

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTTLAN**

**APLICACION DE LA NORMA ISO 9000:2000 COMO
ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA DE CAMBIO EN UNA
GERENCIA DEL CONSEJO DE PROMOCION TURÍSTICA DE
MEXICO**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A N:**

**ARMANDO MORALES RAMÍREZ
ENCARNACIÓN SOYANO Y GALVAN
IGNACIO RAMÍREZ ARREOLA**

ASESOR: DR. GERARDO SÁNCHEZ AMBRIZ



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.

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

NOMBRE: ARNANDO NORBLES
RUIBEEZ

FECHA: 15 - NOVIEMBRE - 2005

FIRMA: [Firma]

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

NOMBRE: EVOLUCIONES
Y SALUD

FECHA: 15 - NOVIEMBRE 2005

FIRMA: [Firma]

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

NOMBRE: IGNACIO RUIBEEZ
ORREOLA

FECHA: 15 - NOVIEMBRE 2005

FIRMA: [Firma]



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
**FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN**



**DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES**

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE**

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Aplicación de la Norma ISO 9000:2000 Como Estrategia Administrativa
de Cambio en una Gerencia del Consejo de Promoción Turística de
México.

que presenta del pasante: Armando Morales Ramírez
con número de cuenta: 7623543-8 para obtener el título de :
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 19 de Agosto de 2005

PRESIDENTE M.A. Juan Espinosa Fernández

VOCAL Dr. Gerardo Sánchez Ambriz

SECRETARIO L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

PRIMER SUPLENTE L.A. Guadalupe Ayvar Cebrero

SEGUNDO SUPLENTE M.A. Ma. Teresa Muñoz García



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS
U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Aplicación de la Norma ISO 9000:2000 Como Estrategia Administrativa
de Cambio en una Gerencia del Consejo de Promoción Turística de
México.

que presenta del pasante: Encarnación Soyano y Galván
con número de cuenta: 07806754-3 para obtener el título de :
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 19 de Agosto de 2005

PRESIDENTE M.A. Juan Espinosa Fernández

VOCAL Dr. Gerardo Sánchez Ambriz

SECRETARIO L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

PRIMER SUPLENTE L.A. Guadalupe Ayvar Cebrero

SEGUNDO SUPLENTE M.A. Ma. Teresa Muñoz García



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mejares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Aplicación de la Norma ISO 9000:2000 Como Estrategia Administrativa
de Cambio en una Gerencia del Consejo de Promoción Turística de
México.

que presenta del pasante: Encarnación Soyano y Galván
con número de cuenta: 07806754-3 para obtener el título de :
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en e EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 19 de Agosto de 2005

PRESIDENTE M.A. Juan Espinosa Fernández

VOCAL Dr. Gerardo Sánchez Ambriz

SECRETARIO L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

PRIMER SUPLENTE L.A. Guadalupe Ayvar Cebrero

SEGUNDO SUPLENTE M.A. Ma. Teresa Muñoz García



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mejares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Aplicación de la Norma ISO 9000:2000 Como Estrategia Administrativa
de Cambio en una Gerencia del Consejo de Promoción Turística de
México.

que presenta del pasante: Ignacio Ramírez Arreola
con número de cuenta: 7227879-0 para obtener el título de :
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 19 de Agosto de 2005

PRESIDENTE	<u>M.A. Juan Espinosa Fernández</u>	
VOCAL	<u>Dr. Gerardo Sánchez Ambriz</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Guillermo Aguilar Dorantes</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Guadalupe Ayvar Cebrero</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>M.A. Ma. Teresa Muñoz García</u>	

En memoria de mi padre
De quien admiro su firmeza
De hombre recio

En memoria de mi madre

A quien la debo tanto

Y tan poco que le di

A mis hermanos:

José Luis

Sergio

Elba

Carmen

Rafael

Martha

Javier

Claudia

De quienes me considero

El fruto de la semilla

Que en mí vieron.

A mi esposa y mis hijos

Nohemi

Armando

Adrian

Ximena

Quienes son la razón de mi ser.

A mi director de tesis

M.C. Gerardo Sánchez Ambríz

A mis compañeros y amigos
que gracias a sus consejos
logre guiarme por el buen camino
en especial a aquellos que colaboraron
en la realización de este trabajo.

Armando Morales Ramírez

En reconocimiento

Al recuerdo de mis padres
con nostalgia.....

A mi esposa e hijos por el
tiempo que les tome para
conseguir un sueño en
beneficio de todos.....

A mis compañeros y amigos
por la amistad, confianza
y apoyo, para terminar el
compromiso contraído...

A mis asesores:

Dr. Gerardo Sánchez Ambríz

L. A. Guillermo Aguilar Dorantes

por el apoyo y estímulo
brindado para la culminación
de nuestra tesis profesional

Gracias.

Encarnación Soyano Y Gálvan

En reconocimiento

Al recuerdo de mi madre
y al apoyo de mi padre

A mi querida esposa

Rosalba

por su comprensión y apoyo

A mis queridos hijos

Razón de mi vida

Ma. del Carmen

Carlos Ignacio

Carla Monserrat

Por su amor y tolerancia
y por la oportunidad que me
brindan de ser su papá

A mis asesores

Dr. Gerardo Sánchez Ambriz

L. A. Guillermo Aguitar Dorantes

Por su apoyo y estímulo
en la conclusión de nuestra tesis

A mis compañeros y amigos

Por sus consejos, por su fiel
amistad brindada en los buenos
malos tiempos y por el apoyo
para concluir la presente tesis.

Ignacio Ramírez Arreola

INDICE

	Pag.
Índice	1
Introducción	4
Objetivo	8
Hipótesis	9
Capítulo 1. La Globalización y el Orden Social en el Siglo XXI.	10
1.1 Generalidades.	10
1.2 Conceptos Fundamentales.	18
1.3 Los Organismos Internacionales y la Emisión de recomendaciones a los Países de Economías Emergentes.	23
1.4 La Competitividad y sus Efectos en los Sistemas Productivos de México.	27
1.5 La Industria Nacional del Turismo.	32
Capítulo 2. Las Teorías Administrativas.	42
2.1 Administración Científica.	45
2.2 Teorías Burocráticas.	47
2.3 Teoría Clásica ó Administrativa.	48
2.4 Teoría de las Relaciones Humanas	50
2.5 Teoría Estructuralista	54
2.6 Teoría Neoclásica	55

2.7	Teoría del Comportamiento Humano	56
2.8	Teoría del Desarrollo Organizacional	57
2.9	Teoría relacionada con la Calidad	61
2.10	Teoría de la Administración Estratégica	64
2.11	Definiciones de Innovación	65
2.12	Teoría de la Administración del Conocimiento	70
Capítulo	3. Las Normas ISO 9000 : 2000	73
3.1	Antecedentes de la Norma ISO 9000	73
3.2	Organismos de Acreditación	75
3.3	La Familia ISO 9000 : 2000	76
3.4	Beneficios de ISO 9000 : 2000	77
3.5	Campos de aplicación	79
3.6	Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad	79
3.7	Estructura Documental	91
3.8	Requisitos de la Norma	93
Capítulo	4. Caso Práctico de un Sistema de la Gestión de la Calidad en el Consejo de Promoción Turística de México	98
4.1	Diagnostico Operacional ISO 9001:2000	98

	Índice
4.2 Manual de la Calidad	107
4.3 Plan de la Calidad	140
4.4 Instructivo de Trabajo	141
Conclusiones	163
Bibliografía	166

INTRODUCCIÓN

Actualmente la globalización de las economías en el mundo, demandan importantes cambios en las empresas, la fuerte competencia les exige la adopción de nuevos sistemas de trabajo que les ayuden a ser más competitivos y lograr así su permanencia en los mercados nacionales e internacionales.

Es de suma importancia que las empresas estén involucradas en el proceso de globalización, ya que para subsistir, todas las economías del orbe, hacen significativos esfuerzos para unificar criterios en las negociaciones comerciales. La mayoría de las empresas están concientes de las diferencias económicas, culturales, tecnológicas, políticas y financieras existentes entre ellas, las cuales indican claramente sus ventajas competitivas.

El proceso de globalización de los mercados y la acelerada innovación tecnológica, también exige a los países de economías emergentes, una profunda reconsideración sobre el papel que desempeñan las Dependencias Gubernamentales del Sector Público, en la generación de estrategias que apoyan el desarrollo sostenido de la nación.

El desarrollo sostenible es aquel que da respuesta a las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para cumplir las propias.

En México, el segmento del Turismo constituye un universo de oportunidades para generar fuentes de trabajo; por ello, el Gobierno Federal invierte importantes recursos en la promoción de los desarrollos turísticos.

Debido a la importancia que tiene la optimización de los recursos en la promoción de desarrollos turísticos, diseñamos y desarrollamos un trabajo de tesis, donde se aplica

la norma ISO 9000:2000, como una estrategia administrativa de cambio en una entidad pública del sector turismo.

El contenido intelectual de la investigación es representado en cuatro capítulos:

En el capítulo número 1, son disertados los aspectos más importantes de la globalización mezclado con el Desarrollo Organizacional y los aspectos económicos del crecimiento de las empresas de excelencia a nivel mundial, así como las tendencias que ya se visualizaban hace algunos años sobre la competitividad.

Analizamos los principales impulsores de la globalización, sus ventajas y desventajas y aquellos factores básicos que crean la necesidad del Desarrollo de las Organizaciones.

El Desarrollo Organizacional es un término que se utiliza para abarcar un conjunto de intervenciones de cambios planeados, contruidos sobre valores democráticos humanísticos, que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

En el capítulo 2 estudiamos las principales teorías administrativas que conforman el pensamiento administrativo, principalmente, en los siglos XIX, XX y XXI.

Al estudiar las tendencias de la administración, profundizamos nuestros conocimientos en las teorías de: Comportamiento Organizacional, Desarrollo Organizacional, Filosofías de Trabajo de la Calidad y Administración del Conocimiento (innovación).

Los antecedentes de las principales teorías administrativas fueron plasmadas en secuencia del desarrollo de los sistemas administrativos enfocados a la calidad.

Dentro de los más importantes describiremos el método de mejoramiento de la calidad presidido por Edward Deming, la filosofía "cero defectos" de Philip B. Crosby, la trilogía de calidad de Joseph M. Juran, el control de la calidad de Kaoru Ishikawa; entre otros.

En el capítulo 3, se puntualiza en forma general las normas de aseguramiento de la calidad regidas por la serie ISO (International Organization for Standardization) así como su importancia, además se definen los lineamientos y estándares que se manejan en esta serie.

La norma de calidad en la cual profundizamos es ISO 9001:2000, con todos sus puntos y requerimientos.

En la actualidad los sistemas de aseguramiento de la calidad regidos por las Normas ISO, se han utilizado en las empresas como estrategias para incrementar su competitividad en los mercados mundiales, ya que tiene gran flexibilidad para adecuarse a los diversos procesos productivos y servicios existentes en ellas.

En el 4º y último capítulo desarrollamos el caso práctico, donde llevamos a cabo la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad en lo sucesivo (SGC) ISO 9001:2000, al proceso de Seguimiento Financiero. Presupuestal y Fiscal de Contratos de Campañas. En este sentido fue necesario conocer las generalidades de la empresa, sus principales fortalezas y debilidades, la importancia que tiene la planeación estratégica en el proceso de Seguimiento Financiero. Presupuestal y Fiscal de Contrato de Campañas, desarrollamos cuatro etapas para implantar la gestión del cambio y poder llevar a la organización a consolidar el cambio hacia una cultura de calidad.

Como primer paso aplicamos un cuestionario para diagnosticar las principales fortalezas y debilidades que tiene la empresa, enfocado a detectar las áreas de oportunidad.

Con los resultados obtenidos en el diagnóstico, definimos nuestra planeación estratégica que fue el punto de partida para la implantación del sistema de aseguramiento de calidad en el proceso de Seguimiento Financiero. Presupuestal y Fiscal de Contratos de Campañas, enfocado a desarrollar el Manual de la Calidad, Plan de la Calidad e Instructivo de trabajo, para el personal de la Gerencia de Control Administrativo de Campañas, en lo sucesivo **(GCAC)**, asegurando así, la continuidad operativa y la competitividad.

El proceso del Seguimiento Financiero. Presupuestal y Fiscal de Contrato de Campañas, busca establecer los lineamientos para la revisión, seguimiento, registro y cumplimiento de los contratos de campañas de promoción turística, celebrados entre las agencias y el Consejo de Promoción Turística de México, en lo sucesivo **(CPTM)**.

Dichos lineamientos deberán cumplir con las expectativas, exigencias y requisitos de la norma ISO 9001:2000, conjugando esfuerzos tecnológicos, organizacionales, administrativos y humanos; generando una nueva filosofía de calidad en la que impere la prevención sobre el error y la colaboración de sus miembros, para hacer todo un proceso de mejora continua y así cumplir con los objetivos de la empresa.

Finalmente, presentamos las conclusiones emanadas del desarrollo de la investigación, así como, la bibliografía que sirve como sustento teórico en el desarrollo de la tesis.

OBJETIVO

Describir la aplicación de la norma de calidad **ISO 9001 : 2000**, en una gerencia del Consejo de Promoción Turística de México para el aseguramiento de servicios de calidad.

HIPOTESIS

La aplicación de la norma de calidad **ISO 9001 - 2000**, permitirá a la gerencia del Consejo de Promoción Turística de México, lograr un cambio sustancial en su proceso productivo y de mantenimiento en un estándar de eficiencia y calidad dentro de la organización.

CAPÍTULO 1 LA GLOBALIZACIÓN Y EL ORDEN SOCIAL EN EL SIGLO XXI.

1.1.- Generalidades

Los conceptos y el lenguaje de la literatura económica y social especializada, así como en el campo de las relaciones internacionales, han puesto de moda, el vocablo de globalización.

El concepto de Globalización, se entiende como el intercambio económico, político, el capital financiero, la tecnología y las transacciones comerciales con la finalidad de la instauración de un sistema único a nivel mundial que englobe las relaciones políticas económicas, sociales, culturales, entre otras, de todos los continentes del planeta que ahora desde el punto de vista del discurso económico se definen como bloques económicos. (1)

Vale la pena, entonces desentrañar algunos de sus conceptos teóricos y algunas incidencias metodológicas de los mismos; los que tienen que ver muy de cerca con las estrategias socioeconómicas que imperan en los espacios nacionales, regionales y mundiales que interactúan dinámicamente en nuestros días y que serán el objeto de nuestra atención.

La globalización, se desprende de la teoría general de la integración económica y destaca la necesidad de articular la economía mundial en un todo armonioso; es por ello, que podemos caracterizarla como una teoría de las unidades productivas en el ámbito global.

En ella se destaca como elementos fundamentales y funcionales al comercio y sus prácticas; esto es, se alude explícitamente al intercambio de bienes y servicios entre unidades económicas distintas entre países Teoría de, naciones o estados indistintamente que darán inicio a una articulación progresiva; la que se desarrollará como una interdependencia recíproca, seguida de un ajuste de los desequilibrios

económicos y sociales, hasta terminar con las relaciones integrativas; es decir, tratarían de una mutua acomodación o adecuación armoniosa del resto de los elementos económicos; recursos productivos y humanos así como de los sociales y culturales que se asocian a ellos. (2)

Así la teoría de la integración global o la globalización, asimila los elementos importantes de la teoría del comercio y en especial del internacional, particularmente tratados en la teoría económica la cual designa un proceso de mutuo ajuste entre economías con especialidades y habilidades diversas que, al complementarse mutuamente, tienden a desarrollarse con mayor eficiencia y rapidez, arrastrando tras de sí modificaciones en el campo socio-político cultural.

Los diferentes grados de habilidades, los diversos recursos y variadas técnicas y conocimientos que las economías de los países poseen individualmente, se plasman en una producción más rápida y eficiente permitiendo que los intercambios mercantiles contribuyan a complementar y acelerar su propio desarrollo económico; sacando provecho de su especialización, de su nivel de avance técnico y aprovechando también los de las otras economías con la que establecen intercambios comerciales o un nivel primario de integración económica.

La teoría se complica en la práctica, ya que a la anterior teorización sobre la integración global, se le añaden las subteorías de las ventajas comparativas de la especialización comercial, las cuales dependen tanto del alto nivel de habilidades y destrezas, como del grado de asimilación de conocimientos sistemáticos, es decir, del uso de la ciencia aplicándolos a la transformación de los recursos naturales, cristalizados en técnicas diferenciales haciendo el desarrollo de la tecnología.

Otras variantes de las teorías de desarrollo económico, sí la eficiencia y la productividad en cada país o en cada economía, acelerarían o retardarían el proceso integrativo y por ende su desarrollo o subdesarrollo relativos. (3)

El mayor adelanto científico y tecnológico puede dar lugar a la innovación; o sea, tanto a una nueva forma de combinación de los factores de la producción como en la fabricación de un nuevo bien, a la utilización de nuevos procesos y técnicas productivas que abrirían nuevos mercados, facilitándose la integración y la globalización o mundialización de los procesos económicos.

El dinámico proceso globalizador, sin más, impactaría positivamente en el desarrollo de las economías rezagadas y en la economía global. Lo que incrementaría, a su vez, el volumen de bienes comerciales a bajos costos. Así, las ventajas producidas por la asimilación científica pueden, a su vez, ser captadas por las economías más rezagadas que disfrutarían de ventajas en cuanto a recursos o mano de obra; con lo que la complementación de las economías integradas dinámicamente redundaría en mutuos beneficios, sin entrar en mayores detalles técnicos.

La teoría de la Integración a nivel global, derivada de la teoría de las relaciones económicas internacionales, proponen una senda de equilibrios, de compensaciones mutuas entre economías diferentes para el logro de un mayor desarrollo y progreso económico del que seguiría uno social y cultural. Así, el pleno empleo de los recursos materiales y sociales a escala mundial permitirá el logro pleno del objetivo del desarrollo humano y la expansión del mismo a través del uso adecuado de la ciencia económica.

Por lo antes citado, se expone claramente un modelo de equilibrio social que puede ser seguido a través del cumplimiento pleno de las normas o leyes económicas. El planteamiento no deja de ser interesante ya que se encuentra dentro de la idea de corregir las desigualdades, aprovechar las diferencias para generar riqueza, tanto en la escala nacional como en la escala mundial.

Todo ello, en vista de satisfacer las necesidades a nivelar las Inequidades Individuales y sociales que se expresan en niveles de vida opuestos y en desequilibrios agudos entre los diversos grupos sociales.

En segundo lugar, su formulación como teoría explicativa se da de modo tan amplio y abarcador que fácilmente puede ser caracterizada como una de las tantas teorías generales del desarrollo económico, cuya medición se daría por la vía de la articulación integrativa; lo que nos deja en plena libertad para escoger diversas formas o alternativas para llegar a lo mismo.

Al no expresarse en el planteamiento teórico, preferencias por ningún tipo de forma o sistema económico o de modelo específico de desarrollo, la teoría general de la Integración económica global o globalización, nos señala solamente que es preciso rechazar como valores negativos todo sistema o modelo, que en el largo plazo puede llevar a desequilibrios, desigualdades, gastos innecesarios, desperdicios nacionales o internacionales que ahonden, amplifiquen o ensanchen las desigualdades entre los espacios económicos, los países y los grupos sociales que los integran.

Por las razones anteriores, se elabora en ella, una amplia reflexión sobre el movimiento de los factores productivos así como de los movimientos comerciales, financieros, monetarios y fiscales y, últimamente sobre flujos tecnológicos, que pueden tener efectos especiales en las zonas de Integración. Además, en la construcción de esta teoría general, se fueron creando una serie de indicadores para medir los efectos de la misma, tanto en lo que respecta a las acciones de Integración como a sus resultados económicos.

Se trata con ellos de calcular los efectos que tiene la Integración como proceso en las economías que inician sus articulaciones integrativas; así como el desarrollo posterior de cada una de ellas, sus impactos sobre las grandes economías de los países y en la economía mundial. La insistencia en hablar del proceso globalizador o de la globalización a secas que sugiere justamente la dimensión mundial del proceso y sus alcances.

Ahondando en el análisis de la mediación articuladora, la integración, como función del desarrollo económico proplamente dicho, es impulsada por el intercambio comercial que es, a su vez, apertura de fronteras, es decir, de los límites propios de cada economía, nación o estado.

Las funciones estatales que tienen que ver con la voluntad política y con la soberanía, esa compleja realidad del poder gubernamental o estatal moderno que no puede ser borrada por la teoría globalizadora, como lo pretenden sus ideólogos.

La perspectiva, considera una valoración jerárquica especial atribuida en la teórica globalizadora al comercio libre sin trabas ni protecciones. Este aparece como el impulsor o motivador de la integración y, por otro lado al no establecerse obstáculos. Al mismo, al desenterrar las interrupciones o barreras al mismo, llevadas a cabo por los Estados o el poder político se operarían los grandes beneficios de la integración global.

Así se introduce la idea de que los mecanismos económicos deben de moverse de modo automático sin interrupciones y previa orientación para lograrla; lo que nos recuerda la idea de la mano invisible o del poderío inminente de los mecanismos comerciales y de los elementos económicos, por lo tanto, tan preciados entre los clásicos de la ciencia económica. De ahí que, los conceptos de integración global, sistema global, globalización así como los de internacionalización, mundialización y otros más que abundan en el lenguaje cotidiano actual.

Las ciencias sociales y en particular, la economía, intentan definir como aparecen las formas cuasi clásicas de discernir, de interpretar y dirimir los problemas globales del desarrollo dentro de las nuevas realidades que están apareciendo; pero, caen también fácilmente en los supuesto que los clásicos de la economía toman como verdades incontestables. Así, entonces, el subdesarrollo agrupa fenómenos de corto, mediano y largo plazo corregibles, son carencias de desarrollo que se solucionan

mediante la integración de las economías emergentes o en desarrollo, a las desarrolladas.

De ello depende que, la internacionalización de las economías resulta ser el medio más eficaz para la integración global de los recursos humanos y sociales; con ellos se logrará la plena integración mundial.

La globalización aparece como el proceso dinámico que nos conduce a la apertura comercial que tiene, no sólo la virtud de integrar mundialmente a todas las economías, sino de corregir las desigualdades e inequidades; esto es, crear condiciones de equilibrio de armonía y desarrollo mundial.

