



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y
SOCIALES.**

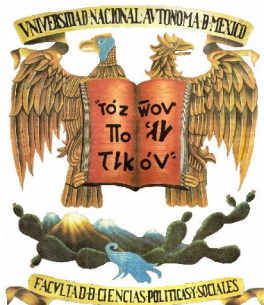
**EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
DE LA SECRETARÍA PARTICULAR
DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA.**

T E S I S A

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
(OPCIÓN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA)**

**P R E S E N T A
SACNITÉ VANESSA AHUMADA GARCÍA**

ASESOR: MTRO. GABRIEL CAMPUZANO PANIAGUA.



CIUDAD UNIVERSITARIA

2005.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS.

*Al alma mater, la **Universidad Nacional Autónoma de México**,
con mucho orgullo de ser PUMA.*

*A mi querida **Facultad de Ciencias Políticas y Sociales**.*

*A mi cuna, **Escuela Nacional Preparatoria N° 3 “Justo Sierra”**.*

*A los seres humanos que me han enseñado más que administración pública,
convirtiéndose así en mis Maestros.*

Con gran admiración:

Dr. Omar Guerrero Orozco

Dr. Ricardo Uvalle Berrones

Mtro. Gabriel Campuzano Paniagua

Mtra. Reyna Pineda González

Mtro Víctor Manuel Nájera de la Torre

Mtro. Francisco Miguel Arrieta Velázquez

*Al Lic. Luis Trujano Amador, Subdirector de Administración de Calidad
de la Secretaría Particular de la Presidencia de la República,
por su invaluable apoyo, su infinita paciencia y todas sus atenciones.*

Gracias además por tu amistad.

*A la Secretaría Particular de la Presidencia de la República,
por abrir sus puertas para que iniciara mi carrera.
Agradezco el apoyo recibido para la culminación de este trabajo.*

DEDICATORIAS.

A la fuerza Divina que me mantiene en pie.

A mi mamá, Irma Lucía García Jiménez, quien es el motor de amor y fortaleza que me impulsa día con día; un humilde tributo a su entrega y dedicación. El título es tuyo.

A mi papá, Genaro Ahumada Reyes, con todo mi respeto y agradecimiento por no permitir jamás que me faltara algo.

A mis hermanos, Erika Mariel y Genaro, porque en su compañía mi vida es mejor y más divertida, sigamos creciendo juntos. Con todo mi amor.

A la estrella fugaz, que nos quiso incondicionalmente y me enseñó, entre otras cosas, a amar el azul y oro muchos años antes de poder alcanzarlo.

*Con amor, admiración y respeto a tu memoria Tío,
Ing. Eduardo García Jiménez (q.e.p.d.)*

A mis dos angelitos de carne y hueso.

A mi Maestro Gabriel Campuzano Paniagua, por compartir conmigo un poco de su experiencia. Gracias por escuchar, orientar y apoyarme siempre haciendo de éste un proceso más ligero.

Con admiración, respeto y gran aprecio.

A mis amigos del alma Kikey Rojas, Rubén Vázquez, no necesito decirles más.

*A quienes me comparten su tiempo y su amistad: Alejandro Guadarrama,
Claudia Ortega, Erika García y Mónica Herrera.*

A mis abuelitos y mi tío, Dr. Arturo García Jiménez.

EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA SECRETARÍA PARTICULAR DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA.

	Página
Introducción.	
Capítulo 1.....	1
1.1 Estado, Gobierno y Administración Pública como garantes de servicios con calidad.....	.1
1.2 La influencia de la globalización.....	4
1.3 La reforma del Estado.....	6
1.4 El cambio en la Administración Pública, el camino para reformar al Gobierno	10
1.5 Innovación en el Gobierno.	19
1.5.1 Calidad	21
1.6 El servicio público, articulador de la gestión de calidad	29
1.6.1 Calidad en el servicio	30
1.7 Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PROMAP)	32
1.8 El ciudadano, cliente?	34
Capítulo 2. La Secretaría Particular de la Presidencia de la República	37
2.1 Antecedentes Históricos	37
2.2 La Secretaría Técnica y de Administración	40
2.2.1 La Unidad de Control de Gestión y Documentación	42
2.3 La Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental	43
2.3.1 Agenda Presidencial de Buen Gobierno	47
2.3.2 El Modelo de Calidad INTRAGOB	49
Capítulo 3. El Sistema de Gestión de Calidad de la Secretaría Particular de la Presidencia de la República.....	54
3.1 Marco Teórico	54
3.2 Normas ISO	55

3.2.1 Norma Mexicana del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación	56
3.3 Sustento Legal del Sistema de Gestión de Calidad	58
3.4 Los Principios de Gestión de Calidad en la Secretaría Particular de la Presidencia de la República	62
3.5 El Sistema de Gestión de Calidad en la documentación	65
3.5.1 Realización del Servicio	76
3.6 La Alta Dirección	78
3.7 Gestión de los Recursos	81
3.8 Análisis y mejora	82
3.9 Evaluación de la satisfacción de los clientes externos de la Secretaría Particular de la Presidencia de la República	83
3.9.1 Reporte Final de Resultados de la Evaluación de la satisfacción de clientes externos de la Secretaría Técnica y de Administración y la Unidad de Control de Gestión y Documentación	88
Conclusiones	92
Bibliografía	95
Anexos	

INTRODUCCIÓN.

El trabajo que a continuación se presenta responde a la denominación Tesina con la particularidad de ser una descripción monográfica que, a su vez, retoma la experiencia de la Práctica Profesional, en la que esta autora tuvo la oportunidad de participar evaluando el impacto del Sistema de Gestión de Calidad de la Secretaría Particular de la Presidencia de la República, en la satisfacción de los ciudadanos, a quienes ellos llaman, *clientes externos*, mismos que dirigen correspondencia al C. Presidente de la República amparados en el Artículo 8° Constitucional.

Esta nueva modalidad de trabajo escrito para obtener el grado de Licenciatura fue recientemente aprobado por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales través de su Consejo Técnico (en el mes de febrero de 2004), atendiendo a la necesidad de diversas modalidades u opciones de titulación para los estudiantes egresados.

El objetivo de esta investigación es dar a conocer la manera en la que se estructura el Sistema de Gestión de Calidad en la Secretaría Técnica, considerando como premisa principal que la mencionada oficina no tiene facultades para resolver los problemas que los ciudadanos exponen en su correspondencia. De manera más general, la Secretaría Particular se encarga de organizar todo lo relacionado a las actividades y compromisos diarios del Presidente de la República y particularmente la Secretaría Técnica recibe, gestiona y responde la correspondencia institucional del Jefe del Ejecutivo Federal.

Esta Tesina se encuentra compuesta por tres capítulos. En el capítulo uno se aborda el imprescindible papel del Gobierno y la Administración Pública en su labor de dotar de servicios públicos a todos los ciudadanos, con la mayor “eficacia, eficiencia, calidad y honradez”¹, como lo menciona el artículo 134 Constitucional.

Lo más importante en este aspecto es dar a conocer los conceptos que fundamentan la introducción de la gestión de calidad en nuestro país; por ello se presenta la influencia que los procesos globalizadores le imprimen a la necesidad de reorientar los esfuerzos de la gestión pública, el multicitado tema de la reforma del Estado que también es importante aunque no se haya concretado en su totalidad, pues, como sabemos implica una reforma en aspectos más que coyunturales, estructurales, que modifican por completo los patrones de acción hasta hoy respetados. Particularmente los Estados latinoamericanos requieren una

¹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículo 134.

gran atención de sus gobiernos puesto que deben procurar que el retraso con respecto a Europa o los Estados Unidos disminuya y no se haga cada vez más abismal; todo esto considerando no caer en el encanto de implementar recetas, sino de entender las necesidades y tratar de subsanarlas considerando los recursos con los que contamos y las diferencias culturales, políticas y sociales que hay que enfrentar. El cambio en las instituciones del gobierno, pero específicamente, de la administración pública dará pauta para que el ciudadano confíe más en éste y siga depositando los votos a su favor o, utilice precisamente su poder de decisión para castigar a malos gobernantes. Dentro de la necesidad de cambiar será posible observar los planteamientos que al respecto nos da la teoría de la administración pública con una creciente inserción de prácticas neoempresariales y su todavía joven y poco defendida contraparte neopública. Asimismo echamos un vistazo a los conceptos de innovación y calidad mencionando además el inmediato anterior intento por mejorar la gestión pública en el sexenio del presidente Ernesto Zedillo Ponce de León.

En el segundo capítulo será posible conocer a detalle la organización a nivel estructural que guarda la Secretaría Particular de la Presidencia de la República, enfocándonos a la entonces Secretaría Técnica y de Administración, misma que sufrió algunos cambios a últimas fechas pero que para efectos de esta investigación se considera el orden que guardaba al momento de la realización de la estadía práctica; asimismo en la Unidad de Control de Gestión y Documentación. El objetivo principal de este capítulo es mencionar las áreas de las que se compone esta oficina así como sus actividades principales para entender su contribución e importancia en el Sistema de Gestión de Calidad. Cabe aclarar que el mencionado Sistema es lo bastante grande como para que se realizara un trabajo de investigación de esta naturaleza en cada área de alcance, pero se ha considerado que es mejor enfocarse en una de las partes tratando de tener detalles y hasta ejemplos. En este apartado se incluyen algunos organogramas que hacen más gráfico el ordenamiento. Por otro lado se consideró conveniente hablar sobre la Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental porque es bajo su dirección que todas las dependencias están implementando el modelo INTRAGOB, aunque vale la pena destacar que en este caso la Secretaría Particular innovó en el sentido de adecuarlo e implementarlo sin la intervención

directa de esta oficina, aunque siempre apegados a los lineamientos que dicta tanto la Agenda Presidencial de Buen Gobierno como el propio modelo INTRAGOB.

Finalmente en el tercer capítulo se presenta información relativa a la teoría de los sistemas de gestión de calidad, que tienen su origen en las organizaciones del sector privado y que por su efectivo funcionamiento se han considerado dentro de las innovaciones dignas de implementar en el sector público gubernamental. Estos sistemas tienen su fundamento en las Normas de estandarización ISO 9000 y su vertiente la Norma Mexicana de Certificación, que fue elaborada por el Comité Técnico de Normalización Nacional de Calidad, COTENNSISCAL, del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C.; basada a su vez en el artículo 36 fracción 65 y 66 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización.

La forma en la que se estructura y opera el Sistema de Gestión de Calidad en la Secretaría Particular, basándonos en la revisión detallada de todos los manuales que lo respaldan, la política y los objetivos de calidad también serán sujetos de publicación. Asimismo, algunos datos obtenidos del estudio resultante de las estadías prácticas, en el que se hace hincapié en la medición de la satisfacción de los ciudadanos a los que la Norma y el Sistema de Gestión de Calidad llaman *clientes externos*. Asimismo, es posible observar algunos ejemplos de acciones correctivas que se desprendieron de auditorías internas que periódicamente se realizan para evaluar el grado de implementación y funcionalidad del sistema.

Desde aquí un agradecimiento especial al **Lic. Luis Trujano Amador**, Subdirector de Administración de Calidad, de la Unidad de Control de Gestión y Documentación, por todas las facilidades otorgadas para la culminación de esta Tesina.

CAPÍTULO 1.

1.1 Estado, Gobierno y Administración Pública como garantes de los servicios con calidad.

El Estado representa la organización política de la sociedad; su creación corresponde a la necesidad natural del ser humano de convivir con otros semejantes de una forma pacífica y en la que pueda desarrollar todos sus potenciales. Como tal, el Estado no tiene una definición única que nos permita tipificarlo, sin embargo existen elementos que son característicos en todos los Estados y que pueden ayudar a comprender de mejor manera su significado; estos elementos son: Territorio, Población, Gobierno, Orden jurídico y Soberanía.

“El Estado, artefacto resultante de la creatividad humana es por tanto de naturaleza perfectible y, corresponde a la sociedad establecer los equilibrios requeridos para posibilitar su función fundamental, es decir, la de asegurar el bien común”¹. Individualmente, cada hombre buscaría satisfacer sus distintas necesidades, pero para posibilitar la convivencia de la que se habló en un principio, era necesario contar con un ente capaz de regular y mediar los intereses de esos individuos de forma que todos pudieran salir beneficiados a cambio de ceder un poco de su libertad, ese es el sentido del *bien común*. El bien común sigue siendo hoy día una meta a realizar, puesto que la sociedad tiene múltiples necesidades que por distintas razones no se han podido satisfacer.

Es una realidad que la concepción que una sociedad tenga de si misma dará pauta para que el Estado refleje la organización de la que es objeto, asimismo, en la medida en que la sociedad va cambiando el Estado tiene que adecuar sus mecanismos para dirigirla como lo exige y para gobernarla respetando su evolución natural.

“El Estado es un tipo de organización, pero también un modo de hacer las cosas. Es un producto artificial, pero también un productor de decisiones que permiten moldear, ajustar y conseguir metas sociales. El Estado es un sistema de capacidades para reproducir lo que la sociedad necesita y asume el imperativo de impulsarla por la senda del desarrollo material, moral e intelectual. El Estado cuida el mejor aprovechamiento de las energías

¹ LEÓN Y RAMÍREZ, Juan Carlos. *Proemio*, en *Transformaciones del Estado y la Administración Pública en la Sociedad Contemporánea*.

públicas y finca en la política, el gobierno y la administración pública, la base de realización material. El Estado es, de este modo un testimonio de cultura objetivada, es decir, de logros a multiplicar y de ineficiencias y deficiencias a eliminar”².

Es importante mencionar que al citar los elementos que integran a un Estado se busca darle un grado de tangibilidad al concepto puesto que físicamente un Estado solo puede existir a través de la presencia de todos ellos.

Norberto Bobbio escribió en su Diccionario de Política que el Gobierno “es el conjunto de las personas que ejercen el poder político, o sea, que determinan la orientación política de cierta sociedad”³. Sin embargo, mas adelante detalla que siendo más apegado al Estado moderno es posible definir al Gobierno como “el conjunto de órganos a los que institucionalmente les está confiado el ejercicio del poder”⁴, lo cuál en efecto es aplicable a una realidad distinta donde lo que debe trascender son las instituciones.

Incluso resulta interesante la explicación referente a que la existencia de un gobierno rústico o rudimentario es más antigua a la concepción de un primer Estado.

El Gobierno es pues, la parte del Estado que tiene a su cargo la tarea de dirigir a la sociedad, valiéndose tanto de la búsqueda de consensos que le den legitimidad, como del uso de la fuerza, el cuál es un medio legal y aceptado para mantener el orden y conservar el poder.

La legalidad y la legitimidad son conceptos que van vinculados al gobierno, puesto que éste es elegido siguiendo un marco normativo y avalado por los ciudadanos que acuden a votar.

El Gobierno se divide en tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, mismos que cumplen funciones muy específicas y permiten lograr el control para el que fue creado el poder gubernamental; sin embargo el poder que más compete en este caso es el Ejecutivo, puesto que está compuesto por un conjunto de organizaciones que se encargan, por despachos u oficinas especializadas, de cumplir con las acciones del gobierno para materializar las necesidades y demandas de la sociedad. A ese conjunto de organizaciones institucionalizadas se le denomina Administración Pública.

² UVALLE BERRONES, Ricardo “El papel del Estado en los procesos actuales” en *Gobiernos*, Revista de la SEGOB, N°3, 1994, en *Transformaciones del Estado y la Administración Pública en la Sociedad Contemporánea.*, p. 43.

³ BOBBIO, Norberto. *Diccionario de Política.*

⁴ Idem.

Según el artículo 90 Constitucional “La administración pública federal será centralizada y paraestatal conforme la ley orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la federación que estarán a cargo de las secretarías de Estado y Departamentos Administrativos y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación”⁵. Asimismo, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal dice a la letra en su artículo primero: “La Presidencia de la República, las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos, y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal integran la administración pública centralizada.

Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos, componen la administración pública paraestatal”⁶. La Administración Pública es en sí, la forma más tangible de gobernar, trata directamente con la sociedad atendiendo sus demandas y previéndola de los servicios que requiere para su vida en un territorio común. El Dr. Omar Guerrero la define de una forma particularmente clara pues afirma que “tiene una naturaleza dual, a saber, política y administrativa, en la medida en que como relación entre el Estado y la sociedad, la administración pública los enlaza por medio del dominio y de la dirección”⁷, es decir, no sólo se trata de administrar un conjunto de recursos, sino de distribuirlos de una forma equitativa haciendo los contrapesos necesarios que requiere una sociedad que busca el bien común. Su naturaleza política la hace compleja, pero esta es sin duda la característica que marca la diferencia con el hecho de sólo administrar⁸, por la razón de que su actividad se enfoca en la interacción constante con diversos grupos del conjunto social que presentan problemas o desacuerdos que es necesario mediar a través de consensos, actos de gobierno o en caso extremo de imposiciones.

⁵ *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Artículo 90.

⁶ *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*. Artículo 1.

⁷ GUERRERO OROZCO, Omar. *La Administración Pública del Estado Capitalista*. p. 261.

⁸ El concepto administrar hace referencia en un primer momento a la conducción de organizaciones nacidas en el sociedad pero con el fin específico de hacer producir un capital. No se trata de menospreciar la actividad de la función directiva, que guía, pero se torna más complejo cuando además de lo anterior hay que mediar intereses políticos y atender demandas sociales.

Los ciudadanos que conforman a la sociedad tienen derechos y obligaciones, que quedan contenidos dentro del pacto social por el que crearon al Estado y no solo eso, sino que están avalados en una Constitución Política. Dentro de las obligaciones a las que se sujetan esos ciudadanos está entre otras: acatarse a todas las disposiciones legales, que permiten mantener el orden y regular las relaciones entre el Estado y los ciudadanos o entre particulares y, pagar impuestos que dotan al Estado de recursos monetarios con los que se puede financiar la provisión de servicios.

Ahora, por otro lado se encuentran los derechos de esos ciudadanos, que entre muchos otros se encuentra el de ser beneficiarios de servicios brindados de manera eficaz, eficiente, en tiempo y forma adecuados. Salud, Educación, Alimentación, Vivienda, Seguridad Pública, Empleo, Servicios Públicos (agua, alumbrado público, alcantarillado, bacheo) son los mínimos básicos para que una sociedad pueda estar satisfecha con su Administración Pública, qué decir de problemas de mayor complejidad, donde se requiera la implementación de las capacidades políticas del gobierno, consensos, acuerdos, políticas públicas.

Cuando los mínimos de bienestar no se cumplen, se está faltando a la responsabilidad gubernamental trayendo como consecuencia la disminución o pérdida de la confianza en las instituciones, lo que inevitablemente tendrá costos electorales.

El compromiso con la sociedad es grande, por ello, el servicio público tiene un papel muy importante en el desempeño de la administración pública, puesto que está integrado por ciudadanos que han decidido servir al Gobierno y a su sociedad y, aunque la vocación es vital, no es suficiente, es decir, deben ser profesionales.

1.2 La influencia de la globalización.

En otro tiempo, cada Estado tenía a su cargo el ocuparse de problemas que surgían dentro de su seno y que sólo le atañían a él, a su Gobierno y a su sociedad; problemas que en la mayoría de los casos eran propios de las características culturales de esa nación. Sin embargo, desde hace algunos años, el Mercado recobró una fuerza tal que propició que muchos países eliminaran sus aranceles dando paso a las economías abiertas, donde los intercambios comerciales y movimientos financieros se dieron a tal velocidad que no se han detenido desde entonces; a todo esto, el Estado no podía permanecer ajeno, ni ser un

espectador más de esos vigorosos movimientos, por lo que en su papel de máximo ente de poder social ha decidido ser el regulador fundamental. Cabe aclarar, que esto no es nuevo, es decir, el Estado ha fungido, durante el siglo XX, como regulador del Mercado, el cuál, como se sabe es un detonante natural de desigualdades entre individuos, de ahí la intervención del Estado; sólo que ahora, situamos un Mercado mucho más grande, que rebasa las fronteras de una nación y que genera interdependencia entre las economías que participan en él.

En sentido estricto la globalización es un concepto surgido de la economía, a ese respecto es interesante lo planteado por Manuel Castells, en *la ciudad de la nueva economía*⁹ misma que tiene tres características principales: 1. economía basada en el conocimiento e información (la producción, productividad y competitividad generan riqueza, pero tienen el inconveniente de acarrear graves problemas de desigualdad social); 2. mercados financieros interconectados por medios electrónicos y una organización pensada a nivel planetario de la producción y gestión de bienes y servicios (internacionalización de la producción, no del comercio, a través de las empresas transnacionales); y, 3. economía que funciona en redes (redes internas y externas que interactúan por su flexibilidad y adaptabilidad). A ese respecto Rosa María Piñón Antillón también habla de la “empresa red”¹⁰ refiriéndose al modo en el que se han reconfigurado los Mercados y en la que la forma de organización de los mismos deja de lado el modelo burocrático piramidal sustituyéndolo por un orden horizontal. Asimismo, menciona que esta reconfiguración no se quedó solo en la economía sino que ha permeado a las estructuras sociales y gubernamentales. En ese sentido es posible rescatar el impulso que han dado los países desarrollados a las reformas del Estado y del gobierno, con miras a satisfacer de mejor manera las necesidades de sus sociedades, mismas, que exigen mejor desempeño de quien tiene la misión de guiarla y propiciar su desarrollo. México no está ajeno a esta influencia, por ello se consideró importante abordar este punto dentro de la investigación. Sin embargo los procesos globalizadores han provocado gran polémica,

⁹ CASTELLS, Manuel. “La ciudad de la nueva economía”, en *Revista Memoria*, Num. 144, Febrero de 2001. Centro de Estudios del Movimiento Obrero y Socialista, A.C. (CEMOS).

¹⁰ ACEVEDO LÓPEZ, María Guadalupe. “Nuevos procesos de decisión y estructuras de poder en la era de la globalización” en PIÑÓN ANTILLÓN, Rosa María (Coord.). *La Regionalización del Mundo: la Unión Europea y América Latina.*, p. 163.

sobre todo porque avanzan a un paso vertiginoso, dejando en muchos casos secuelas difíciles de resolver para los gobiernos, porque se ha intentado erróneamente copiar modelos que han funcionado en Europa o Estados Unidos donde tienen un contexto muy específico de desarrollo. En ese tenor es común escuchar que ha originado más desigualdad. Es entonces fundamental rescatar de dichos procesos lo que más pueda aportar a nuestro desarrollo, es decir, se deben aprovechar las ventajas que pueda traer la globalización, pero no intentar implementar copias. La innovación que se genera debe tomarse considerando lo que se necesita, ni más ni menos.

Puede la globalización tener muchos puntos en contra, lo cuál no es el tema a discusión de esta investigación; lo importante es afrontarla desde la perspectiva del Estado Latinoamericano que es México, respetando la pluralidad de su cultura y la búsqueda de la consolidación democrática, combatiendo también prácticas que empobrecen el ejercicio de la política como la corrupción o el denominado sistema de botín en la Administración Pública.

La globalización involucra después del aspecto únicamente económico una búsqueda de homogeneizar e ideologizar algo que es de naturaleza heterogéneo.

1.3 La Reforma del Estado.

Como se ha mencionado con anterioridad el Estado no permanece nunca estático ni funciona siempre de la misma manera, la razón es sencilla, responde a los cambios que experimenta la sociedad. Los cambios en el Estado ocurren todos los días, porque así es su naturaleza; sin embargo, cuando las condiciones de la calidad de vida de los ciudadanos declinan es necesario no sólo un cambio, sino una Reforma Estructural.

‘La reforma del Estado es un conjunto de procesos que responden a decisiones y acciones que tienen incidencia estructural y coyuntural. Son de incidencia estructural, cuando en el mediano y largo plazo tienen como objetivo transformar condiciones de vida que abarcan la transición de un régimen autoritario a uno democrático; cuando de una economía de Estado se pasa a una economía de mercado; cuando la búsqueda del bienestar social considera la participación de los beneficiarios potenciales y no tan sólo de los decisores gubernamentales. Es de incidencia coyuntural, cuando las acciones emprendidas dependen de pequeños pasos que son efectivos para influir en el lapso de un tiempo corto a modular

tanto las expectativas como los objetivos del cambio institucional y progresivo”¹¹. La reforma de un Estado no es tarea sencilla, requiere que todos los actores políticos que deben participar en ella estén en la disposición de hacerla, puesto que implica un cambio y una reorientación total de las funciones que realizan, implica también, aceptar ciertas limitantes al ejercicio de sus poderes con tal de lograr una participación equitativa. Siendo eso precisamente lo que la hace compleja, puesto que la política es una arena donde se conjugan intereses de todos los involucrados y siempre será difícil negociar o imponer. Reformar un Estado implica tiempo; un tiempo que debe administrarse en razón de alcanzar las metas de cambio estructural, que son el resultado final. La reforma del Estado no debe detenerse ante las coyunturas, sino hacerlas parte del proceso de cambio diario.

La reforma de un Estado tiene como fin transformar las instituciones y a las organizaciones que son el centro del poder. De que su desempeño sea coherente con las nuevas realidades sociales depende que el poder estatal siga siendo el máximo regulador. Con la reforma del Estado se busca: redefinir el nivel de intervención del mismo en los ámbitos público y privado regulando sus competencias de poder; incorporar la participación de la sociedad, dejando atrás la aplicación de rígidas políticas gubernamentales y pasando a la implementación de políticas públicas; mejorar las acciones de la totalidad de la administración pública, para que en su trabajo con calidad se obtengan los resultados que permitan legitimar a los gobiernos.

“Ni la Reforma del Estado ni la de sus Administraciones Publicas se justifican por sí mismas, sino porque sean necesarias para garantizar el desarrollo de los pueblos latinoamericanos. Esta obviedad trae un corolario poco practicado: la obligación de fundamentar cada reforma que se proponga o emprenda en términos de su impacto razonable en el desarrollo”¹². Es decir, las reformas siempre tienen una razón de ser, enfocándose principalmente en lograr un mayor nivel de desarrollo en la sociedad, respondiendo a las necesidades de la misma. Particularmente llama la atención esta perspectiva considerando a los Estados de América Latina, donde también ha sido planteada ya la necesidad de reformar al Estado.

¹¹ UVALLE BERRONES, Ricardo. *Institucionalidad y Profesionalización del Servicio Público en México. Retos y perspectivas.*, p. 182.

¹² PRATS I CATALA, Joan, “Administración pública y desarrollo en América Latina. Un enfoque neoinstitucionalista”. *Revista Reforma y Democracia.*, p. 1.

