar la inversión extranjera y la transferencia de tecnología;

**XIII.-** Establecer y vigilar las normas de calidad, pesas y medidas necesarias para la actividad comercial; así como las normas y especificaciones industriales;

**XIV.-** Regular y vigilar, de conformidad con las disposiciones aplicables, la prestación del servicio registral mercantil a nivel federal, así como promover y apoyar el adecuado funcionamiento de los registros públicos locales;

**(Fracción reformada por el artículo primero del Decreto publicado el 30-XI-2000)**

**XV.** Fomentar el desarrollo del pequeño comercio rural y urbano, así como promover el desarrollo de lonjas, centros y sistemas comerciales de carácter regional o nacional en coordinación con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación;

**XVI.-** Impulsar, en coordinación con las dependencias centrales o entidades del sector paraestatal que tengan relación con las actividades específicas de que se trate, la producción de aquellos bienes y servicios que se consideren fundamentales para la regulación de los precios;

**XVII.-** Organizar y patrocinar exposiciones, ferias y congresos de carácter industrial y comercial,

**XVIII.-** Organizar la distribución y consumo a fin de evitar el acaparamiento y que las intermediaciones innecesarias o excesivas provoquen el encarecimiento de los productos o servicios;

**XIX.-** Regular la producción industrial con exclusión de la que esté asignada a otras dependencias;

**XX.-** Asesorar a la iniciativa privada en el establecimiento de nuevas industrias en el de las empresas que se dediquen a la exportación de manufacturas nacionales;

**XXI.-** Fomentar, regular y promover el desarrollo de la industria de transformación e intervenir en el suministro de energía eléctrica a usuarios y en la distribución de gas;

**XXII.-** Fomentar, estimular y organizar la producción económica del artesanado, de las artes populares y de las industrias familiares;

**XXIII.-** Promover, orientar, fomentar y estimular la industria nacional;

**XXIV.-** Promover, orientar, fomentar y estimular el desarrollo de la industria pequeña y mediana y regular la organización de productores industriales;

**XXV.-** Promover y, en su caso, organizar la investigación técnico-industrial;

**XXVI.-** Registrar los precios de mercancías, arrendamientos de bienes muebles y contratación de servicios, que regirán para el sector público; dictaminar los contratos o pedidos respectivos; autorizar las compras del sector público en el país de bienes de procedencia extranjera, así como, conjuntamente con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, autorizar las bases de las convocatorias para realizar concursos internacionales;

**XXVII.-** Formular y conducir la política nacional en materia minera;

**XXVIII.-** Fomentar el aprovechamiento de los recursos minerales y llevar el catastro minero, y regular la explotación de salinas ubicadas en terrenos de propiedad nacional y en las formadas directamente por las aguas del mar;

**XXIX.-** Otorgar contratos, concesiones, asignaciones, permisos, autorizaciones y asignaciones en materia minera, en los términos de la legislación correspondiente, y

**XXX.-** Las demás que le atribuyan expresamente las leyes y reglamentos.

**(Cambio de denominación por el artículo primero del Decreto publicado el 30-XI-2000)**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



**ANEXO III**  
**REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE**  
**COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL**

10-VIII-2000

**REGLAMENTO Interior de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.**  
**Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Presidencia de la República**

**ERNESTO ZEDILLO PONCE DE LEÓN**, Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, en ejercicio de la facultad que me confiere el artículo 89, fracción I, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, con fundamento en los artículos 18 y 34 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, he tenido a bien expedir el siguiente:

**REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL**

**CAPÍTULO I**

Competencia y Organización

**CAPÍTULO II**

Facultades del Secretario

**CAPÍTULO III**

Facultades de los Subsecretarios

**CAPÍTULO IV**

Facultades del Oficial Mayor

**CAPÍTULO V**

Atribuciones del Secretariado Técnico, Coordinaciones Generales, Direcciones Generales y Unidades.

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

## **CAPÍTULO VI**

Delegaciones y Subdelegaciones Federales, y Oficinas de Servicios otras disposiciones o el Secretario.