Resulta interesante constatar que en un mundo en vías de una integración económica acelerada, las empresas corporativas, principalmente norteamericanas, ya consolidadas a nivel nacional, al adoptar una perspectiva mundial de los mercados, para sus unidades productivas y para su propia organización, en aras de adoptar nuevas estrategias entre las que se encuentran la tendencia estandarizadora de los productos, de los propios mercados.

Los lugares donde debe efectuarse la producción, los que tienen que ser escogidos en función de los costos y de la competencia que existía en los diferentes lugares. De este modo, la organización de su imperio global se flexibilizara para responder, según las nuevas circunstancias, a las nuevas y coherentes lógicas de su tendencia al dominio, necesario de hombres y recursos para su armonioso y complejo funcionamiento global.

Como se puede constatar, el rumbo económico que se desprende de los anteriores conceptos, su afán equilibrador, su entusiasmo expansivo, no concluye completamente la visualización de las desigualdades, del no desarrollo, del subdesarrollo; así como de las circunstancias políticas y sociales que los engendran.

Sin embargo los simplifican del tal modo que éstos se solucionarán gracias al libre juego del comercio internacional o, como se acostumbra a decir, por el libre ejercicio de las fuerzas del mercado. Dentro de esta perspectiva los elementos fundamentales de la teoría de la integración internacional, se resumen en la expansión de las empresas corporativas que impulsan el comercio global, el cual conduce a la globalización.

Es más la insistencia de la teoría globalizadora que la propia realidad económica nacional, internacional y mundial, ignorando las desigualdades, los desequilibrios entre unas economías y otras se han vuelto permanentes, son de largo plazo y no se han disuelto con la integración internacional de las economías. Al contrario, se juntan e interactúan reforzando o debilitando procesos políticos y sociales, dentro de las integraciones estatales y nacionales que son las formas macroeconómicas y sociales más dinámicas en las que se presenta la realidad del mundo actual.

En lo que no fallan los teóricos globalizadores, o lo que constituye el nuevo énfasis de la subteoría globalizadora, respecto de los clásicos, es que esta integración económica, en efecto, hasta el momento no ha sido global; esto es, que son los países industrializados que más participan en los intercambios comerciales y en las inversiones y, que numerosos países en desarrollo se han quedado fuera de la mundialización benéfica. Ya es tiempo de aceptarla sin reticencias, sin inútiles defensas; ya que se trata de una inexorable realidad.

Por lo que a la idea de globalización complementaría el objetivo valorativo positivo inmersos en la categoría de integración, esto es, impulsaría el desarrollo de todas la integraciones micro y macro sociales existentes: estado, naciones, pueblos, regiones, grupos, clases, culturas, individuos.... es nuestra realidad de hoy.

La lógica del planteamiento globalizador sería que, los fracasos y los desajustes en el desarrollo se han dado por que la integración no se ha realizado en plenitud, por

tanto, sí y sólo sí se logra la plena integración a la globalización, las fallas se corregirán de manera automática. (4)

Profundizando en el análisis que hemos emprendido de la integración económica, debe ser completada con el examen de la idea de globalización económica o globalización de las economías nacionales; las que, como sucede en los países en desarrollo, han evolucionado favorablemente de la exportación de materias primas a la de productos manufacturados pero, no han completado su proceso con la asimilación de la tercera etapa de transformaciones científicas y tecnológicas.

Por eso, los países que lo han logrado compiten ya a nivel mundial, sin los peligros de una industrialización despertadora de los recursos humanos y sociales que se adhiere para el devenir de la era globalizadora.

Se insiste ya implícitamente en la necesidad de superar la era de industrialización aparejada a la segunda revolución industrial y avanzar hacia la era de la sociedad del conocimiento, lo que en términos menos rebuscados significa asimilar las tecnologías de la investigación, de las telecomunicaciones y del transporte, especialmente destinados a facilitar y acelerar los anteriores procesos productivos de comercialización de los productos.

Basadas éstas en la nueva revolución industrial en la cual, las nuevas tecnologías se desplegarían y visualizarían en la maquinaria y en los equipos de cómputo sino en los procesos de información, organización y conocimientos (programas de informática) requeridos para la máxima eficiencia y flexibilidad de la producción, extremadamente diferenciada e individualizada.

Cabe notar que la revolución antes mencionada, llamada también la revolución de los servicios, se caracteriza por la aparición de nuevas formas de producción y nuevos productos que se están gestando en los laboratorios de investigación de las llamadas

grandes empresas transnacionales, cuya matriz y filiales se encuentran en la gran mayoría de los casos, formalmente inscritas bajo los registros de propiedad de los estados-nación poderosos; los comúnmente llamados grandes potencias internacionales.

Debemos entender que la integración global o globalización de las economías nacionales significaría el proceso de articular formal o informalmente a las economías nacionales dispersas o ya superpuestas, nacional o regionalmente en un todo equilibrado y armónico a nivel mundial, como marca o frontera final de la llamada globalización.

A partir de los puntos y de las precisiones anteriormente señaladas, no resulta difícil definir de modo breve lo que entenderemos por la integración global o globalización de las economías nacionales, ello significaría el proceso de articular formalmente o informalmente a las economías nacionales dispersas ya sea superpuesta, nacional o regionalmente en un todo equilibrado y armónico a nivel mundial como marca o frontera final de la llamada globalización.

El concepto de integración global por una parte expresaría la idea, como ya lo comentamos, de acabamiento o plenitud de la integración económica y, en segundo término, fijaría los límites de esta integración más allá de las barreras nacionales o de los estados, cuya realidad concreta y explícita define las mayores unidades económicas y sociopolíticas con autonomía y soberanía existentes actualmente.

1.2.- Conceptos Fundamentales.

Globalización

El fenómeno que mantiene a la mayoría de los países a nivel mundial en un constante proceso de transformación, que conlleva a que exista un escenario de globalización

que, a su vez propicia de alguna manera la pérdida de fronteras y la interdependencia económica, política, educativa, cultural, tecnológica entre otras, a nivel regional, nacional, continental e internacional.

La globalización de economías exige complejas normatividades de calidad, que radicalizan la competencia, obligando a los participantes a estar mejor preparados e incorporar estrategias que le permitan generar un desarrollo uniforme y sostenido. La competencia y la innovación de productos líderes, facilita la creación de fuentes de trabajo rentables que permitan que los habitantes obtengan mejores condiciones de vida.

Integración Económica

Es un proceso en el cual dos o más mercados nacionales independientes entre sí consideran poco adecuadas las dimensiones unitarias, y por lo tanto, se unen para la formación de un solo mercado. Este proceso, contiene una serie de medidas de acoplamiento de las diferentes estructuras nacionales en un periodo de transición más o menos largo, para así evitar medidas drásticas que pudieran resultar contraproducentes. (5)

Desde el punto de las relaciones Internacionales se ha señalado que este problema posee una dimensión que va más allá de la relación material. Significa un proceso continuo con grados cada vez mayores de aproximación o de unificación entre los actores del proceso.

Se trata de un concepto político e ideológicamente cargado y no pone énfasis en su aspecto central; la creación y evolución del derecho, el cual depende cada vez más de procesos de carácter internacional, transnacional o global, la trayectoria histórica más reciente demuestra que el principal rasgo que define a la integración económica

es su carácter de proceso, que se despliega, en términos generales a través de diferentes etapas.

Las diferentes etapas y formas de integración económica son las siguientes:

- 1) El sistema de preferencias aduanera; es un conjunto de territorios aduaneras que se conceden entre sí una serie de ventajas aduaneras, no extensibles a terceros debido a la suspensión internacional aceptada de la cláusula de la nación más favorecida.
- 2) Zona de libre comercio: es la etapa primaria de la integración económica y consiste en la eliminación inmediata o paulatina de trabas aduaneras y comerciales, donde cada país socio mantiene frente a terceros su propio arancel de aduanas y su peculiar régimen de comercio.
- 3) Unión aduanera. Además de suprimirse las barreras arancelarias y comerciales se establece un arancel aduanero común frente a terceros; pero la subsistencia de diferentes sistemas monetarios, fiscales y de transporte crean una serie de problemas que hacen necesaria la unificación de aquellos sistemas que provocan la necesidad de una mayor unión económica.
- 4) Mercado común: consiste en la eliminación de barreras arancelarias, comerciales y la adopción de un arancel común frente a terceros, así la libre movilidad de capitales, de personas y de servicios dentro de los territorios de las partes contratantes. Es decir, elimina las restricciones que dificultan el movimiento de los factores económicos.
- 5) Unión Económica: se combina lo anterior con un cierto grado de armonización de las políticas económicas nacionales; consiste en un mercado común que adopta una política económica común. El proceso de integración se ha realizado de

manera paulatina y global; por ello, la globalización posibilita el acceso a un mercado de mayor amplitud que el nacional.

- 6) La integración de tecnología de punta a las principales actividades económicas con el consiguiente desplazamiento de fuerza de trabajo, apertura del mercado nacional a productos, bienes y servicios extranjeros, en concreto la anulación de las fronteras económicas. También significa una mayor polarización entre los países desarrollados y los subdesarrollados, estos últimos ofrecen materias primas y mano de obra barata y los otros determinan el modelo geoeconómico e incluso político a seguir. (6)

Concepto Filosófico

El continuo avance hacia la instauración de un único sistema mundial en lo económico, en lo político, lo cultural y lo comunicacional. La globalización sería la última fase o culminación del proceso de modernidad iniciado hace varios siglos.

A pesar de las diferentes perspectivas, se convergen en dos cosas.

- 1) La globalización termina de tajo con la modernidad, e impera la posmodernidad como forma de vida, entendida como forma la vulgaridad, la barbarie. Lo que se impone eventualmente en el mundo no es la cultura de la modernidad, sino la industria de la cultura popular. No es Kant sino Madonna.
- 2) Predomina el dinero sobre los valores y es aquél quien regula la vida de las personas. Las personas que triunfan pueden no saber que hacer con su dinero, pero al menos pueden estar seguros que otras personas envidian su éxito.

Concepto Económico

El sistema capitalista global manifiesta algunas tendencias imperialistas, ya que lejos de buscar el equilibrio, está empeñado en la expansión. No puede descansar en tanto exista algún mercado o recurso que permanezca sin incorporar.

El sistema capitalista global está formado por muchos estados soberanos, cada uno de ellos con sus propias políticas y sus propios intereses, pero todos ellos sometidos a la competencia internacional, no sólo por el comercio sino por el capital. (7)

Para que la economía de mercado funcione, requiere de expansión hacia zonas menos desarrolladas pero, que al mismo tiempo reúna las condiciones mínimas de represión y salarios bajos para que genere competitividad y como consecuencia, grandes ganancias al enfrentarse a la competencia internacional. Con esta forma de producción no se pretende mejorar el nivel de vida de la población en general ni establecer verdaderas democracias. Se intensifica la polarización entre la riqueza y la pobreza, la masificación y la soledad; es un sistema contradictorio, del que difícilmente se puede escapar. (8)

Concepto Político

Podemos considerar que la globalización significa los procesos en virtud de los cuales los Estados Nacionales Soberanos se entrelazan buscando las mayores probabilidades de poder, transformarse de un estado nacional en un estado transnacional, el cual sugiere e impone políticas a los países menos desarrollados.

Concepto Social

Desde la perspectiva social se define como un proceso que crea vínculos y espacios sociales transnacionales, revaloriza culturas locales y trae a un primer plano terceras

culturas, aglutina un poco de unos y otro poco de otros, tal es la manera como las novedades llegan al mundo. En varios aspectos, la globalización de la cultura confiere nuevos significados a lo individual y a la sociedad misma, crea nuevos modos de vida y de cultura, se puede decir que hace desvanecer todo lo sólido.

Genera terceras culturas, las cuales no tienen identidad ni arraigo, el fin de las fronteras rompe con una formación tradicionalista, cultura y valores, se impone a una forma de vida occidental, caracterizado por la soledad.

1.3.- Los Organismos Internacionales y la Emisión de Recomendaciones a los Países de Economías Emergentes.

El Fondo Monetario Internacional en lo sucesivo (FMI), el Banco Mundial en lo sucesivo (BM) y la Organización Mundial de Comercio en lo sucesivo (OMC), sellaron su unidad para apoyar con recursos financieros la asistencia para el desarrollo de los países más pobres, tras advertir que están examinando las condiciones bajo las cuales se autoriza el financiamiento a las economías más necesitadas, los organismos financieros internacionales coinciden en que la unidad de esas tres instituciones es fundamental para ganarle la batalla al subdesarrollo y a la pobreza.

Horst Kohler, James D. Wolfensohn y Mike Moore representantes de (FMI), (BM) y (OMC); respectivamente, reconocieron la urgencia de diseñar un nuevo sistema financiero y jurídico mundial y contribuir a eliminar la corrupción en las economías más pobres, así como elaborar planes de ayuda financiera para fomentar la educación, la salud y la infraestructura social. (9)

Además manifestaron su preocupación por crear mecanismos para el control de las principales variables económicas como la inflación, mejorar el ingreso promedio de los más desamparados y otro de los puntos y avances señalados en la Cumbre de Monterrey, es la creación de un fondo de reservas para bancos de desarrollo regional

en Derechos de Especiales de Giro, que son una canasta de monedas mundiales en la que el (FMI) mide sus cuotas y apoyos financieros y acabar con la pobreza extrema.

Después de cinco días de trabajo, funcionarios de 189 países consideraron viable la creación de un tribunal de quiebras a nivel internacional que pueda brindar garantías a los países en caso de entrar en proceso de cesantía de pagos de deuda.

El consenso emergente de desarrollo de los países no se logra sólo con el traslado de recursos. Primero, concluye la mesa final de la Conferencia, los países menos desarrollados deben de hacer una revisión de sus sistemas comerciales, regulaciones fiscales y estimulación a los sectores de la producción susceptibles de ser exportados. Una vez realizados los nuevos marcos de comercio, tendrá que procederse a las alianzas con países interesados en consumir artículos de los países menos favorecidos.

Banco Mundial

Recomendaciones para el desarrollo a México

1. Tasa de crecimiento económico mundial de 1.3% en 2002. El (BM) recomienda a México adoptar una estrategia que reduzca los riesgos sociales donde el gobierno tiene la doble tarea de estabilizar a la economía para propiciar la creación de empleos.
2. Garantizar el acceso de la población a servicios básicos de educación, salud y servicios financieros.

Conscientes de que la pobreza impide el desarrollo y avance de México, el organismo financiero consideró incomprensible que la seguridad social sea un servicio restringido a los trabajadores formales, que ni son la mayoría en el país ni son los que más necesitan el apoyo federal.

- Como parte del estudio una agenda de desarrollo para la nueva era del **(BM)** para México, se hace un llamado a los responsables de las decisiones sociales y financieras del país para que estimulen efectivamente la cobertura de servicios escolares en las áreas rurales, de tal modo que exista una red de capacidad e infraestructura para llegar a cada región del país.
- También estima necesario ampliar los programas de empleo para la gente pobre, que podría conseguirse de manera gradual con la estabilidad macroeconómica al convertirse en un círculo virtuoso de economía, produciendo y demandando manos para poner en marcha el mismo proyecto de desarrollo.
- Siendo la pobreza uno de los principales problemas que todavía están anclando la posición de México entre las economías emergentes, el **(BM)** considera importante redireccionar los subsidios a una pequeña escala de hogares, los más necesitados.

América Latina seguirá estancada, aunque la tasa de crecimiento promedio de los países en vías de desarrollo en lo sucesivo **(PVD)** debería aumentar, gracias a una vigorosa recuperación en las naciones de Asia Pacífico, pronostica el **(BM)**.

Banco Interamericano de Desarrollo

El Banco Interamericano de Desarrollo en lo sucesivo **(BID)**, tendrá una ventanilla para préstamos de estabilización, que operará inicialmente con seis mil millones de dólares, para complementar recursos en momentos en que los países con problemas de solvencia o liquidez cuenten con un programa de estabilización acordados con el **(FMI)**.

Por otra parte, durante la 43 Asamblea de Gobernadores del **(BID)**, su presidente, Enrique Iglesias, reconoció que pese al impacto negativo que tuvo en materia de crecimiento económico en Latinoamérica y el Caribe la desaceleración económica mundial, uno de los éxitos más importantes de 2001 fue que en esta zona ningún país volvió al populismo ni a la adopción de situaciones económicas negativas.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

Recomendaciones económicas para México

- La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos en lo sucesivo (**OCDE**), sugirió a las autoridades mexicanas repiantar la reforma fiscal, acelerar la apertura del sector energético y hacer más atractiva y menos onerosa la apertura de negocios en el sector formal.
- También pidió mejorar la eficiencia del sector bancario, reactivar el crédito al sector privado y elevar los niveles de desempeño educativo y los de inversión en programas de Infraestructura física básica, sobre todo en el sur y centro del país.

Durante la presentación del Estudio Económico de México, 2002, Marcos Bonturi, Benedicte Larre y Nicholas Baston, representantes de la (**OCDE**), aseguraron que la recuperación de la economía mexicana se daría en la segunda mitad de 2002 y permitirá alcanzar un crecimiento anual de 1.5% del Producto Interno Bruto, en lo sucesivo (**PIB**).

El desarrollo económico de México podría tener un mayor impulso hasta 2003, aunque admitieron que ello dependerá de la recuperación de Estados Unidos.

La reactivación económica mexicana, indicaron, estará sustentada en el aumento de las exportaciones del sector manufacturero hacia Estados Unidos, Europa, Asia y Sudamérica, lo que generará mayor inversión, elevará el consumo de Insumos y creará empleos, si se quiere atraer a la iniciativa privada, deberán conservarse tasas de interés estables. (10)

1.4.- La Competitividad y sus Efectos a los Sistemas Productivos de México, México y la Competitividad Internacional

Durante muchos años la competencia fue entre las empresas que operaban en un solo país, sin embargo, las cosas han cambiado y la globalización nos pone a competir con las empresas de cualquier parte del mundo.

Relativamente hace poco tiempo las naciones no tenían que competir entre sí. Sin embargo, la apertura de los mercados a la competencia vino acompañada de la apertura de los mercados de capitales y por ello el movimiento de factores de la producción tan importantes como el capital e incluso la mano de obra.

Los países compiten por los capitales y esto se hace por medio de los indicadores de competitividad, que le dan al inversionista indicadores de que tan provechoso puede ser establecerse en un país, más allá de la mano de obra o de la cercanía a los grandes mercados, ahora se compete con instrumentos como el marco legal, la seguridad pública, el grado de estudios de la población, entre otros.

Debido a lo anterior se puede decir que el nuevo paradigma del desarrollo nacional tiene como propósito, que el éxito en los mercados se pueda traducir en el aumento general del bienestar de la población. Es decir, debemos diseñar un marco institucional que permita que las fuentes de prosperidad se transformen en incrementos del nivel de vida, con base en los incrementos de productividad de sus ciudadanos y del país.

Pero para darnos cuenta de hasta donde llega este cambio hace falta preguntarnos de dónde vienen las cosas que comparamos o a quién le comparamos.

¿Qué es la Competitividad?

Como ya comentamos, es una nueva forma de competencia entre países pero en realidad hace falta hablar de sus elementos para entender de que estamos hablando. Los elementos que definen el concepto de competitividad son:

La administración pública afecta el crecimiento de las empresas y el crecimiento de las empresas afecta la prosperidad general del país; para incrementar la competitividad hay que incrementar los vínculos que provocan beneficios y reducir los que provocan pérdidas, por tanto la competitividad se mide por medio de la prosperidad general de la población ya que los pasos dados para conseguir prosperidad también indican un progreso en la competitividad.

Se trata de una idea que conecta todo lo que pasa en el país con la producción y el bienestar general, pero que asigna costos y beneficios a cada uno de los factores. Por tanto, aumentar la productividad significa reducir los costos totales de producir y vender.

Por ello podemos decir que los elementos que nos afectan el funcionamiento de las empresas son:

La productividad se basa en dos factores: valor agregado (esto es: calidad y singularidad) de productos y servicios; así como, en la eficiencia con la que son producidos en las empresas que compiten en industrias globales. Para incrementar la productividad hay que aprovechar la especialización, libre comercio y la inversión, la competitividad no mejora con una devaluación, pero sí se reduce el nivel de vida, por ello nos enfrentamos a que la mayoría de las empresas nacionales incrementa el nivel de prosperidad nacional por medio del proceso de:

- Mejores productos incrementan los precios unitarios (aumenta la utilidad por unidad vendida)
- Incrementos en la productividad del trabajo (se reduce el costo por unidad, más

trabajo en menos horas)

- Reducción de insumos innecesarios y disminución de costos administrativos y logísticos (reducción de costo por unidad)
- Incremento de la productividad del capital (aumento de la utilidad por unidad)
- Utilización productiva del incremento de la calidad laboral y del capital (mayor retorno de la inversión).

Este proceso nos lleva a que la sofisticación de las estrategias empresariales genera una mejor calidad del ambiente de negocios en el país. Así, las economías se hacen más avanzadas en la medida en que las condiciones macroeconómicas (estabilización, liberalización y apertura comercial) impulsan la reforma microeconómica (mejora en la competencia entre empresas y entre los individuos e instituciones). (11)

Posición de la Competitividad de México Dentro de los Países Perteneciente a la OCDE

Como indica el Informe, la excepción a la regla es Chile, que no sólo mejoró notablemente su posición en relación con el año último, sino que sigue siendo la economía más competitiva a nivel mundial, a una considerable distancia de 26 lugares respecto de México (que ocupó el puesto 48°), el segundo país mejor ubicado de la región, y mucho más alejado de Ecuador (85°), Venezuela (90°) y Paraguay (100°).

De acuerdo con lo manifestado por el director del Programa de Competitividad Mundial, el país andino ha conseguido la posición alcanzada gracias a una adecuada disciplina fiscal y a una caída en los niveles de su deuda pública, pero manteniendo, al mismo tiempo, una admirable apertura comercial y un régimen de inversión extranjera, mejorando notablemente la calidad de sus instituciones públicas, que jugaron un papel central y estabilizador en la reciente evolución del país. (12)

Aspecto Financiero

Al final del siglo XX, y en el umbral del tercer milenio, el proceso de globalización se ha acelerado. Las economías de los mercados emergentes han crecido menos que las de los países desarrollados, con consecuencias positivas para el desarrollo capital, y la inversión. México es uno de los mercados emergentes más globalizados, por su tamaño, por la sofisticación de sus mercados financieros (tanto dentro como fuera del país) y por la participación extranjera en su sistema financiero.