El avance cauteloso de los Estados latinoamericanos en comparación con los europeos no es casualidad, sino originado por un rezago en todos los ámbitos que le ha concernido realizar a la figura estatal. América Latina enfrenta hoy día muestras muy marcadas de la necesidad de Reformar los Estados, por ejemplo caídas en la economía, como Argentina; revueltas sociales como en Haití; dictadura en Cuba; creciente inmigración hacia los Estados Unidos; corrupción; aumento en el porcentaje de pobreza con la particularidad de la categoría *pobreza extrema*. México no es la excepción.

El Estado mexicano estuvo dirigido durante poco más de setena años por un gobierno proveniente de la hegemonía priísta con un sistema político basado en el presidencialismo. Es innegable que México obtuvo un gran desarrollo en cierto periodo de esplendor del modelo estatal, sin embargo, con los cambios que se han presentado hubiese sido imposible que el país mantuviera ese sistema tan cerrado, siendo que el mundo entero ya estaba modificándose. Es importante mencionar que la reforma del Estado mexicano no se propuso por seguir la moda, sino por una serie de situaciones que propiciaron que entrara a discusión el papel que estaba desempeñando el gobierno y la administración pública mexicanos.

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), publicó el documento doctrinario que firman los 25 países miembros y que aborda precisamente el caso de la imperante necesidad de reformar a los Estados latinoamericanos considerando sus características particulares y los errores que se han cometido en intentos de reforma pasados, donde destaca el pretender copiar los modelos implementados en Europa y los Estados Unidos sin considerar que definitivamente no existe un recetario o un esquema rígido, puesto que precisamente se trata de reformar un esquema muy cuadrado de trabajo por otro mucho más flexible que pueda resolver las demandas de los ciudadanos.

En el mencionado documento se menciona la importancia de reforma al Estado latinoamericano para que sea capaz de generar el grado de bienestar que requiere esta región, sin embargo destaca que el Estado no debe dejar de intervenir sobre todo en lo referente a políticas públicas dirigidas al sector social y sin olvidar que antes que cualquier cosa tiene tres pendientes en la agenda, a saber: ‘la consolidación de la democracia, la

necesidad de retomar el crecimiento económico, y la reducción de la desigualdad social”¹³. Asimismo dirige la reforma del Estado más hacia la Reforma Gerencial que busca eficientar la gestión de las administraciones públicas; “el modelo gerencial tiene su inspiración en las transformaciones organizacionales ocurridas en el sector privado, las cuales modificaron la forma burocrático-piramidal de administración, flexibilizando la gestión, disminuyendo los niveles jerárquicos y, por consiguiente, aumentando la autonomía de decisión de los gerentes - de ahí el nombre de gerencial”¹⁴; pero resulta muy importante remarcar que esta visión gerencial de ninguna manera trata de homogeneizar las actividades del sector público gubernamental con las que realiza el sector empresarial, sino que, únicamente se ha considerado que el nivel de eficacia y eficiencia que tienen las empresas, mismo que les da muy buenos resultados en sus ganancias, puede adecuarse y considerarse para el trabajo de la administración pública, logrando los resultados que la sociedad espera de ella con su consiguiente aumento en la legitimidad. El gobierno y su administración pública no son una empresa y nunca deben verse así, pero sí pueden emplear algunos de los métodos que hagan más competitiva y eficiente su gestión.

La reforma gerencial que propone el CLAD para América Latina deberá estar sobre las bases de un servicio público profesionalizado, que sea capaz de transformar a la administración pública por bien de la sociedad, del Estado y de ellos mismos. Al ser el servicio público el eje mediante el cuál se busque la reforma se tiene implícita la idea de un cambio en la cultura burocrática que acepte la innovación y tenga la disposición para hacer realidad tan importante meta. Es importante también hacer mención que los administradores públicos no son gerentes, sino servidores públicos que tienen la responsabilidad de tomar las decisiones y ejercer las acciones que sean convenientes para el mejor desarrollo de la propia administración pública, dar mayor legitimidad al gobierno y consolidar al Estado.

¹³ CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO. *Una nueva Gestión Pública para América Latina.*, p. 3.

¹⁴ *Idem.*, p. 5

1.4 El cambio en la Administración Pública, el camino para reformar al Gobierno.

La Administración Pública es la que interactúa directamente con la sociedad, por ello, si queremos que el gobierno tome un nuevo y mejor rumbo debemos centrar la atención en su administración pública.

La burocracia que planteó Weber es una compleja estructura articulada y cohesionada a través de funciones asignadas, perfectamente bien delineadas y específicas y una autoridad encargada de vigilar que no se rompa con el orden legal racional imperante, en su sentido más disfuncional, este estilo ha desembocado en una administración impersonal y más preocupada por rendir cuentas políticas y por ejercer el control absoluto de la organización desde el centro. Es así como se explica el paradigma burocrático que ha dominado a la administración pública.

Y no es que el paradigma burocrático estuviera mal, puesto que ha hecho funcionar a las organizaciones gubernamentales, “de hecho el modelo ha dado y sigue dando un rendimiento excelente en muchos países desarrollados. Fracásó porque en América Latina no existían las condiciones políticas, económicas y sociales para la vigencia eficaz del modelo. En América Latina, por lo general, no llegó a institucionalizarse sino parcial y excepcionalmente el sistema que Weber llamó de dominación racional-legal encarnado en la burocracia. De ésta se tomaron las apariencias formales; pero en ausencia de los condicionamientos socio-económico-políticos necesarios, lo que se desarrollaron mayormente fueron "buropatologías", que en el mejor de los casos se aproximaban al sistema mixto que Weber llamó "burocracias patrimoniales". Esto es tanto más importante cuanto que hoy se plantea como eje de la nueva reforma o modernización administrativa latinoamericana el paso de la administración y cultura burocrática a la administración y cultura "gerencial"¹⁵. Por lo anterior, es importante mencionar que para que la reforma administrativa sea gerencial, primero tendría que establecerse por completo la burocrática, puesto que no podemos saltar a otro modelo administrativo cuando el que funciona en el presente no ha completado su ciclo de desarrollo y crecimiento.

Fue en los Estados Unidos donde a principios del siglo XX tomando como base el concepto de *eficiencia* que se usaba para el sector industrial, el cuál arrojó mejoras muy significativas en la producción y en la reducción de costos, se piensa en la introducción de

¹⁵ PRATS I CATALA, *op.cit.*, p.26.

este concepto en la administración pública, es decir, desde hace muchos años ya se había considerado la posibilidad de aplicar las prácticas del sector empresarial al gubernamental, sin embargo es muy importante remarcar que los contextos de los dos países son totalmente distintos y que esto sólo puede servir como referencia básica para entender que dicho planteamiento no es tan nuevo.

Por lo anterior, ante el reto de superar la gestión pública en todos sus aspectos surgen en la teoría dos caminos a seguir: uno, en el que se concentran los principios neoempresariales y otro que apuesta por la recuperación de los valores más básicos de la política llamado neopúblico. El *paradigma posburocrático* de Michael Barzelay es la más clara muestra de la corriente neoempresarial, presentandose como una opción diferente para hacer frente a los problemas de la administración pública en lo referente a satisfacer las necesidades de los ciudadanos. El paradigma posburocrático no es otra cosa que la búsqueda de un nuevo sentido del quehacer gubernamental, es cambiar introduciendo las técnicas que le han dado éxito a las empresas privadas, es enfocarse en sujetos de acción distintos. El motivo principal que orienta la necesidad de cambiar es que los servicios públicos no son de calidad y esto mantiene insatisfechas las expectativas de ciudadanos que cumplen con su parte –pagar impuestos- y no reciben lo que necesitan. La obligación del gobierno es cumplir con la cobertura de los servicios, pero no debe limitarse a hacerlo de manera mecánica sin preocuparse si lo hace bien o no y si cumple con lo que la sociedad espera de él.

El paradigma posburocrático propone la utilización de una familia de conceptos como: misión, servicios, clientes y resultados que le dan a la administración pública una perspectiva totalmente diferente en comparación con los términos utilizados por el paradigma burocrático. “En esta búsqueda por mejorar las relaciones y las acciones cotidianas del gobierno se han retomado algunas de las tecnologías administrativas del sector privado más socorridas”¹⁶: la calidad total y la reingeniería de procesos, entre ellas.

Mucho se ha discutido al respecto, sobre todo en el sentido de que los fines de ambas administraciones son distintos, sin embargo, antes de entrar en materia, es importante remarcar que estas prácticas no pretenden ver al gobierno como una gran

¹⁶ MARTÍNEZ REYES, Héctor, Estudio Introductorio, en BARZELAY, Michael, *Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la administración pública*.

empresa, sino, aplicar técnicas administrativas que han traído mejoras considerables en la gestión de empresas y que insertadas correctamente –es decir, considerando que influye el ambiente político, económico, social y cultural de nuestro país- pueden significar grandes ventajas para el sector público gubernamental.

A continuación se presenta el cuadro que, desde la perspectiva de Barzelay compara ambos paradigmas¹⁷:

PARADIGMA BUROCRÁTICO	PARADIGMA POSBUROCRÁTICO
Interés público	Resultados que valoran los ciudadanos
Eficiencia	Calidad y valor
Administración	Producción
Control	Lograr el apego a las normas
Especificar funciones, autoridad y estructura	Identificar misión, servicios, clientes y resultados
Justificar costos	Entregar valor
Implantar responsabilidad	Construir la rendición de cuentas
Seguir reglas y procedimientos	Fortalecer las relaciones de trabajo
Operar sistemas administrativos	Entender y aplicar normas
	Identificar y resolver problemas
	Mejorar continuamente los procesos
	Separar el servicio del control
	Lograr apoyo para las normas
	Ampliar las opciones del cliente
	Alentar la acción colectiva
	Ofrecer incentivos
	Evaluar y analizar resultados
	Enriquecer la retroalimentación

¹⁷ BARZELAY, *op.cit.*, p. 177.

Hay puntos importantes a remarcar sobre este cuadro, por ejemplo:

- En el paradigma burocrático:

1. Se maneja bajo el concepto del control, la idea de la rendición de cuentas, por lo tanto eso no es una innovación de las propuestas neoempresariales.
2. En cuanto a la especificación de funciones, que por un lado puede parecer rígida, por otro también habla de orden, quien esto escribe considera que este punto no debe perderse puesto que es importante delimitar actividades y responsabilidades, pero ahora pensando en un equipo, trabajo en equipo.
3. La justificación de costos es sin duda muy necesario, puesto que los recursos que se manejan son públicos.

En el paradigma posburocrático:

1. Este paradigma, puesto que proviene del sector empresarial, tiene algunos conceptos que no aplican al ámbito gubernamental, por ejemplo, el aspecto de la producción. En el gobierno hablamos de servicios, que de ninguna manera se realizan en grandes cantidades como una empresa hace refrescos o lápices.
2. Actualmente es posible observar que ya muchas organizaciones gubernamentales tienen definidos puntos como misión, visión, clientes y resultados, sin embargo, la existencia y el manejo de estos conceptos no garantizan de ninguna manera un verdadero cambio en la mentalidad de trabajo.
3. Destaca cuestiones importantes como el fortalecimiento de las relaciones laborales y la entrega de valor, lo que nos habla del interés por dotar de valores como el respeto, la responsabilidad y la amabilidad en el servicio público.
4. En cuanto a ampliar las opciones del cliente, como lo maneja el paradigma posburocrático, nos topamos nuevamente con un punto imposible de aplicar, puesto que las organizaciones gubernamentales no tienen competencia ni con otras organizaciones del gobierno ni con las privadas.

*Lo que también hay que destacar es que ambos paradigmas consideran importante mantener un cuadro legal de control que permita definir responsabilidades.

‘No pensamos en términos de una extrapolación acrítica de métodos y técnicas del ámbito empresarial al ámbito estatal. Sino más bien, la globalidad del mundo contemporáneo obliga a las sociedades en su conjunto a retomar la eficiencia, la productividad y la calidad como banderas que les permitan sortear, con mejores implementos, la dinámica mundial de cambios’¹⁸. Asimismo, como lo comenta el Maestro Gabriel Campuzano Paniagua en su artículo, existen algunas condicionantes que permitirán que la Administración Pública mexicana pueda actuar realmente con calidad:

1. ‘Civildad y cumplimiento de la Ley’¹⁹; que se refiere a la necesidad que tenemos en México de la creación de un ambiente de verdadero respeto por los demás, considerando que la convivencia en sociedad exige la cooperación de todos los individuos que la integran, es decir, lograr el cambio cultural desde lo individual. Asimismo es de vital importancia para el avance de nuestra administración pública el aspecto legal que en este caso se enfoca en dos vertientes: por un lado, que se logre el cabal cumplimiento de las leyes, es bien sabido que el marco normativo mexicano es muy vasto, sin embargo de poco sirve contar con un gran número de regulaciones que de alguna u otra forma se violan o eluden, con esto se dará un gran paso para minimizar la corrupción y, por otro lado: es necesario buscar una constante adecuación de las leyes que enmarcan a la burocracia, puesto que no se puede pensar en que los servidores públicos trabajen con calidad si van a estar más preocupados por no incurrir en ninguna falta, puesto que debido a la gran cantidad de leyes que existen, tienen un marco de acción que los limita; por lo tanto el marco legal debe corresponder al contexto político, económico y social de hoy, sin consentir la impunidad en ningún momento y bajo ninguna circunstancia.
2. ‘Ética en el servicio público’ y ‘desarrollo organizacional’²⁰; cambiando la pésima imagen que la ciudadanía tiene de los servidores públicos a través de la promoción de la ética de trabajo público, mismo que requiere vocación, capacitación y responsabilidad. El desarrollo organizacional evoca la necesidad de contar con servidores públicos profesionales que tengan ‘seguridad en su empleo, incentivos y

¹⁸ CAMPUZANO PANIAGUA, Gabriel. ‘Ejes condicionantes para una administración pública de calidad’, en Gaceta de Ciencia Política”, Número II, p. 7.

¹⁹ Idem., p. 8.

²⁰ Idem., p. 10.

posibilidades de desarrollo profesional y personal”²¹, esto provocará que las organizaciones crezcan y funcionen mejor.

3. Considerar las propuestas de la nueva gerencia pública: la *Reestructuración*, promueve la identificación de las tareas sustantivas de las organizaciones con el fin de dejar de lado aquellas que son competencia de otra y así tener un mejor desempeño en su razón de ser; la *Reingeniería* es una opción que se debe implementar cuando es necesario diseñar nuevamente una organización, cuando los procesos de mejora continua no dan resultados y no hay más que hacer.

Asimismo, una de las propuestas más importantes en la posburocracia es constituir la relación Administración-clientes, en un intento por adoptar los términos del lenguaje empresarial (un aspecto más detallado de este tema se desarrollará más adelante).

Por otro lado, se encuentra la contraparte de estas propuestas que a la opinión de Carles Ramió están todavía poco estructuradas pero que destacan porque “ponen especial atención en la repolitización, la racionalización y el control de la externalización de los servicios públicos*, la participación ciudadana y la ética en la gestión pública”²². Como premisa básica busca reforzar el concepto de ciudadanía previendo ya la necesidad de otorgarle servicios con calidad sin perder de vista la legitimidad que consigo trae; promover la revaloración del poder público en los servidores creando una cultura administrativa responsable y conciente de la eficacia y eficiencia que requieren los servicios hoy en día; dirigir, controlar y evaluar los servicios que se hayan externalizado, puesto que descuidarlos significa prácticamente dejarlos a la gestión única del sector privado. En pocas palabras esta corriente no ignora la importancia de mejorar la gestión pública pero no considera que las prácticas empresariales sean la solución, por el contrario, plantea el hecho de no dejar perder el aspecto político que conlleva todo lo relacionado a la gestión gubernamental tratando de reincorporar valores que se han desgastado en los servidores públicos, mismos que tratan con la ciudadanía.

²¹ Idem., p 11.

²² RAMIÓ MATAS, Carles. “Algunos problemas de las estrategias de mejora de la calidad de los servicios públicos”, *Revista Prospectiva Agrupación Política Nueva*, Número 17, p. 11.

* Concesión de algunos servicios públicos a organizaciones privadas con o sin fines de lucro buscando la eficacia y eficiencia de las mismas pero manteniendo la responsabilidad de su prestación.

Sin embargo es de hacer notar que lo anteriormente expuesto responde a la teoría de la administración pública y que en el caso particular de México se podría cuestionar –como ya se había mencionado- si en algún momento existió una formación para que los encargados de dirigir la política implementaran con éxito el modelo weberiano y si éste funcionó como tal en nuestro país. Siendo entonces imposible pasar a un modelo posburocrático. Por lo tanto prácticamente resultaría una innovación que las élites políticas mexicanas que tienen hoy día una formación fundamentalmente encaminada a introducir las técnicas empresariales en el sector público implementen un modelo nuevo para nosotros; si eso fuera así sería importante remarcar que no se debe copiar el modelo implementado en los Estados Unidos sino tomar conciencia respecto al contexto de nuestras características culturales e históricas. Posiblemente una combinación entre las corrientes neoesempresariales y neopúblicas pueda darnos como resultado un modelo especial para México y no una receta que sólo puede fracasar.

A continuación, se presenta un cuadro que resume las principales reformas que se han realizado en México a partir del sexenio del presidente Adolfo López Mateos, en el que se crea la Secretaría de la Presidencia, que tiene gran importancia en esta investigación.

Año	Periodo	Reforma Administrativa	Impacto social, político o funciones
1958-1970	Desarrollo estabilizador. El antecedente directo es el periodo industrializador del sexenio anterior.	<ul style="list-style-type: none"> °(1958) Ley de Secretarías y Deptos. de Estado. °Creación de la Secretaría del Patrimonio Nacional. °Extensión de la cobertura del IMSS. °(1960)Adquisición de la Compañía Mexicana de Luz y Fuerza Motriz °(1961)Creación de la Secretaría de la Presidencia. °Acuerdo publicado por el que las secretarías y departamentos de Estado debían elaborar sus planes de acción. ° Creación de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (Conasupo) °Transformación de la 	<ul style="list-style-type: none"> °Buscó dar mayor eficacia administrativa en materia de población, economía y cobertura social. °Anteriormente Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa; su creación respondió a la idea de control que se pretendía imprimir en las inversiones y el manejo y preservación de recursos nacionales, particularmente en el ámbito paraestatal. ° De un 7.7% a 15.9% ampliando su protección rural. °Fungiendo como órgano coordinador de la planeación y la programación. °Tendiente al desarrollo económico y social del país, facultando a la Secretaría de la Presidencia para fijar los procedimientos que normarían la acción conjunta del sector público. ° Sexenio tendiente a mejorar el nivel de vida de las clases populares mexicanas °Encargado de la protección para los trabajadores

	<p>El autor menciona que el presidente Gustavo Díaz Ordaz recibió en 1964 un país con estabilidad económica, además, durante su periodo no hubo grandes cambios en la administración pública.</p>	<p>Dirección de Pensiones Civiles en el ISSSTE. °(1962) Creación de la Comisión Intersecretarial para la Planeación Económica y Social. °(1963) Publicación de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del apartado B del artículo 123 constitucional. °(1965) Creación de la Comisión de Administración Pública (CAP). °Fundación del Instituto Mexicano del Petróleo. °(1966) Expedición de la segunda Ley para el Control de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.</p>	<p>al servicio del Estado. °Su misión fue elaborar los planes nacionales de corto y largo plazo. °A partir de ella la reforma administrativa comenzó a considerarse como un proceso continuo y sistemático. Estuvo subordinada a la Secretaría de la Presidencia. Se encargó de que en cada secretaría y departamento de Estado se creara una unidad de organización y métodos, encargadas de programar las mejoras administrativas en cada entidad del sector público. °Queda facultada la Secretaría del Patrimonio Nacional para controlar y vigilar dichas entidades a través de auditorías permanentes, inspección técnica y apego a las disposiciones emitidas por la Secretaría de la Presidencia en materia de inversión.</p>
<p>1970-1982</p>	<p>Desarrollo compartido. El presidente Luis Echeverría tomó al país para el periodo 1970-1976 en una situación crítica debido a problemas acontecidos al final de la década anterior que habían quedado sin solución y el reto de recuperar la legitimidad Estatal perdida en 1968.</p> <p>En 1976, asume la Presidencia de la República, José</p>	<p>°Secretarías de la Reforma Agraria y la de Turismo. °Baja California Sur y Quintana Roo estados de la federación. °Creación del Colegio de Bachilleres, la Universidad Autónoma Metropolitana y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. °(1971) La Dirección General de Estudios Administrativos sustituye a la Comisión de Administración Pública. °(1976) Transformación de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado de 1958 en la Ley Orgánica de la</p>	<p>°Su creación responde a la transformación de los departamentos de Asuntos Agrarios y Colonización y, el de Turismo, respectivamente. ° Por causa de la conversión los territorios federales mencionados se instituyen como entidades federativas. °También estaba subordinada a la Secretaría de la Presidencia. Se encargó de la elaboración de las bases para el Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal 1971-1976. °Ley de gran trascendencia, hasta nuestros días, significando un paso firme para alcanzar la congruencia y unidad entre todas las dependencias y entidades paraestatales que la</p>

	López Portillo, en medio de una fuerte crisis económica, depresiones políticas internas y externas y enfrentamientos entre Estado y sector empresarial.	Administración Pública Federal. °(1976)Publicación de las leyes de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público; Ley de Deuda Pública; Ley de Obras Públicas; Ley de Adquisiciones. °(1977)Expedición de la Ley Federal de Organizaciones Políticas y Procesos Electorales.	configuran. Puso particular énfasis en el sector paraestatal sectorizando a las entidades. Importante mencionar que dicho sector creció considerablemente en este sexenio pasando de 354 a 1155 empresas, organismos, comisiones y fideicomisos, entre 1970 y 1982. °A efecto de las reformas administrativas iniciadas en este sexenio la base principal era la expedición de regulación competente. Sistema Nacional de Planeación sustentado en estas leyes. °Esto como inicio de la reforma política, con el objeto de ampliar el sistema participativo y enriquecer las posibilidades de soluciones democráticas.
1982-2000	El presidente Miguel de la Madrid asumió la dirección del país con grandes retos como mantener y consolidar las reformas para modernizar la estructura y funcionamiento de la administración pública; fortalecer los gobiernos locales. En 1988 asume la Presidencia de la República, Carlos Salinas de Gortari.	°(1982)Creación de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (Secogef). °(1983)Publicación de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos. °Inicio del periodo de privatización de empresas públicas. °Programa de Descentralización Administrativa 1983-1988. °Programa General de Simplificación de la Administración Pública Federal 1989-1994. °(1992)Extinción de la Secretaría de Programación y Presupuesto. °Aparece la Secretaría de Desarrollo Social.	°Con el objeto de recuperar la confianza de la sociedad en su gobierno y la credibilidad y honradez de los funcionarios públicos. °De diciembre de 1982 a agosto de 1988 fueron sometidas a desincorporación 720 entidades a través de diversos procedimientos: 260 de liquidación; 136 de extinción; 80 de fusión, 28 de transferencia, y, 218 de venta, sumadas a las 48 desincorporaciones vía ley. °Primer programa de modernización como política gubernamental; surgió de la necesidad de descentralizar recursos y decisiones para que los estados y municipios participaran más equilibradamente. Cuatro grandes vertientes de este programa: Reforma municipal; Descentralización educativa; Descentralización de los servicios de salud; y, Desarrollo regional. °Coordinado por la Secretaría de la Contraloría General de la Federación. Pretendía la agilización y transparencia de los procedimientos relacionados con los trámites y gestiones realizados por la ciudadanía. Este programa tuvo cuatro vertientes: Descentralización y desconcentración; Desregulación administrativa; Agilización de trámites y; Modernización integral de los sistemas de atención al público °Se fusiona con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, reuniendo así, en una sola dependencia el control del gasto público y las funciones fiscales, financieras y de crédito. °Sustituyendo a la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología, la nueva dependencia asumió las funciones de protección ecológica, desarrollo urbano, desarrollo regional y el Programa

	<p>El Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León fue el titular del Poder Ejecutivo para el sexenio 1994-2000</p>	<p>°Reestructuración de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.</p> <p>°Creación de la Comisión Nacional de Derechos Humanos.</p> <p>°Privatización de 977 entidades paraestatales.</p> <p>°(1994)Reformas diversas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.</p> <p>°Creación de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.</p> <p>°Creación de la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca.</p> <p>°Programa de Modernización de la Administración Pública Federal 1995-2000.</p>	<p>Nacional de Solidaridad, con lo que se integró la política social del sexenio.</p> <p>°A fin de adecuarse al papel normativo y operacional que demandaba la apertura comercial.</p> <p>°Organismo descentralizado del gobierno federal encargado de salvaguardar los derechos fundamentales de los mexicanos y los extranjeros en territorio nacional.</p> <p>°Reformas orientadas hacia la conformación de un Gobierno más eficiente, promotor del desarrollo, justo y comprometido: La Secretaría de Desarrollo Social queda facultada para coordinar todo lo relacionado a las comunidades indígenas.</p> <p>°A razón del cambio de nombre que sufre la Secretaría de Contraloría General de la Federación. La nueva Secretaría tendría la atribución de contribuir a la modernización administrativa, la promoción de acciones de descentralización, desconcentración y simplificación; y, el manejo ordenado y transparente de los recursos. Además de las funciones de control que ya tenía.</p> <p>°Encargada de coordinar la administración y fomento de los recursos naturales, así como la protección del medio ambiente para el desarrollo sustentable, todo esto encomendado dentro de las funciones de las Secretarías de Agricultura y Recursos Hidráulicos y de Desarrollo Social.</p> <p>°Su propósito era mejorar la calidad en la prestación de los servicios públicos mediante enfoques provenientes de la gerencia privada para ser aplicados en la Administración Pública Federal. Antecedente principal de las acciones de modernización del gobierno del presidente Vicente Fox.</p>
--	--	---	--

Fuente: información completa obtenida en SÁNCHEZ GONZÁLEZ, José Juan. *Reforma, modernización e innovación en la historia de la administración pública en México*, p. 248-391.