## **CAPÍTULO VII**

Contraloría Interna

## **CAPÍTULO VIII**

Suplencia de los servidores públicos de la Secretaría

## **CAPÍTULO IX**

Desconcentración Administrativa

## **TRANSITORIOS**

**PRIMERO.-** El presente Reglamento entrará en vigor al día siguiente al de su publicación en el **Diario Oficial de la Federación**.

**SEGUNDO.-** Se abroga el Reglamento Interior de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial publicado en el **Diario Oficial de la Federación** el 2 de octubre de 1995.

**TERCERO.-** Los asuntos pendientes al entrar en vigor este Reglamento, que conforme al mismo deban pasar de una unidad administrativa a otra u otras, continuarán su trámite y serán resueltos por aquella o aquellas unidades administrativas a las que se les atribuya la competencia en el presente Reglamento Interior de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

**CUARTO.-** La Dirección General de Industrias proveerá lo necesario para transferir materialmente a la Dirección General del Registro Nacional de Vehículos a más tardar a los 30 días siguientes al de la publicación del presente Reglamento, la información y documentación relativas al ejercicio de las facultades otorgadas en el Acuerdo por el que se delegan facultades en materia de la Ley del Registro Nacional de

Vehículos, publicado en el **Diario Oficial de la Federación** el 26 de agosto de 1999, así como en la Norma Oficial Mexicana NOM-131-SCFI-1998, Determinación, asignación e instalación del número de identificación vehicular.- Especificaciones, publicada en el **Diario Oficial de la Federación** el 6 de julio de 1998.

**QUINTO.-** Todos los servidores públicos que la **Secretaría de Comercio y Fomento Industrial** tenía adscritos a la Unidad de **Desregulación Económica** serán asignados a la Comisión Federal de Mejora Regulatoria, de conformidad con el artículo cuarto transitorio del Decreto por el que se reforma la Ley Federal de Procedimiento Administrativo, publicada el 19 de abril de 2000.

Además, en tanto se expide y entre en vigor el Reglamento de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria, podrán desempeñar las facultades que el Director General de dicha Comisión les delegue y podrán suplirlo en sus ausencias, el Director Generales de Proyectos de Mejora Regulatoria, el Director General Jurídico de Desregulación y el Director General de Estudios Económicos.

Dado en la Residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los tres días del mes de agosto de dos mil.- **Ernesto Zedillo Ponce de León.-** Rúbrica.- El Secretario de Comercio y Fomento Industrial, **Herminio Blanco Mendoza.-** Rúbrica.



**ANEXO IV**  
**LEY DE PLANEACION**

---

**CAPITULO IV PLAN Y PROGRAMAS**

**ARTICULO 22:**

El plan indicara los programas sectoriales, **institucionales**, regionales y especiales que deban ser elaborados conforme a este capitulo.

Estos programas observaran congruencia con el plan, y su vigencia no excederá del periodo constitucional de la gestión gubernamental en que se aprueben, aunque sus previsiones y proyecciones se refieran a un plazo mayor.

**CAPITULO IV PLAN Y PROGRAMAS**

**ARTICULO 26:**

Los programas especiales se referirán a las prioridades del desarrollo integral del país fijados en el plan o a las actividades relacionadas con dos o más dependencias coordinadoras de sector.

**CAPITULO IV PLAN Y PROGRAMAS**

**ARTICULO 27:**

Para la ejecución del plan y los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales, las dependencias y entidades elaboraran programas anuales, que incluirán los aspectos administrativos y de política económica y social correspondientes. Estos programas anuales, que deberán ser congruentes entre si, regirán, durante el año de que se trate, las actividades de la administración publica federal en su conjunto y servirán de base para la integración de los anteproyectos de presupuesto anuales que las propias dependencias y entidades deberán elaborar conforme a la legislación aplicable.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## **CAPITULO IV PLAN Y PROGRAMAS**

### **ARTICULO 28**

El plan y los programas a que se refieren los artículos anteriores especificaran las acciones que serán objeto de coordinación con los gobiernos de los estados y de inducción o concertación con los grupos sociales interesados.