Es razonable considerar que estas tendencias son de largo plazo. Se ha comentado que los buenos futurólogos no son los que pronostican el futuro, sino los que saben diagnosticar las tendencias actuales. Una vez diagnosticadas las tendencias, el pronóstico consiste en la extrapolación de estas tendencias al futuro, si las tendencias esbozadas en este capítulo se acercan a la realidad, no es difícil pronosticar que:

Los mercados emergentes van a cobrar una importancia cada vez mayor en el universo de opciones de inversión. En su conjunto, ofrecerán un mayor rendimiento, aunque con mayor riesgo.

México seguirá colocándose entre los mercados emergentes más importantes por su tamaño, sofisticación e internacionalización financiera.

El sistema financiero mexicano y sus instrumentos de inversión, por su nivel de internacionalización actual y previsible, serán parecidos cada vez más a los sistemas financieros desarrollados.

Por su característica de mercado emergente, así como por el desarrollo de su sistema financiero, México ofrecerá cada vez mayores y mejores oportunidades al inversionista tanto nacional como global.

Frente a la globalización de las inversiones mexicanas, el inversionista en México también se tendrá que globalizar.

La globalización nos ha mostrado cómo la competitividad desempeña un rol determinante en la vida económica de cada país y cómo aquellas empresas que se han preparado para ello, han logrado desarrollarse, conquistar mercados Y permanecer en ellos. (12)

Desde luego, el rol a desempeñar en pro de la competitividad involucra una verdadera cohesión del Estado y las empresas, además de saber aprovechar adecuadamente sus recursos, y sobre todo, en el caso latinoamericano, contar con un personal altamente capacitado, adaptado a las exigencias que los actuales escenarios demandan.

Competitividad y Sustentabilidad del Turismo

La competitividad en la economía global es hoy una premisa fundamental, y el turismo como una de las actividades más modernas y dinámicas de este modelo la debe asumir como premisa prioritaria. Por ello, una agenda de futuro del mismo no puede sustraerse de esta línea estratégica para enfrentar en mejores condiciones a un mercado cambiante y dinámico.

La diversificación de la oferta, el desarrollo de turismo alternativo y complementario al masivo, y la generación de una cultura de la calidad de los servicios, serían los senderos iniciales para poder llegar a su operación. Sin embargo, no está claro si la competitividad es algo estrictamente del sector o de todo el sistema en un país determinado.

La competitividad como la sustentabilidad deben ser parte de todas las políticas aplicables al turismo y a sus zonas de influencia, pero también deben ser parte de la

estrategia nacional de desarrollo, para evitar la formación de islas o burbujas aisladas de turismo, un modelo que entra en contradicción con las nuevas tendencias mundiales, más propensas a la diversificación de la oferta y más cercanas a una relación más amplia del visitante con la cultura, la naturaleza, y las poblaciones de las regiones que visitan.

1.5.- La Industria Nacional del Turismo

El Turismo en México

El turismo entendido como un fenómeno social de masas se ha convertido en los últimos años, para algunos países, en un factor importante y aun básico de su economía. En efecto, la llamada industria sin chimeneas, constituye hoy en día para países como Suiza, Italia y España una de las actividades de mayor trascendencia para sus respectivas economías.

México aún, sin haber alcanzado el desarrollo que tienen los países europeos citados, ocupa, sin embargo, un lugar de notorio relieve en la economía, es por ello que lejos de constituir un fenómeno de importancia exclusiva para el sector de prestadores de servicios, se ha constituido, principalmente por la complejidad que encierra, en un acontecer de interés nacional. En consecuencia, el gobierno ha intervenido desde los albores de su nacimiento, en su reglamentación y ha creado organismos públicos encargados de dirigir las actividades turísticas nacionales.

Efectivamente, el valor del turismo trasciende los sectores inmediatamente relacionados con él, para convertirse, no sólo desde la perspectiva económica, sino también social y humana en un fenómeno de interés nacional.

Conceptos de Turismo

Turismo, es el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y la permanencia de personas fuera de su hogar de domicilio, en tanto dicha permanencia y desplazamiento no estén por una actividad lucrativa. (13)

Es todo desplazamiento temporal determinado por causas ajenas al lucro; el conjunto de bienes, servicios y organización que en cada nación determinan y hacen posible esos desplazamientos y las relaciones y hechos que entre estos y los viajeros tienen lugar. (14)

Estructura del Turismo

El turismo tiene una serie de necesidades que deben de ser satisfechas por ende no es fácil que en el sitio que se encuentre la corriente turística puedan ser satisfechas en la forma ordinaria en que lo hacen los habitantes de ese lugar, de ahí que sea indispensable la presencia de una actividad especial que proporcione los satisfactores a la corriente turística en la forma más eficaz, precisa y adecuada.

Surge así la necesidad de una estructura que sirva específicamente al turismo, es decir de una red de servicios turísticos. Expresada la idea de otro modo: se requiere de la existencia permanente de una red específica de servicios destinada a satisfacer las necesidades viajeras del turista en la forma por él demandada. Las anteriores consideraciones hacen ya posibles delinear cuales son las características que deben reunir el otro aspecto de la realidad turística y que se ha llamado estructura de servicios turísticos, en la cual la actividad humana organizada tiene un papel preponderante.

Infraestructura

Se entiende por Infraestructura el conjunto de obras y servicios que sirven de base para promover el desarrollo socioeconómico en general y que son aprovechadas o utilizadas para impulsar alguna actividad en especial. (15)

En su mayoría, las obras de infraestructura se deciden y ejecutan en función de beneficios para varias actividades económicas y no para una sola a excepción de que

ésta última sea tan importante en la zona, que justifique dicha ejecución. En el caso del turismo raras veces se construye una obra infraestructural de gran envergadura para la utilización exclusiva o básica de los turistas, como motor inicial en el desarrollo de otras actividades económicas existen casos en que se han llevado a cabo éste tipo de obras, su clasificación corresponde al ámbito territorial en que estén ubicadas, es decir, dentro o fuera del proyecto.

Estructura o Equipamiento

Surge por sí sola como una consecuencia de las necesidades o deseos de la demanda, que a su vez, tienen origen en las diversas motivaciones que impulsan al sujeto del turismo a desplazarse, el cual conlleva necesidades tanto innatas a él, como determinadas por el ambiente en que se desenvuelve en forma habitual, y por los efectos promocionales y publicitarios que lo inducen al consumo turístico. De ahí que la estructura esté integrada por el conjunto de instalaciones, equipos, personas físicas y empresas dedicadas a prestar servicios para satisfacer y facilitar la práctica del turismo.

Supraestructura

Es el conjunto de organismos públicos y privados que regulan, fomentan y/o coordinan la actividad turística. Es una organización compleja que permite armonizar tanto la producción y venta de bienes y servicios que se han de producir por las obras de infraestructura y las empresas que comprenden el equipamiento, como las relaciones resultantes de la práctica del turismo. (16)

Efectos del Turismo en la Economía Nacional

Desde el punto de vista económico normalmente se analiza la contribución que el turismo hace a la economía de un país, trayendo consigo una demanda de beneficios directos e indirectos como:

Beneficios Directos

- Captación y aportación de divisas.
- Redistribución del ingreso nacional a través del movimiento turístico doméstico.
- El beneficio económico que generan los dos puntos anteriores, es lo que la economía define como efecto multiplicador.
- Generación de empleos directos e indirectos.
- Desarrollo regional.

Beneficios Indirectos

- Creación y/o mejoramiento de la infraestructura.
- Mejoramiento del nivel de vida de las localidades marginadas.
- Elevación del nivel educativo.
- Auge y promoción artesanal.

Otros Beneficios

- Contribución del turismo a la cobertura de las importaciones.
- Contribución del turismo a la cobertura de la deuda externa.

Servicios Turísticos

Entre los aspectos que presenta el turismo moderno, destaca muy especialmente el referente a los servicios turísticos. Esta afirmación tiene su fundamento en los estudios corporativos que se han realizado entre los diversos factores o elementos que constituyen el complejo socioeconómico al que hemos denominado turismo.

De lo anterior se desprende que la red de servicios turísticos opera como una estructura organizada, permanente y especializada de servicios al turista que puede definirse como el conjunto de actividades perfectamente diferenciadas entre sí, pero íntimamente relacionadas que funcionan en forma armónica y coordinada con el objeto de responder a las exigencias de servicio planteadas por la composición socioeconómica de una determinada corriente turística, en consecuencia por servicios turísticos entendemos:

Toda actividad relacionada por una persona física o moral, pública o privada, tendiente a satisfacer necesidades específicas directamente planteadas por el desplazamiento turístico. (17)

Industria del Turismo

Una vez que la actividad turística permite la explotación económica de los atractivos, se establece un proceso productivo alrededor de éstos; una combinación de bienes y servicios que forma la industria turística, lo cual constituye otro aspecto de los recursos disponibles para ofrecerlos a quienes los demandan.

La industria nacional turística comprende dos grandes grupos: Los servicios turísticos generales y los servicios turísticos específicos.

Los servicios turísticos generales son todos aquéllos que se ofrecen en forma gratuita al turista por el simple hecho de serlo y los proporciona tanto el sector público como el sector privado y en algunos casos en forma conjunta:

Servicios Generales

- Las oficinas de información turística.
- Las oficinas o centros de convenciones.
- El servicio exterior diplomático o consular.

- El servicio de tramitación aduanal y migratoria.
- Los servicios en los aeropuertos, puertos marítimos y en las terminales de autobús y ferrocarril.
- Las radio-patrullas de auxilio turístico.
- Los policías políglotas.
- Los guías oficiales.
- La publicidad impresa y documental.

Servicios Específicos

Son los que proporciona generalmente el sector privado a aquellos turistas que reúnen ciertos requisitos, entre los que prevalece, la capacidad de corresponder con una remuneración económica. Las empresas que proporcionan estos servicios son las de:

- Alojamiento y alimentación.
- Agencias de viajes.
- Guías de turistas.
- Transporte especializado.
- Recreación.
- Comercios especializados.

Instrumentos de Promoción Turística

Nadie puede consumir lo que no conoce, por eso será necesario dar a conocer los atractivos y servicios turísticos al mayor número de personas a nivel nacional e internacional que estén en posibilidades de usarlos, utilizando los medios más adecuados para hacer llegar la información en forma eficaz.

Como toda actividad productiva, la promoción turística requiere de un proceso de planeación, en el cual se deberán determinar los siguientes puntos:

1. Establecimiento de metas específicas y bien definidas.
2. Tipos de mercados.
3. Medios publicitarios.
4. Presupuesto.
5. Cómo se medirán los resultados.

Asimismo será necesario establecer un marco de organización apropiado para fijar estrategias operacionales que conduzcan a una mejor productividad.

Toda promoción turística cuenta con tres instrumentos fundamentales sin importar el grado o el tipo de dicha promoción:

Publicidad: Anuncios, periódicos, revistas especializadas y revistas de viaje, artículos, reportajes, radio televisión, Internet.

Materiales de apoyo de ventas: Carteles, folletos, trípticos, diapositivas.

Relaciones públicas: Viajes de familiarización, ferias y eventos, representaciones en el extranjero, oficinas de turismo.

Todo esto representa un quehacer sumamente complejo que requiere de un trabajo constante, planeado y coordinado por quienes son los responsables del desarrollo turístico.

Posición del Turismo en la Estructura Administrativa del Sector Público

La jerarquía del turismo en lo que respecta a su dependencia administrativa, está dada por la importancia que en un momento dado el turismo pudiera tener frente a los otros sectores, en lo económico y lo social de cada país, pueden clasificarse;

desde el punto de vista de su constitución. Los organismos nacionales de turismo pueden adoptar cualquiera de las siguientes formas jurídicas que se detallan a continuación:

a) Organismos Centralizados

Creados por el estado dentro de su propia estructura administrativa, las formas más frecuentes que adoptan son:

- Ministerio o Secretario de Estado.
- Dirección General de Turismo.
- Oficina Nacional de Turismo.
- Servicio Nacional de Turismo.

b) Organismo Descentralizado

Constituido por una ley por el propio estado, es poseedor de personalidad jurídica y goza de autonomía técnica y administrativa aunque mantiene un vínculo de dependencia con un ministerio o una Secretaría de Estado, estos pueden adoptar cualquiera de las formas siguientes.

- Comisión de turismo.
- Instituto de turismo.
- Empresa de turismo.
- Corporación de turismo.

c) Organismos Nacionales de Turismo de Economía Mixta

Se trata de una entidad de economía mixta, con participación del Gobierno y privada en la constitución de su capital social, que cuenta con personalidad y capacidad jurídica propia.

d) Organismos Nacionales de Turismo de Carácter Privado

Estos pueden ser entidades privadas reconocidas por el Estado.

El Consejo de Promoción Turística de Médco, es un organismo de reciente creación cuya existencia no es mayor a cinco años y el cual combina dos de los aspectos anteriores descentralizado y de economía mixta.

Dado que el turismo es una actividad mundial de gran importancia en el desarrollo económico, social, cultural y político de cada país, es indispensable que los organismos dedicados a ésta, tan importantísima tarea, rediseñen sus procesos internos que le permitan lograr una competitividad a nivel nacional, internacional y mundial.

REFERENCIAS

- (1) Pádúa, María E. (1999) México en el umbral del siglo XXI, México Edita Fontarama.
- (2) Dávila Aldas, Francisco R. (2002) Globalización Integración, México, Edita Fontarama
- (3) Ibidem
- (4) Ibidem
- (5) Padua, María E. Ob. Cit. Ref 1
- (6) Padua, María E. Ob. Cit. Ref 1
- (7) Padua, María E. Ob. Cit. Ref 1
- (8) Padua, María E. Ob. Cit. Ref 1
- (9) Dirección de Ciencia Tecnología e Industria Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), 7-16, París, 1996
- (10) Disponible <http://www.centro latinoamericano.com> (consultado el 10 de Noviembre de 2004)
- (11) González y Mascareñas. "Inversión en la Globalización", Edita Milenio
- (12) Bordas, Eulogio (1999) La competitividad de los negocios turísticos, Turismo y Competitividad THR Asesores en Hotelería y Recreación S. A.
- (13) Arenza, Miguel A. (2003) Administración del Turismo. México Edita Trillas.
- (14) Ramírez, Manuel B. (2002) Teoría General de Turismo. México Edita Diana.
- (15) Ibidem
- (16) Ibidem
- (17) Ibidem

CAPÍTULO 2. TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Generalidades

Históricamente, las ciencias administrativas en el contexto del desarrollo de las organizaciones competitivas, principalmente durante los siglos XIX, XX y XXI, por medio de sus expertos han aportado al intelecto humano, diversas teorías administrativas en el entorno de la gestión de recursos financieros, humanos y tecnológicos.

La administración debe entenderse como la interpretación de los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, organización, la dirección y control de las actividades realizadas en las diferentes áreas y niveles de la empresa, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera mas adecuada; por lo tanto la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos. (1)

En los tiempos actuales debemos entender que las empresas que tiene posibilidades de ser exitosas, en sus objetivos corporativos se destacan los relacionados con la competitividad, la responsabilidad social para alcanzar estándares de vida satisfactorios y la orientación ecológica. (1)

La administración, está influida por otras ciencias, y ha tenido desde su origen, diversas maneras de llevarse a cabo, es decir, a medida que avanzan los conocimientos, no solo científicos, sino también los relacionados con el ser humano, la administración va cambiando, utilizando las técnicas y disciplinas modernas.

La ciencia de la administración ha ido experimentando cambios importantes dentro de sus teorías o estructuras, éstas han sido modificadas con base a lo que ciertos autores pueden considerar dentro de las más importantes, el factor tecnológico existente; otros, consideran importante al ser humano como principal factor. (2)

Para conocer las diferentes corrientes del pensamiento administrativo, es necesario tener una idea clara de ellas, con el objeto de poder confrontarlas y determinar con más claridad cuales son los principios que debemos tener en cuenta según la época en que estamos viviendo según las políticas y tendencias de las empresas en la actualidad.

Teniendo una idea más clara de todo esto podemos definir las tácticas a seguir según cada empresa, lo que nos llevará casi con seguridad a obtener resultados exitosos, haciendo comparaciones de sus autores, ideologías, aspectos temporales o referentes a la época de cada una de ellas. (fig. 1 y 2)

(fig. 1) Evolución de las Teorías Administrativas.

ENFOQUE	TEORÍA	PRINCIPALES REPRESENTANTES.
Enfoque Clásico	Administración Científica	Taylor, Ford, Emerson.
	Teoría Clásica	Taylor, Fayol, Gilbreth, Ganitt, Gulick, Urwick, Emerson.
Enfoque Humanístico	Teoría de las Relaciones Humanas.	Mayo, Follet, Roethlisberger, Lewin, French.
Enfoque Estructuralista	Teoría de la Burocracia.	Weber, Merton, Selznick, Gouldner.
	Teoría Estructuralista	Etzioni, Thompson, Blau, Scott.
Enfoque Neoclásico	Teoría Neoclásica	Drucker, Koontz, Terry.
Enfoque del Comportamiento.	Teoría del Comportamiento.	McGregor, Barnard, Argyris, Likert, Lawewnce.
	Desarrollo Organizacional.	Laurence, Argyris.
	La Cibernetica	Norbert Wiener
	Teoría Matemática	Shanon y Weaver
Enfoque Contingencial	Teoría Contingencial	Thompson, Lawrence, Lorsch

Adaptado de Chiavenato, I.; Introducción a la Teoría General de la Administración

(fig.2) Principales Enfoques

ENFASIS	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPALES ENFOQUES
En las tareas	Administración Científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional
En la estructura	Teoría clásica Teoría neoclásica Teoría de la Burocracia. Teoría Estructuralista	<ul style="list-style-type: none"> - Organización formal. - Principios generales de la administración. - Funciones del administrador. - Organización formal burocrática. - Racionalidad organizacional. - Enfoque múltiple: - Organización formal e Informal. - Análisis intraorganizacional y análisis interorganizacional.
En las personas	Teoría de las Relaciones Humanas. Teoría del Comportamiento Organizacional Teoría del Desarrollo Organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Organización informal. - Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo. - Estilos de administración. - Teoría de las decisiones. - Integración de los objetivos organizacionales e individuales. - Cambio organizacional planeado. - Enfoque de sistema abierto.
En el ambiente	Teoría Estructuralista Teoría Neo-Estructuralista	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. - Enfoque de sistema abierto.
	Teoría Situacional	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis ambiental (Imperativo ambiental)
En la tecnología	Teoría Situacional o Contingencial	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de la tecnología (Imperativo tecnológico).
En las estratégicas	Teorías de la Calidad Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - (Empowerment) comunicación en todos los niveles administrativos creación de - Nuevos productos y servicios
En los servicios	Teorías de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Filosofía de la calidad
En el conocimiento	Teorías de la Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Capital Humano - Administración del conocimiento.

Adaptado de Chiavenato, I.; Ob.Or. cuadro 1

Enfoque Clásico

El Enfoque Clásico de la Administración, está basado en los postulados de dos escuelas creados por diferentes autores dentro de los cuales destacan, principalmente por las ideas que en sus principios postulan:

- Teoría Científica, creada por Frederick Taylor (1856-1915)
- Teoría Clásica, creada por Henry Fayol (1841-1925)

Ambas teorías, difieren en el énfasis que se da a los factores y a la organización, ya que la Administración Científica se basa en la racionalización del trabajo en el nivel operacional, mientras que la Teoría Clásica, se basa fundamentalmente en la organización formal.

2.1 Teoría de la Administración Científica de Frederick W. Taylor (1856-1915)

La teoría de la Administración Científica surgió, en parte, por la necesidad de elevar la productividad, a principios del siglo XIX, en Estados Unidos en especial, había poca oferta de mano de obra, la única manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores, así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lillian Gilbreth inventaron los principios que en conjunto forman la teoría de la Administración Científica.

A principios del siglo XX, Frederick W. Taylor propone la sustitución del empirismo y la improvisación y propone un enfoque científico que asegurara mayor productividad del operario en la fábrica.

Modificó los sistemas de remuneración para que los salarios se otorgaran según el rendimiento individual, sostenía que a mayor productividad, o mayor cantidad de unidades producidas por un trabajador se generarían ganancias para la empresa, lo

que lleva al trabajador a obtener mayores beneficios económicos, es decir existían beneficios para ambas partes.

Principales Aportes de la Administración Científica.

El primer desarrollo científico que integralmente se propone analizar y normalizar en los procesos productivos de manera de aumentar la eficiencia y la productividad.

- Desarrolla para cada elemento del trabajo y del obrero, una ciencia que reemplace los antiguos métodos empíricos.
- Selecciona científicamente e instruye, enseña y forma al obrero.
- Efectúa una distribución equitativa tanto del trabajo como de la responsabilidad.
- Cooperar cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea realizado de acuerdo a los principios científicos aplicables.

Metodología del Trabajo Científico.

- Se deben seleccionar obreros con potencial para poder especializarlos en las tareas que realizarán.
- Estudiar científicamente las tareas, descomponiéndolas en operaciones las cuales deben analizarse en relación directa con las máquinas.
- Desarrollar una supervisión de tipo funcional en vez de la autoridad anacrónica ejercida por los capataces generales.
- Establecer primas de incentivo para cada tarea y para los distintos niveles de producción.
- Destacan resultados logrados.
- Se superó una administración donde se producía lo que se podía, obteniendo una administración donde se planifica lo que se debe producir y se controla para que así sea.

- Las técnicas científicas logran aumentar la productividad desde un 40% a un 300%.
- Las aplicaciones lograron aumentos de eficiencia disminuyendo la jornada laboral entre ½ y 1 hora.
- Los sistemas de incentivos provocaron en los operarios un aumento de remuneración de un 50% a un 100%.

2.2 Teoría Burocrática de la Administración

La Teoría Burocrática podemos definirla como una forma de organización que se basa en las conductas racionales para alcanzar objetivos, (3) se considera como fundador de esta teoría al sociólogo Max Weber.

Características de la Escuela Burocrática.

- Rechaza los principios universales de la administración.
- Carácter legal de las normas y reglamentos. La burocracia esta unida por normas y reglamentos.
- Carácter formal de las comunicaciones. Las reglas, decisiones y acciones administrativas se formulan y registran por escrito.
- Carácter racional y división del trabajo. Los recursos, son utilizados racionalmente.
- Impersonalidad en las relaciones. Es decir sólo en términos de cargos y funciones y no de personas.
- Jerarquía de autoridad. La burocracia es una organización que establece los cargos según el principio de jerarquía.
- Rutinas y procedimientos estandarizados. Las actividades deben ejecutarse de acuerdo con las rutinas y procedimientos fijados.
- Competencia técnica. Las personas son escogidas por méritos, a través de evaluaciones o exámenes de oposición.