1.5 Innovación en el gobierno

Innovación es “el hacer cosas nuevas, lograr nuevas combinaciones de recursos o hacer las cosas de una nueva manera”²³; el cambio es un agente que previene fallas o

²³ DÁVILA, C. “Final Report. Latin American Pilot Study”, cit. pos CABRERO, Enrique, ARELLANO, David y AMAYA, Ma. de Lourdes, “Cambio en organizaciones gubernamentales: innovación y complejidad” *op.cit.*, p. 138.

corrige errores, cuando se trata de la primera situación el cambio proviene desde dentro de las organizaciones y cuando se presenta la segunda es a consecuencia de presiones externas que influyen. Para Domanpour la innovación puede ser administrativa o tecnológica; siendo una consecuencia de la otra, es decir, al presentarse una práctica innovadora a nivel técnico se hace necesario que quien la implementa, o sea, la parte administrativa se entrene para ser capaz de explotar al máximo las novedades que facilitarán su trabajo.

Para que una organización pueda ser innovadora deben conjugarse ciertas características como: flexibilidad en la autoridad, que permita que todo el personal aporte sus conocimientos, habilidades y experiencia en el mejoramiento continuo; compromiso por parte de los empleados, interesándose por contribuir a lograr los resultados planteados e incluso superarlos; disponibilidad de recursos, siendo este un factor que afecta mucho a las organizaciones del gobierno y que impide adquirir mejor equipo o dar incentivos económicos a los servidores públicos.

En pocas palabras innovar es romper con patrones de funcionamiento. La innovación se presenta en tres niveles al interior de una organización: En el “nivel estructural-funcional”²⁴ se inducen procesos completamente nuevos que vienen a cambiar la forma en la que se realiza el trabajo, con el objetivo de mejorar la prestación del servicio. El autor explica que la innovación funcional se origina por el contexto en el que se desenvuelve la organización y la innovación estructural está dada por el momento justo en que se puede dar un cambio.

El “nivel comportamental”²⁵ involucra por supuesto la adaptación de nuevas instrucciones, métodos y hasta valores de quienes implementen los cambios propuestos. Finalmente el “nivel relacional”²⁶ hace referencia a la interacción de los dos niveles anteriores, es decir, el grado en que un individuo propicia que su grupo de trabajo pueda transformar el trabajo en toda la organización.

‘La innovación gubernamental es el movimiento cultural y estructural que busca reformar radicalmente la orientación, la capacidad y la velocidad de respuesta estratégica de la Administración Pública Federal, revisualizándolo todo, desde múltiples

²⁴ CABRERO, *idem.*, p. 142.

²⁵ *Idem.*, p. 143.

²⁶ *Idem.*, p. 143.

perspectivas”²⁷. Este punto es muy importante, pero también lo es, el hecho de que la innovación no quede en manos de una sola oficina, sino que sea parte del quehacer cotidiano del servicio público en general.

1.5.1 Calidad

El concepto de calidad tiene sus raíces en la palabra griega *kalos* que significa bueno; así como en el término del latín *qualitatem* que quiere decir propiedad. La calidad es la cultura organizacional orientada a la satisfacción integral de las necesidades del cliente mediante la producción de artículos y/o servicios que cumplen con un conjunto de atributos y requisitos. ‘La calidad es un juicio de valor relativo que un cliente le da a un producto o servicio, con base en la capacidad de éste para satisfacer sus necesidades’²⁸. Este concepto puede entenderse también como una filosofía de vida y de trabajo, puesto que involucra el mejoramiento continuo de nuestra eficiencia, eficacia y productividad.

La calidad posee características que denotan su presencia en una organización, es decir, cuando realmente se está trabajando con calidad la institución presenta mejoras considerables en: la cultura organizacional, el clima laboral, la comunicación intraorganizacional, el desempeño institucional, el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos fijados en un principio. Lo importante de lo anterior es que para lograr la calidad de una organización primero se debe llegar a la calidad de las personas que en ella se desempeñan, por lo tanto, parte de un nivel individual. Una persona que posee la cultura de la calidad: tiene una actitud positiva y de servicio; tiene iniciativa, misma que se traduce en el desarrollo de su creatividad dando paso a la innovación; trabaja con responsabilidad, compromiso y dedicación; se preocupa por mejorar su desempeño a través de la capacitación y la profesionalización.

Las características principales de la calidad en cuanto a la prestación de servicios son:

1. ‘Confiabilidad
2. Capacidad de respuesta
3. Competencia
4. Accesibilidad

²⁷ OFICINA DE LA PRESIDENCIA PARA LA INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL. www.innova.gob.mx

²⁸ Curso ‘Calidad e innovación’. División de Educación Continua/ Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

5. Cortesía
6. Comunicación
7. Credibilidad
8. Seguridad
9. Comprensión
10. Tangibilidad

Un servicio de calidad es aquel que cumple o incluso llega a superar de forma consistente las necesidades y expectativas de un cliente o usuario. La calidad en el servicio es un factor fundamental para que el cliente o usuario acuda a la organización para recibir un bien o servicio”²⁹.

A continuación revisaremos los postulados principales de cuatro autores que han aportado sus conocimientos y experiencias al desarrollo de la calidad como concepto:

- Edward Deming

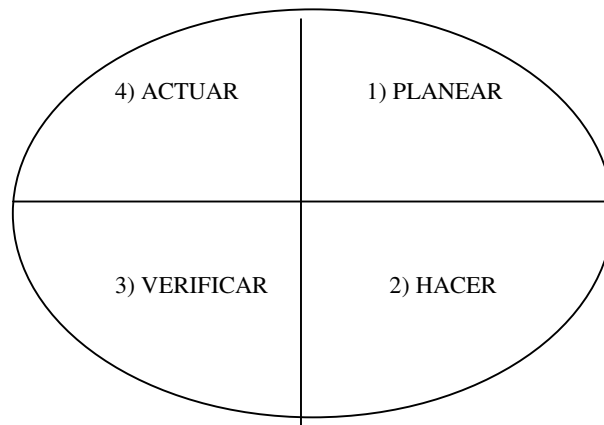
Nacido en Sioux City, Iowa, Estados Unidos. Es considerado el padre de la calidad. Define a la calidad como “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”³⁰. Su trayectoria inicia cuando la industria japonesa lo invita como asesor en el marco de la crisis en la industria y la economía de aquel país oriental. No sobra decir que gracias a la filosofía Deming, los japoneses se convirtieron en líderes del mercado mundial. La mencionada filosofía destaca los siguientes 14 puntos:

1. Ser constantes en mejorar el producto y el servicio (innovando, investigando, mejorando continuamente, invirtiendo en mantenimiento)
2. Adoptar la nueva filosofía
3. Dejar de depender de la inspección masiva para lograr la calidad
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio (materias primas)
5. Implantación de la mejora continua en toda la organización
6. Desechar el miedo que provoca señalar los errores que existen en la organización
7. Destruir barreras entre las áreas internas de la organización
8. Instituir un programa de capacitación en el trabajo

²⁹ *Idem.*

³⁰ DEMING, William Edwards, *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*, 1989.

9. Derribar las barreras que impiden que el trabajador sienta orgullo de su labor
10. Eliminar cuotas numéricas (que impiden el alcanzar nuevas metas laborales cada día)
11. Implantar el liderazgo
12. Instituir un programa de educación, reentrenamiento y automejora
13. Poner a todo el personal de la organización a trabajar para el cambio
14. Implantación del círculo Deming



Los postulados de este autor son de suma importancia puesto que el Sistema de Gestión de Calidad al que se hace referencia en la presente investigación está basado en el círculo que vemos arriba. De sus puntos destaca la necesidad de olvidarse del miedo de resaltar los errores existentes en una organización puesto que esa es la única manera de corregir aquellos.

- Kaoru Ishikawa

Originario de Tokio, Japón, es conocido como uno de los más famosos gurús de la calidad mundial, misma que la define de dos maneras la primera, tiene un enfoque estrecho y se refiere en esencia al producto cuyas características deben estar de acuerdo con ciertas normas. La segunda, considera la calidad como el resultado final del trabajo. Inició los círculos de calidad, (“el círculo de calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller”³¹) en la empresa

³¹ ISHIKAWA, Kaoru. *¿Qué es el control total de calidad?*, p. 133

telegráfica y de cable de Japón y desde entonces fue su principal promotor. Asimismo, es quien desarrolló las siete herramientas básicas para medir la calidad (histograma, diagrama de dispersión, gráfica de control de Schewhart, hoja de verificación, gráfica de Pareto, diagrama causa-efecto y estratificación), y clasificó a los clientes en internos y externos.

Ishikawa plantea una estrategia de calidad que consiste en seis puntos básicos:

1. ‘Implantar el control de calidad en toda la organización
2. Establecer programas de educación y entrenamiento como pilar fundamental para el desarrollo de la cultura de calidad
3. Formar círculos de calidad
4. Realizar auditorias de control de calidad
5. Aplicación de métodos y herramientas estadísticas
6. Promoción de actividades de control de calidad en todas las organizaciones”³².

Sin duda, uno de los principales legados de Ishikawa, es la creación de los círculos de calidad, puesto que son la mejor herramienta de unión y búsqueda de participación de los integrantes de una organización, a través de la capacitación, para formar un verdadero equipo de trabajo, asimismo, el autor menciona la importancia de que éstos círculos sean la base para la implantación de la calidad en toda la organización.

- Joseph M. Juran

Para este autor rumano, la calidad es ‘la adecuación al uso’³³, es decir, que tenga las características para lo que es necesario. Su estrategia de calidad se basa en tres procesos:

1. Planeación de la calidad: en él se definen los objetivos y metas de calidad
2. Control de calidad: en esta etapa se confrontan los resultados que se han alcanzado con los objetivos y metas fijados con anterioridad
3. Mejora de la calidad: finalmente se debe mejorar continuamente el desempeño de la organización.

Además de lo anterior, Juran, destaca la importancia de que exista buen mantenimiento de las instalaciones y el equipo utilizados en el quehacer cotidiano, pues de esa forma se

³² *Idem.*, p. 137.

³³ JURAN, Joseph M., *Juran y la planificación para la calidad*, p. 112.

facilita el trabajo. Por otro lado, y al respecto del Sistema de Gestión de Calidad de la Secretaría Particular, hace referencia a la necesidad de conocer el comportamiento de los clientes y las razones que tienen para tomar determinadas decisiones en cuanto al consumo de un producto, aunque en el caso de esta investigación, el ciudadano no tiene la opción de cambiar de proveedor del servicio si no está satisfecho.

- Philip Crosby

Nacido en los Estados Unidos, es el creador del concepto “cero defectos”. Define a la calidad como el simple cumplimiento de los requisitos. Aportó algunas ideas clave para aplicar de mejor manera el concepto de calidad en las organizaciones, por ejemplo: a) la calidad no es valor filosófico, es tangible; b) la calidad no es costosa, lo es seguir permitiendo errores y defectos que pueden prevenirse; c) los errores y defectos si se pueden prevenir. Crosby también plantea 14 puntos como estrategia de calidad:

1. Compromiso de la dirección
2. Comité de Calidad
3. Medición
4. Costo de calidad
5. Concientización
6. Acción correctiva
7. Planeación “cero defectos”
8. Entrenamiento a supervisores
9. Día “cero defectos”
10. Fijación de metas
11. Eliminar causas de desvío
12. Reconocimiento
13. Consejo de calidad (expertos)
14. Repetir el ciclo”³⁴.

³⁴ CROSBY, Philip, *Reflexiones sobre calidad: 295 máximas del gurú mundial de la calidad*,

Las *generaciones de calidad* nos hablan del desarrollo de este concepto en el sector empresarial. La primera generación se llama *control de calidad por inspección*, en ella los empresarios detectaron insatisfacción de sus clientes pues estos percibieron que existían productos de un mismo lote con diferencias significativas, por lo tanto los productores dirigieron la calidad a lograr productos similares. Surge aquí la figura del departamento de control de calidad, que tiene como función inspeccionar el producto terminado en busca de errores o defectos cometidos, esta observación era realizada por personas que a criterio decidían cuáles productos servían y cuáles no. Esto, obviamente representaba un costo hasta 20% mayor que se reflejaba en el precio. Las empresas tenían una organización piramidal y jerárquica con una gran cantidad de niveles en su interior.

La segunda generación o *aseguramiento de la calidad* explica que “la experiencia ha demostrado que es prácticamente imposible producir dos piezas idénticas, sin embargo el rango de variabilidad puede ser tan pequeño, que es posible elaborar piezas homogéneas a los ojos del consumidor. En esta generación se determinó que si se controla el proceso productivo, se puede controlar la variación en el resultado final. El aseguramiento de calidad, estandariza el proceso, desde el proveedor de materias primas e insumos, hasta la obtención del producto final, determinando los puntos críticos de control en todo el proceso”³⁵; la estructura de la empresa sigue siendo piramidal, sin embargo, es sustituido el departamento de control de calidad por el de aseguramiento de calidad.

En la tercera generación o *proceso de calidad total* este concepto “sufre un cambio fundamental, ya que pasa de ser una herramienta de control manejada por expertos a una estrategia de la empresa; se establece que la misión de la empresa es satisfacer a sus clientes y adecuarles los productos y servicios al uso que éstos le darán”³⁶; la estructura mantiene la pirámide pero empieza a ser notoria la necesidad de cambio y se pone por primera vez atención a las peticiones de los clientes.

Durante la cuarta generación o también conocida como *los procesos de mejora continua* las empresas empiezan a gozar de los beneficios de trabajar con calidad. Se caracteriza precisamente por otorgar una constante mejora al ya de por sí buen trabajo que se está brindando, por ejemplo, se reducen los costos, se incrementan las ventas y se optimiza el

³⁵ VALDÉS BURATTI, Luigi. ‘Estrategias para implantar la calidad en la empresa: 2ª generación’ en *Revista Administrate Hoy*, Num. 30, p. 35.

³⁶ VALDES BURATTI, *op.cit.*, 3ª generación, p. 25.

proceso productivo. Un aspecto importante a mencionar es la desaparición de una oficina encargada de la calidad en la empresa, dado que ahora se entiende que ésta en su totalidad es responsable de trabajar con calidad. Sin embargo el mantener una rígida y jerárquica organización propicia la necesidad de una quinta generación de calidad.

Finalmente, acontece la *reingeniería y calidad total* en donde se comienza con la modificación de la estructura de la empresa; ‘su forma de administrar se basa en escuchar, coordinar y comunicar; se rediseña completamente el trabajo, se rompen las estructuras y los procedimientos actuales de la empresa; la calidad se centra en crear continuamente valor para el cliente’³⁷.

La calidad es también una estrategia mediante la cuál una organización tanto privada como pública define el camino hacia la mejora, dicha estrategia debe estar respaldada por una cultura de calidad que esté aprehendida por todos los miembros de la organización. Lamentablemente, la cultura de la calidad es un proceso largo al que debe dedicarse tiempo, el necesario dependiendo de cada organización, puede haber algunas que lo logren más rápido, pero habrá otras que tardaran más y sin embargo dejar el proceso sería un grave error.

En el caso de las organizaciones gubernamentales hay que tomar en cuenta que en muchas de ellas existen sindicatos que tienen prácticas demasiado rígidas y anticuadas y en las que es extremadamente difícil implantar la cultura de la calidad, sin embargo no se debe olvidar que las organizaciones gubernamentales están influenciadas por la política y política es negociación.

Una estrategia en el ámbito empresarial está conformada por los siguientes elementos: Misión, alcance del producto y el mercado, ventaja competitiva, políticas de soporte, objetivos y cultura de la organización. La misión es la razón de existir de la institución, en el gobierno las misiones siempre deben estar enfocadas a atender a los ciudadanos, (procuremos dejar de lado el pensar en preguntarle a cada ciudadano que quiere, porque obtendríamos más de cien millones de peticiones distintas) cumpliendo en tiempo y forma con los pendientes a atender. En cuanto al alcance del producto y el mercado consideremos mejor que estamos hablando solo de servicios, mismos que no pueden proporcionar otras instituciones y no existe un mercado como tal, sino sectores

³⁷ VALDÉS BURRATI, *op.cit.*, 5ª generación, p.42.

sociales muy diversos entre sí que exigen ser atendidos primero que nadie en sus querellas; en este rubro podemos mencionar la importancia que tiene el fortalecimiento del federalismo, puesto que de esa forma se pueden gestionar asuntos desde el municipio con la posibilidad de que sean resueltos sin necesidad de llegar al nivel federal. Para el sector gubernamental la ventaja competitiva radica en la confianza que tengan los ciudadanos en sus instituciones; cuando una persona no está a gusto en consumir determinado producto porque ya no satisface sus necesidades tiene la libertad de comprar otra marca que si le ofrezca lo que está buscando, en el gobierno no sucede eso, si las personas abandonan a las instituciones puede sobrevenir inestabilidad política que inevitablemente tendrá impactos electorales. Finalmente las políticas deberán fungir como ejes rectores de la estrategia.

Por otro lado subrayemos que la calidad es diferente de la satisfacción del cliente; un producto que cumple con estándares de calidad puede no satisfacer a los clientes por otros motivos. Por lo tanto, la calidad de un producto puede estar basada en cuatro vías distintas:

a) En el usuario: Aquí, cada persona expresará lo que desea en el producto o servicio, ese es el enfoque basado en el cliente, sin embargo es imposible hacer un producto o brindar un servicio atendiendo sugerencias muy específicas de cada cliente, por lo tanto se consideran aspectos generales que coincidan.

b) En el producto: En ella existe alguna característica muy particular que le gusta al cliente, pero en ese sentido los parámetros para medir la calidad no son muy certeros, puesto que lo que le gusta a uno no necesariamente le parecerá agradable a todos.

c) En la manufactura: Se refiere a la forma en la que está hecho el producto o servicio, porque este punto se aplica en ambos casos, sobre todo se enfoca a que esté elaborado de conformidad con los requisitos; sin embargo al realizar las mediciones se puede caer en errores dado que “la organización parte del supuesto de que conformidad es igual a la calidad percibida por el consumidor”³⁸ y eso por supuesto es totalmente falso.

d) En el valor: En este aspecto lo que más le importa a un consumidor o usuario es el precio; desea la calidad pero a un precio aceptable a su bolsillo, aunque en ese aspecto también existen diferencias.

³⁸ OMACHONU, Vincent K. y Joel E. Ross. *Principios de la calidad total*, p. 70.

1.6 El servicio público, articulador de la gestión de calidad.

El servicio es concebido como sistema dado que consiste en un conjunto de elementos que dependen uno del otro y que se relacionan mutuamente conformando una unidad, que persigue y comparte un objetivo. Intervienen tres actores:



El servicio público es el conjunto de personas que están adscritos en alguno de los tres poderes de la Unión, es el cuerpo burocrático que le da vida a las organizaciones del gobierno prestando así sus servicios a la sociedad, por lo que su labor es imprescindible en los procesos de cambio que se requieren para eficientar la acción gubernamental. Particularmente, del poder Ejecutivo. La sociedad interactúa directamente con los servidores públicos, se puede decir que son la imagen pública de cualquier organismo de gobierno, por lo tanto, de su trato, atención, desempeño, responsabilidad y eficiencia dependerá en gran medida que los ciudadanos acudan a las instancias gubernamentales con la confianza y la seguridad de que sus peticiones, problemas y demandas serán atendidos de la forma más oportuna.

El personal que integra las organizaciones públicas no debe perder de vista que cuando existe insatisfacción de los usuarios por un determinado servicio, no es a razón del trabajo de una sola persona, sino de todos los que de una u otra forma intervienen en la realización de este. En este sentido el trabajo en equipo y la asunción de una arraigada cultura de servicio pueden subsanar las fallas que se vayan presentando.

Servir a la sociedad conlleva una responsabilidad grande y una vocación muy firme, puesto que no es una actividad sencilla; implica conocimiento institucional con su respectivo respaldo profesional o técnico, además de un sentido ético muy bien definido, que propicie que día con día su trabajo se vea reflejado en la satisfacción de los ciudadanos y en el crecimiento de su organización.

‘El viejo estilo de las decisiones cupulares, de las prácticas cerradas y de las camarillas burocráticas debe diluirse para dar paso a un servicio público sustentado en la

ética, la mística de trabajo, la modernización tecnológica y la motivación grupal”³⁹; no se puede pensar en obtener resultados de una reforma si uno de los factores principales no asume su parte.

Los servidores públicos han tenido que enfrentarse de pronto al impacto que la globalidad está causando en el ámbito gubernamental y adecuarse a las tendencias en donde la tecnología, la innovación y la calidad de los servicios ya no pueden esperar. Por lo anterior, la opción más viable para ellos es adaptarse a esos cambios siendo la profesionalización uno de los caminos principales. Gran promotor de la profesionalización del servicio público el Dr. Ricardo Uvalle Berrones escribe: “un servicio público orientado a la calidad de los resultados finales sin desconocer los resultados intermedios, responde mejor a los imperativos de la democracia y la justicia; un servicio público orientado a la competitividad es el que requiere la sociedad abierta”⁴⁰

Para lograr una cultura de servicio es importante que el servidor público comprenda que de lo bien o mal que se desempeñe dependerá la satisfacción del usuario final; también debe ser conciente de cuál es su responsabilidad dentro de la organización cumpliendo finalmente con ella.

Sin lugar a dudas un usuario confiará plenamente en su institución, si quien lo atiende evita al mínimo cometer errores y resuelve situaciones imprevistas que agilizan el trámite, rebasando sus expectativas.

Por otro lado, es una realidad que los servidores públicos necesitan incentivos y mejores salarios; esto sin duda, fortalecería sus deseos de aportar más a las organizaciones gubernamentales, es decir, el gobierno tiene que ser corresponsable y exigir paralelamente al dar.

1.6.1 Calidad en el servicio

El servidor público, de todos los niveles es fundamental para la realización de las labores cotidianas de la organización. Durante la prestación del servicio se presenta una retroalimentación general, de la organización hacia la persona y viceversa; es decir, influye

³⁹ UVALLE BERRONES, Ricardo, *Transformaciones... op.cit.*, p. 86

⁴⁰ *Idem.*, p. 89.

sobremanera la cultura, los valores, la educación y la disposición del servidor público para que un usuario quede satisfecho con el servicio

La calidad en una organización sólo puede mejorar si las personas que en ella laboran desean hacerlo y sienten que su propio trabajo se verá beneficiado. No debe ser una imposición irracional, sino una decisión conciente, misma que se logra cuando los empleados tienen la información necesaria para entender lo que se pretende hacer. El que cada empleado de la organización tenga información suficiente es resultado de sistemas de comunicación que funcionen correctamente; esto quiere decir que debe darse por todos los lados de la organización y en todos los sentidos, dejando atrás la práctica en la que las noticias fluyen lentamente desde arriba llegando a los niveles operativos muy distorsionada causando confusiones y poca claridad en las órdenes.

Un servicio con calidad puede darse si se manejan los siguientes aspectos:

- El liderazgo, es fundamental para la implantación de la calidad en una organización, puesto que toda política requiere una guía; importante no olvidar que un líder no impone, sino que negocia y convence, informa y apoya a todo el personal lo solicite o no.
- No pensar que sólo el área de calidad es la responsable de implantarla en la organización; eso es trabajo de todas las personas.
- Apertura para recibir quejas con el compromiso de resolverlas oportunamente.
- La comunicación intraorganizacional no es moda, es una necesidad que compacta las funciones de la organización; cuando está presente, ésta trabaja con armonía formando un vínculo tan estrecho que hace sentir a los empleados parte de la institución. Además los involucrados en el proceso de implantación de la calidad resultan beneficiados de contar con información de primera mano en cualquier momento.
- El personal que labora en una organización gubernamental debe estar comprometido con su trabajo, teniendo la disposición para capacitarse y adecuarse a los cambios.

1.7. Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PROMAP).

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo del Dr. Ernesto Zedillo se contemplaron dos programas rectores con el objeto de mejorar la calidad en la gestión del gobierno federal, respondiendo así a la demanda ciudadana de eficientar los servicios públicos gubernamentales. Estos programas son: *Programa de Modernización de la Administración Pública* y *Programa de Desarrollo Informático*.

Para efectos de esta investigación citaremos por su importancia al PROMAP, mismo que funge como la primera base sobre la cual se inician los esfuerzos por mejorar la gestión de la Administración Pública mexicana. Básicamente el PROMAP contemplaba los siguientes objetivos que se pueden considerar como generales:

- ‘Lograr el involucramiento de la sociedad, mediante su participación organizada en la definición, orientación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, para contribuir a que reciba una atención eficiente, eficaz, oportuna y satisfactoria por parte de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- Modernizar los sistemas de control y evaluación de la gestión pública, con énfasis en la medición del desempeño y de los resultados. Definir estándares mínimos de calidad y establecer mecanismos para una puntual rendición de cuentas por parte de los servidores públicos.
- Contar con un servicio profesional de carrera en la administración pública que garantice la adecuada selección, desarrollo y retiro digno para los servidores públicos’⁴¹.

Asimismo, el programa contaba con cinco subprogramas, encargados de articular detalladamente las mejoras propuestas:

1. *Participación y Atención Ciudadana*. Tenía como objetivo dar cabida a una participación más activa de la sociedad, mejorar la atención al público, establecer estándares de calidad, brindar transparencia en sus procesos, promover una cultura sobre calidad y mejoramiento continuo y vincular la tecnología de la información con el mejoramiento de los procesos administrativos. En este subprograma se mencionaba ‘Las dependencias y entidades de la

⁴¹ SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO. *Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000*.

administración pública federal definirán sus respectivos programas de atención ciudadana y deben presentarse como parte del conjunto de acciones de modernización y desarrollo administrativo a la SHCP y a la SECODAM⁴²; es decir, ambas dependencias funcionarían como ejecutoras del programa y deberían dar seguimiento dependencia por dependencia y entidad por entidad de la atención que brindan, en sus posibilidades y con sus características, a los ciudadanos. También hace referencia a la necesidad de consultar directamente con los ciudadanos su percepción acerca de los servicios que recibe del gobierno, por supuesto, ya con las mejoras implementadas, a manera de medir que tanto se está cumpliendo con el objetivo, así como de buzones para conocer quejas y sugerencias.

2. *Descentralización y/o Desconcentración Administrativa.* Como objetivo planteó el fortalecimiento del Pacto Federal a través de la descentralización de funciones y la desconcentración de facultades.

3. *Medición y evaluación de la gestión pública.* Este subprograma se dirigía a tres objetivos principales: a) fortalecer mecanismos de rendición de cuentas; b) lograr que la población confiara en que los recursos públicos se utilizarían con honestidad, eficiencia y eficacia y; c) existencia de mecanismos para prevenir y detener la corrupción. Además se establecen las bases de lo que hoy día es el Sistema Intranet, a través del Programa de Desarrollo Informático 1995-2000.

4. *Dignificación, Profesionalización y Ética del servidor público.* Su objetivo se centraba en crear un servicio profesional de carrera, una nueva cultura de valores éticos, eficiencia, dignidad y responsabilidad en el servidor público.