## **CAPITULO IV PLAN Y PROGRAMAS**

### **ARTICULO 29:**

El plan y los programas regionales y especiales, deberán ser sometidos por la Secretaría de programación y presupuesto a la consideración y aprobación del presidente de la republica.

Los programas sectoriales deberán ser sometidos a la consideración y aprobación del presidente de la republica por la dependencia coordinadora del sector correspondiente, previo dictamen de la Secretaría de programación y presupuesto.

Los programas institucionales deberán ser sometidos por el órgano de gobierno y administración de la entidad paraestatal de que se trate, a la aprobación del titular de la dependencia coordinadora del sector.

Si la entidad no estuviere agrupada en un sector específico, la aprobación a que alude el párrafo anterior corresponderá a la Secretaría de programación y presupuesto

[www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/](http://www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/)

Legislación Federal de México

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**ANEXO V**  
**LEY FEDERAL DE RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES**  
**PUBLICOS**

---

**TITULO TERCERO RESPONSABILIDADES ADMINISTRATIVAS**

**CAPITULO I**

**SUJETOS Y OBLIGACIONES DEL SERVIDOR PÚBLICO**

**ARTICULO 47:**

Todo servidor publico tendrá las siguientes obligaciones, para salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deben ser observadas en el desempeño de su empleo, cargo o comisión, y cuyo incumplimiento dará lugar al procedimiento y a las sanciones que correspondan, sin perjuicio de sus derechos laborales, así como de las normas específicas que al respecto rijan en el servicio de las fuerzas armadas:

I.- cumplir con la máxima diligencia el servicio que le sea encomendado y abstenerse de cualquier acto u omisión que cause la suspensión o deficiencia de dicho servicio o implique abuso o ejercicio indebido de un empleo, cargo o comisión;

II.- formular y ejecutar legalmente, en su caso, los planes, programas y presupuestos correspondientes a su competencia, y cumplir las leyes y otras normas que determinen el manejo de recursos económicos públicos;

III.- utilizar los recursos que tengan asignados para el desempeño de su empleo, cargo o comisión, las facultades que le sean atribuidas o la información reservada a que tenga acceso por su función exclusivamente para los fines a que están afectos;

**IV.-** custodiar y cuidar la documentación e información que por razón de su empleo, cargo o comisión, conserve bajo su cuidado o a la cual tenga acceso, impidiendo o evitando el uso, la sustracción, destrucción, ocultamiento o inutilización indebidas de aquellas;

**V.-** observar buena conducta en su empleo, cargo o comisión, tratando con respeto, diligencia imparcialidad y rectitud a las **personas** con las que tenga relación con motivo de este;

**VI.-** observar en la dirección de sus inferiores jerárquicos las debidas reglas del trato y abstenerse de incurrir en agravio, desviación o abuso de autoridad;

**VII.-** observar respeto y subordinación legítimas con respeto a sus superiores jerárquicos inmediatos o mediatos, cumpliendo las disposiciones que estos dicten en el ejercicio de sus atribuciones;

**VIII.-** comunicar por escrito al titular de la dependencia o entidad en la que presten sus servicios, las dudas fundadas que le suscite la procedencia de las órdenes que reciba;

**IX.-** abstenerse de ejercer las funciones de un empleo, cargo o comisión después de concluido el periodo para el cual se le designo o de haber cesado, por cualquier otra causa, en el ejercicio de sus funciones;

**X.-** abstenerse de disponer o autorizar a un subordinado a no asistir sin causa justificada a sus labores por mas de quince días continuos o treinta discontinuos en un año, así como de otorgar indebidamente licencias, permisos o comisiones con goce parcial o total de sueldo y otras percepciones, cuando las necesidades del servicio publico no lo exijan;

**XI.-** abstenerse de desempeñar algún otro empleo, cargo o comisión oficial o particular que la ley le prohíba;

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**XII.-** abstenerse de autorizar la selección, contratación, nombramiento o designación de quien se encuentre inhabilitado por resolución firme de la autoridad competente para ocupar un empleo, cargo o comisión en el servicio publico;