A cada tipo de organización corresponde también un tipo de autoridad, donde los principales son los que a continuación se definen:

- **Autoridad tradicional.** Las ordenes de los superiores son justificadas por que esa fue siempre la manera como se hicieron las cosas.
- **Autoridad carismática.** Son las características personales del líder imponerse a sus seguidores.
- **Autoridad racional: legal o burocrática.** Se esta de acuerdo con las normas que se consideran legítimas y de los cuales se deriva el poder de mando.

Dentro de las ventajas que podemos encontrar en esta teoría, las principales son la racionalidad con que se actúa para lograr objetivos, la precisión en el conocimiento de los deberes y su correcta aplicación, ya que cada uno sabe lo que debe hacer, como debe hacerlo, las órdenes se entregan en forma escrita y solo la recibe quien debe recibirla, lo que a la vez reducen los errores.

Críticas a la Escuela Burocrática.

- Exagerado apego a los reglamentos.
- Exceso de formalismo y de papeleo
- Resistencia al cambio y despersonalización de las relaciones
- Conformidad con rutinas y procedimientos
- Dificultad en la atención a clientes y conflictos con el público.
- Se enfoca como un sistema cerrado.
- Toma en cuenta solo a la organización formal y concibe a la organización como un sistema social de funciones oficiales.

2.3 Teoría Clásica o Administrativa de Henry Fayol. (1841-1925)

Fayol pensaba que las prácticas administrativas deben seguir ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta idea creó una nueva doctrina

de la administración, dentro de sus principales aportes se encuentran los 14 principios administrativos.

- División del Trabajo: el cual tiene por objeto producir más y mejor con el mismo esfuerzo.
- Autoridad: esto es, el derecho a mandar y poder de hacerse obedecer.
- Disciplina: la define como la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto.
- Unidad de Mando: para una acción cualquiera un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe.
- Unidad de Decisión: estos es un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto.
- Subordinación del Interés Particular al Interés General.
- Remuneración del Personal: señala que la remuneración debe ser equitativa.
- Centralización: en todo organismo las órdenes deben partir de la dirección.
- Jerarquía: es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores.
- Orden: para el cual aplica la popular fórmula de un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- Equidad: es la combinación de la benevolencia con la justicia.
- Estabilidad del Personal: el autor destaca la importancia en la permanencia del personal.
- Iniciativa: establece que debe fomentarse la iniciativa y creatividad de los empleados.
- Unión del Personal: se hace necesario la unidad de mando, evitando el peligro de la división.

2.4 Teoría de las Relaciones Humanas

También denominada Escuela Humanística de la Administración desarrollada por George Elton Mayo científico social y sus colaboradores, en Estados Unidos de Norte América, como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio Hawthorne, fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol, el mencionado experimento se realizó de 1927 hasta 1932 en cuatro fases.

El mencionado experimento de Hawthorne, permitió delinear los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas, entre las conclusiones principales pueden mencionarse las siguientes:

El nivel de Producción Depende de la Integración Social.

Se constata que nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica sino por las normas sociales y las expectativas del trabajador, es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes, cuanto más integrado está en el grupo de trabajo mayor será su disposición de producir.

El Comportamiento Social de los Trabajadores.

Se comprobó que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. En general, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos sino como miembros de grupo y es este quien sanciona al individuo al no ajustarse a los estándares del mismo, Kurt Lewin verificó posteriormente que el individuo se resistirá al cambio pero no apartarse de los parámetros del grupo en tanto estos permanezcan inmodificables.

Las Recompensas y Sanciones Sociales.

Durante el experimento se comprobó que los obreros que producían muy por encima o muy por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y el respeto de sus compañeros; de esta manera los trabajadores preferían producir menos y en consecuencia ganar menos que poner en riesgo las relaciones de amistad de sus compañeros.

Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas con relación a la administración, esas creencias y expectativas reales o imaginarias, no solo en las actitudes sino también en las normas y estándares de comportamiento que el grupo define como aceptables a través de los cuales evalúa a sus integrantes, son buenos compañeros si se ajustan a esas normas y estándares de comportamiento y son pésimos colegas o compañeros desleales si transgreden aquellas normas y estándares.

Conforme a la teoría de las relaciones humanas a las personas las motiva, principalmente, la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que conviven, de allí surge el concepto de hombre social.

Los Grupos Informales.

Durante el desarrollo del experimento, los investigadores se dieron cuenta del comportamiento social de los trabajadores y de los aspectos informales de la organización, la empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización formal. Es decir con los propósitos y la estructura definidos por la empresa.

Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la

dirección. Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus formas de recompensas o de sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores sociales, sus creencias y expectativas y cada participante los asimila e integra en sus actitudes y su comportamiento.

De esta manera se esbozó el concepto de organización informal donde los individuos también experimentan afectos y sentimientos, se relacionan entre sí y su trato diario tiende a establecer patrones de interacción, la mayoría de los individuos que aceptan esos patrones tienden a aceptar como verdades imprescindibles y obvias y reaccionan de acuerdo con lo que ellos determinan.

Las relaciones humanas, en la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social, para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, se estudio a fondo esa interacción social donde se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantienen contacto y a la vez reciben mucha influencia de sus semejantes. En la búsqueda de la comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatas.

En su comportamiento influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos, en la empresa surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas, debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan necesariamente.

Sólo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados, la comprensión de las

relaciones humanas facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

La Importancia del Contenido del Cargo.

La forma más eficiente de la división del trabajo no es la mayor especialización de éste ya que no garantiza más eficiencia en la organización. Por ejemplo Mayo y sus colaboradores observaron que los obreros en la sala de montaje, cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía, contrariando la política de la administración de la empresa.

Estos cambios presentaban efectos negativos en la producción, pero al parecer elevaban la moral de todo el grupo, a partir de esas conjeturas, se evidenció que el contenido y la naturaleza del trabajo influyen grandemente en la moral del trabajador, los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, lo cual afecta de manera negativa en las actitudes del trabajador y reducen la eficiencia y la satisfacción. (4)

Principales Características de la Teoría de las Relaciones Humanas.

- Estudia la organización como grupo de personas.
- Hace énfasis en las personas.
- Se inspira en el sistema de psicología.
- Delegación plena de autoridad.
- Autonomía del trabajador.
- Confianza y apertura.
- Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados.
- Confianza en las personas.
- Dinámica grupal e interpersonal.
- El liderazgo sustituye la autoridad jerárquica

2.5 Teoría Estructuralista

La teoría general de la administración comenzó con lo que denominaremos énfasis en las tareas, según la administración científica de Taylor. Posteriormente la preocupación básica fue el énfasis en la estructura, con la teoría clásica de Fayol y con la teoría de la Burocracia de Weber; luego apareció la teoría estructuralista. La reacción humanística surgió con el énfasis en las personas, a través de la teoría de las relaciones humanas ampliada mas tarde por la teoría psicológica, teoría sociológica y por la teoría de la organización. (5)

El énfasis en el ambiente surgió con la teoría de sistemas. Cada una de esas cuatro variables: tareas, estructura, personas y ambientes, originó en su momento una teoría administrativa diferente y marcó un avance gradual en el desarrollo de la teoría general de la administración.

Esta corriente aparece a fines de los años cincuenta y está integrada por un grupo de psicólogos y sociólogos que se dedican a estudiar el comportamiento humano cuyo principal exponentes es el economista alemán Max Weber.

La corriente estructuralista pretende equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano, abordando aspectos tales como la correspondencia entre la organización formal e informal, entre los objetivos de la organización y los objetivos personales y entre los estímulos materiales y sociales.

Tiene como objetivo principal estudiar los problemas de las empresas y sus causas prestando especial atención a los aspectos de autoridad y comunicación. Considera que hay cuatro elementos comunes a todas las empresas: autoridad, comunicación, estructura de comportamiento, estructura de formalización.

2.6 Características de la Teoría Neoclásica

El énfasis en la práctica de la administración, la reafirmación relativa de los postulados clásicos, toma en cuenta a la organización formal e informal, el énfasis en los principios clásicos de la administración, en los resultados y objetivos; el punto fundamental de esta teoría es definir la administración como una ciencia social, esta teoría también enfatiza en el proceso administrativo.

El enfoque neoclásico genera también diversos tipos de organización, entre la que destacan:

- **Organización Lineal:** Es el tipo de organización más antigua y más simple. Se basa en el principio de la unidad de mando, cuyas características principales son la autoridad única basada en la jerarquía, los canales formales de comunicación, la centralización de las decisiones y su configuración claramente piramidal.

Su estructura es simple y de fácil comprensión y permite facilidad de implantación y adecuación a organizaciones pequeñas. Por otra parte, impide las innovaciones.

- **Organización funcional:** Su autoridad es relativa y se basa en la especialización, es una autoridad sustentada en el conocimiento y se extiende a toda la organización, cada subordinado responde a muchos superiores de manera simultánea, pero solo en los asuntos concernientes a la especialidad de ellos y la comunicación se efectúa sin intermediario.
- **Organización línea-staff:** La organización línea-staff es una combinación de la organización lineal y la funcional, que maximiza las ventajas de ambas y reduce sus desventajas, aunque en el fondo predominen las características lineales. sus características principales son la fusión de la estructura lineal con la estructura funcional.

2.7 Teoría del Comportamiento Humano

Luego aparece Elton Mayo, quien hace parte de la escuela del comportamiento humano. Sus estudios buscaban analizar los efectos que ejercían las condiciones físicas sobre los trabajadores y sobre la producción.

El resultado más importante de sus análisis es que los factores psicosociales, como el reconocimiento y la conciencia de pertenecer a un grupo, son más importantes para el nivel de producción que las condiciones físicas de trabajo y los incentivos salariales.

También, de la escuela del comportamiento humano, Lewin propuso los grupos de trabajo como factor clave para mejorar la productividad. Otro exponente de esta escuela es Maslow quien observó que la motivación es muy importante para mejorar la productividad de los individuos, quienes se mueven siempre en busca de satisfacer necesidades que se encuentran jerarquizadas.

Dentro de la escuela americana se tienen representantes como McGregor y Drucker. El primero promovió la teoría "Y" como respuesta a la administración tradicional o teoría "X", esta teoría postula que la motivación, el potencial para el desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidad, la disposición para encaminar la conducta hacia metas organizativas, se encuentran presentes en las personas.

La administración no las coloca ahí, es de la responsabilidad de la administración el hacer posible que los individuos reconozcan y desarrollen por sí mismos estas características humanas.

Drucker, abogó por la administración por objetivos que es una respuesta generalizada en el medio empresarial para resolver de una manera participativa el problema de establecer objetivos y un procedimiento para la correlación y reformulación de la estrategia.

Finalmente aparece la planeación estratégica que consiste básicamente en el proceso de desarrollar y mantener una adecuada estrategia entre metas y capacidades de una organización y los cambios en sus oportunidades de mercado, buscando de esta manera, lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Esta conclusión es apenas una aproximación a las teorías y los pensamientos administrativos ya que hay más prácticas administrativas y aunque varias de ellas han sido pasajeras, han aportado elementos para enriquecer la teoría. (5)

2.8 Teoría de Desarrollo Organizacional

Desarrollo Organizacional en lo sucesivo (**DO**), es una respuesta de la organización a los cambios, destinados a modificar las actitudes, los valores, comportamientos y sus estructuras, esto les permite adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente en progresión creciente, también abarca el sistema total de una organización y la modificación planeada, para aumentar la eficiencia y la eficacia, interactuando con el medio ambiente influyendo en él y recibiendo sus influencias.

Conceptos

El (**DO**) implica cambios estructurales y técnicos, pero su objetivo principal es cambiar a las personas, la naturaleza y la calidad de sus relaciones laborales, su énfasis se dirige a cambiar la cultura organizacional. (3)

El (**DO**) se define como la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias de la conducta en varios niveles (grupal, intergrupal y de toda la organización) para la efectiva realización de un cambio planeado. (6)

Es la respuesta de la organización a la necesidad de cambiar. Toda organización funciona dentro de un ambiente dinámico sujeto a transformaciones que exigen a la misma una adaptación continua de sus características y comportamientos. (3)

El **(DO)** comprende 3 niveles de análisis que van desde una perspectiva micro a una perspectiva macro

- Nivel individual: consiste en la comprensión y dirección del comportamiento individual.
- Nivel grupal: es la comprensión y dirección de grupos y procesos sociales.
- Nivel organizacional (nivel macro): es la comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos.

Características de **(DO)**

Difundir la participación y el interés: Incluir en el acto a tantas personas como sea posible, después se desarrolla un plan o una estrategia general del juego, que incluye una serie de actividades, cada una de ellas con la intención de lograr un resultado que haga que la organización avance hacia las metas deseadas, el **(DO)** mejora la situación en donde los individuos, los equipos y las organizaciones no están realizando todo su potencial.

Profundizando en este tema cada organización es un sistema humano complejo, con características propias, en su cultura y clima organizacional, estas variables debe ser continuamente observadas, analizando y perfeccionándolas para lograr una mayor productividad y motivación que asegure cambiar la cultura y el clima organizacional, necesita tener capacidad innovadora, representada en las características siguientes:

- a) Adaptabilidad, es decir la capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las cambiantes e inconstantes exigencias del ambiente.

- Ser flexible, para poder integrar nuevas actividades
 - Ser receptiva y transparente a nuevas ideas, vengan de adentro o de fuera de la organización.
- b) Sentido de identidad, es decir, que los participantes conozcan y comprendan el pasado y el presente de la organización, así como comprendan y compartan los objetivos de la misma.
- c) Perspectiva exacta del medio ambiente, es decir, una percepción realista unida a una capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el ambiente.
- d) Integración entre los participantes, de tal manera que la organización pueda comportarse como un todo.
- e) objetivos individuales y objetivos organizacionales, es posible el integrar las metas de los individuos con los objetivos de la organización.
- f) Necesidad de participación y de compromiso, el cambio planeado es una conquista colectiva y no el resultado del trabajo de pocas personas.
- g) Las organizaciones son sistemas abiertos, son abiertos porque intercambian materia, energía e información con el ambiente y los transforman dentro de sus límites.

Por lo tanto, no basta cambiar la estructura. Es necesario cambiar la cultura de la organización.

Concepto de cambio

El mundo actual se caracteriza por un cambio constante en el ambiente. El ambiente general que envuelve las organizaciones es demasiado dinámico y les exige una elevada capacidad de adaptación como base de supervivencia. La década de los sesenta fue la década de la explosión y caracterizó condiciones para el surgimiento del (DO). (7)

Es a partir de estas necesidades que surgieron los esfuerzos sistemáticos de cambio planeado.

El (DO) es necesario siempre que la organización compita y luche por su supervivencia en condiciones cambiantes, cada época desarrolla la forma organizacional más adecuada y característica para su naturaleza, los cambios que están ocurriendo en el mundo moderno hacen necesario revitalizar y reconstruir nuestras organizaciones.

Mientras el cambio genérico implica transformaciones en el ambiente, el cambio organizacional es un conjunto de modificaciones estructurales y de comportamiento en una organización esos dos tipos fundamentales de alteraciones (estructurales y de comportamiento), son interdependientes y se compenetran íntimamente.

Aplicaciones del (DO), Cambios

Existen ciertas condiciones organizacionales que requieren aplicación y empleo del (DO), la condición esencial es que alguien, en una posición estratégica de la organización, sienta la necesidad de modificación, los programas de (DO) pueden aplicarse a los siguientes tipos de condiciones organizacionales o necesidades sentidas de cambio:

- a) Necesidad de cambiar normas culturales, o sea, la cultura organizacional.
- b) Necesidad de cambiar estructuras y posiciones; es decir, los aspectos formales de la organización.
- c) Necesidad de mejorar la colaboración intergrupai.

Métodos de Detección de Problemas y Desarrollo de Habilidades para su Solución

Considerando que, el (DO) enfatiza el proceso de resolución de problemas, capacitando al personal para identificar y resolver sus problemas más importantes, éstos deben ser problemas reales enfrentados por el personal en ese momento en su trabajo, de tal forma que los temas sean estimulantes y de resolución difícil.

Uno de los métodos más común para mejorar las habilidades de resolución de problemas, consiste en hacer que los empleados identifiquen problemas del sistema, reúnan datos sobre ellos, emprendan acciones correctivas, evalúen sus progresos y realicen ajustes permanentes.

Beneficios del (DO).

Entre los principales beneficios obtenidos de la aplicación del (DO) tenemos: cambio en toda la organización, incremento tanto en la motivación, como en la calidad y productividad, una mayor satisfacción laboral acompañado de un mejoramiento ostensible en el trabajo en equipo, mejor resolución de conflictos, un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, una mayor disposición al cambio, reducción de ausentismo, menor rotación, y creación de individuos y grupos de aprendizaje.

Otros Beneficios que Proporciona EL DO

- Produce cambios en toda la organización.
- Existe mayor motivación de todo el personal involucrado en la organización.
- Mejora la calidad de vida en el trabajo.
- Proporciona una mejor satisfacción en el empleo.
- Se logra una sinergia con el equipo de trabajo.
- Visualiza una mejor solución a los conflictos laborales en la organización.
- Se incrementa el deseo de cambiar en todos los aspectos de la organización.

2.9 Teorías Relacionadas con la Calidad

Filosofías de la Calidad

Fue en Estados Unidos de Norteamérica, en donde se dio un fuerte impulso y marco el inicio del control de calidad, esto ocurrió durante la Segunda Guerra Mundial, donde demostró la capacidad de producir enormes cantidades de todo tipo de

armamento de alta calidad, a través de la utilización de la fuerza laboral no especializada, fue el milagro que ganó la guerra, con la utilización de métodos de análisis estadístico, esto represento el inicio de una forma totalmente nueva de enfocar la operación de una fabrica.

En este proceso de desarrollo mundial, han surgido nuevos estilos de administración tendientes a lograr una mayor productividad y calidad en el sector productivo. En muy poco tiempo el concepto de calidad en las organizaciones se ha puesto de moda, básicamente a través de los precursores de la filosofía de la calidad como son Deming, Crosby, Juran, Ishikawa, Feigenbaum, Taguchi entre otros, quienes en busca de la excelencia en la administración de la calidad, han adquirido especial relevancia debido a la fuerte competencia Interempresarial.

(Fig.3) Filosofías de Trabajo de la Calidad

AUTOR	CONCEPTOS	Aportaciones
W. Edwards Deming.	<p>La aplicación de principios y técnicas estadísticas en todas las etapas de producción para lograr una manufactura acorde con las necesidades del usuario.</p> <p>El Mejoramiento Continuo, es un proceso que describe, la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer al querer ser competitivas a lo largo del tiempo, la importancia de este concepto radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las habilidades y potenciar las fortalezas de la organización</p>	<p>Total Quality Management: La aplicación de los cursos empresariales es donde aparece por primera vez sus principios como partes integrantes de su filosofía, es la abreviación TQM (Total Quality Management) la cual es ampliamente conocida y comúnmente utilizada cuando se habla de calidad.</p> <p>Principios: 1. Crear el propósito de mejorar el producto y servicio, 2. Adoptar una forma flexible y eliminar los niveles convenientes aceptados, 3. Suspender la dependencia de la inspección masiva, 4. Eliminar la practica de hacer negocio sobre la base del precio de venta, 5. Descubrir el origen de los problemas, 6. Instalar métodos modernos de entrenamiento en el trabajo, 7. Métodos modernos de supervisión, 8. Eliminar el tener, de modo que todos puedan trabajar efectivamente, 9. Romper barreras entre los departamentos, 10. Eliminar errores y metas asociadas a incrementar la productividad sin proveer incentivos, 11. Eliminar estándares de trabajo que prescriben cuotas numéricas, 12. Eliminar los errores que se encuentran entre el trabajador y el derecho a certificar orgullosos de su trabajo, 13. Instalar un vigoroso programa de educación y entrenamiento, 14. Crear una estructura en la alta dirección que impulse diariamente los 13 puntos anteriores.</p>
Philip B. Crosby.	<p>Las estadísticas se enfocaron en prevenir y evitar la inspección; lo que se busca con esto es que el cliente quede satisfecho al comprar ciertos requisitos desde la primera vez, la calidad empieza en la gente no en las cosas</p> <p>Toda organización que aplica la administración por calidad atraviesa por seis etapas de cambio llamadas las 6 C's</p>	<p>Principios absolutos: 1. Calidad es cumplir con los requisitos, 2. El sistema de calidad es la prevención, 3. El estándar de redefinición es cero defectos, 4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento</p> <p>Principios: 1. Compromiso de la dirección, 2. Equipo para la mejora de la calidad, 3. Medición del nivel de la calidad, 4. Conciencia de la calidad, 5. Evitación de costo de la calidad, 6. Sistema de acciones correctivas, 7. Establecer comité del programa Cero defectos, 8. Entrenamiento en supervisión, 9. Establecer el día Cero Defectos, 10. Pagar metas, 11. Resolver causas de errores, 12. Dar reconocimiento, 13. Formar cursos de calidad, 14. Repetir todo de nuevo.</p> <p>Seis C's: 1. Compromiso, 2. Compromiso, 3. Competencia, 4. Comunicación, 5. Corrección, 6. Continuidad.</p>
Joseph M. Juran	<p>Fue el primero en comentar la administración de la calidad.</p> <p>El enfoque de Juran sobre la administración de la calidad se basa en lo que se llama la trilogía que consiste en desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes.</p>	<p>Reglas de Juran:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los clientes y sus necesidades 2. Desarrollar un producto que responde a sus necesidades 3. Desarrollar un proceso capaz de producir ese producto <p>Espirit: La esencia del progreso de la calidad muestra una recurrencia típica de actividades para poner un producto en el mercado y es una versión altamente simplificada de lo que ocurre en una gran empresa.</p>