5. *Simplificación y adecuación del marco normativo.* El objetivo principal era contar con el marco normativo estrictamente necesario que permita agilizar y eficientar a la administración pública, eliminando los requisitos y trámites innecesarios.

Finalmente y pese a lo bien estructurado que estaba, el PROMAP no prosperó y la intención de mejorar la administración pública el sexenio pasado se perdió en el tiempo. Sin embargo ha servido como base para las acciones de mejora en el gobierno del Presidente Vicente Fox.

⁴² *Idem.*,

1.8 El ciudadano, cliente?

La innovación en la administración pública implica una gran apertura de pensamiento y acción, sin embargo es necesario delimitar hasta que punto es conveniente implementar todo lo que sea novedoso. El ejercicio público está totalmente relacionado con la política y eso no va a cambiar, tiene características muy particulares que le han dado esencia, siendo esa misma la que respalda la existencia del ente moral que es el Estado. Como ya se mencionó, la teoría de la administración pública plantea dos posibles caminos a seguir para reformar la gestión gubernamental: uno es el *neoempresarial* y el otro el *neopúblico*, el primero trae consigo la inserción de conceptos utilizados en el sector privado, tales como **cliente** mismo con el que se pretende llamar a las personas que solicitan y reciben servicios del gobierno, es decir, se sugiere la sustitución del término ciudadano por el de cliente. Por supuesto hay posturas que respaldan esta propuesta tales como: “el concepto de cliente cambió la visión del servicio público, significó un cambio positivo en la cultura administrativa y proporcionó una justificación a los gestores y productores a fin de trabajar juntos en pro del objetivo común de conseguir una mayor calidad del servicio”⁴³. Sin embargo el propio Barzelay escribe “lamentablemente, a menudo se da el nombre de clientes a la gente y las organizaciones que identificamos como sujetos de cumplimiento, por ejemplo, los contribuyentes individuales. Entre las posibles consecuencias de identificar como clientes a la gente obligada a cumplir con las normas se incluyen el planteamiento erróneo de los principales propósitos de las organizaciones de cumplimiento y el desvanecimiento de la fuerza conceptual de la palabra cliente”⁴⁴.

Por otro lado, existe también la opinión de que por más innovaciones incluidas en el gobierno, este no debe perder de vista los conceptos que le dan esencia, tal como “reducir la condición de ciudadanos a clientes es un paso atrás y no al revés. Los ciudadanos son mucho más que clientes de servicios públicos, de hecho son los accionistas políticos y económicos de las administraciones públicas y tienen muchos más derechos de los que

⁴³ RICHARDS, Sue. “El paradigma del cliente en la gestión pública”, cit. pos, SÁNCHEZ GONZÁLEZ, José Juan. “La Gestión Pública como Calidad en el Servicio Público” en *Revista Prospectiva Agrupación Política Nueva*, Número 17, p. 26.

⁴⁴ BARZELAY, Michael, op.cit., p. 164.

están asociados al rol del cliente. Entre la Administración Pública y la ciudadanía no hay un contrato comercial sino un contrato social”⁴⁵

A continuación se presenta un cuadro en que se hace referencia a la visión de las tres corrientes que han dado forma al estudio de la administración pública con relación a la introducción del concepto cliente:

	Modelo Burocrático	Corrientes Neoempresariales	Corrientes Neopúblicas
Dimensión Política	Votante (ideológico)	Votante (calidad de los servicios)	Ciudadano (otros mecanismos de influencia política)
Dimensión Económica	Contribuyente	Contribuyente por servicios	Accionista
Dimensión de Servicios Públicos	Usuario	Cliente	Ciudadano, accionista y cliente
Rol de los ciudadanos	Pasivo	Activo en la recepción de servicios, pasivo en el resto de las dimensiones	Activo en todas las dimensiones

Ramió, Mas, Santolaria (1999)⁴⁶

El autor señala como se puede ver, que las tres corrientes de pensamiento publiadministrativo tienen asimismo tres diferentes dimensiones en las que se desenvuelve una persona y la última tipología hace referencia al papel que asumen los ciudadanos en cada caso. En la dimensión política (dentro de la cual se incluye la elección de gobernantes) el autor plantea para la corriente neopública la existencia de “otros mecanismos de influencia política” para que un ciudadano participe, sin especificar cuáles, lo cierto es que los gobernantes van a seguir siendo electos mediante el voto, por lo tanto es muy importante definir en este caso qué es lo que haría que un ciudadano concediera su voto a determinado candidato si estamos hablando de rebasar el apego ideológico del modelo burocrático y de no pensar en comprar servicios como en el neoempresarial.

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el rol que asuman los ciudadanos es vital en cuanto a la forma que la administración pública los considerará, es decir, su nivel de

⁴⁵ RAMIÓ MATAS, Carles., *op.cit.*, p. 12.

⁴⁶ *Idem.*, p. 13.

interés y participación de los asuntos públicos dará la pauta para que el gobierno decida que tendencia de la teoría de la administración pública se adapta más a las necesidades sociales. Es importante resaltar que no es conveniente tomar estas distinciones de manera cuadrada e inflexible puesto que, por ejemplo, ningún ciudadano es completamente pasivo; tampoco va a asumirse de un momento a otro como accionista del gobierno; para ser un ciudadano activo en todas las dimensiones como se menciona en el cuadro tendría que tratarse de una persona con responsabilidades en todos los ámbitos sociales y financieros. Finalmente no se le va a considerar cliente por el hecho de pagar impuestos porque no está comprando servicios sino contribuyendo al pacto social.

En el segundo capítulo, que se presenta a continuación, revisaremos la estructura orgánica que guarda la Secretaría Técnica y la Unidad de Control de Gestión y Documentación a fin de conocer la manera en la que interactúan para realizar sus funciones y su grado de participación en el Sistema de Gestión de Calidad, que se detallará en el tercer capítulo.

CAPÍTULO 2. LA SECRETARÍA PARTICULAR DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA.

Este segundo capítulo tiene como función detallar la estructura orgánica de la Secretaría Particular, con ello se busca conocer la integración de las áreas involucradas en el Sistema de Gestión de Calidad que opera en ella y que se abordará en el capítulo siguiente con mucho más detenimiento y cuidado.

2.1 Antecedentes Históricos.

En el capítulo uno, vimos un cuadro en el que se mencionan las principales reformas en la Administración Pública mexicana, dentro de él, fue posible observar que en el año de 1958 fue creada una nueva secretaría de Estado, llamada, Secretaría de la Presidencia, que fue encargada de llevar a cabo la programación financiera y administrativa del sector público, sus atribuciones en ese entonces manifestaron el propósito de contar con una organización capaz de prever a mediano y largo plazo. En 1976, con la desaparición de esta dependencia del Gobierno Federal, la Secretaría Particular se incorpora como una más de las Áreas y Unidades Administrativas que integran a la Oficina de la Presidencia de la República hasta 1994, fecha en la que pasa a depender directamente del Titular del Ejecutivo Federal, prevaleciendo así hasta la fecha.

El objetivo de la mencionada oficina, como lo menciona el Manual de Organización y Funciones, que es el documento base de cualquier institución, dicta que éste consiste en: “Proporcionar los elementos necesarios para realizar las actividades del Titular del Ejecutivo Federal, a tiempo y en la forma que se requiere, tales como información para efectuar las giras en territorio nacional, el ideario escrito en discursos, las actividades agendadas con toda oportunidad, así como responder en apego a derecho las expectativas de las comunicaciones que se envían al C. Presidente de la República”¹.

Asimismo, algunas de las funciones de la Secretaría Particular son:

¹ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. *Manual de Organización y Funciones de la Secretaría Particular*. 2001.

- “Determinar y establecer los mecanismos necesarios para la atención de las solicitudes de audiencia, invitaciones, así como los planteamientos y seguimiento de las peticiones que formulen los representantes de los distintos sectores de la población y la ciudadanía en general, de conformidad con el artículo 8vo. Constitucional;
- Participar en el establecimiento de los criterios a seguir en las giras de trabajo buscando un equilibrio regional, sectorial y que reflejen los avances de los programas de gobierno a nivel nacional;
- Someter a consideración del C. Presidente de la República los antecedentes para designar a representantes presidenciales Atender los asuntos de carácter diplomático que le sean encomendados por el C. Presidente de la República”².

La Coordinación General de la Secretaría Particular es un área interna, es el brazo ejecutor de la Secretaría Particular, funge como centro de unión entre las áreas que integran la Particular, mismas que por su naturaleza y funciones distintas, necesitan un punto de convergencia y control al mismo tiempo; además de lo anterior es la encargada de establecer las relaciones interinstitucionales con las demás dependencias de la Administración Pública. Algunas de las funciones que describe el Manual de Organización son:

- “Realizar el seguimiento a los compromisos contraídos por el Titular de la Secretaría Particular.
- Vigilar el cumplimiento de las instrucciones giradas por el Secretario Particular
- Proponer y desarrollar iniciativas estratégicas en la línea de mejora continua de la Secretaría Particular.
- Aportar visiones y enfoques sobre la situación política para facilitar la toma de decisiones”³.

Además del área anterior la Secretaría Particular se encuentra integrada por:

- Secretaría Técnica y de Administración

² *Idem.*, p. 38.

³ *Idem.*, p. 42.

- Coordinación de Agenda y Eventos Presidenciales
- Coordinación de Giras Presidenciales
- Coordinación de Atención Ciudadana
- Unidad de Análisis
- Asesoría Diplomática

De esta forma, la Secretaría Particular de la Presidencia de la República tiene a su cargo coordinar todas las actividades y acciones del titular del Poder Ejecutivo Federal durante su tiempo de gobierno.

Para efectos del presente trabajo de investigación se centrará la atención en la Secretaría Técnica y de Administración, sin embargo, a continuación se presentan a grandes rasgos las actividades a las que se dedican las demás áreas integrantes de la Secretaría Particular:

- Coordinación de Agenda y Eventos Presidenciales:

Tiene como objetivo organizar, coordinar y administrar la operación y realización de los eventos públicos a los que asiste el titular del Ejecutivo Federal en la zona metropolitana de la Ciudad de México. Funge como vínculo entre los colaboradores, actores políticos, económicos y sociales y la ciudadanía en general con el C. Presidente de la República. Su misión es atender, evaluar, proponer, planear, agendar, coordinar, operar y dar seguimiento a las actividades del Señor Presidente.

- Coordinación de Giras Presidenciales:

Esta área tiene el objetivo de planificar y llevar a cabo dentro del territorio nacional las giras y eventos de trabajo del titular del Ejecutivo Federal en coordinación con los gobiernos estatales y/o municipales, además de los sectores de la población que intervienen en cada caso. Su misión es mantener la presencia del Presidente de la República en todas las entidades federativas en eventos de relevancia política, social y económica nacionales.

- Coordinación de Atención Ciudadana:

Es la oficina que en nombre del Presidente de la República brinda, como su nombre lo indica, la atención que los ciudadanos solicitan amparados en sus derechos constitucionales de petición, audiencia y manifestación. Asimismo, tiene la encomienda de darle seguimiento a las mismas en busca de soluciones y respondiendo de manera rápida y con

calidad. Se encarga a su vez de identificar los niveles de satisfacción del servicio proporcionado mediante encuestas y sondeos a los peticionarios.

- **Unidad de Análisis:**

Su objetivo es fundamentar los discursos, puntos de diálogo y mensajes del C. Presidente de la República mediante análisis coyunturales y estructurales de la problemática nacional y recomendaciones de acción. Contribuye a la construcción del discurso presidencial con base en el análisis del entorno político, económico y social a fin de difundir y generar apoyo a las iniciativas gubernamentales.

- **Asesoría Diplomática:**

Esta oficina de la Presidencia de la República se crea a partir del 15 de diciembre de 2000, teniendo como antecedente el comunicado de la misma fecha en la que se informa de la designación del Titular de dicha Área. La razón de ser de la Asesoría Diplomática es dar atención y seguimiento a la correspondencia, documentación y encuentros de carácter internacional del C. Presidente de la República. Asimismo funciona como área de apoyo documental (elaboración y distribución de minutas) para los encuentros y viajes internacionales.

2.2 La Secretaría Técnica y de Administración de la Secretaría Particular de la Presidencia de la República

La Secretaría Técnica y de Administración se origina con base al Decreto que crea la Oficina Ejecutiva de la Presidencia de la República, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 4 de diciembre de 2000. Mediante acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación el 13 de diciembre de 2000, el Secretario Técnico se adscribe orgánicamente a la Secretaría Particular.

La Secretaría Técnica y de Administración está dividida en tres partes principales: la primera, son las “subáreas” que conforman la Secretaría Técnica, la segunda integra la parte de la Dirección de Administración; ubicadas físicamente en la Residencia Oficial de Los Pinos y, finalmente la Unidad de Control de Gestión y Documentación, situada en el Palacio Nacional.

El objetivo de la Secretaría Técnica y de Administración es “establecer políticas que permitan atender la documentación relevante, urgente y confidencial oportunamente; promover, diseñar e implementar políticas de calidad en los servicios que proporciona el área, así como establecer criterios que aseguren una administración transparente y con eficiencia de los recursos asignados a la Secretaría Particular para garantizar las condiciones que permitan alcanzar las metas establecidas”⁴.

Algunas de las funciones de esta oficina presidencial de acuerdo con el citado Manual de Organización son:

- “Coordinar las funciones de la Secretaría Técnica y de Administración, incluyendo a la Unidad de Control de Gestión y Documentación y la Oficina de Atención de Asuntos con Indicación Específica
- Establecer políticas de funcionamiento para que la atención de la correspondencia relevante, urgente y confidencial dirigida al C. Presidente de la República sea de manera ágil y eficiente.
- Asegurar el correcto, eficiente y ágil enlace entre la Secretaría Particular y las instancias públicas y privadas, propiciando las condiciones necesarias para una buena comunicación entre la Secretaría Particular y el entorno.
- Controlar la documentación firmada por el Titular del Ejecutivo.
- Controlar y supervisar conjuntamente con la Coordinación de Agenda y Actos Presidenciales las designaciones de Representación Presidencial.
- Elaborar, controlar, revisar y autorizar los Acuerdos e Instrucciones Presidenciales
- Fungir como Responsable de la Secretaría Particular en el Sistema de Gestión de Calidad para implementar, mantener y mejorar dicho sistema”⁵.

Como es notorio, una de las funciones principales de la Secretaría Técnica es dar atención, respuesta y seguimiento a la correspondencia dirigida al C. Presidente de la República o su Secretario Particular; asimismo tiene a su cargo una importante encomienda que es implementar para toda la Secretaría Particular el Sistema de Gestión de Calidad, que es parte de la “Agenda Presidencial de Buen Gobierno” creada por el presidente Fox y

⁴ *Idem.*, p. 60.

⁵ *Idem.*, p. 62.

articulada por la Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental en toda la Administración Pública Federal; para tal efecto, la Secretaría Técnica cuenta en su interior con áreas especializadas dedicadas a cumplir los objetivos señalados con anterioridad.

Como su nombre lo indica, la Secretaría Técnica y de Administración se encarga también de todos los procesos administrativos de la Secretaría Particular, pero dichas funciones no se contemplarán en el presente trabajo, puesto que no intervienen en el Sistema de Gestión de Calidad.

A continuación se presentan las áreas que integran la Secretaría Técnica:

- Dirección de Administración del Cambio

Se encarga de evaluar la prioridad de la correspondencia que recibe la Secretaría Técnica definiendo el tipo de atención que se le brindará; define qué documentos son sujetos de elaboración de una tarjeta informativa para conocimiento o acuerdo del C. Presidente o su secretario particular y, supervisa que la documentación cumpla con los requisitos de atención establecidos por el Sistema de Gestión de Calidad.

- Dirección de Atención de Asuntos con Indicación Específica

En esta área se da atención a la correspondencia entregada al C. Presidente de la República durante las giras que realiza por el interior del país respecto de la cual exista indicación o compromiso específico; en caso de que dicho documento no esté sujeto a competencia de la Secretaría Particular se elabora y envía el oficio de notificación correspondiente.

- Subdirección de Planeación Estratégica

Controla, revisa, registra y gestiona la documentación firmada por el C. Presidente de la República; revisa la documentación para firma del Presidente, su Secretario Particular y el Secretario Técnico; coordina la entrega de la información relativa a la Unidad de Control de Gestión y Documentación; supervisa la implantación y mantenimiento del Sistema de Control de Gestión; funge como representante de la Secretaría Técnica ante el Sistema de Gestión de Calidad.

- Subdirección de Atención de Asuntos con Indicación Específica

Su función principal es controlar la recepción y envío de obsequios del C. Presidente, así como elaborar y gestionar la firma de los agradecimientos para los mismos.

- Departamento de Enfoque Estratégico

Contribuye a reducir el margen de error de los documentos emitidos en el área; atiende el procedimiento de seguimiento de la documentación y correspondencia recibida en la Secretaría Técnica con base en el Sistema de Gestión de Calidad.

- Departamento de Seguimiento de Instrucciones Presidenciales

Controla los acuerdos e instrucciones que dicta el C. Presidente, así como las designaciones de representación presidencial.

- Dirección General de Gestión y Calidad de la Secretaría Particular

Funge como representante para el diseño, implantación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad; diseña, implementa y supervisa las acciones generales para la ejecución de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental dentro de la Secretaría Particular.

- Dirección de Evaluación Estadística

Desarrolla métodos estadísticos y estándares de evaluación con el objeto de medir y analizar el cumplimiento de metas en las diversas áreas de la Secretaría Particular en el marco del Sistema de Gestión de Calidad, realizando propuestas de mejora con base en los resultados obtenidos.

- Subdirección de Auditorías de Calidad

Planea las actividades que permitan verificar periódicamente el grado de implantación, operación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad, a través de auditorías internas; así como para medir la satisfacción de los clientes de la Secretaría Particular.

2.2.1 La Unidad de Control de Gestión y Documentación.

La Unidad de Control de Gestión y Documentación tiene como origen la fusión de la Unidad de Control de Gestión y la Unidad de Documentación; ambas dependientes de la Secretaría Particular en el año de 1995. La razón de ser de esta área es dar atención, respuesta y seguimiento a la documentación y correspondencia dirigidas al C. Presidente de la República o su Secretario Particular.

Las siguientes áreas pertenecen a la Unidad de Control de Gestión y Documentación:

- Dirección de Control de Gestión y Documentación

Coordina, dirige y supervisa el registro, gestión y seguimiento de la documentación dirigida al C. Presidente de la República y su Secretario Particular, turnándola, en su caso a las diversas instancias de la Administración Pública Federal para su atención procedente. Asimismo, funge como Representante de la Secretaría Particular para la implantación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

- Departamento de Enlace Administrativo

Programa, organiza y proporciona el apoyo administrativo a al Dirección de Control de Gestión y Documentación para que cumpla las funciones que tiene encomendadas, como su nombre lo indica, es el vínculo directo entre las áreas operativas y las administrativas.

- Departamento de Gestión

Atiende y canaliza a los grupos y a las personas que se presentan en la Unidad de Control de Gestión y Documentación para recibir asesoría u orientación en relación a saber a qué dependencia u organismo del gobierno pueden turnar sus solicitudes o propuestas, informándoles asimismo del tratamiento que se le está dando a las mismas y manteniendo el seguimiento oportuno. En su caso, turna la documentación a la Coordinación de Atención Ciudadana para que, en su competencia se le de la atención que merece.

- Subdirección de Documentación

Revisa detalladamente y gestiona la documentación de carácter privado, ceremonial y específico dirigido al C. Presidente y su Secretario Particular; además recibe y registra las invitaciones y solicitudes de audiencia de los funcionarios del Gobierno Federal, gobiernos estatales, líderes de partidos políticos, presidentes de las comisiones del Congreso de la Unión, Presidentes de la Cámara de Diputados y del Senado de la República, Jefes de Estado y de Gobierno de países, y representantes de los diversos sectores del país, y las canaliza a la Coordinación de Agenda y Eventos Presidenciales. Asimismo, a petición de ésta, elabora disculpas ante invitaciones extemporáneas o que no cumplan con los requisitos para su atención.

- Subdirección de Evaluación de Proyectos Ciudadanos

Gestionar y analizar las propuestas y proyectos ciudadanos dirigidos al C. Presidente de la República y evaluar que cumplan con los lineamientos para su canalización correcta a las

dependencias correspondientes. Asimismo da seguimiento e informa a los remitentes del estado de su proyecto.

- Subdirección de Archivo y Correspondencia

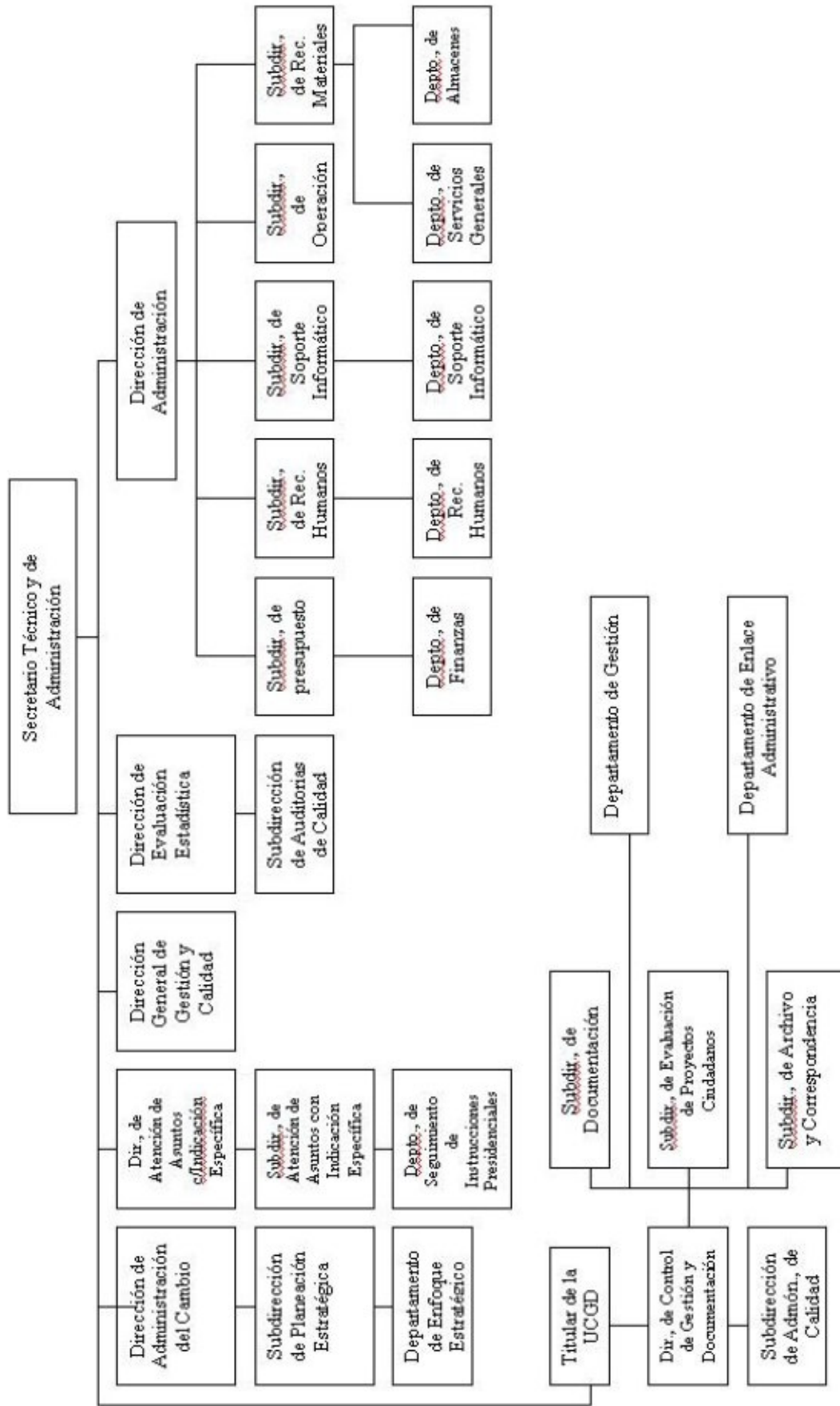
Coordina el envío de correspondencia a través de los servicios de mensajería y del servicio postal, también, controla y archiva los expedientes de la documentación recibida y el acervo bibliográfico y hemerográfico.

- Subdirección de Administración de Calidad

Da seguimiento al estado que guardan los asuntos dirigidos al C. Presidente de la República y a su Secretario Particular que se han turnado a las dependencias gubernamentales para su análisis y respuesta, y esta en condiciones de proporcionar información a los interesados y al Secretario Particular mediante informes estadísticos periódicos. Asimismo, administra el Sistema de Gestión de Calidad de la Secretaría Particular de acuerdo con el Manual de Gestión de Calidad.

A continuación se presenta el Organograma de la Secretaría Técnica y de Administración, extraído del Manual de Organización y Funciones de la Secretaría Particular de la Presidencia de la República, del año 2003.

ORGANOGRAMA DE LA SECRETARÍA TÉCNICA Y DE ADMINISTRACIÓN.



FUENTE: Manual de Organización y Funciones de la Secretaría Particular.

2.3 La Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental.

Como tal, esta oficina no pertenece a la Secretaría Particular, sin embargo, por su importancia en este rubro es necesario considerarla. ‘La Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental es la instancia encargada de transformar al Gobierno en una institución competitiva que contribuya a lograr los resultados planeados en materia de crecimiento económico, desarrollo humano y social, así como en materia de orden y respeto’⁶. Asimismo, esta oficina ha formado la Red de Socios Estratégicos para la Innovación y Calidad, integrada por los Oficiales Mayores, los responsables de las áreas de Innovación y Calidad, Recursos Humanos, Informática y los responsables de las Unidades de Desarrollo Administrativo de la ahora Secretaría de la Función Pública (antes SECODAM).

2.3.1 Agenda Presidencial de Buen Gobierno.

‘El 6 de noviembre de 2002, en el marco del 2º Foro de Innovación y Calidad en la Administración Pública, el Presidente Vicente Fox presentó su Agenda de Buen Gobierno. En esta agenda se pone de manifiesto el compromiso de esta administración por superar los desafíos que enfrentamos en materia de gestión gubernamental’⁷.