**XIII.-** excusarse de intervenir en cualquier forma en la atención tramitación o resolución de asuntos en los que tenga interés personal, familiar o de negocios, incluyendo aquellos de los que pueda resultar algún beneficio para el, su cónyuge o parientes consanguíneos hasta el cuarto grado, por afinidad o civiles, o para terceros con los que tenga relaciones profesionales, laborales o de negocios, o para socios o sociedades de las que el servidor publico o las personas antes referidas formen o hayan formado parte;

**XIV.-** informar por escrito al jefe inmediato y en su caso, al superior jerárquico, sobre la atención, tramite o resolución de los asuntos a que hace referencia la fracción anterior y que sean de su conocimiento; y observar sus instrucciones por escrito sobre su atención, tramitación y resolución, cuando el servidor publico no pueda abstenerse de intervenir en ellos;

**XV.-** abstenerse, durante el ejercicio de sus funciones de solicitar, aceptar o recibir, por si o por interpósita persona, dinero, objetos mediante enajenación a su favor en precio notoriamente inferior al que el bien de que se trate y que tenga en el mercado ordinario, o cualquier donación, empleo, cargo o comisión para si, o para las personas a que se refiere la fracción XIII, y que procedan de cualquier persona física o moral cuyas actividades profesionales, comerciales o industriales se encuentren directamente vinculadas, reguladas o supervisadas por el servidor publico de que se trate en el desempeño de su empleo, cargo o comisión y que implique intereses en conflicto. Esta prevención es aplicable hasta un año después de que se haya retirado del empleo, cargo o comisión;

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**XVI.-** desempeñar su empleo, cargo o comisión sin obtener o pretender obtener beneficios adicionales a las contraprestaciones comprobables que el estado le otorga por el desempeño de su función, sean para el o para las personas a las que se refiere la fracción XIII;

**XVII.-** abstenerse de intervenir o participar indebidamente en la selección, nombramiento, designación, contratación, promoción, suspensión, remoción, cese o sanción de cualquier servidor público, cuando tenga interés personal, familiar o de negocios en el caso, o pueda derivar alguna ventaja o beneficio para el o para las personas a las que se refiere la fracción XIII;

**XVIII.-** presentar con oportunidad y veracidad, las declaraciones de situación patrimonial, en los términos establecidos por esta ley;

**XIX.-** atender con diligencia las instrucciones, requerimientos y resoluciones que reciba de la Secretaría de la Contraloría, conforme a la competencia de esta;

**XX.-** supervisar que los servidores públicos sujetos a su dirección, cumplan con las disposiciones de este artículo; y denunciar por escrito, ante el superior jerárquico o la Contraloría Interna, los actos u omisiones que en ejercicio de sus funciones llegare a advertir respecto de cualquier servidor público que pueda ser causa de responsabilidad administrativa en los términos de esta ley, y de las normas que al efecto se expidan;

**XXI.-** proporcionar en forma oportuna y veraz, toda la información y datos solicitados por la institución a la que legalmente le compete la vigilancia y defensa de los derechos humanos, a efecto de que aquella pueda cumplir con las facultades y atribuciones que le correspondan.

**XXII.-** abstenerse de cualquier acto u omisión que implique incumplimiento de cualquier disposición jurídica relacionada con el servicio público, y

**XXIII.-** abstenerse, en ejercicio de sus funciones o con motivo de ellas, de celebrar o autorizar la celebración de pedidos o contratos relacionados con adquisiciones, arrendamientos y enajenación de todo tipo de bienes, prestación de servicios de cualquier naturaleza y la contratación de obra pública, con quien desempeñe un empleo, cargo o comisión en el servicio público, o bien con las sociedades de las que dichas personas formen parte, sin la autorización previa y específica de la Secretaría a propuesta razonada, conforme a las disposiciones legales aplicables, del titular de la dependencia o entidad de que se trate. Por ningún motivo podrá celebrarse pedido o contrato alguno con quien se encuentre inhabilitado para desempeñar un empleo, cargo o comisión en el servicio público, y

**XXIV.-** La demás que le impongan las leyes y reglamentos.

Cuando el planteamiento que formule el servidor público a su superior jerárquico deba ser comunicado a la Secretaría de la contraloría general, el superior procederá a hacerlo sin demora, bajo su estricta responsabilidad, poniendo el trámite en conocimiento del subalterno interesado. Si el superior jerárquico omite la comunicación a la Secretaría de la contraloría general, el subalterno podrá practicarla directamente informando a su superior acerca de este acto.