	<p>Los siglas J.I.T. se corresponden a la inspección en japonés <i>Just In Time</i>, cuya traducción podemos dar como <i>Justo A Tiempo</i> y precisamente la denominación de este novedoso método productivo nos indica su filosofía de trabajo: "Las materias primas y los productos llegan justo a tiempo para la fabricación o para el servicio al cliente".</p> <p>El método J.I.T. explica gran parte de los actuales éxitos de las empresas japonesas, sus grandes proyecciones. Sus bases son la reducción de los "desperdicios", es decir, de todo aquello que no se necesita en el preciso momento, colchones de capacidad, grandes lotes almacenados en los inventarios, etc. De esta manera, lo primero que nos llama la atención es la constante reducción de los costes de inventario, desembocando en una mejor producción, una mejor calidad.</p> <p>Esta técnica se ha considerado como una herramienta de mucha ayuda para todo tipo de empresas, ya que su filosofía está orientada al mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada una de las eslabones que constituyen el sistema de empresas, (proveedores, proceso productivo, personal y clientes).</p>	<p>Planificación de la Calidad: 1. Determinar quiénes son los clientes. 2. Determinar las necesidades de los clientes. 3. Determinar características de los productos que responden a las necesidades de los clientes. 4. Desarrollar procesos que sean capaces de producir esas características del producto. 5. Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.</p> <p>El Control de la Calidad: 1. Evaluar condiciones actuales de operación. 2. Comparar condiciones actuales a metas. 3. Actuar sobre la diferencia.</p> <p>El Mejoramiento de la Calidad: 1. Crear conciencia de la necesidad de mejorar. 2. Determinar objetivos. 3. Organizar el programa completo. 4. Entrenamiento. 5. Proyectos. 6. Reportes de Progreso. 7. Reconocimiento. 8. Comunicación. 9. Publicación de avances. 10. Institucionalizar el Proceso Anual de Mejora.</p>
Kaoru Ishikawa.	<p>Fue el primero que utilizó el término <i>Control Total de Calidad</i> (TQC), círculos de control de calidad y los diagramas de causa efecto, observo que las círculos de calidad eran más importantes para la industria de servicios que para la de manufactura.</p>	<p>Principios básicos de su filosofía:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La calidad empieza y termina con la educación. 2. Se deben de conocer las necesidades del cliente. 3. El estado ideal es cuando la inspección ya no es necesaria. 4. Remover causas y raíces, y no síntomas de los problemas. 5. El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y divisiones. 6. Se debe poner en primer lugar la calidad y los beneficios que vengan como consecuencia. 7. No se debe controlar los medios con los objetivos. 8. La raíz es la entrada y ésto de la calidad. 9. La alta administración no debe esperar resentimientos cuando los hechos son presentados por subordinados. 10. El 95% de los problemas en la compañía pueden ser resueltos con las 7 herramientas para el control de la calidad. 11. Los datos sin dispersión en la información son falsos. <p>Ventajas del control de la calidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Da una verdadera garantía de Calidad. 2. El control total de calidad abre canales de comunicación dentro de la empresa. 3. Permite que las divisiones de diseño y manufactura del producto se ajusten de manera eficiente a los gustos de los consumidores. <p>Instrumentos para el control estadístico: 1. Hojas de verificación. 2. Gráficos de Pareto. 3. Diagramas de Ishikawa. 4. Diagramas de flujo. 5. Histogramas. 6. Diagramas de dispersión. 7. Gráficos para el control de la calidad.</p>
Shigeo Shigeo	<p>El principal argumento de su filosofía es que una de las principales bases para la optimización de la producción es la eliminación de problemas de calidad. Su método SMED (cambio rápido de herramienta) funciona eficientemente al trabajar con un proceso de cero defectos, para lo cual propone la creación de sistemas Poka-Yoke (a prueba de errores), Cero inventarios.</p> <p>El sistema Poka-Yoke consiste en la creación de elementos que detectan los defectos de producción y lo informan de inmediato para ir a la causa del problema y evitar que vuelva a ocurrir.</p> <p>Propone también el concepto de inspección en la fuente para detectar a tiempo los errores. Mantener este nivel de inspección</p>	<p>Las ventajas del sistema de cero inventarios: 1. Los defectos de producción se reducen a cero, ya que al presentarse se detiene la producción, hasta eliminar sus causas. 2. Al reducir a cero defectos, los desperdicios de materias primas por productos rechazados se reducen a cero y los consumos de energéticos y otros materiales consumibles se reducen al mínimo. 3. Las librerías ocupan menos espacio porque no tienen que guardar inventarios en proceso ni materiales desperdiciados de manufactura. 4. El sistema de producción se obliga a trabajar sin defectos, lo que lo hace productivo y, por lo tanto, confiable en cuando a la entrega justo a tiempo.</p> <p>Casco 5° en orden y Simplex 1. Ser: selección. Distinguir lo que es necesario de lo que no. 2. Solonar: orden. Un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar. 3. Solonar: Simplex. Establecer métodos para mantener limpio el lugar de trabajo. 4. Solonar: Estandarización 0. Establecer estándares y métodos que sean fáciles de seguir. 5. Solonar: mejoramiento. Establecer mecanismos para hacerlo un hábito.</p> <p>Proceso de producción Poka-Yoke. Nivel Cero. Se da información inmediata a los trabajadores sobre las operaciones estándar. Nivel 1. Información de resultados de actividades de control, se informa de los resultados de actividades de control para que cada trabajador pueda ver su desempeño. Nivel 2. Información de estándares, se publican los estándares y métodos para sus cada trabajador avocase a identificar</p>

	<p>Delinea y corrige el proceso en forma automática para evitar que luego se convierta en causa de producción defectuosa.</p>	<p>Las no conformancias y ayude a corregir. Nivel 3. Construir estándares directamente dentro del lugar de trabajo. Hacer un estándar de su propio ambiente de trabajo, con sus materiales, equipo o espacio, construir métodos y procedimientos estándar dentro de su propio ambiente de trabajo. Nivel 4. Alarma. Para conducir el tiempo de verificación y la velocidad para reaccionar, se debe instalar una alarma visible que avise a los trabajadores cuando surja algún defecto o anomalía. Nivel 5. Prevención, el sistema de control visual nos da el tiempo y la perspectiva para detectar y eliminar anomalías. Nivel 6. A prueba de errores, el uso de una variedad de dispositivos para verificar el cien por ciento de los productos, de manera que están diseñados a prueba de errores o fallas, y se garantiza que la anomalía no se presente de nuevo en el proceso.</p>
<p>Michael Hammer y James Champy</p>	<p>La reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y complejas de rendimiento, tales como calidad, costos, servicio y rapidez de entrega, sin embargo, no lenguaje cotidiano se puede definir como empezar de nuevo.</p>	<p>Conceptos claves: 1. Fundamental se lleva a cabo una revisión de todas las normas preestablecidas, que hasta el momento eran incuestionables. 2. Radical implica descartar de todas las estructuras y procedimientos existentes para llegar a maneras absolutamente distintas de realizar el trabajo. 3. Espectaculares las mejoras que implica la reingeniería deben ser espectaculares y no marginales. 4. Procesos por los tanto las compañías deben mentalizarse en la importancia de las tareas objeto de estudio dentro de los procesos.</p> <p>Principios de la Reingeniería: 1. Se necesita el apoyo de la gerencia de primer nivel que debe liderar el programa. 2. La estrategia empresarial debe guiar y conducir los programas. 3. El objetivo último es crear valor para el cliente. 4. Hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones identificando aquellos que necesitan cambios. 5. Son necesarios equipos de trabajo, responsables y capacitados, a los que hay que incentivar y recompensar. 6. La observación de las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción. 7. Es necesaria la flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan. 8. Cada programa de Reingeniería debe adaptarse a la situación de cada negocio. 9. Se requiere el establecimiento de correctos sistemas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos. 10. Se debe tener en cuenta el factor humano a la hora de evitar o reducir la resistencia al cambio. 11. La reingeniería no debe ser vista como un proceso único se debe contemplar como un proceso continuo. 12. La comunicación se constituye como un aspecto esencial a todos los niveles de la organización.</p>

2.10 Teoría de la Administración Estratégica

A medida que se va definiendo el escenario de la globalización surgen formas más flexibles de organización de la producción y nuevos espacios productivos, las empresas, las ciudades y las regiones más dinámicas e innovadoras ofrecen respuestas estratégicas a los retos que presenta el aumento de la competencia en los mercados, en este entorno de transformaciones económicas, organizativas, tecnológicas, políticas e institucionales surge la teoría del desarrollo endógeno como una interpretación adecuada para el análisis y para la acción en tiempos de globalización

De acuerdo con Havelock y Huberman (11) la diferencia central entre innovación y cambio radica en que la primera se planifica, situación que aumenta las probabilidades de lograr el cambio deseado, cuando más ambiciosos son menos posibilidad de lograrlos o más exposición al fracaso, según los autores, la

combinación ideal es la planeación rigurosa de las innovaciones y al mismo tiempo contar con un alto grado de control.

Entre los factores estratégicos más importantes para que la innovación se realice, se destacan la resolución de problemas con participación local y la receptividad en materia de aportaciones.

En éste marco, la innovación es presentada como algo que requiere de procesos de adaptación, mientras la participación local es definida como uno de los aspectos claves para el éxito.

2.11 Definición de Innovación

Se define el concepto de innovación como la capacidad de estructurar una idea y traducirla en un producto o servicio que tenga impacto en el mercado, innovación es el arte de crear algo nuevo, novedoso y original. (10)

Según J. Schumpeter (11), la define de las formas siguientes: Introducción de un nuevo producto o un cambio cualitativo en un producto que ya existe, Introducción de un nuevo proceso, no conocido en la rama industrial, apertura de un nuevo mercado, desarrollo de nuevas fuentes para el abastecimiento de materias primas o de insumos, e Introducción de cambios en la organización industrial.

Sistemática del Innovador

El emprendimiento es una conducta más que un rasgo del carácter y su base es conceptual y teórica, se basa en una teoría económica y social, la teoría contempla el cambio como algo normal y saludable, considera que la tarea más importante de la sociedad y especialmente de la economía es hacer algo diferente buscar el cambio responder a él y explotarlo como una oportunidad. (9)

Ahora el innovador debe aplicar conceptos de administración y dirección de gerencia, por ejemplo preguntar qué es lo que valora el comprador, la tipificación del producto mediante el diseño de procesos y equipos, sistematizar la información técnica, tener objetivos claros, responder al cambio del mercado y determinar los estándares de calidad, los innovadores crean algo nuevo, diferente cambian o transmutan los valores, la innovación no está limitada a la esfera económica, está en relación con todas las actividades sociales de los seres humanos.

Innovación con Objetivos

La innovación es una disciplina de diagnóstico, es el examen sistemático de las áreas de cambio que podrían ofrecer oportunidades al empresario. La innovación sistemática significa la exploración de siete áreas, las cuatro primeras están dentro de la empresa, por consiguiente son visibles para la gente dentro de la industria o sector, son indicadores de alta confiabilidad de los cambios que ya han ocurrido o que pueden hacerse con poco esfuerzo estos son. (12)

- Lo inesperado, el éxito inesperado, el fracaso inesperado, la sorpresa, muchas veces ocurre que simplemente no se advierte el éxito inesperado, nadie le presta atención; por consiguiente nadie lo explota.
- Lo incongruente, entre la realidad como es y lo que se supuso debía de ser, una incongruencia es la discrepancia entre lo que es y lo que debiera ser, o entre lo que es y lo que todos suponen que es.
- La innovación que se basa en la necesidad de un proceso, la necesidad del proceso no aparece con un acontecimiento en el medio ambiente interno o externo, aparece con el trabajo que hay que realizar.
- El desmoronamiento, el cambio súbito en la estructura de la industria o del mercado que toma desprevenido, un cambio en la estructura del mercado requiere empresariado innovador, requiere que cada uno vuelva a preguntarse: ¿qué es nuestro negocio? y cada miembro tendrá que dar una respuesta diferente, y sobre todo nueva, requiere reagrupación, pensar de

nuevo en la política que se debe emplear y redefinir o reinventar el producto.

El segundo grupo de campos de oportunidades de innovar son los cambios producidos fuera de la industria o de la empresa, son cambios en el medio social, filosófico, político e intelectual, consta de tres áreas.

- Cambios en la población, es decir demográficos, hombres de negocio, economistas y políticos han reconocido siempre la importancia de las tendencias, movimientos y dinámica de la población; pero han creído que no es necesario prestar atención a la demografía para tomar decisiones, aunque se ha probado que son las oportunidades para innovar más productivas y seguras.
- Cambios en la percepción, modalidad y significado, cuando cambia la percepción, los hechos no se han modificado sino su significado cambia, de el vaso está medio lleno a el vaso está medio vacío.
- Nuevos conocimientos, tanto científicos como no científicos, la innovación basada en los nuevos conocimientos es la superestrella del innovador, logra la publicidad consigue el dinero, es lo que normalmente se entiende cuando la gente habla de innovación.

Principios de la Innovación

El que realiza algo extraordinario en la innovación, como en cualquier otro campo de acción, será efectivo solamente si conoce la disciplina de la innovación y la práctica.

Lo Que Debe Hacerse

1. La innovación sistematizada e intencional comienza con el análisis de las oportunidades.
2. La innovación es conceptual y perceptiva, hay que salir a observar, preguntar y escuchar.

3. Para ser efectiva, una innovación debe ser simple y bien centrada, debe hacer una sola cosa.
4. Las innovaciones efectivas empiezan siendo pequeñas, no son grandiosas estas por lo general no funcionan.
5. Una innovación exitosa apunta a ser líder en su campo desde el primer momento.

Lo que no Debe Hacerse

1. No tratar de ser astuto.
2. No diversifique. No trate de que la innovación cumpla varias funciones.
3. No innove para el futuro, innove para el presente.

Un modelo mental es un conjunto de supuestos que explican como funciona o como debe funcionar el mundo que nos rodea,(10) hay tres características clave para la innovación intuición, coraje y tiempo.

Fuentes de Innovación

Existen tres fuentes básicas de innovación, las necesidades percibidas de los clientes, las no percibidas y las futuras.

- Necesidades percibidas, son las que el cliente necesita y está consciente de ellas, se pueden obtener por medio de métodos directos, así aparecen los sistemas anticontaminantes y las nuevas opciones de diversión para el hogar.
- Necesidades no percibidas, son aquellas que el cliente puede necesitar pero no está consciente de ellas, la principal fuente radica en el estudio de los ciclos y de los nuevos estilos de vida de los consumidores, así aparecieron los teléfonos celulares y los sistemas de reproducción digital.

- Por último, las necesidades futuras están muy ligadas a la tecnología y a los cambios que van provocando en nuestras vidas y en los productos y servicios que necesitamos cuando su uso se va masificando y se hace disponible para el mercado, tal es el caso del uso del llamado plástico como sustituto del envase de vidrio para la venta de refrescos y gaseosas o las nuevas versiones de las enciclopedias sin papel.

Diferentes Niveles de Innovación

Una nueva clasificación de los diferentes niveles de innovación, que la divide en innovaciones graduales, conceptuales o de rompimiento tecnológico y arquitectura de nuevos modelos de negocio.

- Innovaciones, graduales son cambios o modificaciones que se realizan a los productos y servicios que se ofrecen en el mercado y estos cambios son percibidos por los consumidores tal es el caso del automóvil, que aunque a sufrido grandes cambios todos son catalogados como evoluciones graduales al modelo original.
- Innovaciones, conceptuales o de rompimiento tecnológico, son cambios significativos que se presentan al concepto original y lo terminan por sustituir parcial o totalmente, es lo que le hizo la computadora a la máquina de escribir, la cámara digital a la análoga y lo que le puede hacer la televisión digital a la televisión actual o el teléfono celular al walkman.
- La arquitectura de nuevos modelos, se centra en modificar radicalmente la base del negocio actual para descubrir fuentes de ingreso no reconocidos aún, así los ejecutivos de las tiendas departamentales Liverpool descubrieron que el negocio del arrendamiento de locales comerciales era una fuente alterna de ingresos muy interesante.

Innovación del Concepto a la Práctica

Por último se presenta una metodología para crear nuevos modelos de negocio, que se basa en el desarrollo de los siguientes puntos:

- Establecer un ambiente favorable para la creatividad y la innovación.
- Definir la estrategia y el modelo de negocio actual.
- Reconocer los supuestos fundamentales que sustentan el modelo de negocio.
- Establecer nuevas ópticas sobre la estrategia y modelos de negocio.
- Definir diferentes opciones estratégicas a partir de las nuevas ópticas.
- Evaluar y seleccionar una estrategia original y superior.
- Hacer de la innovación un proceso abierto, continuo y sistemático dentro de la empresa. (10)

2.12 Teoría de la Administración del Conocimiento

Administración del conocimiento (Knowledge Management,) en lo sucesivo (KM), significa obtener el mayor provecho de la experiencia del personal de la empresa.

Existen básicamente, dos tipos de conocimientos: explícito y tácito.

El explícito es el que podemos obtener de manera clara y manifiesta; el que consultamos en un libro por ejemplo.

El tácito es el que obtenemos por medio de un experto, es conocimiento implícito; el maestro del taller que sabe cómo reparar el auto, pero él es el único que sabe.

Uno de los grandes problemas de la pequeña y mediana empresa, en lo sucesivo (PYME) es que gran parte del conocimiento que tienen es tácito, de tal manera que

cuando el director no se encuentra, no hay ese conocimiento, o peor aún, cuando un empleado se va, se lleva los conocimientos con él, si dejarlos a nadie en la empresa.

(KM) se puede aplicar en la **(PYME)** de manera muy sencilla. Una forma es convertir el conocimiento tácito en explícito. Esto lo puede lograr entendiendo en que forma aplica el conocimiento el experto. Recuerde que el conocimiento se basa en información y ésta se basa en datos. En orden de lo anterior, lo primero que deberá generar son sus datos. Una vez que tiene los datos, deberá ordenarlos, clasificarlos y analizarlos, para obtener información de ellos. Finalmente deberá conocer el proceso o procedimiento por medio del cual el experto usa esta información para realizar las tareas asignadas.

Todo el proceso, deberá estar apoyado por el experto, **(KM)** no es una tarea estática, es un continuo. Cada determinado periodo de tiempo, deberá revisar los conocimientos que tiene para ver si están actualizados. **(KM)** presenta los siguientes beneficios:

- Personal con menor experiencia puede realizar labores que antes estaban reservadas a personal con experiencia de varios años.
- Los colaboradores con más experiencia pueden estar mejorando los procesos y haciendo más productiva a la empresa.
- En caso de reubicaciones o renuncias de colaboradores, la sustitución es más sencilla.
- Si tiene varias sucursales, puede intercambiar bases de conocimiento.

REFERENCIAS

1. Werner, K y Hans Weiss, (2003) "El libro negro de las marcas: el lado oscuro de las empresas globales". Buenos Aires, Sudamericana.
2. Chiavenato, (1986). "Introducción a la teoría general de la administración.", www.geocities.com/jdssystems/Archivo/Teoriasis.htm (disponible 20 de enero de 2005)
3. Chiavenato, (2003). "Introducción a la teoría general de la administración.", México, Mc Graw-Hill,
4. Chiavenato, I. Ob. Cit. Ref.3
5. Aportado por yohaán Jonson <http://www.her.itesm.mx/dge/manufactura/tópicos/rempowerment.htm>, disponible 29 de enero 2005
6. Peralta Alemán Gilberto (2004) Calidad para la Globalización, México, Esfinge
7. Gínes, Hermano. (1993) Pensamiento filosófico para un quehacer. Caracas: Fundación La Salle de Ciencias Naturales
8. Chiavenato, I. Ibidem
9. Luis Valdés (1999). Innovación "El arte de inventar el futuro", (en línea). México. Disponible: <http://www.innovacionenaccion.com/libros.html> consultado el 29 de enero 2005
10. Ibidem.
11. Ibidem.
12. Ibidem.

CAPÍTULO 3 NORMA ISO 9000:2000

3.1 Antecedentes de la Norma ISO 9000

Antecedentes

Las necesidades del mercado mundial, el desarrollo de las comunicaciones y las tecnologías, determinaron la necesidad de establecer un grupo de normas que permitiera la implementación de un sistema de gestión y aseguramiento de la calidad que pudiera servir a cualquier organización, grande o pequeña insertada en cualquier rama de la producción y localizada en cualquier parte del mundo.

Con este propósito en 1946 en Ginebra Suiza, se fundó la International Organization For Standardization, desde entonces se optó por el vocablo ISO como nombre oficial (expresión similar a la palabra ISOS del griego, que significa igual o semejante) y tiene como misión: promover el desarrollo de la estandarización de las actividades productivas relacionadas en el mundo, con la visión de facilitar el intercambio internacional de bienes o servicios, y desarrollar la cooperación en las actividades científica, comercial e intelectual.⁽¹⁾

La organización ésta constituida por representantes de 132 países y su labor la realiza a través de la constitución de comités técnicos, que se encargan de normalizar una gran diversidad de temas que son de interés mundial.

Cada país determina su normatividad según sus intereses, estableciendo relaciones entre las normas ISO y las adaptaciones particulares de cada país, por ejemplo: en los Estados Unidos se les denomina Normas de la Serie ANSI/ASQC Q90 a 94, en México las NOM-CC1 a 8, en la Unión Europea EN 29000, en España UNE 6000.

La familia de normas ISO:9000, nació en 1960, ante la necesidad de uniformar la normalización y sistemas de calidad, con el surgimiento de cuatro normas con las cuáles podían controlar básicamente, las actividades de la industria militar. Estas

normas se conocen como MIL-Q-9058 A, requisitos para un programa de calidad, MIL-STD-45662 A, requisitos para un sistema de calibración; 1000-I-45208 A, requisitos para la inspección, la norma de calidad AQAPI de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), más adelante, la British Standards Institution, elaboró la serie BS 5750 que expone elementos básicos de la calidad y sobre el cual posteriormente, se crea la serie ISO:9000. (2)

Las normas ISO en su versión 9000:2000, suministra un sistema para cualquier procedimiento que asegure y administre la calidad dentro de una empresa y entre ésta y sus clientes, por ello, no aportan especificaciones para un producto o servicio en particular sino normas genéricas para la instrumentación de sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad.

ISO 9000 y la Calidad Total.

Si bien es cierto que el concepto que conocemos de calidad total, fue desarrollado en la década de los 70's por Joseph Juran TQM = Total Quality Management, el concepto de calidad con su respectiva filosofía y tecnología surgió en los años posteriores a la segunda guerra mundial y durante las décadas de 50's y 60's con Edwards Deming 1990 - 1997, quien revitalizó la industria Japonesa, basándose en su método permanente de la calidad.