La Agenda Presidencial de Buen Gobierno está integrada por seis estrategias que fungen como ejes de acción sobre los cuáles se debe trabajar para lograr así, el Buen Gobierno en México, éstas son:

1. *Gobierno que cueste menos*; en esta primera estrategia se busca tener un gobierno que sea capaz de no permitir la existencia de duplicidades tanto en programas como en la estructura de la Administración Pública, obteniendo así un considerable ahorro en el gasto corriente de las dependencias y entidades federales, mismo que permitirá mayor inversión social. Sin embargo, la disminución en el gasto corriente no puede traducirse en deficiencias en el servicio que se brinda a los ciudadanos.

⁶ www.innova.gob.mx

⁷ MUÑOZ GUTIÉRREZ, Ramón. *Agenda Presidencial de Buen Gobierno*. Mensaje del Jefe de la Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental, en el marco de la presentación de dicha Agenda.

2. *Gobierno de calidad*; esta estrategia se logrará implementando el Modelo INTRAGOB en todo el gobierno federal con la finalidad de desarrollar una imagen confiable y transparente, asimismo, la calidad tiene que demostrarse, para ello se busca certificar los procesos de alto impacto bajo la norma ISO 9000:2000, teniendo implícita la responsabilidad de buscar y permitir que los ciudadanos evalúen constantemente la gestión pública y el impacto de los programas.
3. *Gobierno profesional*; a través de esta estrategia se busca que el gobierno opere en su administración pública con las personas más aptas y capaces para desempeñarse en el sector público. Tiene como objetivos principales el promover y mantener una constante capacitación para el personal de todos los niveles a fin de que puedan aportarlo a sus labores diarias, mejorar los ambientes laborales, es decir, dotar al servidor público de lo mejor para que su actuación pueda ser de calidad; además se busca implementar el Servicio Civil de Carrera como una forma de transparentar los procesos de ingreso a la administración pública. También plantea la necesidad de vincular a las organizaciones sindicales a los procesos de innovación y calidad para la actividad gubernamental.
4. *Gobierno digital*; la mencionada estrategia responde por un lado a la necesidad de nuestro país de incorporarse a la era del avance en la tecnología y las comunicaciones transformando la gestión pública mediante servicios electrónicos a los ciudadanos y, por otro lado contribuirá con la búsqueda de transparencia en las acciones de la burocracia, puesto que el ciudadano hará directamente ante una máquina los trámites que estén incluidos en el denominado e-Gobierno evitando actos de corrupción. El gobierno digital también propone el sistema IntraNet, mediante el cuál todo el gobierno federal tendrá una vía de comunicación más rápida y de apoyo a la realización de tareas sustantivas. El Portal Ciudadano del Gobierno Federal pretende ser el vínculo de comunicación más directo entre el gobierno y los ciudadanos.

5. *Gobierno con mejora regulatoria*; con esta estrategia se quiere lograr que los servidores públicos tengan pleno conocimiento acerca de la normatividad que regula sus acciones; asimismo se considera conveniente promover que el mencionado marco legal deje de extenderse en beneficio tanto de los servidores públicos que ven entorpecido su trabajo con tantas trabas legales, como para los ciudadanos que perciben terriblemente lento cualquier trámite del gobierno.
6. *Gobierno honesto y transparente*; el objetivo principal de la última estrategia es recuperar la confianza en el gobierno. Las líneas estratégicas para lograrlo son: ‘Mejorar los procesos y los servicios públicos; capacitar al servidor público; establecer mejores sistemas de control; aplicar sanciones por conductas irregulares; dar calidad y transparencia a la gestión pública; generar acuerdos con las sociedad y promover una nueva cultura social de combate a la corrupción’, para tal efecto se promueve el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo a fin de que cada dependencia y entidad lo haga propio y lo implemente.

2.3.2 El Modelo de Calidad INTRAGOB.

Como una muestra del interés por crear las bases para la prestación de servicios con calidad y respondiendo al punto número 2 de la ya mencionada Agenda, la Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental dio a conocer el Modelo de Calidad INTRAGOB, que tiene ni más ni menos que la función de ser el eje rector para la implantación de la calidad en toda la Administración Pública mexicana. El documento recopila los pilares principales que han de ser considerados por cada dependencia y entidad.

La política de calidad que se maneja en el modelo, está dirigida hacia tres aspectos fundamentales:

- 1. *La calidad de los servicios*, (un gobierno eficiente, efectivo, confiable a través de la certificación de sus sistemas de gestión y con resultados tangibles)
- 2. *La integridad de los servidores públicos* (con base en el Código de ética) y,
- La percepción que la sociedad tiene en conjunto de la gestión de la administración pública* (conociéndose a través del grado de satisfacción de los ciudadanos con respecto a la gestión gubernamental).

Los principios de calidad que fundamental al modelo son:

- Satisfacción del cliente y del ciudadano
- Calidad en el servicio
- Calidad de vida en el trabajo (remarcando la necesidad de acuerdos y participación de las organizaciones sindicales presentes al interior de instituciones gubernamentales)
- Comunicación Organizacional
- Uso eficiente de los recursos
- Respeto al entorno (tanto ambiental como cultural que rodean a las organizaciones gubernamentales)
- Integridad, transparencia y honestidad
- Mediciones (para conocer el grado de avance, errores o fallas y enmendarlos)
- Mejora continua (identificación de los macro procesos clave)

Todos ellos orientados y adecuados a las metas, objetivos y marco normativo de cada dependencia o entidad.

Como es obvio, el modelo tiene que ser implementado por los servidores públicos de cada una de las oficinas gubernamentales, mismos que según el propio documento deben contar con características tales como: liderazgo participativo, vocación de servicio, trabajo en equipo, orden y disciplina (con respecto a las normas y procedimiento internos) y, reconocimiento (motivación).

Asimismo, dicho modelo cuenta con ocho criterios de función:

1.- Satisfacción del cliente y el ciudadano

El modelo se preocupa por conocer las necesidades y expectativas que los ciudadanos tiene con respecto a los servicios que recibirán del gobierno federal; así como de las quejas y reclamaciones que reciban puesto que evadirlas o ignorarlas sólo propiciará una cadena de errores. Por ello, cada dependencia y entidad tiene la obligación de atender este punto de manera muy especial, pues solo así obtendrán el conocimiento externo para articular sus labores.

2.- Liderazgo participativo.

Esta cualidad debe estar presente de manera natural, tanto en los directivos que guíen la calidad como en aquellos que representen asociaciones sindicales, dando paso a la evolución de la organización en su conjunto. A este respecto es interesante ver el comportamiento de los mencionados sindicatos puesto que son estructuras rígidas en extremo y puede ser problemático convencerlas de adecuarse a los cambios.

3.- Desarrollo del personal y del capital intelectual.

Todas las organizaciones e instituciones pueden avanzar y evolucionar de mejor manera si sus servidores públicos, encargados de realizar los servicios con calidad, son profesionales y están capacitados para hacer su trabajo.

4.- Administración de la información y la tecnología.

Esta es una parte importante que contempla el modelo, puesto que se entiende que el contexto actual no permite más rezagos en materia de innovación tecnológica al interior de los instituciones gubernamentales, por lo tanto, sugiere la existencia de áreas especializadas en materia de innovación e implementación de tecnologías que faciliten y eficienten la gestión pública.

5.- Planeación.

Como parte fundamental del proceso administrativo, la planeación no está fuera del modelo, fundamentalmente en su enfoque estratégico, que generará la misión, visión, objetivos, planes, estrategias, líneas de acción, indicadores, estudios costo/beneficio, programas y proyectos de innovación

6.- Gestión y Mejora de procesos.

En este rubro destaca la recomendación de implantar un Sistema de Gestión de Calidad, Administración Ambiental y Seguridad y Salud en el Trabajo al interior de cada dependencia y entidad. Sin embargo, en ese sentido no se menciona algo muy importante: que las organizaciones tienen que adecuar el modelo a sus propias necesidades, considerando sus características y tipo de público ciudadano que atienden. Por lo tanto es ahí donde esta autora considera que inician los problemas para la correcta implementación del modelo; es decir, un proceso que funciona en una dependencia no puede existir en todas, por la naturaleza de las mismas y por el público ciudadano al que van dirigidos y que será el receptor final de la gestión. Algunos servidores públicos tienen problemas para entender que el modelo no es una receta y que se debe implementar sólo lo que sirva a su institución, puesto que de nada sirve certificar procesos que en el común se trabajan de una forma diferente a como están detalladas en los manuales, la calidad es parte del trabajo regular no una carga a las labores cotidianas.

7.- Impacto en la sociedad.

Cuando una institución ha entendido que el modelo es una base, pero no una receta, es cuando puede brindar verdaderos servicios con calidad a los ciudadanos.

8.- Resultados.

Los resultados se miden normalmente en números, mismos que de manera concreta y tajante nos dicen si una organización cumplió con la gestión de sus recursos para el logro de sus metas y objetivos, sin embargo el modelo debe flexibilizarse en el sentido de que no se le puede pedir los mismos resultados a todas las instituciones debido a su naturaleza y funciones; además un modelo de esta naturaleza requiere tiempo para madurar y arrojar los resultados más favorables.

Es así como llegamos al final de este capítulo, el que sigue, tercero y último de la investigación, tiene la finalidad de mostrarnos detalladamente los componentes del Sistema de Gestión de Calidad que opera en la Secretaría Particular de la Presidencia de la República, específicamente el de la Secretaría Técnica y de Administración.

CAPÍTULO 3. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA SECRETARÍA PARTICULAR DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA.

3.1 Marco Teórico

En el capítulo uno, se presentó la parte teórica que sustenta esta investigación, sin embargo en este apartado es conveniente revisar lo que plantea la teoría acerca de los sistemas de gestión de calidad, el aspecto a destacar, con el que debemos tener cuidado es, que los mencionados sistemas nacieron y se desarrollaron principalmente en el ámbito privado.

“Cuando en una empresa se busca el aseguramiento de la calidad se habla de un conjunto de actividades planificadas y sistemáticas implementadas en con el objeto de inspirar confianza en sus clientes actuales y potenciales. Un sistema de aseguramiento de la calidad es un sistema formalmente documentado. Requiere la formación de una política de calidad, asignación de una serie de actividades de control externo y autocontrol para asegurar y demostrar a terceros la capacidad de mantener la calidad de los productos y/o servicios brindados”¹. Asimismo este autor plantea ciertos requisitos indispensables para la implantación de un sistema de gestión de calidad; en un primer momento existen 4 niveles de documentos:

- Manual de Calidad: en el que se definen las responsabilidades, los procedimientos y la organización en general del sistema
- Manual de procedimientos: en el se debe detallar quién, qué y cuándo se hace cada tarea para el funcionamiento del sistema
- Instrucciones de trabajo: que describan cómo se hace cada tarea
- Otros documentos: en donde se muestre al sistema operando

En segundo término y para lograr la certificación bajo la norma ISO 9000 se debe contar con:

- Líder de proyecto: es quién coordina todos los esfuerzos hacia la calidad y dirige la implantación del sistema

¹ LUCHI, Roberto y PALADINO, Marcelo *Competitividad: innovación y mejora continua en la gestión.*, p. 130-131.

- Pre- auditoria: en ella se hace un diagnóstico del tiempo que se necesita para certificar y lo que se requerirá en tal momento
- Los cuatro niveles de documentos: al no existir es imposible otorgar la certificación.

3.2 Normas ISO 9000.

Las normas de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO por su siglas en inglés) y con sede en Ginebra, se publicaron por primera vez en 1987 ante la necesidad de dar uniformidad al lenguaje de calidad, en el ámbito internacional. Tienen como antecedente el Instituto Británico de Normas (BSI), que fue el virtual inventor de regulaciones similares a finales de la década de los setenta, produciendo la primera norma de administración de la calidad.

“Las ventajas del sistema de calidad ISO 9000 radican en los siguientes aspectos:

- Mayor facilidad para participar en el mercado mundial;
- Incremento de la competitividad por la certificación de las organizaciones;
- Control de los procesos en todas las áreas de la organización;
- Documentación de todo el proceso;
- Promoción de la comunicación organizacional;
- Establecimiento de estándares;
- Promoción de la elaboración de productos y la prestación de servicios con óptima calidad;
- Reducción de los costos de la no calidad;
- Eliminación de la duplicidad de funciones, reducción de tiempos ociosos y de los desperdicios de materiales e insumos”².

Como es notorio, estas normas de estandarización están enfocadas a organizaciones que ven a la calidad como un medio para otorgar mejores servicios a sus usuarios finales, sin importar, si se trata de empresas o dependencias del sector público. Sin embargo es necesario destacar que las primeras han sido pioneras en la utilización de estas regulaciones y que las administraciones públicas están tratando de adecuarlas a sus necesidades y características.

² Apuntes del curso *Productividad y Calidad Laboral*. MÜNCH GALINDO, Lourdes. *Mas allá de la Excelencia y de la Calidad Total*.

“La Organización Internacional de Normas es de hecho una institución compuesta por los grupos de normas de 91 países y cuenta con cerca de 180 comités técnicos. ISO 9000 ofrece un proceso de acreditación de diez pasos:

1. Capacitación gerencial
2. Elaboración por escrito de una política de calidad
3. Nombramiento de un representante de calidad
4. Identificación de responsabilidades
5. Identificación de procesos empresariales
6. Elaboración por escrito de un manual de calidad
7. Procedimientos de escritura
8. Instrucciones de trabajo por escrito
9. Capacitación en la forma de utilizar el sistema
10. Implantación”³.

ISO 9000 es una familia de varias normas, las más importantes son: ISO 9001, titulada *Sistemas de Administración de la Calidad: requerimientos* e ISO 9004 que se llama *Sistemas de Administración de Calidad: lineamientos para mejoras en el desempeño*; la propia ISO 9000 lleva el nombre de *Sistemas de gestión de la calidad: aspectos fundamentales y vocabulario*. Anteriormente existían también las normas ISO 9002 y 9003, pero actualmente se encuentran integradas en lo que se conoce como ISO 9001:2000.

“Si bien ISO 9001 trata sobre todo de asegurar la satisfacción del cliente, es decir la calidad del producto o servicio, el esfuerzo de ISO 9004 se dirige a crear una organización que tenga éxito en todos los aspectos de su operación, incluyendo el financiero”⁴. Es decir, ISO 9004 se preocupa por dotar de mejoras a toda la organización, sin embargo los resultados sólo se ven por dentro, en cambio ISO 9001 vela por satisfacer a quienes reciben los servicios o productos.

3.2.1 Norma Mexicana del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación.

El Instituto Mexicano de Normalización y Certificación se creó en 1993 como resultado de la promulgación de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización de 1992.

³ CIAMPA, Dan. *Calidad total. Guía para su implantación*. Apéndice A.

⁴ SEAVAR, Matt. *Implementación de la ISO 9000:2000*, p. 15.

En sus inicios contemplaba únicamente al sector industrial con la CONCAMIN (Confederación Nacional de Cámaras Industriales), más tarde se integraron la CONCANACO (Confederación Nacional de Cámaras de Comercio) y el Consejo Nacional Agropecuario, cubriendo así todo el sector empresarial. El Instituto se dedica a “realizar normas y certificar procesos, personas, productos y sistemas; actividades de capacitación para auditores, asesorías en materia de implantación de sistemas de calidad; asimismo participamos en reuniones internacionales, nacionales y regionales presentando comentarios con respecto al trabajo de las reuniones de los Comités Técnicos de los 150 países miembros de la ISO”⁵. En el Consejo Directivo del instituto tiene participación directa el sector público a través de la Secretaría de Economía (SE), la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) y la Secretaría de Turismo (SECTUR), de ahí que la norma de certificación de su autoría influya en las oficinas gubernamentales.

La versión Mexicana de la norma ISO 9001:2000 fue elaborada por el Comité Técnico de Normalización Nacional de Calidad, COTENNSISCAL, del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C.; basada a su vez en el artículo 36 fracción 65 y 66 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización.

En la primera parte de la norma, la referente a los requisitos, se hace mención de que la adopción de un sistema de gestión de la calidad es decisión de cada organización; en este caso la adopción de los temas de calidad en el gobierno parten de una política y es imperativo que todas las dependencias y entidades federales cuenten con un sistema (adecuado a sus características de servicio) certificado.

Para poder implantar el Sistema de gestión de calidad, la organización debe:

- a) Identificar procesos
- b) determinar secuencia y aplicación de los mismos
- c) determinar criterios y métodos
- d) disponibilidad de recursos
- e) seguimiento, medición y análisis

⁵ IRUESTE ALEJANDRE, Mercedes, en entrevista con CEREZO, Ruth y PORRAS, Alejandro, “La certificación de calidad: un puente entre el sector público y el sector privado”, *Revista Prospectiva*, Num. 17, p.3.

f) implementar acciones necesarias para obtener resultados y mejora continua”⁶.

En el punto 3.1 de este capítulo referente al marco teórico, se mencionó la documentación básica que debe tener un sistema de gestión de calidad; la norma contempla los siguientes:

- Política de calidad y objetivos
- Manual de calidad
- Procedimientos documentados;

Es decir, a grandes rasgos se manejan los mismos documentos básicos, en cada sistema se tendrán que utilizar diversos procedimientos (técnico-operativos) que convengan a la implementación del mismo.

Otro punto importante que maneja la norma es cuando se presentan las revisiones del sistema, es necesario incluir además de la documentación oficial una serie de información que fungirá como referencia básica para conocer el funcionamiento general del sistema, dentro de esta información se contemplan: los resultados de las auditorias (internas y externas); la retroalimentación que se obtenga del cliente; el desempeño de procesos y conformidad que guarda el producto; estado de las acciones tanto correctivas como preventivas; el seguimiento de revisiones anteriores; cambios que puedan afectar al sistema o que alteren algunas de sus funciones y, finalmente las recomendaciones de mejora que se hayan obtenido.

Finalmente en el punto número ocho de la norma se considera muy importante la medición, el análisis y la implementación de la mejora en cada sistema.

3.3 Sustento Legal del Sistema de Gestión de Calidad.

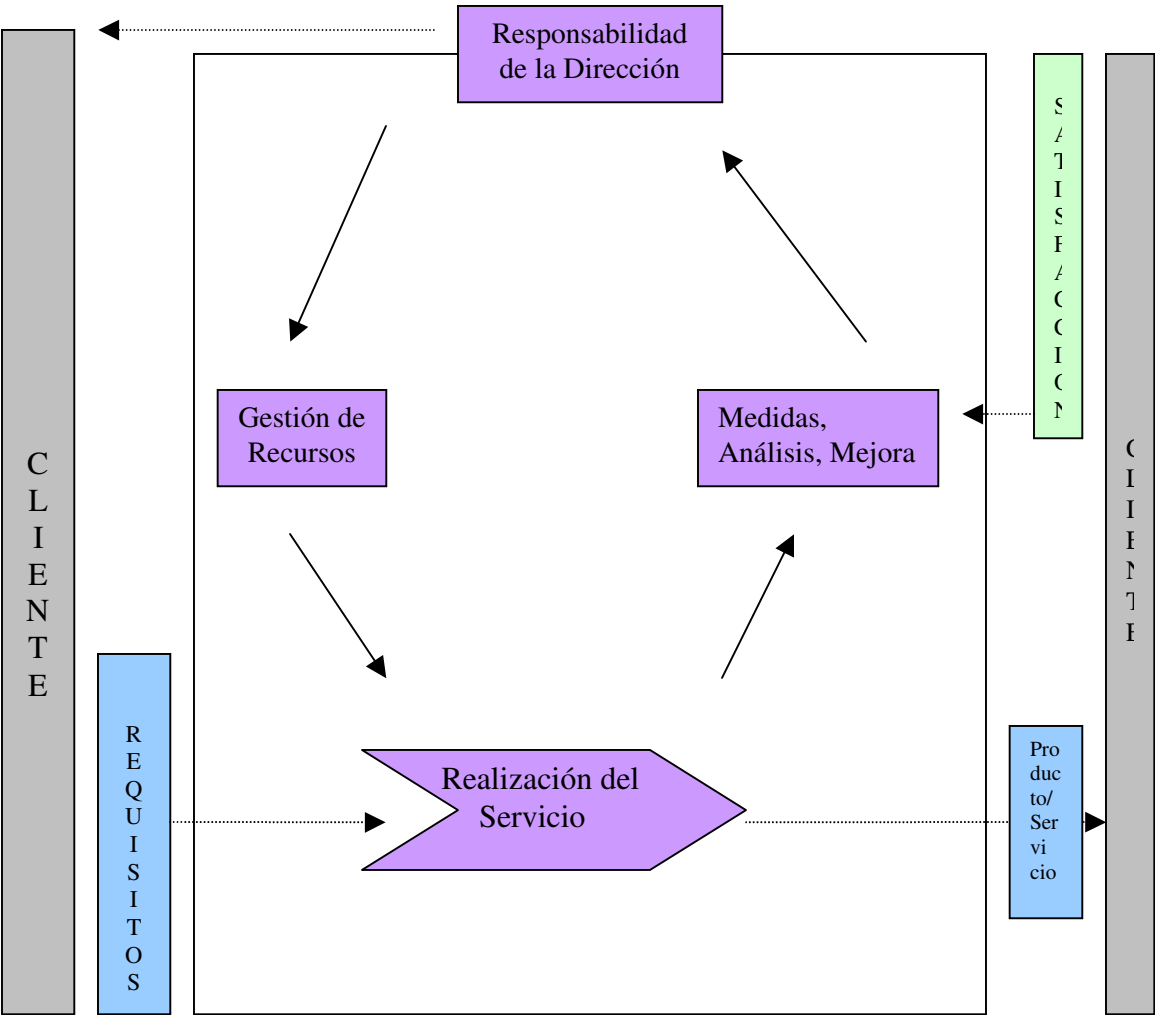
El Sistema de Gestión de Calidad de la Secretaría Particular de la Presidencia de la República tiene su fundamento principal en el punto 6.2 del Modelo de Calidad INTRAGOB en el que se recomienda la implementación de estos sistemas con el objetivo de que los procesos a realizar para la obtención del producto o servicio sean de calidad, avalados por la certificación. De ese modo, la Secretaría Particular puede considerarse como pionera en la Presidencia de la República en la implantación de este tipo de

⁶ INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN, A.C. *Norma Mexicana IMNC “Sistemas de Gestión de Calidad- requisitos”*.

innovaciones administrativas. Específicamente la Secretaría Técnica desarrolló el sistema pensando en atender con calidad a los ciudadanos que se dirigen de forma escrita al C. Presidente de la República haciendo peticiones o proponiendo proyectos.

A ese respecto, el sustento legal más importante con el que cuenta el Sistema de Gestión de Calidad en la Secretaría Particular de la Presidencia de la República a través de la Secretaría Técnica y de Administración se encuentra en el Artículo 8vo., de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que a la letra dice: ‘Los funcionarios y empleados públicos respetarán el ejercicio del derecho de petición, siempre que ésta se formule por escrito, de manera pacífica y respetuosa, pero en materia política sólo podrán hacer uso de ese derecho los ciudadanos de la República.

A toda petición deberá recaer un acuerdo escrito de la autoridad a quien se haya dirigido, la cual tiene obligación de hacerlo conocer en breve término al peticionario’.



—————▶ Actividades con valor agregado

.....▶ Flujo de información

Gestión e implementación de los procesos.

Preparación	Análisis	Diseño	Implantación/Seguimiento
Organización	Seleccionar Procesos	Seleccionar indicadores	Definir pruebas
Modelo de Proceso	Obtener información	Establecer mediciones	Realizar Piloto
Identificar Procesos	Mapeo de procesos actuales e interrelaciones	Analizar prioridades	Implantar Soluciones
Mapeo General	Identificar áreas de oportunidad	Línea base del proceso	Evaluación y seguimiento a tendencias
Priorización de Procesos	Definir metas	Causas-raíz	Replicación e institucionalización
Equipo para Análisis			

3.4 Los principios de la Gestión de Calidad en la Secretaría Particular de la Presidencia de la República

La norma ISO 9000:2000 plantea principios que ya hemos revisado en la teoría, pero que deben retomarse en un aspecto mucho más práctico, según como está implementado en el Sistema de Gestión de Calidad que opera en la Secretaría Técnica y la Unidad de Control de Gestión y Documentación de la Secretaría Particular de la Presidencia de la República.

1. Participación del personal

El Manual de Gestión solo maneja como tal la existencia de empleados capaces de implementar el sistema en toda la organización; puede decirse que lo principal en el Sistema de Gestión de Calidad de la Secretaría Técnica era tener a esos empleados capacitados, por ello la primera acción a realizar fue la adecuación de todo un proceso de enseñanza-aprendizaje del personal de todos los niveles con la finalidad de que tuvieran toda la información necesaria para hacer realidad el funcionamiento del sistema; esto tendría la ventaja de que la implementación se realizaría sin tantos contratiempos, aunque también es muy difícil preparar al personal e ir desarrollando las actividades que marca la norma para conseguir toda la documentación.

Es importante destacar que el personal respondió muy bien al llamado por implantar la calidad y eso sin duda es gracias a la buena labor de los líderes quienes nunca plantearon el objetivo de la calidad como una carga de trabajo, más bien, como una simplificación del mismo, explicándoles que si las cosas se hacían bien desde un principio se evitarían tantos pasos inútiles para una tarea sencilla.

También ha habido certificación de auditores internos que tienen que estar al pendiente de cada acción realizada con su respectivo resultado, además de las auditorías internas.

2. Liderazgo

Para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad el liderazgo ha sido fundamental, debido a que muy pocos empleados tenían antecedentes de una práctica semejante en el gobierno; es cierto que el PROMAP fue una base, pero no fue conocido por el personal de todas las dependencias como tal, puesto que no se implementó en su

totalidad, por lo tanto ha sido sustancial que los encargados de desarrollar el mencionado sistema funjan como líderes que informen y capaciten al personal, además que sean los responsables de guiar todo el proceso hasta que se complete la implantación y una vez terminado también asuman la responsabilidad de mantenerlo y mejorarlo. Todo esto teniendo siempre muy claro cuál es el futuro ideal para la institución y posicionarla ahí a pesar de las adversidades naturales que presenta un sistema de este tipo en el gobierno.

3.- *Enfoque al Cliente*

En el capítulo uno, que es la parte teórica de esta investigación, se trató ya el tema relacionado con el cliente haciendo énfasis en que el uso de un concepto proveniente del sector empresarial en el público gubernamental involucra aspectos políticos tales como derechos humanos, políticos y sociales de una persona, que no empatan en ningún aspecto con el simple intercambio que realiza un cliente, además, de la irremplazable obligación del Estado de dotar servicios a los ciudadanos. Sin embargo el Sistema de Gestión de Calidad maneja este concepto y de lo que se trata es de presentar el cómo opera el mismo.