**ANEXO VI**

<p><b>¿Por qué buscar la Certificación ISO 9000 en SECOFI?</b></p> <p>La realidad nacional e Internacional exige un nuevo enfoque y criterios para la gestión pública. Esto debe estar en función de las necesidades y expectativas de la sociedad. La SECOFI ha desarrollado un programa de modernización y calidad en los servicios al público y asimismo impulsar el desarrollo humano y laboral de sus empleados.</p>	<p><b>¿Qué es ISO 9000?</b></p> <p>La palabra ISO proviene del griego "ISOS" que significa igual.</p> <p>En este caso ISO representa las siglas de la Organización Internacional de Estándares. Esta Organización promueve la armonización de estándares para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Según el proceso existe certificación ISO 9001 ISO 9002 ISO 9003</p>	<p><b>¿Cómo aplicar los 20 requerimientos de la norma ISO 9002 en las Representaciones Federales?</b></p> <p>Para obtener la Certificación ISO 9002 es necesario cumplir con los 20 requerimientos que exige la norma internacional. Para el caso de las Representaciones Federales de la SECOFI en los estados solo aplican 17 requerimientos. A continuación se presenta por cada requerimiento la diferencia al estar certificado</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

--	--	--

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

<p><b>Antes</b> No existía un control estándar para la operación de los trámites desconocidos.</p> <p><b>Ahora</b> Existe una lista maestra de todos los trámites y una documentación estándar para la operación</p>	<p><b>Antes</b> No se hacía una evaluación del proveedor basándose en su capacidad.</p> <p><b>Ahora</b> Se hace una evaluación del proveedor basándose en su capacidad.</p>	<p><b>Antes</b> No existía un procedimiento documentado para el control de la documentación entregada por el cliente.</p> <p><b>Ahora</b> Se asegura el control de la documentación entregada por el cliente.</p>	<p><b>Antes</b> No existía un control que permitiera identificar y rastrear el trámite en sus diversas etapas.</p> <p><b>Ahora</b> Se identifica el trámite y se sigue su desarrollo en cada etapa de su proceso.</p>	<p><b>Antes</b> No existía un producto definido en base a criterios de calidad.</p> <p><b>Ahora</b> Existe un "plan de calidad" que garantiza que el proceso se lleve a cabo bajo las condiciones controladas.</p>
<p><b>Antes</b> No existía la inspección, verificación y supervisión en las diversas etapas del proceso.</p>	<p><b>Antes</b> No aplica</p> <p><b>Ahora</b> No aplica</p>	<p><b>Antes</b> Existía una mayor probabilidad de entregar resoluciones con errores.</p>	<p><b>Ahora</b> Las etapas del proceso incluyen la inspección, verificación y supervisión para garantizar el cumplimiento de la normatividad y la satisfacción del cliente.</p>	<p><b>Ahora</b> Se cuenta con el mecanismo que permite detectar errores y observaciones, previo a la entrega de la resolución.</p>