A Deming se le considera mundialmente como el padre de la calidad, ya que fue él quien inició la enseñanza y difusión de toda una filosofía de cambio hacia la calidad, así como también la enseñanza de los métodos estadísticos para lograr el control de los procesos en la manufactura.

3.2 Organismos de Acreditación (uno sólo por país).

DIN	Deutsches Institute fur Normung – Alemania.
SCC	Standards Council of Canada – Canada.
AFNOR	Association Francaise de Normalisation Francia.
AENOR	Asoc. Española de Normalización y Certific. – España.
NNI	Nederlands Normalisatie Instituut – Holanda.
BSI	British Standards Institution – Inglaterra.
JISC	Japanese Industrial Standards Committee – Japón.
EMA	Entidad Mexicana de Acreditación – México.
NSF	Noges Standardiseringsforbund – Noruega.

Organismos de Certificación (pueden existir más de uno por país).

Estos son algunos organismos de certificación, los cuales son reconocidos en 10 o más países.

AFAQ	Francia	GLQZ	Alemania
KEMA	Holanda	BSI QA	Inglaterra
BVQI	Francia	TUV	Alemania
DNV	Noruega	SGS	Inglaterra
DQS	Alemania	ABS	Estados Unidos
SQS	Suiza	UL	Estados Unidos

Los organismos nacionales de certificación, que son reconocidos en México a través de la EMA:

- International Certification of Quality Systems, S. C.- IQS
- Calidad Mexicana Certificada A. C. - CALMECAC
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A. C. - IMNC
- SGS de México, S. A. de C. V.

3.3 La Familia ISO 9000: 2000

La familia de normas ISO 9000, se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y operación de **(SGC)**.

La norma ISO 9000, describe los fundamentos de los Sistemas de la Gestión de la Calidad y especifica su terminología para dichos sistemas.

La norma ISO 9001, especifica los requisitos para los **(SGC)**, aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplen los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que les sean de aplicación, ya que su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

La norma ISO 9004, proporciona directrices para la mejora del desempeño que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del **(SGC)**, el objetivo de ésta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

La norma ISO 19011, proporciona orientación relativa a las auditorías de **(SGC)** y de gestión ambiental.

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

Ventajas de las Normas ISO

- Simplificación de los procesos, evita duplicidad de actividades, tiempos improductivos, ineficiencias y costos de la no-calidad.

- Fortalece la planeación, el control, la mejora continua y aseguramiento de la calidad en todos los procesos clave.
- Desarrolla una cultura de calidad.
- Mejora la imagen de la empresa ante los mercados.
- Herramienta estratégica de competencia.
- Permite la aprobación de auditorías internas, clientes, proveedores y de organismos de certificación.
- Permite cumplir requisitos contractuales de clientes exigentes y progresistas.
- Consolida esfuerzos previos en materia de calidad.

3.4 Beneficios de ISO 9000: 2000

Los usuarios se beneficiarán de las lecciones de trece años de experiencia implementando las normas ISO 9000, además de los desarrollos recientes en el campo de la gestión, menos papeleo.

Las normas ISO 9000, únicamente exigen seis procedimientos documentados, por lo que corresponde a la alta dirección de cada organización la decisión de cuáles otros procedimientos requieren ser documentados, de acuerdo a las necesidades de su organización.

La serie ISO 9000:2000, está reestructurada con base en un modelo de proceso de negocios que refleja más certeramente la forma en que las organizaciones realmente operan, lo que hace al (SGC) más efectivo, fácil de implementar y de auditar. El diseño y desarrollo de las normas ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000, como un par coherente fuertemente ligado proporciona a las organizaciones un enfoque estructurado hacia el progreso, más allá de la certificación, hasta alcanzar la Gestión Total de la Calidad.

Las normas ISO buscan la satisfacción no sólo de los clientes, sino de los socios, empleados, proveedores, la comunidad local y la sociedad en su conjunto. El requisito reforzado de la satisfacción del cliente y la inclusión de requisitos para dar seguimiento a su satisfacción y la mejora continua asegurará que las organizaciones usuarias de las normas no solamente hagan las cosas bien, sino además de forma correcta.

El vocabulario de las versiones ISO 9000:2000, ha sido elaborado para hacerlas más fáciles de entender y de implementar en las organizaciones grandes y pequeñas de manufactura o de servicios, en los sectores público y privado, la serie ISO 9000:2000 va más allá de los requisitos del cliente, para aumentar su satisfacción, estas normas están basadas en ocho principios de la calidad, los cuales están claramente reflejados en las normas ISO:9001 e ISO:9004.

Por otra parte, éstas darán la garantía de que se pone especial énfasis en la prevención de defectos de fabricación, se garantiza la eficiencia en los servicios de distribución y manejo de productos y servicios, protege el prestigio del proveedor y conduce a una mayor productividad asegurando una mejora continúa.

En conclusión podemos decir que los beneficios para cualquier tipo de empresa son:

- Reconocimiento internacional.
- Ventajas competitivas.
- Mejora en la productividad, eficiencia y reducción de costos.
- Es un marco sólido basado en la mejora continua de la calidad.
- Proporciona toda la confianza a nuestros clientes.
- Consistencia en el suministro de productos y servicios.
- Incrementa clientes satisfechos.
- Desarrollo en los planes de trabajo.
- Disminución en los recursos de inspección.

- Propicia un cambio de cultura positivo en la empresa.
- Incrementa la productividad y las ganancias de la empresa .

3.5 Campos de Aplicación.

Relación entre los **(SGC)** y los modelos de excelencia. La diferencia entre los enfoques de los **(SGC)** de la familia de Normas ISO 9000 y los modelos de excelencia radica en su campo de aplicación.

La familia de Normas ISO 9000, proporciona requisitos para los **(SGC)** y orientación para la mejora del desempeño; la evaluación de los **(SGC)** determina el cumplimiento de dichos requisitos, los modelos de excelencia contienen criterios que permiten la evaluación comparativa del desempeño de la organización y que son aplicables a todas las actividades y partes interesadas de la misma, los criterios de evaluación en los modelos de excelencia proporcionan la base para que una organización pueda comparar su desempeño con el de otras organizaciones. (3).

Los requisitos son genéricos y se aplican en todos los sectores productivos y de servicios a todas las organizaciones sin importar su tamaño y producto suministrado. Cuando uno o varios requisitos no se pueden aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión.

Dichas exclusiones, no deben afectar a la capacidad o responsabilidad de la organización para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

3.6 Modelo de un (SGC).

La familia de las normas anteriormente citadas, han sido elaboradas para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de

(SGC) eficaz, todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de (SGC) que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

Para conducir y operar una organización en forma exitosa, se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente, se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión, que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de las partes interesadas, la gestión de una organización comprende la gestión de calidad entre otras disciplinas.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia la mejora en el desempeño:

- **Enfoque al cliente:** las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder sus expectativas.
- **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización, ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- **Participación del personal:** El personal a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- **Enfoque de sistemas para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

- **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización, debería ser un objetivo permanente de ésta.
- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios constituyen la base de las normas de **(SGC)** de la familia normas ISO 9000. (4)

Objetivo y Campo de Aplicación de la Norma ISO 9000:2000

Esta norma internacional describe los fundamentos de los **(SGC)**, los cuales constituyen el objeto de la familia de las normas ISO 9000 y define los términos relacionados con los mismos.

Esta norma internacional es aplicable a:

- Las organizaciones que buscan ventajas por medio de la implementación de un **(SGC)**.
- Las organizaciones que buscan la confianza de sus proveedores y que se cumpla con los requisitos para que sus productos sean satisfactorios.
- Los usuarios de los servicios o productos.
- Para los interesados en el entendimiento mutuo de la terminología utilizada en la gestión de la calidad por ejemplo proveedores, clientes entes reguladores.
- Todos aquellos, que perteneciendo o no a la organización evalúan o auditan el **(SGC)** para determinar su conformidad con los requisitos de la norma ISO 9001, por ejemplo organismos de certificación.

- Todos aquellos que perteneciendo o no a la organización asesoren o dan formación sobre el sistema de gestión de calidad adecuado para dicha organización.
- Para quienes desarrollan normas relacionadas con los puntos anteriores.

Fundamentos de los (SGC).

La implantación de los (SGC) ayuda a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente.

Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas, estas necesidades y expectativas se expresan en las especificaciones del producto o servicio y son generalmente denominadas como requisitos del cliente, estos pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización.

En cualquier caso, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto, dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes, debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos.

El enfoque a través de un (SGC) alienta a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control, un (SGC) puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua, con el objeto de incrementar la probabilidad de satisfacción del cliente y de otras partes interesadas.

Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma consistente.

Requisitos para los (SGC) y Requisitos para los Productos.

La familia de la normas ISO 9000 distingue entre los requisitos para los **(SGC)** y requisitos para los productos.

Los requisitos para los **(SGC)** se especifican en la norma ISO 9001, los requisitos para los **(SGC)** son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial, con independencia de la categoría del producto ofrecido, la norma ISO 9001 no establece requisitos para los productos.

Los requisitos para los productos pueden ser especificados por los clientes por la organización anticipándose a los requisitos o por disposiciones reglamentarias, los requisitos para los productos y en algunos casos, los procesos asociados pueden estar contenidos en las especificaciones técnicas, normas del producto, normas del proceso, acuerdos contractuales y requisitos reglamentarios.

Enfoque de Sistemas de la Calidad.

Un enfoque para desarrollar e implantar un **(SGC)** comprende diferentes etapas tales como:

- Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
- Establecer la política y objetivos de la calidad de la organización.
- Determinar los procesos y responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.
- Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de calidad.
- Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.

- Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
- Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

Un enfoque similar es también aplicable para mantener y mejorar un (SGC) ya existente.

Una organización que adopte el enfoque anterior, genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, proporcionando una base para la mejora continua, esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas al éxito de la organización. (5)

Enfoque Basado en Procesos.

Cualquier actividad o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar entradas o salidas puede considerarse un proceso.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan, normalmente la salida de un proceso forma directamente la entrada del siguiente proceso, la identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como enfoque basado en procesos.

Esta norma internacional ISO 9000, pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos, para los (SGC) en una organización.

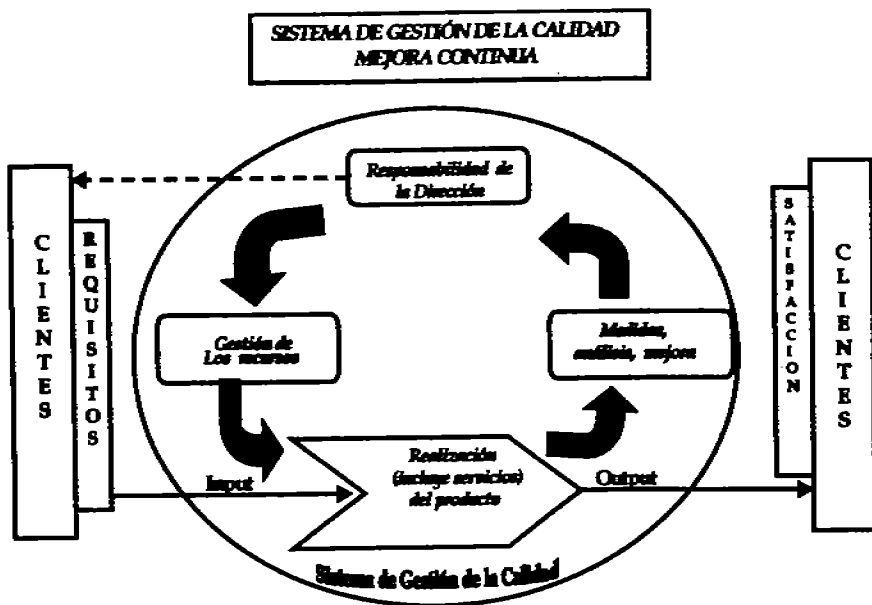
La estructura de veinte requisitos de la norma ISO 9001 (19 en la ISO 9002) han sido reorganizadas en cuatro grandes capítulos, inspirados en el ciclo de mejora continua de Deming, siendo estos:

- Responsabilidades de la Dirección .
- Gestión de los recursos.
- Realización del producto.
- Medida, análisis y mejora.

La figura 2 ilustra el (SGC) basado en procesos descritos en la familia de las normas ISO 9000, esta ilustración muestra que las partes interesadas juegan un papel significativo para proporcionar elementos de entrada a la organización, el seguimiento de la satisfacción de las partes interesadas, requiere la evaluación de la información relativa a su percepción hasta el punto en que se han cumplido sus necesidades y expectativas, dicho modelo no muestra los procesos a un nivel detallado.

Nota: las indicaciones entre paréntesis no son aplicables a la norma ISO 9001.

(Figura 2) Modelo de un (SGC) Basado en Procesos.



Política de la Calidad y Objetivos de la Calidad

La política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización, ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados.

Esta política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, los objetivos de la calidad tienen que ser consistentes con la política y el compromiso de mejora continua y su logro debe poder medirse, el logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia operativa y el desempeño financiero y en consecuencia sobre la satisfacción y confianza de las partes interesadas.

Papel de la Alta Dirección dentro del (SGC)

A través de su liderazgo y sus acciones, la alta dirección puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual un (SGC) puede operar eficazmente, los principios de la gestión de la calidad pueden ser utilizados por la alta dirección como base de su papel, que consiste en:

- Establecer y mantener la política y los objetivos de la calidad en la organización.
- Promover la política y los objetivos de la calidad de la organización.
- Asegurarse de que el enfoque hacia los requisitos del cliente se den en toda la organización.
- Asegurarse de que se implementen los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas, para alcanzar los objetivos de la calidad.

- Asegurarse de que se ha establecido, implementado y mantenido un **(SGC)** eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la calidad.
- Verificar la disponibilidad de los recursos necesarios.
- Revisar periódicamente el **(SGC)**.
- Decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de la calidad.
- Decidir sobre las acciones para la mejora del **(SGC)**.

Documentación

La documentación permite la buena comunicación del propósito y la consistencia de la acción, su utilización contribuye a:

- Lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad.
- Proveer la formación apropiada.
- La repetibilidad y la trazabilidad.
- Proporcionar evidencias objetivas.
- Evaluar la eficacia y la adecuación del **(SGC)**.

Documentos Utilizados en los (SGC)

- Los manuales de la calidad: proporcionan información coherente, interna y externamente, acerca del sistema de gestión de calidad de la organización.
- Los planes de la calidad: describen como se aplica el **(SGC)** a un producto, proyecto o contrato específico, se denominan.
- Las especificaciones: son documentos que establecen requisitos.
- Las guías: son documentos que establecen recomendaciones o sugerencias.
- Las instrucciones de trabajo y planos: proporcionan información sobre como efectuar las actividades y los procesos de manera consistente, estos pueden incluir procedimientos documentados.

- Los registros: son aquellos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o resultados obtenidos.

Independientemente cada organización puede determinar la extensión de la documentación requerida y los medios a utilizar, esto depende del tipo y el tamaño de la organización, la complejidad e interacción de los procesos, la complejidad de los productos, los requisitos de los clientes, los reglamentarios que sean aplicables, la competencia demostrada del personal y el grado en que sean necesario demostrar el cumplimiento de los requisitos del (SGC).

Procesos de Evaluación dentro del (SGC)

Cuando se evalúan (SGC) hay cuatro preguntas básicas que deberían formularse en relación con cada uno de los procesos que es sometido a la evaluación.

- 1.- ¿ Se ha identificado y definido apropiadamente el proceso ?
- 2.- ¿ Se han asignado las responsabilidades ?
- 3.- ¿ Se han implementado y mantenido los procedimientos ?
- 4.- ¿ Es el proceso eficaz para lograr los resultados ?

El conjunto de las respuestas a las preguntas anteriores pueden determinar el resultado de la evaluación, la evaluación de un sistema de gestión de calidad puede variar el alcance y comprender una diversidad de actividades, tales como auditorías, revisiones del sistema de gestión de calidad y auto evaluación.

Las Auditorías del Sistema de Gestión de Calidad

Las auditorías se utilizan para determinar el grado en que se han alcanzado los requisitos del sistema de gestión de calidad.

Los hallazgos de las auditorías se utilizan para evaluar la eficacia del sistema y para identificar oportunidades de mejora, las auditorías de primera parte, son realizadas

con fines internos por la organización, o en su nombre y pueden constituir la base para la auto-declaración de conformidad de una organización, las de segunda parte, son realizadas por los clientes de una organización u por otras personas en nombre del cliente.

Auditorias de terceras partes, son realizadas por organizaciones externas independientes, dichas organizaciones, usualmente acreditadas proporcionan la certificación o registro de conformidad con los requisitos contenidos en las normas tales como la norma ISO 9001.

Revisión del (SGC)

Uno de los papeles de la alta dirección es llevar a cabo de forma regular evaluaciones sistemáticas de la conveniencia, adecuación, eficacia y eficiencia del(SGC), con respecto a los objetivos y a la política de la calidad, esta revisión puede incluir y considerar la necesidad de adaptar la política y objetivos de la calidad en respuesta a las cambiantes necesidades y expectativas de las partes interesadas, las revisiones incluyen la determinación de la necesidad de emprender acciones.

Autoevaluación

Las autoevaluaciones de una organización, es una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización, con referencia al (SGC) o a un modelo de excelencia.

Estas proporcionan una visión global del desempeño de la organización y del grado de madurez del (SGC), asimismo, puede ayudar a identificar las áreas que precisan mejora en la organización y a determinar las prioridades.

Mejora Continua

El objetivo de la mejora continua del (SGC), es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas, las siguientes son acciones destinadas a la mejora:

- Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.
- El establecimiento de los objetivos para la mejora.
- La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos.
- Evaluación de dichas soluciones y su selección.
- Implantación de la solución seleccionada.
- La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos.
- La formalización de los cambios.

Papel de las Técnicas Estadísticas

El uso de técnicas estadísticas aportados por Ishikawa, puede ser de ayuda para comprender la variabilidad y ayudar por lo tanto a las organizaciones a resolver problemas y a mejorar, la eficacia y la eficiencia. Asimismo estas técnicas facilitan una mejor utilización de los datos disponibles para ayudar en la toma de decisiones.

La variabilidad puede observarse en el comportamiento y en los resultados de muchas actividades, incluso bajo condiciones de aparente estabilidad, dicha variabilidad puede observarse en las características medibles de los productos y los procesos y su existencia puede detectarse en las diferentes etapas del ciclo de la vida de los productos, desde la investigación de mercados hasta el servicio al cliente y su disposición final.

También las técnicas estadísticas proporcionan una ayuda en la medición, descripción, análisis, interpretación y hacer modelos de dicha variabilidad, incluso con una cantidad relativamente limitada de datos, el análisis estadístico de dichos datos ayuda a proporcionar un mayor entendimiento de la naturaleza, alcance y causa de la variabilidad, auxiliando así a resolver y prevenir los problemas que podrían derivarse de dicha variabilidad y a promover la mejora continua.

(SGC) y otros Sistemas de Gestión

El **(SGC)**, es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda.

Los objetivos de la organización tales como el crecimiento, recursos financieros, rentabilidad, el medio ambiente, la seguridad y salud ocupacional entre otros, son diferentes partes del sistema de gestión de una organización, que pueden integrarse conjuntamente con el **(SGC)**, dentro de un sistema de gestión único, utilizando elementos comunes.

Esto puede facilitar la planeación, asignación de recursos, establecimiento de objetivos complementarios y la evaluación de la eficacia global de la organización, el sistema de gestión de la organización puede evaluarse, comparándolo con los requisitos del sistema de gestión de la organización, el sistema de gestión puede asimismo auditarse contra los requisitos de normas internacionales tales como ISO 9001 e ISO 14001, estas auditorías del sistema de gestión pueden llevarse a cabo de forma separada o conjunta.

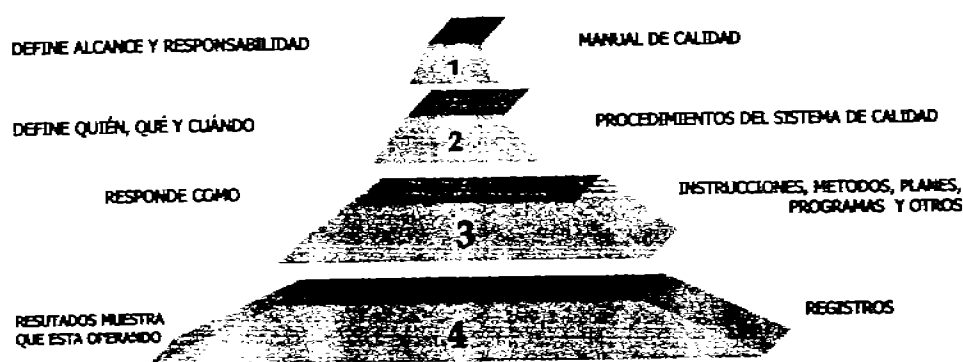
3.7 Estructura Documental

Con frecuencia un conjunto de documentos por ejemplo especificaciones y registros se denomina documentación, la documentación puede estar en cualquier formato o tipo de medio, como papel, medio electrónico, fotográfico, dibujos o una combinación

de las formas antes mencionadas y que contienen información que posee algún significado. (5)

En los (SGC) existen cuatro niveles (Figura 3) de documentación, la cual parte de lo general a lo particular como a continuación se describen, así como los documentos mínimos requeridos por la norma:

(Fig. 3) Niveles de Documentación en la Organización



Los Documentos Requeridos por la Norma

1. Política y Objetivos.
2. Manual de la Calidad.
3. Procedimientos documentados requeridos por la norma:
 - Control de documentos.
 - Control de registros.
 - Control de producto no conforme.
 - Auditorías internas.
 - Acciones correctivas.
 - Acciones preventivas.

4. Los documentos necesarios por la organización para asegurarse de la eficaz planeación, operación y control de sus procesos.
5. Los registros requeridos por la norma.

Cada organización determina la extensión de la documentación que considere necesaria y los medios a utilizar, esto depende de factores como, el tipo o tamaño, la complejidad e interacción de sus procesos, complicación de sus productos, los requisitos de los clientes y los reglamentarios, la competencia del personal y el grado que sea necesario demostrar el cumplimiento de los requisitos del propio (SGC).

Por otra parte el valor de la documentación permite una mejor comunicación del propósito y la consistencia de la acción, su utilización contribuye a lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora en la calidad, proveer la formación apropiada, la repetibilidad y la trazabilidad, proporciona evidencias objetivas y evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema, por lo que la elaboración de la documentación no debe ser un fin en sí mismo, si no que debe ser una actividad que aporte valor.