Para el Manual de Gestión de Calidad de la Secretaría Técnica, es importante este punto, pues su labor trata en todo momento con los ciudadanos, por lo tanto su preocupación principal es que ellos sientan que sus peticiones son tomadas en cuenta y atendidas, ya que esa es su principal necesidad, y su expectativa es conseguir solución a sus deseos; sin embargo hay que hacer notar que el tratamiento de estos asuntos resulta demasiado diverso ya que llegan desde peticiones de fotografías autografiadas por el Señor Presidente, canciones dedicadas a él, apoyo para conseguir una beca, hasta disputas por tierras, denuncias de problemas ambientales, etc.

Además como una forma de medir la funcionalidad del sistema se consideró conveniente que fueran los propios receptores del servicio los que expresaran su grado de satisfacción, así que el manual también contempla la evaluación de los *clientes externos*. Por la naturaleza de muchas de las peticiones, estas se turnan (canalizan) a las dependencias competentes de atender y solucionar cada caso y allí ya no interviene la Secretaría Particular.

4. Enfoque basado en procesos

Una de las primeras acciones clave en la implantación de este tipo de sistemas enfocándose particularmente en lograr la mejora continua es detectar cada uno de los procesos y separarlos de los demás, ubicando los más importantes y adecuando todos de manera que interactúen de forma dinámica para que la realización del servicio pueda fluir más rápido y sin detenerse tanto pasando y regresando por todas las áreas.

En este punto fue necesario que los empleados ubicaran y escribieran sus procesos a detalle, siendo así más fácil detectar las partes en las que existían problemas y que estarían sujetas a mejora inmediata. También fue necesario el armado de flujogramas que explicaran los procesos de manera gráfica. Es importante mencionar que el proceso más pequeño influye directamente en el logro de la calidad por lo mismo fue necesario no menospreciar ninguna actividad por simple que pareciera, todo estuvo y está sujeto a mejora.

Una vez encontrados todos los miniprocesos se pasó a estructurar el proceso general de atención a la correspondencia uniendo ya la interacción de los procesos más pequeños. Sólo así fue posible simplificar y desechar algunos pasos que se repetían o que hacían más tardada la obtención de resultados.

En el momento de enfocarse en los procesos se debe contar con un modelo ideal y después empatar a este con la estructura que guarda la realización del servicio, de ese modo se guía mejor la obtención de los resultados deseados.

Otro punto importante es que se identifiquen responsables de procesos, así, por un lado se aseguran que cada uno se trabajará con la calidad indicada y por otro se hace parte a los empleados de toda la implementación del sistema. Asimismo es básico identificar lo que se necesita como resultado en cada proceso para que todo el trabajo sea productivo.

5. Enfoque de Sistemas para la Gestión

Como su nombre lo indica el Sistema de Gestión de Calidad está integrado por un conjunto de varias piezas que juntas buscan darle un funcionamiento más eficiente a las actividades que realiza la Secretaría Particular de la Presidencia de la República, sin embargo como se ha mencionado con anterioridad esta investigación sólo hace referencia a una de esas partes del Sistema, que es la Secretaría Técnica.

A su vez, la Secretaría Técnica puede considerarse como el gran sistema a estudiar y sus subáreas las que interactúan en la realización del servicio que reciben los ciudadanos que enviaron correspondencia dirigida al C. Presidente de la República

6. Mejora Continua

El último punto del Manual de Gestión de Calidad se refiere precisamente a este aspecto que tiene su importancia en no permitir que el sistema se estanque, sino que poco a poco se haga más eficiente y corrija aquello que le va causando problemas o que no da los resultados que se esperan. Asimismo, la mejora continua puede ser una gran motivación para los empleados, puesto que si en algún momento cometieron un error el compromiso es aprender de ello y no permitir que se repita, esto también es a base de capacitación y de un proceso al que se tiene que adecuar la alta dirección; los cambios no sobrevienen de la noche a la mañana.

El sistema contempla fijar metas a corto plazo en la mejora continua, para que sean alcanzables, además se preocupa por corregir de inmediato las fallas que se presenten en las auditorías internas, mismas que se realizan muy periódicamente, según lo revisaremos más adelante.

7. La toma de decisiones con base en hechos.

Este punto va muy de la mano de la mejora continua puesto que de lo que arroje una auditoría interna se tomarán las medidas pertinentes para que se avance en el proceso de trabajar con calidad.

3.5 El Sistema de Gestión de Calidad en la documentación.

El Sistema de gestión de calidad en la Secretaría Técnica mantiene apego riguroso a lo que dicta la norma, por lo tanto, lo primero a considerar es la política de calidad:

‘Dar atención, respuesta y seguimiento de manera eficaz y responsable a la documentación y correspondencia dirigida por la ciudadanía, autoridades políticas y comunidad internacional al Presidente de la República; así como coordinar los eventos, las giras y el acopio y envío de documentación, mediante personal capacitado, con vocación de

servicio y comprometido en el cumplimiento de los objetivos de calidad y su mejora respectiva”.

Asimismo, uno de los documentos más importantes es sin duda el Manual de Gestión de Calidad, puesto que como el propio documento lo cita “tiene como finalidad presentar de forma estructurada los diferentes elementos que integran el sistema de gestión de calidad”⁷. El objetivo del manual es: “Establecer los criterios básicos para la planeación, administración, establecimiento, operación y verificación del sistema de gestión de calidad, para asegurar que los servicios cumplen con la calidad requerida por el cliente”⁸.

En el manual se explican y detallan algunos conceptos que resultarán básicos en la implementación y la comprensión del sistema y que a continuación se mencionan informando de manera general su significado e importancia.

- El Secretario Técnico funge como Responsable de la Secretaría particular ante el Sistema de Gestión de Calidad.
- El titular de la Unidad de Control de Gestión y Documentación participa como Representante de la Secretaría Particular ante el Sistema de Gestión de Calidad.
- Consejo Directivo de Calidad: Es la reunión de la alta dirección (secretario particular, coordinadores generales y titulares de área) para tomar las decisiones y estrategias en la implementación, certificación y mantenimiento del sistema.
- Comité Ejecutivo de Calidad: Es el grupo integrado por los representantes de todas las coordinaciones y unidades de la Secretaría Particular, presidido por el titular de la Unidad de Control de Gestión y Documentación y con la participación del Responsable de la Secretaría Particular ante el Sistema de Gestión de Calidad y de los operadores ISO, para ejecutar las estrategias y decisiones del Consejo Directivo de Calidad.
- Círculos de calidad: Su función es transmitir los acuerdos establecidos en el Comité Ejecutivo de Calidad para implantar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión de Calidad, así como la difusión de la política de calidad, objetivos y propuestas de mejora. Están integrados por los representantes de área, los operadores ISO y todo el personal de la Secretaría Particular.

⁷ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. *Manual de Gestión de Calidad de la Secretaría Particular*, p. 33.

⁸ *Idem.*, p.34.

El objetivo de calidad de la Secretaría Técnica es “reducir los tiempos de análisis, gestión y respuesta de los documentos y correspondencia recibida”.

Otro tipo de documentación presente en el sistema de gestión de calidad son los Manuales de procedimientos técnico-operativos, en los que se contemplan las formas específicas y la secuencia de las actividades a realizar para la prestación del servicio de la Secretaría Particular; contienen la información tan detallada que mediante ellos cualquier persona pueda desempeñar las funciones requeridas de manera ordenada a fin de garantizar la satisfacción de los usuarios. Son una excelente base para que administraciones posteriores conozcan la forma en la que se estructura el sistema y puedan darle seguimiento.

Los siguientes son los Procedimientos Técnico-operativos con los que cuenta el Sistema de Gestión de Calidad en la Secretaría Particular, mencionando también su objetivo:

Guía Técnica para la Codificación de Documentos.

Objetivo: “Establecer criterios que permiten la identificación, clasificación y control de los documentos generados, emitidos y utilizados por la Secretaría Particular para el adecuado funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad”⁹.

- Se basa en dos tablas. La Tabla 1 le da una clasificación a todas las áreas de la Secretaría Particular, Ejemplo:

“Presidencia de la República

Secretaría Particular

SGC Sistema de Gestión de Calidad

SGC 1.1 Dirección General de Gestión de Calidad

SGC 1.2.1 Subdirección de Administración de Calidad

SGC 1.2.2 Subdirección de Verificación de Calidad”¹⁰.

⁹ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA *Guía Técnica para la Codificación de Documentos*, 2003.

¹⁰ *Idem*.

- La codificación de áreas tiene que realizarse aún cuando existen dos oficinas que NO se encuentran en el alcance del Sistema de Gestión de Calidad (Oficina de Apoyo a la Esposa del Presidente y la Coordinación de Agenda y Eventos Presidenciales).
- La Tabla 2 clasifica todos los manuales que contempla el Sistema.
- Método de codificación:
 Primer número – Área
 Segundo número – Nivel jerárquico
 Tercer número – Numero progresivo.

La existencia de esta guía no significa de ninguna manera que antes no se hayan clasificado los documentos, lo que se destaca entonces es que la localización de los mismos es ahora, además del tradicional archivo en papel, de manera electrónica, por lo que se ahorra tiempo al momento de hacer referencia a cualquiera de ellos. Es importante la codificación pues permite llevar orden y control.

Asimismo, existe una **Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos**, en donde, como su nombre lo indica, se plantean las bases y el formato general que deben llevar los manuales de procedimientos pertenecientes al Sistema de Gestión de Calidad. La utilidad de una guía de esta naturaleza radica en que especifica los aspectos metodológicos necesarios para que el Sistema mantenga un orden y una coherencia al ser implementado. Tiene la gran ventaja de contemplar su actualización cada año o cuando se presenten modificaciones en la estructura organizacional, lo cuál, compromete a su utilización y adecuación constantes.

Manual de Procedimientos de Control de Documentos.

Objetivo: ‘Establecer el control para la emisión, distribución, revisión y control de cambios y aprobación de los documentos que definen y describen la operación o funcionamiento de la Secretaría Particular, los que se generen por la prestación del servicio; así como la documentación derivada de la implantación e implementación del Sistema de Gestión e Calidad de la Secretaría Particular’¹¹.

¹¹ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA *Manual de Procedimientos de Control de Documentos*, 2003.

- Se consideran dos tipos de documentos: a) generados: derivados de la prestación del servicio y, b) emitidos: que regulan las operaciones para la prestación del servicio.
- Un *documento controlado* es aquel que emite la Secretaría Particular de manera interna y hacia el exterior a otra institución o persona. Debe identificarse por un sello que diga "Copia controlada". Se tiene el compromiso y la obligación de actualizarlos. Los *documentos confidenciales* no pueden ser reproducidos sin autorización; es obligatorio que lleven el sello que marca su categoría.
- Aprobación de documentos: todos los documentos emitidos por la Secretaría Particular en relación al Sistema de Gestión de Calidad son aprobados mediante firma por el Secretario Técnico, sin embargo previamente fueron sometidos a la revisión y discusión del Comité Ejecutivo de Calidad.
- Al presentarse cinco modificaciones, un documento tiene que ser reeditado. Cuando un manual se reedita, la copia anterior debe considerarse y clasificarse como *Documento obsoleto*, sin embargo se obliga a guardarse y archivarse.
- Cuando se considera conveniente, las áreas pueden hacer una Solicitud de Revisión/Modificación de Documentos, para que la Subdirección de Administración de Calidad haga las correcciones pertinentes, las registre y distribuya las copias con las modificaciones incluidas conservando siempre el original.
- Cuando se considere eliminar un documento, el área responsable lo hará saber mediante un memorándum al Subdirector de Administración de Calidad quien lo retira de la Lista Maestra de Documentos.

La importancia de este manual radica en que su existencia obedece al apego a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, en la que es necesario precisamente clasificar la documentación en todas las dependencias del gobierno federal. En el caso de la Secretaría Particular, es posible tener acceso a estos manuales mediante una solicitud de información.

Manual de Procedimientos de Control de Registros de Calidad.

Objetivo: ‘Contar con la evidencia de los documentos generados que demuestran el grado de cumplimiento y establecimiento del Sistema de Gestión de Calidad y de los procesos de la Secretaría Particular’¹².

- Son formatos para asentar todas las actividades que se derivan de la gestión de calidad y su mejora continua, como en el caso de acciones correctivas o productos no conformes.
- Todos los registros están sujetos al procedimiento de elaboración y demás manuales técnico-operativos que apliquen en cada caso.
- Los registros de calidad se utilizan en auditorías internas y externas, sujetándose a los términos que establezca la ley vigente en la materia.

En el caso de la Secretaría Técnica, se utilizan formatos especiales, como un cuadro en el que se calendarizan las auditorías internas, área por área; además, los resultados de las revisiones se asientan a su vez, en los **Reportes de Auditorías** detallando las no conformidades y las acciones indicadas a fin de corregir dichas disfuncionalidades.

Manual de Procedimientos de Control de Producto No Conforme.

Objetivo: ‘Establecer las actividades que permitan la identificación, documentación, clasificación y evaluación de las no conformidades detectadas en los procesos de la Secretaría Particular así como en el Sistema de Gestión de Calidad para prevenir su uso no intencionado’¹³.

- Se identifica una no conformidad de la siguiente manera:
 - Cuando en el transcurso de su trabajo, alguno de los servidores públicos nota que hay alguna actividad que entorpece la fluidez del proceso
 - a través de las quejas de los clientes (usuarios),
 - resultado de una auditoría interna o externa,
- Si se detecta en una auditoría es necesario seguir un proceso en el que se realiza un informe de las no conformidades de manera general al sistema; si es detectado

¹² PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, *Manual de procedimientos de Control de Registros de Calidad*, 2003.

¹³ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, *Manual de procedimientos de Control de Producto No Conforme*, 2003.

cuando no hay auditoria entonces se entrega a la Subdirección de Administración de Calidad.

- Una no conformidad puede afectar al proceso de prestación del servicio o al Sistema de Gestión de Calidad, el titular de área debe definir cuál es el caso de la no conformidad encontrada.
- Este manual cuenta con un cuadro denominado “Magnitud de la no Conformidad” en la que se señalan los criterios mediante los cuales se procederá ante una no conformidad, que va desde sólo registrar el suceso para no volverlo a cometer; repetir todo el servicio, cuando se detecta que debido a esa no conformidad se impacta al proceso o la gestión del Sistema de Gestión de Calidad; finalmente puede ser que se consideren actividades complementarias que traten de corregir el incumplimiento cometido.

Este manual puede resultar, desde la perspectiva de quien esto escribe, difícil de adecuar al funcionamiento del Sistema, debido a que la Secretaría Particular no genera productos, sino un servicio muy específico que consiste en atender la correspondencia de la ciudadanía y cumplir en la medida de sus competencias con las demandas de esos ciudadanos. Cabe aclarar también, que en algunos de los casos esta oficina cumple con funciones de canalización de peticiones hacia las demás dependencias y entidades de la Administración Pública Federal. Hablando entonces en términos del sector público gubernamental la no conformidad del servicio, en este caso de la Secretaría Técnica, consiste en faltar en la congruencia entre lo que dicta un manual y la forma de realizar la actividad, además incumplir con el tiempo establecido para atender la correspondencia.

Manual de Procedimientos de Auditorias Internas de Calidad.

Objetivo: ‘Establecer directrices generales para verificar periódicamente, a través de la realización de auditorias internas de calidad, el grado de implantación, operación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad en al Secretaría Particular, así como para identificar oportunidades de mejora y tomar, en consecuencia, las acciones correctivas y/o preventivas necesarias, para aumentar la capacidad de la organización de cumplir con sus requisitos establecidos, así como aquellos previstos en la Norma Mexicana NMX –CC-

9001-IMNC-2000/ISO 9001:2000 (*Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos*) y con las disposiciones planificadas”¹⁴.

- Una auditoria interna de calidad es un proceso sistemático y documentado realizado con los recursos y criterios de la Secretaría Particular, para conocer el grado de implantación del Sistema de Gestión de Calidad, así como su mantenimiento y mejora.
- El representante de la Secretaría Particular para el Sistema designa un auditor líder que fungirá como responsable de conducir la auditoria interna de acuerdo a las normas establecidas.
- Para cumplir con el requisito de mejora continua la Secretaría Particular certifica auditores internos, es decir, servidores públicos propios capacitados para tal labor.
- Los criterios de auditoria son todas las normas y documentos contra los que se revisan los procesos para verificar el cumplimiento con los requisitos establecidos
- Las auditorias internas están bajo la responsabilidad de la Subdirección de Verificación de Calidad
- En cada área debe haber auditores internos certificados.
- Se considera prioritario darle seguimiento a procesos de áreas que hayan presentado no conformidades graves en auditorias pasadas, es decir, cada dos meses. En caso contrario se auditan las áreas cada seis meses.
- Se informa mediante oficio a cada área la fecha, horario e integrantes del grupo auditor. Incluye visita física y revisión documental.
- Los hallazgos se registran en un Informe de Atención a no conformidades, detallando el problema y firmado por el auditor.
- Los titulares de área tienen la obligación de atender el informe de atención a no conformidades y tomar las acciones conducentes a mejorarlas; enviando un informe de las acciones correctivas que tomó.

Los avances y adecuaciones que se hayan dado hasta el día de hoy con respecto al funcionamiento del Sistema se deben a la realización de estas auditorias, mismas que fungen como medidores del nivel de eficacia de éste. Sin embargo, un sistema de tan

¹⁴ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, *Manual de Procedimientos de Auditorias Internas de Calidad*, 2003.

reciente implementación requerirá de muchas adecuaciones a lo largo del tiempo, lo importante es darle continuidad y mejorar los aspectos que ayuden a que funcione de manera más adecuada a las necesidades.

Manual de Procedimientos para la Calificación y Certificación de Auditores Internos.

Objetivo: ‘Establecer los mecanismos para calificar, certificar y recertificar al personal de la Secretaría Particular interesado en cumplir con los requisitos para participar en la preparación de auditorías internas de calidad’¹⁵

- Tiene aplicación a todos los servidores públicos interesados en certificarse como auditores internos.
- Se maneja la figura de un Panel Interno de Evaluación, que es un grupo de personas que emiten una evaluación traducida en certificación para un auditor interno.
- La Subdirección de Verificación de Calidad solicita a las áreas, propuestas de servidores públicos que pueden sujetarse a la capacitación requerida.
- Para ser auditor interno de calidad, hay que cumplir con los siguientes requisitos:
 - Ser servidor público adscrito a la Presidencia de la República
 - tener escolaridad mínima de bachillerato
 - interés en actividades de gestión de calidad
 - capacidad de análisis, síntesis y redacción

Una vez certificados o en formación, se debe cumplir con el Código de Ética del auditor interno en formación o certificado de la Secretaría Particular y, conocer las normas mexicanas e internacionales que requiere el Sistema de Gestión de Calidad.

- La capacitación consiste en: Interpretación de la Norma Mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2000/ISO 9001:2000 *Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos*, Interpretación de la Norma Mexicana NMX-CC-SAA-19011-IMNC- *Directrices para Auditoría de los Sistemas de Gestión de Calidad o Ambiental*”. Además deben tomar un curso que imparte un órgano externo al gobierno federal.
- Un auditor interno tiene vigencia en su certificación por dos años.

¹⁵ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, *Manual de Procedimientos para la Calificación y Certificación de Auditores Internos*, 2003.

El hecho de certificar auditores propios es además de un ahorro de recursos, la gran posibilidad de hacer sentir parte de la organización a todo el personal, así se fomenta también el interés por conocer y aprender más sobre el Sistema de Gestión de Calidad.

Manual de Procedimientos para la Realización de Acciones Correctivas.

Objetivo: ‘Definir las actividades para detectar, registrar, controlar e implantar las acciones correctivas que se requieren para la solución de no conformidades reales en los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la Secretaría Particular y en la prestación de los servicios’¹⁶

- La verificación de las acciones correctivas pertinentes recae en la Subdirección de Administración de Calidad.
- Cada titular de área se responsabilizará de las acciones correctivas que sean necesarias, informando la fecha en la que quedará lista la acción correctiva.

Aplicar correcciones es fundamental para que el Sistema de Gestión de Calidad opere adecuadamente, por mínimas que estas sean deben atenderse de inmediato, de lo contrario pueden comenzar los vicios que provoquen que en lugar de avanzar y mejorar, sufra retrocesos que terminen con su existencia.

Manual de Procedimientos para la Mejora Continua.

Objetivo: ‘Definir y establecer las actividades para detectar, registrar, controlar e implantar las solicitudes de mejora que se requieran para mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad de la Secretaría Particular’¹⁷.

- Aplica al Sistema de Gestión de Calidad mediante el uso de la política y los objetivos de calidad, resultados de auditoría, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas
- La mejora continua es una acción tomada para adecuar y mejorar los procesos del Sistema de Gestión de Calidad procurando su eficacia

¹⁶ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, *Manual de Procedimientos para la realización de Acciones Correctivas*, 2003.

¹⁷ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, *Manual de Procedimientos para la Mejora Continua*, 2003.

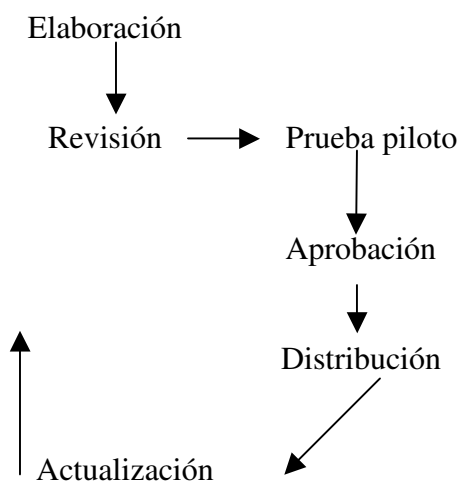
- El personal participa, con una Solicitud de Mejora en la que hacen sus aportaciones acerca de lo que es sujeto a mejora y propuestas para eficientarlo, así como el tiempo de ejecución. En caso de no cumplir con el tiempo establecido se ubica una nueva fecha.

El Manual de Gestión de Calidad es elaborado por los operadores ISO, revisado por los representantes de área y aprobado por el Secretario Particular a través del Secretario Técnico. Una vez aprobado se distribuye a través de una de las subdirecciones de la Dirección de Administración, a todas las áreas involucradas.

Los cambios que se efectúen en la documentación de gestión de calidad son responsabilidad del área que lo realice; las modificaciones parciales deben registrarse en un cuadro de control especial, pero si acumula cinco modificaciones debe ser reeditado.

La política y los objetivos de calidad se revisan cada año. ‘Es recomendable que se aplique el diagnóstico en los manuales de procedimientos cada tres, seis, nueve o doce meses con el objeto de saber si las instrucciones que incluye el manual continúan aplicándose de manera efectiva o ya resultan obsoletas ante la realidad y la dinámica de la organización. Es necesario dar a conocer a los integrantes de la organización así como a los involucrados los cambios que se deben hacer en el manual’¹⁸.

Los documentos existentes para el sistema de gestión de calidad siguieron un ciclo que se estructura así:



¹⁸ MARTÍNEZ CHÁVEZ, Víctor Manuel, *Diagnóstico Administrativo. Procedimientos, procesos y reingeniería*, p. 190.

El Control de Registros de Calidad evidencia la conformidad de los documentos con el servicio prestado. De esta forma los documentos están disponibles en cualquier momento identificables (con un formato especial de ubicación), almacenados, protegidos, recuperados (con una copia de los mismos) y con un tiempo marcado de retención.

3.5.1 Realización del servicio.

El proceso es así:

1. Un ciudadano se dirige al Presidente de la República, amparado en el artículo octavo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, con el objetivo de presentarle una inconformidad, una situación problemática, una necesidad o su intervención directa en la solución de algún asunto.
2. Su correspondencia es recibida en la Oficialía de partes ubicada en el Palacio Nacional en el caso de la sociedad civil; cuando el remitente es un actor político (presidente municipal, gobernador, dirigente o integrante de partido político, diputado, senador, jefes de estado de otras naciones, organismos nacionales e internacionales de diversas índoles, cámaras de comercio, etc.) llega directamente a la Residencia Oficial de Los Pinos.
3. En Palacio Nacional son atendidas por la Unidad de Control de Gestión y Documentación; en Los Pinos, por la Secretaría Técnica.
4. El Sistema de Gestión de Calidad ha establecido como límite tres días para la atención de la correspondencia ciudadana y uno para la de carácter urgente.
5. Cuando el asunto es competencia de la Secretaría Particular se resuelve en el periodo planteado. En caso negativo, es a nombre de esta misma instancia que se canalizan las peticiones de los ciudadanos a la dependencia o entidad competente con la indicación de atenderla a la brevedad.
6. Si se trata de invitaciones de orden económico, político o social se turnan a las Coordinaciones, de Agenda y Eventos Presidenciales o de Giras, según sea el caso.
7. Regularmente la Unidad de Control de Gestión y Documentación atiende los siguientes tipos de documentos:
 - Agradecimientos
 - Archivos

- Audiencias
- Autógrafos
- Canciones
- Carta pública
- Cartas
- Casetes
- Catálogos
- Columnas
- CD's
- Comunicados
- Corridos
- Currículo Vital
- DVD's
- Denuncias
- Desplegados
- Entrevistas
- Fax
- Felicitaciones internacionales
- Felicitaciones nacionales
- Fotos
- Información
- Invitación a boda
- Invitaciones internacionales
- Invitaciones nacionales
- Libros
- Nota
- Opinión
- Periódicos
- Pésame
- Peticiones
- Poemas
- Posters
- Propuestas
- Proyectos
- Publicaciones
- Regalos
- Revistas
- Tesis
- Video cassettes

Para la realización del servicio, la Secretaría Técnica tiene la obligación de apearse siempre a lo que dicta el Manual de Gestión de Calidad y los manuales de procedimientos técnico-operativos. De otra forma la certificación no sirve de nada.

El Consejo Directivo de Calidad tiene la obligación de revisar continuamente el sistema, estando permanentemente informado de los resultados de auditorias tanto internas como externas. Las *auditorias internas* están programadas cada 4 meses o al menos una por semestre por área, con la finalidad de revisar la conformidad de los procesos y detectar aquellos que no generen los resultados que se tenían programados. Todo el personal

participa en la auditoria interna siendo algunos de ellos parte de la revisión, es decir, evaluando que tanto han avanzado en su desempeño desde la última auditoria. En el caso de las *auditorias externas*, se realizan cada seis meses, y en muchas de ellas se aprovecha para certificar nuevos procesos de otras áreas. Es importante mencionar que los procesos más importantes del 90% de las áreas de la Secretaría Particular ya están certificados, el porcentaje restante pertenece a los procesos de la Coordinación de Agenda y Eventos, que no cuentan con certificación de ningún proceso, aunque por otro lado se debe destacar que por la naturaleza del área es complicado sujetar esas actividades a un manual, sin embargo al menos uno de sus procesos sí podría estar certificado.