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

<p><b>Antes</b> No existía el mecanismo para aplicar acciones correctivas y preventivas. Asimismo no existía una mejora continua.</p> <p><b>Ahora</b> Existe un procedimiento para que en la operación se apliquen acciones correctivas y preventivas; así como el funcionamiento de grupos de mejora.</p>	<p><b>Antes</b> No existía un procedimiento estándar de manejo y conservación de la documentación.</p> <p><b>Ahora</b> Existe un procedimiento estándar de manejo, almacenamiento y conservación de la documentación.</p>	<p><b>Antes</b> El sistema de registro de la operación no era acorde con un sistema de calidad.</p> <p><b>Ahora</b> Se cuenta con registros documentales de la operación del sistema de calidad.</p>	<p><b>Antes</b> No se contaba con un mecanismo de control.</p> <p><b>Ahora</b> Se cuenta con un mecanismo que permite verificar la existencia, implementación, operación y efectividad del sistema de calidad.</p>
<p><b>Antes</b> El programa de capacitación era definido por oficinas centrales.</p> <p>Existe un programa de capacitación que responde a las necesidades del empleado, del puesto y del sistema de calidad.</p> <p><b>Ahora</b></p>	<p><b>Antes</b> El procedimiento de atención al cliente no era acorde con un sistema de calidad.</p> <p>Existe un procedimiento para medir el grado de satisfacción del cliente y atender sus sugerencias.</p> <p><b>Ahora</b></p>	<p><b>Antes</b> La aplicación de herramientas estadísticas no era acorde a un sistema de calidad.</p> <p><b>Ahora</b> Se cuenta con los instrumentos estadísticos para evaluar la efectividad integral del sistema e identificar oportunidades de mejora.</p>	

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Baena Paz, Guillermina. ¿Cómo elaborar una tesis?, México, Editores Mexicanos Unidos, 1995.
- 2.- Cázares Hernández, Laura, Técnicas actuales de investigación documental, México, Editorial Trillas, 1990.
- 3.- Waller, Jenny, et.al. El Manual de Administración de la Calidad ISO-9000, México, Editorial Panorama, Cuarta impresión 1998.
- 4.- Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el Control de Calidad?, Modalidad Japonesa, Impreso en Colombia, Grupo Editorial Norma, 1988.
- 5.- Omachonu, Vincent K. y Ross, Joel E. Principios de la Calidad Total, México, Editorial DIANA, 1995. Pág. 297.
- 6.- James A.F. Stoner y Charles Wankel "Administración", Editorial Prentive Hall Hispanoamericana, Tercera Edición, México 1989, Pág... 789.
- 7.- Omar Guerrero, "Management Público, Un concepto Elusivo", Versión Resumida para la Exposición, México 1999, Pág. 4.
- 8.- Rothery, Brian. ISO-9000, México, Editorial Panorama, Segunda Edición 1994.
- 9.- Uvalle Berrones, Ricardo. Las Transformaciones del Estado y la Administración Pública en la Sociedad Contemporánea, México, Editorial IAPEM, Segunda Edición 1998.
- 10.- González, Carlos. Normas internacionales de administración de calidad, sistemas de calidad y sistemas ambientales. ISO-9000, QS 9000, ISO-14000, México, Editorial Mc Graw Hill, 1998.

11.- Estévez Ramírez, Fausto, "Las Normas ISO 9000 e ISO 14000 del Nuevo Milenio", Editorial Qualitec Internacional, México, Pág. 232.

### **ORDENAMIENTO JURÍDICO**

11.- Blanco Mendoza, Herminio, Reglamento Interior de la SECOFI, México, 1993. [www.se.gob.mx](http://www.se.gob.mx)

12.- Ley de Planeación, 2000. [www.cddhcu.gob.mx/ley info/](http://www.cddhcu.gob.mx/ley info/)

13.- Ley de la Administración Pública Federal, 2000. [www.cddhcu.gob.mx/ley info/](http://www.cddhcu.gob.mx/ley info/)

14.- Cazarola Castro, Alicia. Premio Nacional de Exportación, México, 1997.

15.- Cazarola Castro, Alicia. Cuestionario de Inscripción. El premio Nacional de Calidad, México, 1997.

16.- Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, PROMAP (Programa de Modernización Administrativa), México 1994-2000.

### **OTROS**

16.- Salinas Edith, Editorial, Revista RL GRAMA, México, 30 de Abril 1999.

17.- Alejandro Cortés Coronado "Calidad en la Administración Pública", Revista Contacto de Unión Empresarial, México, Año 2000. No. 114.

18.- Foro mundial INLAC, 2000. Veracruz, Ver.

19.- Foro Mundial INLAC, 2001. México, DF.

20.- Foro Mundial INLAC, 2002, Acapulco, Gro.

[www.inlac.org](http://www.inlac.org)