3.8 Requisitos de la Norma

Toda organización requiere establecer, documentar, implementar y mantener un (SGC) y mejorar continuamente su eficacia, de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional, la organización debe:

- Identificar los procesos necesarios para el (SGC) y su aplicación a través de la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de sus procesos.
- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.

- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de los procesos.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.

La organización tiene que gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional, en los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos, el control sobre dichos procesos contratados externamente debe estar identificado dentro del sistema.

Responsabilidad de la Dirección

Uno de los grandes compromisos de la Alta Dirección es de proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del (SGC), así como con la mejora continua de su eficacia, a través de:

- Comunicar a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- Establecer la política de la calidad.
- Asegurar de que se establezcan los objetivos de la calidad.
- Llevar a cabo las revisiones periódicas.
- Asegurar la disponibilidad de los recursos.

La Alta Dirección realizará a intervalos planificados, la revisión del (SGC) de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia, la revisión

debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

Provisión o Gestión de los Recursos Necesarios

La organización determinará y proporcionará los recursos necesarios para mantener la infraestructura requerida y lograr la conformidad con los requisitos del producto, se requiere:

- La implementar y mantener el (SGC) y mejorar continuamente su eficacia.
- Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Planeación o la Realización del Producto

Durante esta etapa la organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto, esta debe ser coherente con los requisitos de los demás procesos del (SGC), la organización deberá determinar cuando sea apropiado lo siguiente:

- Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto.
- La necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto.
- Las actividades específicas de verificación, validación, seguimiento, inspección y ensayos o pruebas específicas para el producto, así como los criterios para la aceptación del mismo.
- Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen con los requisitos.

Cada organización debe de revisar los requisitos relacionados con el producto, esta revisión debe efectuarse antes de que se comprometa a proporcionar un producto al cliente, por ejemplo; a través del envío de ofertas, aceptación de los contratos o pedidos y la aceptación de cambios en los mismos.

Medición Análisis y Mejora

Finalmente toda organización tiene que realizar la planeación e implementación de los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar y asegurar la conformidad del producto y mejorar continuamente la eficacia del (SGC).

Como una de las medidas del desempeño del (SGC), la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos. Por parte de la organización deben determinar los métodos para obtener y utilizar dicha información, otra medida es a través de auditorias que aseguren la objetividad e imparcialidad del proceso.

El análisis se debe iniciar con la recopilación de datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del (SGC) y para evaluar donde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema, aquí se debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento, medición y de cualquier otra fuente que sirva como apoyo.

En su conjunto la organización debe mejorar continuamente la eficacia del (SGC), mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones preventivas, correctivas y las revisiones por la dirección; todas estas acciones aseguran la mejora continua del sistema.

REFERENCIAS

- 1) International Organization for Standardization (2001) ISO 9000 : 2000 Sistemas de Gestión de Calidad. México, IMNC
- 2) Meng, Ch, (2002) Impact of ISO 9000 certification on quality management practices: a comparative study. (en línea). Total Quality Management 13(1). Disponible:<http://www.search.ep.net.com>.
- 3) Espondala Alfredo y [otros], (2001)Hacia una calidad más robusta con ISO 9000 : 2000. México, Panorama.
- 4) Nilson, Jairo y Villegas Tenorio (2003) Ocho principios de la norma iso 9000:2000: (en línea) Disponible niljavit@hotmail.com
- 5) International Organization for Standardization, Ob. Cit. Ref.1

CAPÍTULO 4 CASO PRÁCTICO

4.1 Diagnostico Operacional ISO 9001:2000

Reporte de Diagnóstico ISO-OPERACIONAL

Dirección de Recursos Financieros, en lo sucesivo (DRF) del Consejo de Promoción Turística de México S.A. de C. V. en lo sucesivo (CPTM).

Índice

Número		Página
1	Datos Generales	99
2	Objetivos del Diagnostico	99
3	Alcance del Diagnostico	99
3.1	Personal Entrevistado	100
3.2	Referencias	100
4	Metodología	100
5	Resultado Análisis del Proceso	100
5.1	Sistograma del Proceso de la DRF	101
6	Análisis Documental	102
7	Matriz de Proveedores del Proceso	103
8	Cuestionario	106

1. Datos Generales.

EMPRESA	Consejo de Promoción Turística de México S.A. de C. V. enfocado a la Dirección de Recursos Financieros
LUGAR	Mariano Escobedo 550, 5º Piso, Col. Anzures, C.P. 11590 Delegación Miguel Hidalgo, México D. F., Tels.: 2581 0900 Ext. 1121 y 1145.
EVALUADOR	Encarnación Soyano y Galván Armando Morales Ramírez Ignacio Ramírez Arreola
FECHA	2 de marzo de 2005

2. Objetivo del Diagnostico.

- Comprender la aplicación de los procesos operativos en su alcance, interrelación, responsabilidades y áreas de oportunidad para la mejora de los procesos.
- Definir el nivel de viabilidad de los procesos para mejoras inmediatas, diseño, desarrollo y documentación dentro de un Sistema de Calidad ISO 9001:2000
- Analizar el estado actual de desarrollo e implantación de la estructura documental que soporta el Sistema de Calidad en la (DRF) y en específico en la Gerencia de Control Administrativo de Campañas, en lo sucesivo (GCAC).
- Identificar los elementos existentes de cumplimiento del Sistema de Calidad de la (DRF) con los requerimientos de la norma ISO 9001:2000.

3. Alcance del Diagnóstico.

Aplica a la (DRF) y a la (GCAC) y sus procesos:

Áreas Funcionales:

"Procesos":

Dirección de Recursos Financieros Gerencia de Control Administrativo de Campañas	Seguimiento Financiero Presupuestal y Fiscal de Contratos de Campañas. Emisión de Información Financiera
---	---

3.1 Personas Entrevistadas.

Armando Campusano Rivera	Director de Recursos Financieros
Armando Morales Ramírez	Gerente de Control Administrativo de Campañas
Sylvia Pérez Lara	Asistente técnico

3.2 Referencias.

- Modelos para el análisis, mapeo y mejora de procesos.
- ISO-9001:2000 Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos.
- ISO 9000:2000 Fundamentos y Vocabulario

4. Metodología.

Para obtener Información relacionada con el los Procesos operativos y el sistema de calidad, la evaluación se basará en la aplicación de entrevistas, revisión de la documentación y observación de actividades en la (GCAC) de la (DRF), pertenecientes al (CPTM).

5. Resultados Análisis de Procesos

Después de haber realizado el Diagnóstico en el alcance indicado; Metodología descrita y haberse mapeado los procesos, se identificaron los siguientes procesos involucrados:

Área Funcional	Proceso Identificado	Procedimientos Involucrados (procesos)
Dirección de Recursos Financieros Gerencia de Control Administrativo de Campañas	Control de Recursos, Análisis e Integración de Información Contable y Presupuestal.	Seguimiento Financiero Presupuestal y Fiscal de Contratos de Campañas. y Control de Presupuesto Análisis Interpretación Financiera

Productos por Proceso Identificado.

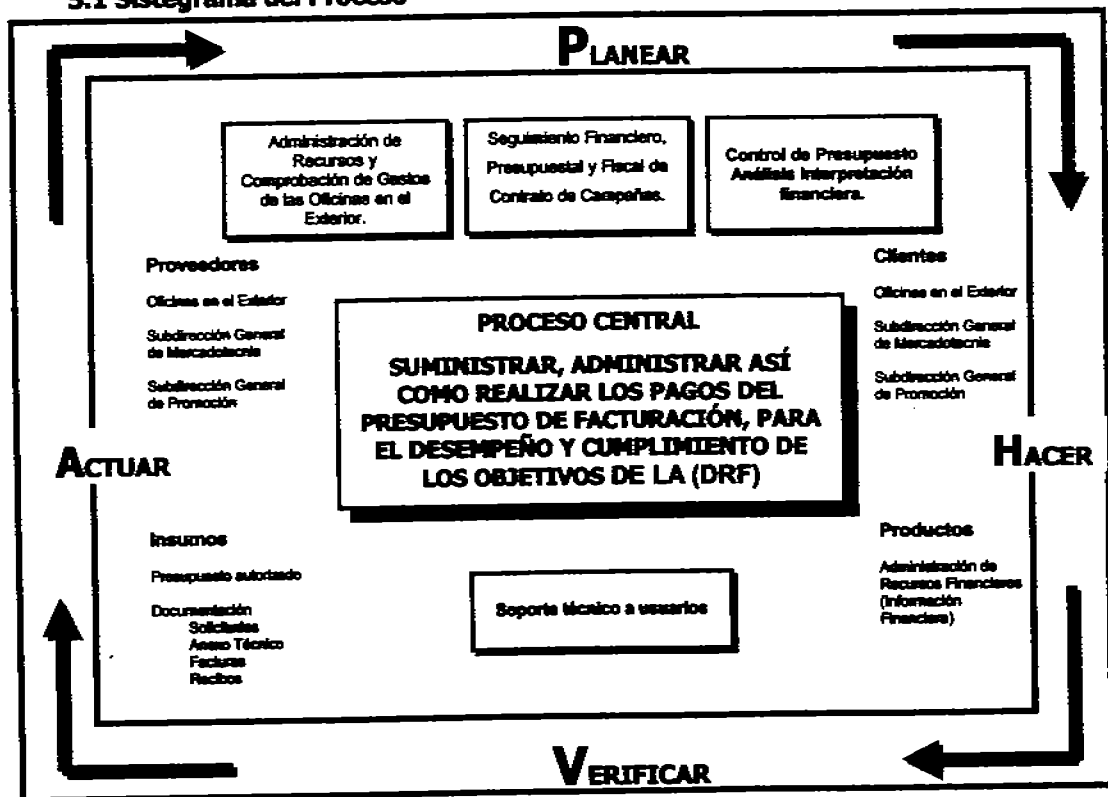
Suministro y Control de Recursos

Emisión de Información Financiera

Los límites de aplicación o alcance de cada proceso esta definido por los procesos involucrados, a su vez el límite de los procesos esta definido por las tareas que se definan con cada dueño del proceso según la aplicación e impacto en el alcance del proceso central que se defina.

De lo anterior se define el proceso central intencionado para la (DRF).

5.1 Sistograma del Proceso



6. Análisis Documental

La estructura documental de estos procesos servirá como base a la del Sistema de Calidad, siguiendo lo establecido en el procedimiento elaboración de procedimientos correspondientes.

La cantidad de Documentos estimados es considerando el alcance antes señalado, si los procesos involucrados "disminuyen" la cantidad de documentos será menor.

Tipo de Documento	Estado Actual	Situación Futura Deseada	Observaciones
Matrices para la mejora de proceso	No se cuenta con ningún instrumento que indique las actividades del proceso	Instrumentar e identificar mediante las matrices necesarias, las actividades que se desarrollan en el proceso	Elaborar las matrices necesarias para el proceso
Manual de la Calidad	No existe el Manual de la Calidad	Contar con el manual de la Calidad que regule el Sistema de Gestión	Elaborar el Manual de Calidad
Planes de la calidad	No se cuenta con un documento que describa el proceso con sus puntos de control	Contar con el plan de la Calidad del Proceso	Elaborar el Plan de la Calidad del Proceso
Procedimientos Genéricos y Específicos	Se cuenta con los procedimientos no actualizados para el desarrollo e implantación del Sistema de la calidad	Contar con los procedimientos que permitan implantar el Sistema de Calidad debidamente actualizados	Elaborar los Procedimientos de acuerdo a las necesidades de la Organización
Instructivos de trabajo	Existe documento de trabajo inconclusos	Contar con la Instrucción Trabajo que identifique las fronteras del proceso	Elaborar Instrucción de Trabajo (Procedimiento) e implantarla

7. MATRIZ DE ANÁLISIS DE DESVIACIONES DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO FINANCIERO, PRESUPUESTAL Y FISCAL DE CONTRATOS DE CAMPAÑAS

ACTIVIDAD	QUE	SITUACIÓN ACTUAL.	SITUACIÓN DESEADA	RAZÓN DE LA DESVIACIÓN	ACCIÓN DE MEJORA	RESPONSABLE
1.- Recibir contrato	El Contrato firmado y los anexos completos: -Lineamientos de comprobación -Calendario de ministraciones -Presupuesto por programa	El contrato se recibe mucho tiempo después de la fecha de inicio de su vigencia.	Que el área responsable entregue el contrato firmado a más tardar en 15 días después del inicio de su vigencia.	-Las personas o funciones de la SGP, SGM y Representantes Legales de las Agencias que deben firmar el contrato lo hacen uno por uno, por lo que este proceso es muy lento.	*Definir al responsable de la distribución del contrato una vez que se firme. *Definir el plazo en que el contrato firmado debe entregarse.	Subdirector General de Administración.
		Ocasionalmente no son correctos los montos o las operaciones aritméticas de los anexos en referencia y se tienen que corregir y firmar nuevamente.		-Se presentan cambios en las calendarizaciones de ministraciones. -Se presentan cambios en el presupuesto por programas.	Revisar anexos de calendarización de ministración y el presupuesto por programas definitivos antes de recabar firmas y su distribución. El DRF deberá participar en las revisiones.	Director de Recursos Financieros
2.- Preparar cedulas de control.	Cédulas de control presupuestal	Para cada contrato se diseñan cédulas nuevas o se ajustan las ya elaboradas en Excel.	Tener software que permita capturar y procesar rápidamente la información.	No hay sistema informático de administración financiera	*Evaluar la posibilidad de adquirir un software para el registro y control presupuestal y financiero del gasto de las Campañas de Promoción, que permita tener la información en tiempo real a las áreas que lo requieran *Adquirirlo *Instalarlo.	Director de Recursos Financieros
3.-Recibir facturación original de la Agencia de Publicidad	-Facturación original. -Relación de facturas.	Muchas ocasiones no coincide la suma de la facturación original con la relación de facturas, se le invierte mucho tiempo en la revisión.	Ninguna por el momento.	No aplica	Ninguna por el momento.	No aplica

7. MATRIZ DE ANÁLISIS DE DESVIACIONES DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO FINANCIERO, PRESUPUESTAL Y FISCAL DE CONTRATOS DE CAMPAÑAS

ACTIVIDAD	QUE	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DESEADA	RAZÓN DE LA DESVIACIÓN	ACCIÓN DE MEJORA	RESPONSABLE
		En el transcurso de la semana se reciben varias veces la facturación, se le invierte mucho tiempo.	-Que se reciba facturación en determinados días de la semana.	-No están definidos los días de recepción de facturación.	*Establecer días específicos para recibir la facturación de servicios y que se describan en el anexo de comprobación de gastos y que se lleve a la práctica.	Gerente de Control Administrativo de Campañas
3a) Recepción de reportes físico-financieros.	-Reportes físico-financieros.	*No todas las Agencias de Publicidad entregan informes físico-financieros	*Que todas las Agencias de Publicidad entreguen informes físico-financiero	-No se apegan a lo que estipula el contrato. -No se les exige que cumplan con lo que establece el contrato.	*Exigir a las Agencias de Publicidad que entreguen sus informes físico-financieros y estados de cuenta, para efectos de la conciliación presupuestal, de acuerdo al anexo de comprobación de gastos.	Gerente de Control Administrativo de Campañas
		*No todas las Agencias de Publicidad entregan sus estados de cuenta	*Que todas las Agencias de Publicidad entreguen sus estados de cuenta	-No se apegan a lo que estipula el contrato -No se les exige que cumplan con lo que establece el contrato	*Formalizar una política de no ministrar recursos si las Agencias de Publicidad no entregan sus informes en el tiempo convenido.	
4.-Revisar facturas	-Facturas originales	*Los importes están fuera de lo presupuestado. *Se entregan desfasadas, de acuerdo al tiempo establecido en el contrato. *Contienen errores aritméticos y fiscales.	Que la facturación recibida cumple de acuerdo a lo presupuestado, sea entregada dentro del tiempo establecido en el contrato (45 días) y que no presente errores.	*Falta de control por parte de las Agencias de Publicidad	*Realizar conciliaciones presupuestales mensuales con las Agencias de Publicidad.	Gerente de Control Administrativo de Campañas
5.-Elaborar oficio y remitirlo a la Subdirección General de Promoción y/o Mercadotecnia.	-Oficio solicitando validación de los servicios y. -Solicitud de trámite de pago a proveedor.	En la SGP y la SGM solo hay una persona facultada para recibir el oficio, en ausencia de ésta, no es posible entregarlo.	Que designen mas personas que puedan recibir el oficio solicitando validación de los servicios y la solicitud de tramite de pago a proveedores.	*No se ha designado o facultado a otras personas para esta actividad.	Analizar esta situación en conjunto con la SGM y la SGP, para proponer una solución (facultar a mas personas que reciban el oficio solicitando validación de los servicios y la solicitud de tramite de pago a proveedores)	Director de Recursos Financieros

7. MATRIZ DE ANÁLISIS DE DESVIACIONES DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO FINANCIERO, PRESUPUESTAL Y FISCAL DE CONTRATOS DE CAMPAÑAS

ACTIVIDAD	QUE	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DESEADA	RAZÓN DE LA DESVIACIÓN	ACCIÓN DE MEJORA	RESPONSABLE
6.- Recibir documentación comprobatoria del gasto, de la SGM ó SGP.	-Solicitud de pago a proveedores. -Facturación de medios o de terceros	*La solicitud llega deseada, con mas tiempo del establecido en el oficio de solicitud de validación de servicios.	*Que la solicitud llegue a tiempo, dentro de lo estipulado.	La SGM y la SGP no se apegan a los lineamientos de comprobación de gastos.	-Que se establezca el compromiso con la SGP y la SGM, para agilizar la devolución de la solicitud de pago a proveedores autorizada de acuerdo al plazo establecido contractualmente -Ampliar el plazo para recepción y pago de servicios (de 10 a 20 días).	Subdirector General de Administración
7.-Revisar provisionamiento de facturas.	-Facturas validadas -Verificar que las facturas estén provisionadas en cédulas. -Oficio de relación de facturas firmada. -Que la documentación esté completa e importes correctos.	Todo se trabaja en Excel, lo que hace al proceso lento.	Tener software que permita procesar rápidamente la información, manteniéndola actualizada y a disposición de las áreas que requieran consultarla.	No hay sistema informático de administración financiera.	*Evaluar la posibilidad de adquirir un software para el registro y control presupuestal y financiero del gasto de las Campañas de Promoción, que permita tener la información en tiempo real a las áreas que lo requieran. *Adquirirlo *Instalarlo.	Director de Recursos Financieros
8.-Ministrar recursos.	-Solicitud de pago a proveedores. -Facturas validadas. -Oficio de relación de facturas.	Pagos deseados en relación al anexo del calendario de ministraciones por el retraso en la entrega de la documentación comprobatoria.	Que las Agencias de Publicidad entreguen a tiempo la documentación comprobatoria del gasto, y así las facturas se paguen en los tiempos establecidos en el contrato.	Las Agencias de Publicidad entregan a desbando su comprobación de gastos.	Establecer en el contrato las políticas de comprobación de gastos. Que tanto las Agencias de Publicidad como las áreas del CPTM se apeguen a los lineamientos del contrato.	Subdirector General de Administración
9. Registrar ministración de recursos en cédulas.	Transferencias Bancarias	Todo se trabaja en Excel, lo que hace al proceso lento.	Tener software que permita procesar rápidamente la información, manteniéndola actualizada y a disposición de las áreas que requieran consultarla.	No hay sistema informático de administración financiera.	*Evaluar la posibilidad de adquirir un software para el registro y control presupuestal y financiero del gasto de las Campañas de Promoción, que permita tener la información en tiempo real a las áreas que lo requieran *Adquirirlo *Instalarlo.	Director de Recursos Financieros

**8 Cuestionario aplicado para el análisis del seguimiento financiero,
presupuestal y fiscal de contrato de campañas**

Área: (GCAC) _____ **Fecha** _____

Número	Preguntas	Resultado
1	Cual es el objetivo de la (GCAC)	
2	Cual es su Instrucción de trabajo y sus alcances	
3	Describa el marco jurídico del área	
4	Cuales son sus políticas de operación	
5	Describa en forma clara sus responsabilidades	
6	Describa en forma ordenada las actividades que realiza y que documentos utiliza	
7	Anexe al este documento copia del Diagrama de Flujo de sus operación	
8	En el caso de contar con el control de registros documentales informar en que consisten y quien es el responsable de su custodia	

Nombre y puesto

Nombre y puesto

4.2 MANUAL DE LA CALIDAD**CONTENIDO**

Sección	Tema	Página
1	Autorización, Revisión, y Control del Manual de la Calidad	108
2	Propósito, Alcance, exclusiones y Aplicación del (SGC)	108
3	Introducción a la Organización	110
3.1	Antecedentes	110
3.2	Datos Generales	111
3.3	Definiciones y Requisitos Regulatorios	111
4	(SGC)	114
4.1	Requisitos Generales	114
4.2	Requisitos de la Documentación	115
5	Responsabilidad de la Dirección	117
5.1	Compromiso de la Dirección	118
5.2	Enfoque al Cliente	119
5.3	Política de la Calidad	119
5.4	Planeación	119
5.5	Responsabilidad, Autoridad y Comunicación	121
5.6	Revisión por la Dirección	122
6	Gestión de los Recursos	123
6.1	Provisión de Recursos	123
6.2	Recursos Humanos	123
6.3	Infraestructura	124
6.4	Ambiente de Trabajo	124
7	Realización del Servicio	124
7.1	Planeación de la Realización del Servicio	124
7.2	Procesos Relacionados con el Cliente	126
7.3	Diseño y Desarrollo	126
7.4	Compras	127
7.5	Producción y Prestación del Servicio	128
7.6	Control de los Dispositivos de Seguimiento y de Medición	129
8	Medición, Análisis y Mejora	130
8.1	Generalidades	130
8.2	Seguimiento y Medición	131
8.3	Control del Servicio no Conforme	133
8.4	Análisis de Datos	134
8.5	Mejora	135
Anexos	(1. Organigrama, 2. Interrelación de Procesos, 3. Técnicas Estadísticas)	137 - 139

Manual de la Calidad

1.0 Autorización, Revisión y Control del Manual de la Calidad para la (DRF).

Autorización

El presente manual fue elaborado por personal de la (DRF) y autorizado por el Director.