Los resultados de las auditorias se registran; si no son los esperados se aplican los ya mencionados procedimientos de Control de Producto no Conforme, el procedimiento de Acciones Correctivas y procedimiento de Acciones Preventivas.

Para cumplir cabalmente con la realización del servicio la Dirección de Administración abastece a todas las áreas de la Secretaría Particular de los recursos necesarios, de todo tipo, desde papelería, equipo de cómputo, teléfonos, fax, hasta la capacitación que requieren los empleados. En cuanto a los equipos de cómputo, existe un programa mensual de soporte y uno trimestral de mantenimiento preventivo y correctivo.

La Secretaría Particular establece claramente que no existe un contrato de por medio para la realización del servicio (eso es lógico ya que no se trata de una empresa), pero que de acuerdo al artículo octavo constitucional ya citado anteriormente, tienen la obligación de atender las peticiones ciudadanas.

3.6 La Alta Dirección.

El Sistema de Gestión de Calidad busca que todos los integrantes de una organización formen parte activa de su funcionamiento, sin embargo, la propia teoría de la organización nos habla de la necesidad de una guía o dirección que precisamente marque el rumbo a seguir. Por ello es básico revisar la forma en la que se define la alta dirección en la Secretaría Particular anotando sus principales actividades con respecto al mencionado Sistema.

Secretario Particular

- ❖ Designa al Responsable y Representante de la Secretaría Particular para el Sistema de Gestión de Calidad
- ❖ Define y aprueba la política y objetivos de calidad
- ❖ Ejerce el liderazgo al interior de la estructura organizacional.

Secretario Técnico

- ❖ Es el Responsable de la Secretaría Particular para implementar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión de Calidad
- ❖ Participa en el Consejo Directivo de Calidad
- ❖ Aprueba el Manual de Gestión de Calidad y los procedimientos técnico-operativos de gestión de calidad.

Coordinador o Titular de Área

- ❖ Participa en el Consejo Directivo de Calidad
- ❖ Define los objetivos de calidad y aprueba los procedimientos técnico operativos de su área
- ❖ Nombra al representante del área ante el Sistema y al operador ISO
- ❖ Detecta necesidades de formación del personal a su cargo
- ❖ Participa en la medición de la satisfacción del cliente y revisa los resultados de los análisis.

Titular de la Unidad de Control de Gestión y Documentación

- ❖ Es el Representante de la Secretaría Particular para el Sistema de Gestión de Calidad
- ❖ Informa al Consejo Directivo sobre el desempeño del Sistema
- ❖ Da el visto bueno (VoBo.) a los procedimientos técnico operativos
- ❖ Preside el Comité Ejecutivo de Calidad

Director de Área

- ❖ Vigila el establecimiento y cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad
- ❖ Supervisa la corrección de No Conformidades encontradas en los procesos y auditorías internas
- ❖ Mantiene comunicación con los *usuarios* en coordinación con los subdirectores y jefes de departamento
- ❖ Detecta necesidades de formación del personal a su cargo.

Director de Control de Gestión

- ❖ Coordina las auditorías internas
- ❖ Coordina el panel de evaluación de calificación y certificación de auditores internos

Subdirector de Área

- ❖ Elabora los procedimientos técnico operativos de sus áreas
- ❖ Controla el proceso durante la prestación de los servicios y es responsable directo de la corrección de las No Conformidades
- ❖ **El Subdirector de Administración de Calidad es responsable de administrar el Sistema de Gestión de Calidad de la Secretaría Particular.**

Jefes de Departamento

- ❖ Participa en la elaboración de los procedimientos técnico operativos
- ❖ Mantiene los registros de calidad de su área
- ❖ Participa en la revisión de resultados de medición de satisfacción del *usuario*.

Personal de Enlace y Técnico Operativo

- ❖ Desarrolla las actividades que corresponden a su puesto, de conformidad con los procedimientos técnico operativos

- ❖ Detecta áreas de oportunidad y propone mejoras.

3.7 Gestión de los Recursos.

La provisión de los recursos en la Particular está a cargo de la Dirección de Administración con base en las capacidades presupuestales y la normatividad aplicable. Asimismo cuenta con un procedimiento técnico-operativo que describe las acciones a seguir para la requisición de los recursos materiales.

En cuanto a los **recursos humanos** son los titulares de cada área los que determinan las necesidades en el perfil de su personal, en cuanto a educación, formación, habilidades, experiencia. Una vez incorporados los elementos necesarios será responsabilidad del área de recursos humanos asentar en cada expediente las acciones de formación y capacitación a la que se han sometido los servidores públicos. La Dirección de Administración envía el Programa de formación a la Coordinación de Capacitación y Desarrollo del Personal para que en la medida de sus techos presupuestales integre las actividades de capacitación. Una vez programados, se notifica a todas las áreas de la Particular para que los empleados puedan inscribirse en primer término de acuerdo a sus intereses y en caso dado a aquellos que hayan sido solicitados por algún titular de área.

La parte de **infraestructura** se organiza de la siguiente forma:

Residencia Oficial de Los Pinos

Casa Miguel Alemán

- Secretaría Técnica
- Dirección de Administración
- Coordinación de Giras Presidenciales
- Asesoría Diplomática

Casa Lázaro Cárdenas

- Dirección de Administración

Palacio Nacional

Patio de Honor, primer piso

- Unidad de Control de Gestión y Documentación

En todas las instalaciones mencionadas se cuentan con:

- ✓ Uso de equipo de cómputo y Sistema de Control de Gestión,

- ✓ Oficinas adecuadas para cada área de trabajo, líneas telefónicas y fax,
- ✓ Mantenimiento del equipo de cómputo (hardware) y sistemas (software),
- ✓ Servicio de Correspondencia en el Distrito Federal, interior de la República y Extranjero,
- ✓ Área de fotocopiado por área.

Los servicios de mantenimiento en la Residencia Oficial los proporciona el Estado Mayor Presidencial y en el Palacio Nacional lo hace la Dirección General de Administración de la Presidencia de la República. La Subdirección de Informática en Los Pinos y el Departamento de Apoyo Informático en Palacio Nacional son los responsables de supervisar el mantenimiento y adecuado funcionamiento del equipo de cómputo.

Otra parte importante que contempla el Sistema de Gestión de Calidad es la referente al **ambiente de trabajo** el cuál es determinado en su ideal por el Consejo Directivo de Calidad, en ello está contemplada la distribución de los espacios físicos para las oficinas, niveles de ventilación e iluminación adecuadas, servicio médico y de limpieza. Es importante mencionar que los empleados participan directamente aportando sus opiniones y sugerencia al respecto del clima laboral que perciben, esto lo hacen mediante un cuestionario en el que depositan sus necesidades y sugerencias de manera anónima y que después es revisado por la Subdirección de Gestión para que el Representante de la Secretaría Particular ante el Sistema de Gestión de Calidad lo informe al Consejo Directivo de Calidad en donde se decide la acción de mejora que corresponda en cada caso. Las Solicitudes de mejora son documentos en los que se notifica a la Dirección de Administración las peticiones de intervención para arreglar cualquier situación solicitada en cuanto a las instalaciones y el equipo.

3.8 Análisis y Mejora

Dice la ISO 9001:2000 que cada organización debe planear la forma en la que medirá la conformidad y la eficacia de su sistema de calidad; asimismo considera como requisito principal a la eficacia (tiempo en el que las actividades planeadas y los resultados

deseados son realizados), sin dejar de considerar a la eficiencia (relación entre resultados y recursos utilizados). La Secretaría Particular de la Presidencia de la República ha considerado que la realización de auditorías internas son el método ideal para realizar la medición de todo su Sistema de Gestión de Calidad, mismas que tienen que programarse cuidadosamente de manera que queden cubiertas todas las áreas de alcance del sistema y que cada auditoría se lleve a cabo con el tiempo necesario para revisar detalladamente. La Subdirección de Auditorías Internas de Calidad tiene a su cargo la planeación y realización de éstas en toda la Secretaría Particular, en la parte Anexos de esta investigación se presenta un cronograma de auditorías que abarca de agosto de 2002 a julio de 2003.

Existe un procedimiento técnico-operativo que contempla la realización de estas auditorías, por lo que en ese sentido se cumple con la Norma. Una vez terminada una auditoría se realiza su respectivo informe y se dan a conocer las No Conformidades encontradas; es obligación del responsable de área dar atención a las mismas en un plazo de tiempo determinado, para que en una segunda revisión programada se libere un informe de cumplimiento a corrección de no conformidades.

El 8 de Noviembre de 2002, mediante Oficio, se informó a los representantes de área la realización de la auditoría externa de certificación por parte de **Société Générale de Surveillance (SGS) de México, S.A. de C.V.**, en ese ejercicio se consiguió la Certificación de la Secretaría Técnica y de Administración, la Unidad de Control de Gestión y Documentación, la Dirección de Administración, la Coordinación de Giras Presidenciales y la Asesoría Diplomática.

En este punto, cabe destacar que, a su vez está contemplado dentro del Manual de Gestión de Calidad en su versión del año 2003 la participación de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM como organismo externo de evaluación acerca de la satisfacción de los clientes externos de la Secretaría Particular de la Presidencia de la República.

3.9 Evaluación de la Satisfacción de Clientes Externos de la Secretaría Particular de la Presidencia de la República, Estudio de Caso.

El día 29 de Octubre de 2002, se llevó a cabo en el Salón Manuel Ávila Camacho de la Residencia Oficial de Los Pinos, la firma de un Convenio entre la Secretaría Particular de

la Presidencia de la República y la Universidad Nacional Autónoma de México, para que a través de su Facultad de Ciencias Políticas y Sociales un grupo de 12 estudiantes de la licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública realizara la materia obligatoria del plan de estudios *Estadías Prácticas* en las instalaciones de la mencionada oficina gubernamental con el objetivo de realizar la Medición de la Satisfacción de los Clientes Externos de la Secretaría Particular.

A través de esta investigación se ofrece un reconocimiento a los compañeros integrantes del equipo que participó en las estadías prácticas, siendo este el primer ejercicio de ese convenio y la posibilidad de que la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales siga colaborando profesionalmente con la Presidencia de la República.

La Secretaría Técnica y de Administración y la Unidad de Control de Gestión y Documentación dependientes de la Secretaría Particular fue la primer área de la Presidencia de la República en obtener la certificación de algunos de sus procesos, aún antes de que el Modelo Intragob de la Oficina de Innovación Gubernamental fuera puesto en marcha en su totalidad, de ahí la importancia de retomar esta experiencia como una gran innovación al interior de la propia Presidencia de la República.

La tarea encomendada al equipo fue llevar a cabo la medición (por medio de una encuesta directa) de la satisfacción de los ciudadanos con respecto a los servicios que obtuvieron de las mencionadas oficinas; este proceso, como todo en el Sistema de Gestión de Calidad debía documentarse de tal suerte que fue necesaria la elaboración del *Manual de procedimientos Técnico-operativos para la Evaluación de la Satisfacción de los Clientes Externos*, además de una serie de tres cuestionarios que servirían como base tanto para el diálogo entre estudiantes y ciudadanos como para la recopilación de información; cuando lo anterior estuvo listo fue observada la necesidad de aplicar una prueba piloto de la que se desprenderían aspectos a mejorar y corregir para obtener la mejor información al realizar el estudio formal. El Reporte Final de Resultados da como concluida la participación del equipo.

El manual de procedimientos que se elaboró sirvió como base principal para la realización de todo el ejercicio por lo mismo es conveniente abordarlo a detalle. El objetivo del mismo se anuncia a continuación: 'Evaluar el grado de satisfacción de los clientes externos que han enviado documentación y correspondencia al C. Presidente de la

República y su Secretario Particular, con el propósito de participar en el proceso de mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad”¹⁹. Su estructura y redacción se realizó con estricto apego a la Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, citado con anterioridad en este mismo capítulo.

- El equipo fue recibido en las instalaciones del Palacio Nacional, en una oficina amplia que no se usaba pero fue reacondicionada para nuestro ejercicio con dos computadoras, dos líneas telefónicas y un fax; mobiliario correspondiente a mesas, sillas, sillones; materiales como hojas, lápices, plumas, folders, clips; acceso al área de fotocopiado. (Aqui es importante mencionar que nosotros fuimos directamente beneficiados con la mejora en las instalaciones para nuestro uso por parte del Sistema de Gestión de Calidad).
- El Manual de Procedimientos Técnico-operativos para la Evaluación de la Satisfacción de Clientes Externos fue aprobado por el Secretario Técnico de la Secretaría Particular –Lic. Eduardo Fernández Sánchez-, como por el responsable de estadías prácticas –Lic. César Pérez Torres.
- El Manual de Procedimientos Técnico-operativos para la Evaluación de la Satisfacción de Clientes Externos, el Cuestionario base y la Bitácora de Resultados son propiedad ya de la Presidencia de la República, sin embargo, queda indicado que en posteriores revisiones todos estos documentos están sujetos a una nueva revisión a fin de adecuarlos a las necesidades siempre cambiantes de evaluación en un sistema de calidad.
- La Subdirección de Administración de Calidad proporcionó al equipo la Base de Datos que contenía asuntos sólo de 2002, año en que se llevó a cabo la práctica. Dentro de la mencionada base era posible ubicar datos como fecha de recepción de la documentación, nombre del remitente, lugar de procedencia, destinatario de la correspondencia (Presidente de la República o Secretario Particular), asunto, fecha de emisión de la respuesta y, en algunos casos, notas respecto a la canalización a otras oficinas de la

¹⁹ Manual de Procedimientos Técnico-operativos para la Evaluación de la Satisfacción de los Clientes Externos de la Secretaría Particular. FCPyS-UNAM/Presidencia de la República, 2002.

Presidencia de la República o dependencias competentes según el asunto. Es importante mencionar que el equipo no participó en la selección de los asuntos sujetos de revisión.

-
- La base de datos se compuso de 9218 documentos, como se mencionó con anticipación, la Unidad de Control de Gestión y Documentación recibe regularmente varios tipos de documentos, de los cuáles solo quedaron contemplados para el estudio los siguientes:
 - Autógrafo
 - Agradecimiento
 - Carta
 - Cassette/CD
 - Comentarios y opiniones
 - Denuncia
 - Disculpa
 - Fotografía
 - Libro
 - Obsequio
 - Petición
 - Propuesta No Procedente/ Agradecimiento
 - Propuesta Procedente en el Gobierno Federal
 - Proyecto No Procedente/ Agradecimiento
 - Proyecto Procedente en el Gobierno Federal

- El equipo se dio a la tarea de subdividir la Base de Datos proporcionada para que todos los integrantes asumieran una parte y llevaran a cabo la gestión de la medición, concentrando los resultados en una bitácora.
- El factor más importante para la realización del estudio era contar con el número telefónico de los ciudadanos teniendo así la facilidad de contactarlos y pedirles atendieran el cuestionario mediante el que se recabaría la información.
- Fue necesario el armado de un cronograma en el que se programaron un máximo de tres llamados por ciudadano, si éste no estuvo disponible en ese tiempo se eliminaba su asunto de la revisión, (lo que trajo como consecuencia que la Base de datos final se redujera considerablemente).
- Se llevó a cabo una Prueba Piloto, en la que precisamente se comprobaría la efectividad de los documentos básicos para la realización del ejercicio, esta prueba tuvo se hizo en la última semana laboral del mes de Diciembre, antes de que los servidores públicos del área tomaran las vacaciones de fin de año. Se entregó en ese mismo tiempo el Reporte de Resultados de la Prueba Piloto. El estudio formal se inició hasta el mes de Enero de 2003.
- El estudio dio inicio los primeros días de Enero sólo en la Unidad de Control de Gestión y Documentación, y fue hasta el siguiente mes que cuatro de los estudiantes fuimos trasladados a la Residencia Oficial de Los Pinos para proceder de igual forma con los asuntos de la Secretaría Técnica y de Administración, la particularidad en este caso es que la Secretaría Técnica atiende principalmente correspondencia de autoridades políticas, mismas que también fueron consultadas acerca de su satisfacción con los servicios prestados.
- Una vez concluida la práctica se realizó el análisis estadístico y se conformó el Reporte Final de Resultados, mismo que se entregó y expuso ante el Comité Ejecutivo de Calidad.
- La Estadía Práctica tuvo como objetivo:“Elaborar instrumentos de apoyo externo para la evaluación del grado de satisfacción de los clientes externos de los servicios brindados por la STA y la UCGD, que permita la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad de la Secretaría Particular, a través de una colaboración profesional de la Universidad Nacional Autónoma de México (Facultad de Ciencias

Políticas y Sociales/Centro de Estudios en Administración Pública) con la Secretaría Particular del C. Presidente de la República”.

3.9.1 Reporte Final de Resultados de la Satisfacción de Clientes Externos de la Secretaría Técnica y de Administración y la Unidad de Control de Gestión y Documentación.

- Base de datos conformada por 9218 asuntos de los cuáles 49.7% provenían de la Secretaría Técnica y de Administración y 50.3% de la Unidad de Control de Gestión y Documentación.
- De la aplicación de los criterios de depuración (nombre y apellido del cliente, número telefónico, residencia en el territorio nacional, sólo correspondencia de 2002, apego a la lista de tipo de documento sujeto de medición) se mantuvieron 215 asuntos, de los cuáles, la Secretaría Técnica y de Administración participaba con el 44.7% y la UCGD con el 55.2%.
- Como se puede observar, el número de asuntos a gestionar no es lo representativa que al equipo le hubiese gustado, pero consideramos que sólo fue de un año y que era necesario depurar asuntos que no tenía sentido medir. En ese sentido, el equipo lamentablemente no intervino en la selección de los asuntos a evaluar, por lo tanto, quien esto escribe considera que es necesaria mayor libertad de acción en el siguiente ejercicio.
- Según la clasificación que el Dr. Víctor Manuel Martínez Chávez²⁰ hace en su libro, los manuales de procedimientos de la Secretaría Técnica y de Administración son centrales, pues pertenecen al Sistema de Gestión de Calidad de la Secretaría Particular de la Presidencia de la República y son también específicos debido a que la mencionada Secretaría Técnica es un subsistema de la Particular.
- El cuestionario 1 evaluó el grado de satisfacción del usuario con respecto a la respuesta proporcionada directamente por la Secretaría Técnica y de Administración y la Unidad de Control de Gestión y Documentación. Un 22.9% de los casos muestra que los ciudadanos no recibieron ninguna respuesta a su carta o

²⁰ MARTÍNEZ CHÁVEZ, Víctor Manuel, *Diagnóstico Administrativo. Procedimientos, procesos y reingeniería*, p.192.

documentación. Del 77.1% que sí recibieron respuesta, el 96% la recibió acorde al tipo de asunto al que se refería (durante el proceso se cuidó que los usuarios no confundieran la respuesta final a su solicitud con el acuse de recibo que debe enviar la Particular en cada caso). El 63% de los encuestados recibieron respuesta en no más de 15 días de que envió su documentación o correspondencia (tomando en cuenta que en este caso también se involucra la participación del Servicio Postal Mexicano SEPOMEX y el tiempo que tarde esa oficina en llevar la correspondencia ya no es competencia de la Secretaría Particular, en la encuesta preguntamos a los ciudadanos si recordaban la fecha que tenía su documento de respuesta o si lo tenían a la mano para que nos proporcionaran ese dato). Asimismo el 94% de los encuestados manifiesta confianza en volver a mandar correspondencia a la Secretaría Particular.

- El 48% de los encuestados otorgó la calificación mayor a la Particular con respecto a la satisfacción de sus demandas, del resto que manifestó insatisfacción se desprenden comentarios como: “falta de seguimiento, poca claridad en la respuesta”.
- El cuestionario 2 evaluó el seguimiento y la respuesta que gestionan las distintas áreas de la Particular, de lo cuál se desprende que el 87.5% de los consultados mantienen la confianza en la mencionada oficina y volverían a enviar correspondencia. En este cuestionario se encuentran enmarcadas las actividades de las Coordinaciones de Agenda y Giras, debido a que un 90% de la correspondencia evaluada con este cuestionario, se refería a invitaciones en la que se solicitaba la presencia del Señor Presidente en algún municipio o acto organizado por un gobierno estatal.
- El cuestionario 3 evaluó el turno y seguimiento de los asuntos que realiza la Particular y la gestión de respuesta de las Dependencias y Entidades. Se observa a este respecto que el 68% de los usuarios recibió respuesta de la Particular informándole a qué dependencia fue turnado su asunto. El 90% dijo recibir también respuesta de la dependencia correspondiente aunque cabe señalar que un 60% de los casos aún no tenían solución a su petición y esto era atribuido por los ciudadanos a que la Particular no había gestionado lo suficiente. En este cuestionario, las

dependencias no salieron muy bien evaluadas, 6.5 fue la calificación promedio directa que recibieron de los usuarios.

- 7.2 es la calificación promedio otorgada directamente por el ciudadano a la Secretaría Particular. Consideramos que es buena, aunque sólo representa un año, el 2002.
- ‘La opinión del ciudadano respecto del servicio que brinda la Secretaría Particular se orientó hacia un aumento en la atención prestada, el seguimiento de su asunto y la disminución del tiempo de respuesta’²¹ .

‘Las organizaciones del ámbito público tienen una mayor dificultad para conocer las expectativas y la satisfacción del cliente: el número y la naturaleza de los servicios es muy amplio y no existen indicadores equivalentes al volumen de ventas ni existe cuenta de resultados. Además la respuesta de los ciudadanos es diferida, no suele tener una expresión explícita y cuando ésta existe suele ser negativa (y se formula a corto plazo). La *voz del ciudadano* se manifiesta en países democráticos en los comicios electorales, en los cuáles el ciudadano expresa una preferencia global, sin que se puedan diferenciar las opiniones relativas a cada uno de los servicios que recibe de la Administración Pública. Por si esto fuera poco, aún en el supuesto de que se conociera el nivel de satisfacción del ciudadano respecto a cada servicio este dato no influiría excesivamente en la gestión ya que los ingresos de las organizaciones públicas dependen mayoritariamente del presupuesto que se les asigno y no del grado de satisfacción de los ciudadanos a los que sirven’²².

Finalmente, lo que dice el párrafo anterior tiene mucho de cierto; en primer lugar resulta muy complicado que las organizaciones públicas gubernamentales puedan medir sus resultados de la forma en la que lo hace la Secretaría Técnica, debido sencillamente a que cada dependencia y entidad de la Administración Pública tiene actividades muy distintas entre sí, lo que hace imposible homogeneizar un método de evaluación para todas. A ese respecto es realmente necesario que precisamente cada dependencia y entidad establezcan sus retos de calidad y los cumplan. Lo que si es muy importante es que se escuche la voz

²¹ Universidad Nacional Autónoma de México (FCPyS). ‘Reporte Final de Resultados de la Medición de la Satisfacción de Clientes Externos de la Secretaría Particular de la Presidencia de la República’. 2003.

²² MAS SABATÉ, Jordi. ‘Es posible la calidad en la Administración Pública: la experiencia de la Generalitat de Cataluña’ *Revista Prospectiva, Agrupación Política Nueva, A.C.*, Núm. 18, p.17.

del ciudadano, para saber que perspectiva tiene del trabajo que se realiza y cuáles son las expectativas que no han sido consideradas y que de la falta de cumplimiento a éstas depende la permanencia de determinado partido político en el poder, (aunque esto pueda sonar muy cerrado en términos políticos es una realidad que la cuestión electoral está presente en todo este tipo de actividades modernizadoras). Por otro lado, sería trascendente considerar que en política no hay magia y que en seis años de gobierno con un partido nuevo no va a aparecer un nuevo México, eso es trabajo de todos.

CONCLUSIONES.

1. El contexto internacional y “las condiciones demandantes de una sociedad cada vez más dinámica”¹ han impulsado al gobierno del presidente Vicente Fox a implementar las prácticas de calidad, mismas que ya tenían un antecedente con la administración del Doctor Ernesto Zedillo a través del Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP). Sin embargo es importante mencionar que para modernizar, corregir y adecuar todo lo que le hace falta a México no basta un sexenio, los resultados que se esperan se lograrán con continuidad en aquellas acciones que hayan beneficiado a los ciudadanos, así como la corrección de otras tantas que no hayan dado los resultados deseados.
2. El liderazgo es fundamental en el concepto de calidad, de él depende que se logre su adecuada implantación en la organización. El líder motiva, impulsa y orienta, está convencido y conoce las ventajas que traerá la calidad al interior de su oficina, además, vigila y coordina todo el proceso. Sin embargo, al líder también hay que sensibilizarlo, es decir, encontrarlo también es un procedimiento; los equipos capacitadores deben dedicar el mismo tiempo que invierten en enseñar los conceptos básicos de la calidad y el manejo de la norma que a conocer la educación, la cultura, los valores, el desarrollo laboral e interpersonal de los servidores públicos a los que están capacitando, así como su ambiente laboral (que influye radicalmente en el ánimo de los empleados).
3. La decidida participación del personal público marcará la diferencia entre trabajar con calidad y trabajar por calidad; la primera hace referencia al entendimiento y adopción del concepto de calidad como un camino para simplificar el trabajo y rendir mejores resultados; la segunda solo implica obtener un certificado, garantía muda de una imposición sin compromiso.
4. La certificación bajo la norma ISO 9001:2000, no significa gestión de calidad. Es importante entender que un papel no sirve de nada si las cosas siguen igual que antes de la certificación.

¹ CAMPUZANO PANIAGUA, Gabriel, “Ejes condicionantes para una administración pública de calidad” en *Gaceta de Ciencia Política* Num. 2, p. 3.

5. La calidad debe verse y sentirse al interior de las organizaciones, reflejándose en el ambiente laboral y con esa base impactara al exterior haciéndola perceptible para los usuarios.
6. No se le pueden exigir los mismos resultados a todas las organizaciones gubernamentales, puesto que sus tareas son muy diferentes, lo que sí es exigible es que no dejen de considerar a la calidad en su gestión diaria.
7. El Sistema de Gestión de Calidad de la Secretaría Particular de la Presidencia de la República es un ejemplo de innovación gubernamental, puesto que el modelo INTRAGOB no fue precisamente hecho pensando en el interior de la oficina presidencial y sin embargo está adaptado a sus características y certificado.
8. Un gran punto en contra al respecto del Sistema de Gestión de Calidad es que la Secretaría Técnica y la Unidad de Control de Gestión y Documentación fungen en algunos casos como un gran buzón que canaliza las peticiones hechas al C. Presidente de la República hacia los despachos pertinentes para su resolución, por lo tanto, las mencionadas oficinas de la Secretaría Particular no tienen facultades para dar soluciones o resolver todas la demandas. Sin embargo el compromiso con la sociedad radica en darle seguimiento a todos los asuntos que se turnan hasta que llegan a la situación que al ciudadano conviene.

PROPUESTAS

1. La figura de los “círculos de calidad” puede ser una excelente opción para que un equipo de profesionales de la Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental y de la Secretaría Técnica informen y expliquen al resto de las dependencias y entidades el contenido del Modelo, por qué es importante certificar, capacitando al personal y buscando líderes que sean capaces de adecuar el modelo y la certificación a sus organizaciones y estructuras. Con ello, no sólo se piensa en los servidores públicos que tienen conocimientos y formación sobre el tema de la calidad, sino también en aquellos que no están ambientados con el concepto, para que tengan la confianza de exponer todas sus dudas.
2. Ya iniciado un equipo líder por dependencia, éste debe propiciar que todos los demás servidores públicos se interesen en el tema de la calidad y así, vaya permeando en toda

la estructura organizacional de manera que la presencia de la Oficina de Innovación Gubernamental sirva para orientar y supervisar. La mencionada oficina funge como promotora de la calidad y la innovación pero es insano para la vida administrativa que ésta sea la única encargada del tema de calidad en el gobierno, lo mejor es que cada dependencia y entidad haga propio el concepto y lo adecue a su estructura y necesidades.

3. Se recomienda utilizar el término cliente, solo al interior de la organización y como un tecnicismo propio de las innovaciones, sin que esto signifique que se sustituye al ciudadano. En política el ciudadano es más importante que un cliente, por lo tanto se debe respetar esa naturaleza. El modelo INTRAGOB sigue utilizando el término ciudadano.

4. Las Cartas Compromiso con el Ciudadano son una buena opción, debido a que el servicio que presta la Secretaría Particular en materia de atención y gestión de correspondencia puede considerarse como Servicio de Alto Impacto al Ciudadano; a ese respecto la Carta Compromiso debe incluir información acerca de las funciones y competencias de la Secretaría Particular al momento de gestionar las peticiones, con ello el ciudadano tendrá plena conciencia del trámite que se realiza y podrá tener expectativas fundamentadas.

5. Se considera sumamente importante que preferentemente se solicite un dato de localización rápida como el teléfono del remitente, con el objetivo de que su documentación sea tomada en cuenta al momento de hacer las mediciones para la evaluación, de otra forma los parámetros podrán no reflejar del todo si se ha elevado la calidad de los servicios con respecto a este primer estudio. Con lo anterior no se pretende interferir en la atención de la correspondencia, amparada en el artículo octavo Constitucional referente al derecho de petición, sino sólo dar un margen mayor al proceso de evaluación, es decir, por ley, toda la correspondencia debe ser atendida y la que traiga número telefónico podrá participar en la evaluación de la satisfacción de los ciudadanos.

6. En el próximo ejercicio de evaluación se recomienda extender el tipo de asuntos a evaluar, para que los resultados puedan denotar con mayor claridad el nivel de eficiencia con el que trabaja la Secretaría Técnica.

ANEXOS

A continuación será posible observar algunos formatos que se utilizan al interior de la Secretaría Particular, cada uno de ellos tiene una función muy específica que detallo en las siguientes líneas.

Programa Anual de Auditorias Internas:

En este formato se calendarizan las auditorias que se tienen programadas a lo largo de un año, en la fecha vemos que abarca de agosto de 2002 a julio de 2003. En la primera columna, de extrema izquierda, se anota el tipo de auditoria y posteriormente tenemos la distribución en semanas a cada área. De la misma forma tenemos un cuadro de acotaciones en el que se detallan las abreviaturas que se utilizan y al final las firmas de los funcionarios responsables da validéz oficial al documento.

Informe de auditoria interna número 5 en la Secretaría Técnica y de Administración:

Este informe consiste en un cuadro en el que es necesario reportar datos establecidos, si lo observamos podremos encontrar que se detalla por ejemplo, cuáles funcionarios se hicieron cargo de recibir y atender al equipo auditor interno, se hace referencia al área en la que tuvo su aplicación y los documentos que se consultaron, las observaciones y resultados así como el grado de implantación del Sistema de Gestión de Calidad que el equipo encontró, además de la fecha en la que se elaboró el mencionado informe. La auditoria fue realizada la última semana de marzo de 2003, por ello el reporte de resultados tiene fecha del día primero de abril del mismo año.

Reporte de no conformidades:

El reporte de no conformidades no es otra cosa que la explicación detallada de los resultados de la auditoria interna particularmente cuando han sido encontrados aspectos que entorpecen el correcto funcionamiento del Sistema. En este caso se refiere básicamente a tres asuntos:

1. Se hace referencia a la violación del punto 4.2.3 del Manual de Gestión de Calidad en donde queda totalmente restringida la posibilidad de que los servidores públicos conserven cualquier tipo de resumen del mencionado manual, puesto que las carpetas con el documento completo y actualizado están al alcance de todos los empleados del área y pueden consultarlo por cualquier duda en el momento que lo deseen. Para corregir ese

hecho se consideró conveniente tocar el tema en la próxima reunión del círculo de calidad a fin de explicar la negativa.

2. En el Manual de Gestión de Calidad se especifica que la Subdirectora de Planeación Estratégica es la responsable de dar la revisión última a toda la documentación relevante, a firma, firmada y/o confidencial y, sin embargo se detectó que servidores públicos de nivel operativo llevaban a cabo en varias ocasiones esta delicada actividad. Como acción correctiva se decidió modificar los manuales correspondientes a fin de determinar que es una actividad exclusiva de la Subdirectora de Planeación Estratégica dado que en su mayoría son documentos firmados por el Presidente de la República, su Secretario Particular o el Secretario Técnico.

3. Finalmente, se señala que es importante no dejar de realizar las reuniones de círculos de calidad, puesto que su función es mantener cohesionado, informado, capacitado y trabajando a todo el equipo del área.

Formato de no conformidades:

Ya por último, se presenta un ejemplo del formato de no conformidades, en él precisamente se establecen datos como el área en la que se detectó, el servidor público responsable, así como la descripción de la no conformidad. Aquí destaca la presencia de una fecha posterior en la que se verificará que se haya corregido la no conformidad encontrada.



PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA
Secretaría Particular

PROGRAMA ANUAL DE AUDITORÍAS INTERNAS (AGO. 2003 – JUL. 2004)

Versión # 5

AUDITORIA	MES:	AGO				SEP				OCT				NOV				DIC				ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL			
	SEMANA:	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Auditoría Interna de Calidad No. 10	CAC	█																																															
Pre auditoría por SGS 23 y 24	CAC																																																
Auditoría Interna No. 11	AD CGP UCGD STA DA																																																
Auditoría de Certificación y Seguimiento por SGS	CAC AD CGP UCGD STA DA																																																
Auditoría Interna No. 12	UCGD STA DA																																																
Auditoría Interna No. 13	AD CGP																																																
Auditoría Interna No. 14	CAC																																																
Auditoría Externa de Seguimiento por SGS	CAC AD CGP UCGD STA DA																																																

Nota: Los elementos de la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000, los nombres de los auditores y los procesos por auditar se establecerán en la agenda respectiva.

- CAC: Coordinación de Atención Ciudadana
- AD: Asesoría Diplomática de la Presidencia de la República
- CGP: Coordinación de Giras Presidenciales
- UCGD: Unidad de Control de Gestión y Documentación
- STA: Secretaría Técnica y de Administración
- DA: Dirección de Administración

Observaciones: La programación de la auditoría de seguimiento por parte de SGS para el mes de mayo de 2004, es un dato estimado por la Subdirección de Auditorías de Calidad.

ELABORÓ: LIC. TERE VERA RUIZ
Subdirectora de Auditorías de Calidad

REVISÓ: LIC. EDUARDO BONILLA MAGAÑA
Representante de la Secretaría Particular para el SGC

APROBÓ: LIC. EDUARDO FERNÁNDEZ SÁNCHEZ
Responsable de la Secretaría Particular para el SGC



PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA
Secretaría Particular

INFORME DE AUDITORIA INTERNA NO. 5 (S.T.A)

Compromisos establecidos:

Entregar al Director de Control de Gestión los formatos de Informe de Atención a No Conformidades/Potenciales Conformidades a más tardar el 8 de abril de 2003, y entregar evidencia de la realización de las acciones correctivas propuestas a más tardar el 16 de abril de 2003.

Visión global del grupo auditor:

El grado de mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad de la Secretaría Técnica y de Administraciones es de un 90 a un 95% aprox.

Anexos:

Reporte de No conformidades/Potenciales No Conformidades
Observaciones resultantes de la Auditoría Interna no. 5

FECHA DE ELABORACIÓN: 1 de abril de 2003

CONOCIMIENTO POR PARTE DEL RESPONSABLE Y DEL REPRESENTANTE DE LA SECRETARÍA PARTICULAR

Lic. Eduardo Fernández Sánchez
Responsable

Lic. Eduardo Bonilla Magaña
Representante

NOMBRE Y FIRMA DEL AUDITOR LÍDER:
Lic. Yolanda E. Tovar Ortega

FIRMAS DE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO
AUDITOR

UCGD 2.1.1/1



PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA
Secretaría Particular

INFORME DE AUDITORIA INTERNA NO. 5 (S.T.A)

Datos Generales de la Organización:
Secretaría Particular

Personal que atendió la auditoria:
Director de Administración del Cambio
Subdirectora de Planeación Estratégica
Jefe de Departamento del Área
Todo el personal técnico operativo

Objetivo:
DETERMINAR EL GRADO DE IMPLANTACIÓN, OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA SECRETARÍA PARTICULAR BAJO LA NORMA NMX-CC-9001-IMNC:2000/ISO 9001:2000.

Alcance:
Secretaría Técnica y de Administración

Documentos de referencia:
MANUAL DE GESTIÓN DE CALIDAD, MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE CALIDAD, PROCEDIMIENTO TÉCNICO-OPERATIVO DE LA COORDINACIÓN DE GIRAS PRESIDENCIALES, NMX-CC-9001- IMNC:2000/ISO 9001:2000 "SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD"

Breve descripción de la auditoria:
Se realizó la reunión inicial de acuerdo de acuerdo al horario previsto
Se estableció la confirmación del horario para auditar al titular del área
Se ejecutó la auditoria en un ambiente de apertura y participación
Se modificó el flujo de la agenda dado que el equipo auditor tomó una hora más de la prevista en su reunión.
No se pudo auditar al Titular del Área dada su carga de trabajo y a la modificación de horario de la agenda

Fortalezas:
Existe un alto grado de mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad
El personal auditado mostró disposición y cordialidad frente al equipo auditor

Oportunidades de mejora:
Ya que la organización tiene establecido documentar sus Procedimientos, se pueden enriquecer éstos, al narrar de forma puntual las actividades que cada miembro realiza.

Observaciones:
Aún cuando se presentó un alto grado de mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad en la Secretaría Técnica y de Administración se recomienda reforzar el conocimiento de la documentación aplicable a través de la realización de círculos de calidad, de cara a la auditoría de seguimiento que aplicará el órgano certificador.



PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA
Secretaría Particular

INFORME DE AUDITORIA INTERNA NO. 5 (S.T.A)

Compromisos establecidos:

Entregar al Director de Control de Gestión los formatos de Informe de Atención a No Conformidades/Potenciales Conformidades a más tardar el 8 de abril de 2003, y entregar evidencia de la realización de las acciones correctivas propuestas a más tardar el 16 de abril de 2003.

Visión global del grupo auditor:

El grado de mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad de la Secretaría Técnica y de Administración es de un 90 a un 95% aprox.

Anexos:

Reporte de No conformidades/Potenciales No Conformidades
Observaciones resultantes de la Auditoría Interna no. 5

FECHA DE ELABORACIÓN: 1 de abril de 2003

CONOCIMIENTO POR PARTE DEL RESPONSABLE Y DEL REPRESENTANTE DE LA SECRETARÍA PARTICULAR

Lic. Eduardo Fernández Sánchez
Responsable

Lic. Eduardo Bonilla Magaña
Representante

NOMBRE Y FIRMA DEL AUDITOR LÍDER:
Lic. Yolanda E. Tovar Ortega

FIRMAS DE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO
AUDITOR

UCGD 2.1.1/1



PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA
Secretaría Particular

REPORTE DE NO CONFORMIDADES/POTENCIALES NO CONFORMIDADES AUDITORIA N. 5

DEPENDENCIA: SECRETARÍA PARTICULAR FECHA: 01 de abril de 2003

N.	Descripción de Referencia	Área Responsable	Observaciones
----	---------------------------	------------------	---------------

NO CONFORMIDADES AUDITORIA NO.

1	Al entrevistar al Jefe de Departamento de la Secretaría Técnica y de Administración se observó que tenía una síntesis o resumen del Manual de Gestión de Calidad para fines didácticos; incumpliendo con ello al punto 4.2.3 del MGC	Jefe de Departamento de la Secretaría Técnica y de Administración	Se destruyó el documento, ahora sólo conserva su copia. <i>MBP</i>
2	Se observó que la actividad de verificación declarada en los procedimientos de: Atención a la documentación relevante del C. Presidente de la República y/o C. Secretario Particular (STA 1.1.1/05.01), Atención a la Documentación relevante para firma del Secretario Técnico y de Administración (STA 1.1.1/05.02) y Atención a la Documentación Urgente y/o Confidencial (STA 1.1.1/05.03), está a cargo de la Subdirectora de Planeación Estratégica, sin embargo en diversos documentos se puede observar que hay otros miembros de la organización que realizan la actividad. Ejemplo: STA 2003 terminación 207, 206, 205, 204, 217, 214, 210, 109, 208, 135, incumpliendo con ello con el punto 4.2.4 del MGC.	Subdirectora de Planeación Estratégica	Se revisó el documento y se hicieron las adecuaciones. <i>MBP</i>
3	Algunas de las actividades declaradas por el personal entrevistado no están reflejadas en los Procedimientos Técnico Operativos. 1) las actividades de verificación que realiza el Jefe de departamento en todas las áreas de recepción que alimentan a la encargada del inicio del proceso, 2) las de seguimiento que realiza el Jefe de Departamento supervisado por la Subdirectora de Planeación Estratégica que además son parte del Objetivo del Procedimiento Atención a la documentación relevante del C. Presidente de la República y/o C. Secretario Particular (STA 1.1.1/05.01) y que no están narradas en el mismo, incumpliendo con ello con el punto 4.2.3.5 del Manual de Gestión de Calidad.	Secretario Técnico y de Administración Director de Administración del Cambio Subdirectora de Planeación Estratégica Jefe de Departamento Personal Técnico Operativo	Queda pendiente de atender el inciso (3)

Fecha Límite para atender las no conformidades: 16 de abril de 2003

CONOCIMIENTO POR PARTE DEL RESPONSABLE Y DEL REPRESENTANTE DE LA SECRETARÍA PARTICULAR

Lic. Eduardo Fernández Sánchez
Responsable

Lic. Eduardo Bonjilla Magaña
Representante

NOMBRE Y FIRMA DEL AUDITOR LÍDER:

FIRMAS DE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO AUDITOR

UCGD 2.1.1/11.11



PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA
Secretaría Particular

Informe de Atención a No Conformidades / Potenciales No Conformidades

SECCIÓN PARA SER LLENADA POR EL RESPONSABLE DEL ÁREA			
Código del Área UC60 223.	Responsable de Área Luis R. TRUJANO	Num. de Acción Correctiva/Preventiva	Fecha de notificación de la Acción Correctiva/Preventiva: 2 de mayo de 2003
Descripción de la No Conformidad/Potencial No Conformidad No se efectuaron Círculos de calidad de noviembre y diciembre de 2002 y enero a abril de 2003, con el personal Técnico Operativo-			
Nombre y Firma del Auditor (Llenar solo en caso de haberse encontrado el hallazgo durante una auditoria)	 Firma SABC Responsable del Área	 Firma SABC Responsable de la no Conformidad	
Investigación de la Causa o Raíz que provocó la No conformidad La investigación o causa que provocó la no conformidad así como las posibles acciones correctivas o preventivas que procedan serán determinadas bajo el método "lluvia de ideas". En la parte posterior de este formato se encuentra el desarrollo de dicho método así como las conclusiones respectivas			
Descripción de la Acción Preventiva o Correctiva a implantar			
Se trata de una Acción Preventiva <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Efectuar círculos de calidad con el personal técnico operativo a partir de <u> </u> mes.	
Se trata de una Acción correctiva <input checked="" type="checkbox"/>			
Disposición de la No Conformidad	<input type="checkbox"/>	Fecha límite para efectuar la acción Correctiva o Preventiva: <u>30-05-03</u>	
Dejarla en esos términos <input type="checkbox"/>			
Repetir la Actividad <input checked="" type="checkbox"/>			
Actividad restablecida <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
SECCIÓN RESERVADA PARA SER LLENADA POR EL AUDITOR RESPONSABLE			
Primera Verificación SE ESTABLECE CONFORMIDAD		Segunda Verificación N.A.	
Fecha de 1ª Verificación 13/05/03	Firma del Auditor Resp. 	Fecha de 2ª Verificación N.A.	Firma del Auditor Resp. N.A.
¿Esta acción correctiva genera cambios en la documentación?		SI <input type="checkbox"/>	NO <input checked="" type="checkbox"/>
Cierre de la Acción Correctiva/ Preventiva SE EFECTUÓ CÍRCULO DE CALIDAD Fecha: 13/05/03			
Firma de Conformidad del Auditor	 Firma de Conformidad del Responsable del Área	 Firma de conformidad del Responsable de la no Conformidad	

INFORME DE ATENCIÓN A NO CONFORMIDADES / POTENCIALES NO CONFORMIDADES

UCGD 2.2.3/16.0



LLUVIA DE IDEAS

Método que funciona de manera interactiva en el que participan cuando menos tres responsables de una área. Este método supone un intercambio de puntos de vista que contienen las razones o causas que pudieron generar la " no conformidad "; posteriormente se discuten los argumentos que cada uno expone al respecto para, de manera conjunta, determinar las acciones procedentes. Finalmente, se verifica la conformidad de los tres participantes.

NOTA : Uno de los participantes en este comité, deberá ser el responsable del área donde se detectó la " no conformidad "

Al realizarse los círculos de calidad con los mandos medios y ser éstos, Jefes del personal técnico operativo, no se consideró indispensable que hicieran los círculos.

Lic. Eduardo Bonilla Magaña
Titular de la Unidad de Control
de Gestión y Documentación

Firma
y cargo

Lic. Luis R. Trujano Amador
Subdirector de Administración de
Calidad

Firma
y cargo

Salmeo
SEPC

Firma
y cargo

En la actualidad (2005).

- Mediante un Oficio con fecha de junio de 2003, la Secretaría Particular hace del conocimiento del resto de las áreas pertenecientes a la Presidencia de la República un cambio en su interior, desincorporando toda la parte Administrativa de la Secretaría Técnica y formando a la Dirección de Administración de la Secretaría Particular, con ello se hace necesario que esta nueva oficina independiente certifique sus procesos de manera individual.
- En agosto de 2003, el titular del Ejecutivo firmó un acuerdo que modificó el nombre a la Coordinación de Atención Ciudadana y la facultó para formalizar la creación de la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía. De las modificaciones al acuerdo destaca (entre otros puntos): Informar a la Secretaría de la Función Pública sobre el incumplimiento por parte de las dependencias y entidades federales en la atención a los asuntos turnados por esta Coordinación.
- Cabe aclarar que no hay duplicidad de funciones en cuanto a la labor de esta nueva oficina y la Secretaría Técnica y su Unidad de Control de Gestión y Documentación, puesto que esta última asume la correspondencia personal del C. Presidente de la República, dando paso a que la constante entrada de correspondencia ciudadana sea turnada a la Red Federal de Servicio a la Ciudadanía.

BIBLIOGRAFÍA.

- ARELLANO, David, CABRERO, Enrique y DEL CASTILLO, Arturo, (Coords.). *Reformando al gobierno, una visión organizacional del cambio gubernamental*, México, CIDE – Miguel Ángel Porrúa, 2000.
- BARZELAY, Michael, *Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la administración pública*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública – Fondo de Cultura Económica., 1998.
- BOBBIO, Norberto, *Diccionario de Política*. México, Siglo XXI, 2000, Décimo segunda edición.
- CIAMPA, Dan, *Calidad total. Guía para su implantación*. Estados Unidos de Norteamérica, Editorial Addison-Wesley Iberoamérica, 1992.
- CROSBY, Philip, *Reflexiones sobre calidad: 295 máximas del gurú mundial de la calidad*, México, Mc.Graw-Hill, 1996.
- DEMING, William Edwards, *Calidad, competitividad y productividad. La salida de la crisis*, Madrid, Díaz de Santos, 1989.
- GUERRERO OROZCO, Omar, *La Administración Pública del Estado Capitalista*, México, Editorial Fontamara 22, 1988.
- JURAN, Joseph M, *Juran y la planificación para la calidad*, Madrid, Díaz de Santos, 1990.
- LUCHI, Roberto y PALADINO, Marcelo, *Competitividad: innovación y mejora continua en la gestión*, Barcelona, Gestión 2000, 2001.
- MARTÍNEZ CHÁVEZ, Víctor Manuel, *Diagnóstico Administrativo. Procedimientos, procesos y reingeniería*. México, Trillas, 1998.
- _____, *Fundamentos teóricos para el proceso del diseño de un protocolo de investigación*, México, Plaza y Valdés – Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A. C., 2000.
- OMACHONU, Vincent K. y ROSS, Joel E., *Principios de la calidad total*, México, Editorial Diana, 1995.

- PIÑÓN ANTILLÓN, Rosa María (Coord.). *La Regionalización del Mundo: la Unión Europea y América Latina*, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM – Delegación de la Comisión Europea en México, 1998.
- SÁNCHEZ GONZÁLEZ, José Juan. *Reforma, modernización e innovación en la historia de la administración pública en México*, México, Miguel Ángel Porrúa,
- SERVER, Matt, *Implementación de la ISO 9000:2000*, México, Editorial Panorama. 2002.
- SCHERKENBACH, William, *La ruta Deming, hacia la mejora continua* México, Compañía Editorial Continental, 1995.
- UVALLE BERRONES, Ricardo, *Institucionalidad y profesionalización del servicio público en México. Retos y perspectivas*, México, UNAM – Plaza y Valdés, 2000.
- _____, *Transformaciones del Estado y la Administración Pública en la Sociedad Contemporánea*, México, Universidad Autónoma del Estado de México, 1998.

HEMEROGRAFÍA.

- ALEJANDRO QUIROZ, María de Jesús, *Cuadernillos de apoyo didáctico*. División de Educación Continua y Vinculación, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.
- CAMPUZANO PANIAGUA, Gabriel, “Ejes condicionantes para una administración pública de calidad”, en *Gaceta de Ciencia Política*, Año I, Núm. II, México, 2001.
- CASTELLS, Manuel, “La ciudad de la Nueva Economía” en *Revista Memoria*, Num. 144, Febrero de 2001. Centro de Estudios del Movimiento Obrero y Socialista, A.C. (CEMOS)
- CEREZO, Ruth y PORRAS, Alejandro, “La certificación de calidad: un puente entre el sector público y el sector privado” *Revista Prospectiva Agrupación Política Nueva*, A.C., Año 6, Num. 17, Noviembre de 2000.
- RAMIÓ MATAS, Carles. “Algunos problemas de las estrategias de mejora de la calidad de los servicios públicos”, *Revista Prospectiva Agrupación Política Nueva*, A.C. Año 6, Número 17, Noviembre de 2000, p. 12.

- SÁNCHEZ GONZÁLEZ, José Juan. ‘La Gestión Pública como Calidad en el Servicio Público’, *Revista Prospectiva Agrupación Política Nueva, A.C.*, Año 6, Num. 17. Noviembre de 2000.
- VALDÉS BURATTI, Luigi. ‘Estrategias para implantar la calidad en la empresa: 1ª, 2ª, 3ª, 4ª y 5ª generación’, en *Revista Adminístrate Hoy*, Números 29, 30, 31, 32 y 33. Grupo Gasca-Sicco, 1996.

LEYES.

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Norma Mexicana IMNC. ‘Sistemas de gestión de calidad – Requisitos’. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C.

DOCUMENTOS.

- SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO, *Programa de Modernización Administrativa 1995-2000*.
- PODER EJECUTIVO FEDERAL, *Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006*,
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, *Manual de Organización y Funciones de la Secretaría Particular*, México, 2001.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, *Manual de Normas y Procedimientos de la Secretaría Particular*, México, 2001.
- OFICINA DE LA PRESIDENCIA PARA LA INNOVACIÓN GUBERNAMENTAL, *Modelo Estratégico de Calidad*, México, 2001.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, *Agenda Presidencial de Buen Gobierno*, México, 2002.
- SECRETARÍA PARTICULAR DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, *Manual de Gestión de Calidad*, México, 2002.
- SECRETARÍA PARTICULAR DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, *Guía Técnica para la Codificación de Documentos*, México, 2003.
- SECRETARÍA PARTICULAR DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, *Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos*, México, 2003.

- SECRETARÍA PARTICULAR DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, *Manual de Procedimientos de Control de Documentos*, México, 2003.
- SECRETARÍA PARTICULAR DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, *Manual de procedimientos de Control de Producto No Conforme*, México, 2003.
- SECRETARÍA PARTICULAR DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, *Manual de Procedimientos de Auditorías Internas de Calidad*, México, 2003.
- SECRETARÍA PARTICULAR DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, *Manual de Procedimientos para la Calificación y Certificación de Auditores Internos*, México, 2003.
- SECRETARÍA PARTICULAR DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, *Manual de Procedimientos para la realización de Acciones Correctivas*, México, 2003.
- SECRETARÍA PARTICULAR DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, *Manual de Procedimientos para la realización de Acciones Preventivas*, México, 2003.
- SECRETARÍA PARTICULAR DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, *Manual de Procedimientos para la Mejora Continua*, México, 2003.
- CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO, “Una nueva gestión pública para América Latina”. Octubre de 1998.

OTROS.

www.innova.gob.mx