Revisión

La revisión de este manual de la Calidad se lleva a cabo cada año o antes si fuera requerido, todos los cambios que resulten de dicha revisión deben ser aprobados y registrados en la hoja de control de cambios.

Control

El original del manual de la calidad es propiedad de la (DRF), quedando bajo el resguardo y se tendrá el control de la reproducción y distribución de las copias de este Manual.

Al personal que se le asigne este manual:

- a) Darlo a conocer al personal a su cargo.
- b) Leer y comunicar toda información que detecte incompleta, errónea o faltante a los niveles jerárquicos superiores.
- c) Mantenerlo actualizado, según se emitan los cambios pertinentes.

2.0 Propósito, Alcance, Exclusiones y Aplicación del (SGC).

Propósito

Este manual explica como opera el (SGC) de la (DRF), así como su política, objetivos y compromisos que rigen la búsqueda hacia la continua satisfacción del cliente será la mejor evidencia del compromiso hacia la calidad.

El propósito que se persigue, es que sirva como:

- a) Referencia de actuación para todos los miembros de la (DRF), en relación con el (SGC).
- b) Guía para los auditores, clientes y otras personas que estén interesadas en conocer la operación del Sistema de la Calidad.

Alcance

El (SGC) esta diseñado para la (DRF) y en específico la Gerencia de Control Administrativo de Campañas (GCAC).

El contenido de este manual aplica a todos aquellas actividades que son responsabilidad de la (GCAC).

Exclusiones

Dado que en los productos y servicios no se utilizan dispositivos de seguimiento y medición, para verificar su apego a los requisitos, este requisito de la norma ISO 9001:2000 no es aplicable al (SGC) de la (DRF).

Diseño y desarrollo punto 7.3, en este proceso, en el alcance del (SGC) de la (DRF) no se incluye ya que el proceso esta definido internamente por Leyes y Normas que se indican en las referencias específicas a la Instrucción de trabajo.

Control de la prestación del servicio, la disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición las aplica al (SGC) de la (DRF) dado que en ningún proceso se utilizan.

Validación del proceso de la prestación del servicio, en el (SGC) el producto o servicio resultante del proceso puede verificarse por medición y supervisión, como puede observarse en los Planes de la Calidad y demás documentos por lo tanto no aplica.

Control de los Dispositivos de Seguimiento y Medición, dado que los productos y servicios no se utilizan dispositivos de Seguimiento y Medición, para verificar su apego a los requisitos de la Norma ISO 9001 : 2000, no es aplicable.

Aplicación

El contenido de este manual está desarrollado tomando como marco de referencia la Norma Internacional de Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad de la familia de normas ISO-9000.

3.0 Introducción a la Organización

3.1 Antecedentes

En el mes de abril de 1999 la Comisión de Turismo de la Cámara de Diputados presentó una iniciativa de reformas y adiciones a la Ley Federal de Turismo, la cual fue aprobada por unanimidad, y mediante la cual se crea una nueva entidad que tiene por objeto el diseño y la operación de las estrategias de promoción turística en el ámbito nacional e internacional.

Dichas reformas y adiciones establecidas el 19 de mayo de 1999, establecen que la Secretaría de Turismo en el ejercicio de sus atribuciones en materia de promoción turística, será auxiliada por una empresa de participación estatal mayoritaria denominada Consejo de Promoción Turística de México, S.A. de C. V.

Este Consejo tiene como misión posicionar integral y competitivamente a México como destino turístico en el mercado mundial, vinculando una fuente estable de recursos con diversos mecanismos de participación en la operación.

El Consejo es una entidad conformada como Sociedad Anónima de Capital Variable, que cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propio y que para su operación deben confluir el gobierno federal, estatal y municipal, así como la iniciativa privada representada por los prestadores de servicios turísticos.

Conforme a la Ley Federal de Turismo en su artículo 24, el Consejo de Promoción Turística de México, S.A. de C. V., tendrá un patrimonio, Federal, Privado y Mixto.⁽¹⁾

3.2 Datos Generales

Nombre: Consejo de Promoción Turística de México, S.A. de C. V.

Dirección General de Administración

Subdirección General de Administración

Subdirección General de Mercadotecnia

Subdirección de Promoción

Dirección: Mariano Escobedo No. 550, pisos 5, 6, 7 y 8

Col. Anzures, México, D. F.

C. P. 11590

3.3 Definiciones

Contrato.- Instrumento legal, mediante el cual se formaliza entre el CONSEJO DE PROMOCION TURISTICA DE MEXICO, S.A. DE C. V. y la Agencia (El Proveedor), la adquisición de un bien o la contratación de un servicio determinado, conforme a los

términos establecidos en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

Agencia.- Empresa contratada por el CPTM para gestionar con los diferentes medios (radio, televisión, Internet, impresos), los bienes y servicios de publicidad, relaciones públicas y comercialización para la promoción de los destinos turísticos de México.

Anexo.- Documento que forma parte del Contrato en el que se especifican requisitos, obligaciones, características, programa de trabajo, calendarizaciones, presupuestos, etc.

Bienes.- Artículos materiales o equipos susceptibles de ser controlados, resguardados o inventariados que se adquirieron o generaron durante la vigencia de la campaña a solicitud de las Subdirecciones Generales de Promoción y Mercadotecnia como contraprestación del contrato.

Cédula de Control Presupuestal.- Formato para el registro, control y seguimiento del ejercicio presupuestal por programa y subprograma de los contratos de publicidad.

Cláusula.- Cada una de las disposiciones del contrato de prestación de servicios por la cual se comprometen a cumplirlas ambas partes.

Enlace.- Personal designado para mediar la comunicación entre el (CPTM) y la Agencia.

Gastos Administrativos.- Relación de conceptos de erogaciones autorizadas a las agencias para el cumplimiento de los objetivos de los contratos de publicidad.

Lineamientos de Comprobación de Servicios y Pagos.- Anexo del contrato en el que se especifican los requisitos de comprobación y pagos.

Ministración de Recursos.- Transferencia bancaria de recursos a la cuenta de la Agencia de publicidad por concepto de los bienes o servicios recibidos.

Pasivos.- Importes pendientes de pago a las agencias de publicidad por los bienes y servicios recibidos durante y al término del ejercicio presupuestal.

Presupuesto.- Asignación de recursos financieros autorizados para la operación de campañas de publicidad.

Programas y Subprogramas.- Conjunto de actividades a ejecutar por la agencia, cuantificadas y establecidas en el contrato solicitadas por las Subdirecciones Generales de Promoción y Mercadotecnia.

Provisionamiento.- Acción de comprometer el importe de las facturas dentro del presupuesto autorizado en cada programa del contrato

Servicios.- Conjunto de actividades o acciones que recibe el (CPTM) de acuerdo a las características requeridas a la agencia como contraprestación del contrato.

Solicitud de Pago a Agencias de Publicidad.- Solicitud de Pago a Agencias de Publicidad", que se localiza en la Guía de Servicios, mediante el cual las Subdirecciones Generales de Promoción y Mercadotecnia autorizan la Ministración de recursos por las facturas de los bienes o servicios validadas en términos del contrato.

DRF.- Dirección de Recursos Financieros

GCAC.- Gerente de Control Administrativo de Campañas.

AT.- Asistente Técnico.

SGP.- Subdirección General de Promoción.

SGM.- Subdirección General de Mercadotecnia.

CAJ.- Coordinación de Asuntos Jurídicos

SP.- Subgerencia de Presupuestación.

SSF.- Subgerencia de Situación Financiera.

LAASSP: Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

Requisitos Regulatorios y Legales

Los requisitos regulatorios y legales a los cuales se debe dar cumplimiento durante el desarrollo y aplicación de los procesos definidos en el alcance del (SGC) de la Dirección de Recursos Financieros, se definen en los diferentes documentos que lo conforman, específicamente en las Instrucciones de Trabajo en los puntos de Políticas y Referencias.

4.0 Sistema de Gestión de la Calidad

4.1 Requisitos Generales

El (SGC), está conformado por el personal, la forma en que se relacionan los procesos, procedimientos y documentos, así como, por los recursos que se utilizan para garantizar la calidad de los servicios suministrados por la (DRF).

Los requisitos del (SGC), incluyen lo siguiente:

- Identificar y determinar los procesos que intervienen en él, es responsabilidad de los niveles jerárquicos superiores, coordinar las actividades necesarias para la realización del análisis, con el objeto de identificar dichos procesos estos se van reflejando en el alcance.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos a través de todos los documentos del (SGC).
- Determinar los criterios y métodos que se requieren para asegurar su efectiva operación y control en los Planes de la Calidad, Procedimientos e Instrucciones de Trabajo documentadas.
- Asegurar la disponibilidad de la información y los recursos necesarios para soportar su operación y seguimiento.
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de acuerdo con lo establecido en los planes de la calidad. Las acciones necesarias para alcanzar los resultados planeados y la mejora continua, se lleva a cabo a través de la aplicación de acciones correctivas inmediatas, revisiones de la (DRF) y auditorías internas de calidad.

4.2 Requisitos de la Documentación

Generalidades

Para que el (SGC) opere consistentemente, se han establecido e implantado los documentos necesarios para garantizar que se mantenga y pueda mejorarse con niveles que se describen en la estructura documental.

La estructura documental del Sistema, incluye lo siguiente:

Política y Objetivos de la Calidad: Son documentos que sirven de guía para el (SGC).

Manual de la Calidad: Es el documento que describe la estructura del (SGC), a través de una serie de políticas, que hacen referencia al alcance del Sistema, a los Planes de la Calidad e Instrucciones de Trabajo necesarios para el funcionamiento del mismo.

Planes de la Calidad: Documento que hace referencia a las actividades (Incluyendo medición y seguimiento), recursos y los documentos aplicables para la realización de dichas actividades.

Procedimientos: Son los documentos donde se definen los exigidos por la norma ISO 9001:2000 y otros que se consideraron necesarios para la Administración y Funcionamiento del (SGC).

Instrucciones de Trabajo: Definen de manera detallada cómo se realiza un proceso, especificando la secuencia de actividades que lo integran, el personal que realiza las actividades y los formatos requeridos, estos comprenden los utilizados para la operación de los procesos y el servicio intencionado.

Guías y Documentos: Sirven de referencia para el desarrollo de las actividades específicas; pueden incluir documentos de origen interno o externo, tales como lineamientos, normas, códigos, especificaciones y planos.

Registros: Este tipo de documento lo constituyen los formatos (llenados), informes, reportes, etc., que muestran evidencia del cumplimiento de las actividades establecidas en los planes y procedimientos.

Manual de la Calidad

Para el (SGC), este documento define el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO-9001:2000, definiendo el alcance del mismo, documentación y procesos que interactúan para su cumplimiento.

En el anexo 1 de este manual se describe la interacción específica de los procesos y sus requisitos, además de quedar documentada en los planes de la calidad y demás documentos que conforman el (SGC).

Control de documentos

Se controlan los documentos requeridos por el (SGC), a través de lo establecido en el Procedimiento para el Control de Documentos considerando los siguientes aspectos:

- Someter los documentos para su aprobación.
- Revisar y actualizar cuando así resulte necesario.
- Identificar los cambios, así como el estado actual de los documentos.
- Establecer una codificación para los documentos que los haga fácilmente identificables.
- Identificar los documentos de origen externo y controlar su distribución.
- Evitar el uso no intencionado de documentos obsoletos.

Es responsabilidad del representante de la (DRF) el control de los documentos que integran el (SGC) y mantenerlos actualizados cuando se realicen cambios.

Control de registros

Se considera a los registros como parte de la estructura documental del sistema, por lo que se establecen y mantienen para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como del funcionamiento efectivo de nuestro **(SGC)**. Los registros permanecen legibles, fácilmente identificables (mediante su nombre y/o la asignación de su número único de codificación) y fácilmente recuperables estos se anexan a los procedimientos e Instrucciones de trabajo según corresponda.

5.0 Responsabilidades de la Dirección de Recursos Financieros

Director de Recursos Financieros

- Mantener su compromiso con el **(SGC)** y con la mejora continua.
- Comunicar al personal de la **(DRF)** la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes, así como los de la normatividad aplicable en cada caso.
- Establecer la Política de la Calidad y asegurar que sea entendida, mantenida e implantada en todos los niveles de la Dirección.
- Realizar la revisión al **(SGC)**.
- Definir un mecanismo apropiado para identificar y proporcionar los recursos necesarios.
- Verificar que se determinen los requisitos del cliente y que se cumplan, con el propósito de aumentar su satisfacción.
- Determinar los Objetivos de la Calidad.
- Supervisar que se planifique el **(SGC)** y que se mantenga su integridad cuando tenga modificaciones.
- Asegurar que se definan y comuniquen las responsabilidades del personal que participa en el **(SGC)**.
- Designar al Representante de la Dirección.

- Asegurar que se establezca un mecanismo apropiado de comunicación y que sea llevado a cabo.

Gerentes y Asistentes

- Aplicar los documentos del (SGC).

Todo el Personal en el (SGC)

- Aplicar los documentos del (SGC).
- Informar a su superior sobre algún cambio en los procesos y documentos.

5.1 Compromiso de la (DRF)

EL Director de Recursos Financieros, mantiene un compromiso con el desarrollo, mantenimiento y mejora continua del (SGC) este compromiso se da a conocer a quienes integran el Sistema a través de las siguientes actividades:

- Comunicar continuamente la importancia de cumplir con los requisitos del cliente y los reglamentarios, lo cual queda documentado.
- Establecer y transmitir la política de la calidad, de tal manera que sea comprendida, se implante y se mantenga por todo el personal que participa en el Sistema.
- Realizar las revisiones al (SGC), con la finalidad de conocer el apego y cumplimiento con la Norma y si se está cumpliendo con los objetivos de la (DRF) de tal forma que se puedan determinar los ajustes y acciones preventivas y correctivas que sean necesarias para alcanzar los objetivos.
- Asegurar la provisión y disponibilidad de los recursos necesarios para el establecimiento, funcionamiento y mejora continua del (SGC).

5.2 Enfoque al Cliente

La (DRF), apoyándose en la (GCAC), se asegura que los requisitos de los clientes se determinen y se cumplan con la finalidad de lograr la satisfacción de estos, asegurando el cumplimiento de los requisitos especificados y las obligaciones reglamentarias y legales indicados en las Instrucciones de Trabajo.

Lo anterior se mide a través de la información recabada de los clientes acerca del desempeño de los servicios que se les han proporcionado, con respecto a sus requerimientos y expectativas.

5.3 Política de la Calidad

Proporcionar y controlar los recursos financieros conforme al presupuesto asignado, siguiendo los procedimientos y normas aplicables

La (DRF), conjuntamente con la (GCAC), se aseguran y vigilan que la política de la calidad sea apropiada al propósito de la organización ya que es congruente con el servicio intencionado y sus procesos, además deberá incluir el compromiso para cumplir los requisitos del cliente, a través de la mejora continua del (SGC), Proveer un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad que es comunicada y entendida a través de la organización, de acuerdo con lo establecido en el Procedimiento para la Revisión al (SGC) y se revisará una vez al año al igual que este manual, para que sea siempre adecuada o antes si se requiere por cambios en la operación, administración u otro que considere como causa importante.

5.4 Planeación

Objetivos de la Calidad

La (DRF), con el apoyo de la (GCAC), se aseguran que los Objetivos de la Calidad:

- Establecer para todas las funciones y actividades relevantes dentro de la Dirección.
- Medir y ser consistentes con la Política de la Calidad.
- Orientar a la mejora continua.
- Incluir aquellos objetivos necesarios para satisfacer los requisitos de los servicios.

Los Objetivos de la Calidad de la (DRF) son:

AREA FUNCIONAL	OBJETIVO (S)	INDICADOR DE DESEMPEÑO
Dirección de Recursos Financieros	Proporcionar la información contable y presupuestal a la Dirección General dentro de los 15 días hábiles posteriores al cierre mensual.	Las fechas de entrega de la información contable y presupuestal con respecto al cierre mensual.

Planeación del (SGC)

Es función principal de la (DRF) y de la (GCAC), asegurarse que los recursos necesarios se identifiquen y planeen, con la finalidad de lograr los objetivos de la calidad establecidos.

Esta planeación incluye:

- Los procesos del (SGC).
- Los planes de la calidad.
- Los recursos necesarios para la implantación, mantenimiento y mejora continua del Sistema.
- La mejora continua del (SGC).

La planeación asegura que los cambios son llevados a cabo de manera controlada y que la integridad del Sistema se mantenga y se documenta a través de lo especificado en los Planes de la Calidad.

5.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación

La responsabilidad, autoridad y comunicación se representa en el (SGC) de la (DRF) y se indica a través de toda la documentación que lo soporta, Estatuto Orgánico, Matriz de Responsabilidades y de forma ilustrativa a través del organigrama.

Matriz de Responsabilidades

Matriz de aplicación de Requisitos de la Norma ISO-9001:2000

Dirección de Recursos Financieros

Clausula	Requisito	DRF	GCAC	AT
4.	(SGC)			
4.1	Requisitos Generales	X	X	X
4.2	Requisitos de la Documentación	X	X	X
5.	Responsabilidad de la Dirección			
5.1	Compromiso de la Dirección			
5.2	Enfoque al Cliente	X	X	X
5.3	Política de la Calidad	X	X	X
5.4	Planeación	X	X	X
5.5	Responsabilidad, Autoridad y Comunicación	X	X	X
5.6	Revisión por la Dirección	X	X	X
6.	Gestión de los Recursos			
6.1	Provisión de Recursos	X	X	X
6.2	Recursos Humanos	X	X	X
6.3	Infraestructura	X	X	X
6.4	Ambiente de Trabajo			
7.	Realización del Servicio			
7.1	Planeación de la Realización del Servicio	XX	XX	X
7.2	Procesos Relacionados con el Cliente	X	X	X
7.3	Diseño y Desarrollo			
7.4	Compras			
7.5	Producción y Prestación del Servicio			
7.6	Control de los Dispositivos de Seguimiento y Medición			
8.	Medición, Análisis y Mejora			
8.1	Generalidades	X	X	X
8.2	Seguimiento y Medición	X	X	X
8.3	Control del Servicio No Conforme	X	X	X
8.4	Análisis de Datos	X	X	X
8.5	Mejora	X	X	X

Responsabilidad Directa
(Responsable del Cumplimiento del Requisito y la Documentación Involucrada)

Responsabilidad Compartida
(Comparte actividades y responsabilidades del Requisito y la Documentación con otras áreas).

NOTA:

Las Responsabilidades en esta Matriz y este Manual se presentan a nivel Dirección, las responsabilidades del Gerente y de los Asistentes Técnicos.

5.6 Revisión por la Dirección

Generalidades

Semestralmente la (DRF) realiza la Revisión del (SGC), para asegurar su consistencia, adecuación y eficacia. Esta revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios, incluyendo la Política de la Calidad y los Objetivos de la Calidad.

Información para la Revisión

El Director de Recursos Financieros puede considerar la siguiente información de entrada para realizar la revisión semestral al (SGC):

- a) Los resultados de las auditorías de calidad.
- b) Información de retroalimentación del cliente, a través de las encuestas de satisfacción.
- c) Desempeño de los procesos, a través de la información de la medición de los Objetivos de la calidad y los reportes de no conformidades y conformidad del servicio.
- d) Estado de las acciones correctivas y preventivas.
- e) Acciones de seguimiento de revisiones al Sistema realizadas previamente por las Direcciones de Área.
- f) Cambios que podrían afectar al (SGC).
- g) Recomendaciones y acciones para la mejora.

Resultados de la Revisión

El Director de Recursos Financieros, derivado de los resultados de la revisión semestral del (SGC), toma las medidas y acciones necesarias para mejorar continuamente el Sistema, éstas incluyen:

- a) Acciones para la mejora del Sistema y sus procesos.
- b) Acciones para la mejora del servicio en relación con los requisitos del cliente.
- c) Toma de acciones necesarias para proveer los recursos necesarios.

El Procedimiento de Revisión al (SGC), establece los lineamientos para llevar a cabo las actividades antes mencionadas.

6.0 Gestión de los Recursos

6.1 Provisión de Recursos

A través de las reuniones con todo el personal involucrado en el proceso se determinan oportunamente los recursos necesarios para implementar, mantener y mejorar en forma continua, la eficacia de los procesos del (SGC) y para lograr la satisfacción del cliente.

6.2 Recursos Humanos

Generalidades

El personal con responsabilidad definida en el (SGC) es competente con base en la educación, formación, habilidades, prácticas y experiencia, que son necesarias para la ejecución de sus actividades, es responsabilidad del área proporcionar al personal idóneo.

6.3 Infraestructura

La infraestructura necesaria para realizar los servicios es: espacios de trabajo, mobiliario, equipo de cómputo, programas computacionales, insumos como consumibles, sistemas de comunicación; estos servicios los provee la Dirección de Recursos Materiales.

6.4 Ambiente de Trabajo

El ambiente de trabajo necesario para la realización del servicio consiste básicamente en: limpieza, iluminación y seguridad; estos servicios los provee la Dirección de Recursos Materiales.

7.0 Realización del Servicio

7.1 Planeación de la Realización del Servicio

Para la realización de los servicios se cuenta con los Planes de la Calidad, la planeación de los procesos de realización de servicios es consistente con los demás requisitos del (SGC) de la organización, se realiza basándose en los Objetivos de la Calidad y en los requisitos del servicio.

A través de los Planes de la Calidad se documenta el método de operación con la descripción de los recursos específicos para el servicio, así como con los criterios para la aceptación del mismo, los registros que son necesarios para proporcionar evidencia que los procesos de realización y el servicio resultante cumple con los requisitos establecidos por los clientes.

Determinación de los Requisitos Relacionados con el Servicio

En la **(DRF)** y **(GCAC)** se determinan los requisitos de los servicios proporcionados los cuales están establecidos en los diferentes documentos de solicitud y requisiciones usados por los clientes que incluyen :

- Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.
- Requisitos no especificados pero necesarios para el uso específico o intencionado del servicio.
- Reglamentaciones y normativas relativas al servicio, y
- Cualquier requisito adicional establecido por el **(SGC)**.

La **(DRF)** y **(GCAC)** reconocen como sus clientes a la Dirección General, Subdirección General de Promoción, Subdirección General de Mercadotecnia la Coordinación de Asuntos Jurídicos, la Coordinación de Oficinas en el Exterior, la Coordinación Ejecutiva de Congresos y Convenciones, las Oficinas en el Exterior y el Órgano Interno de Control.

Revisión de los Requisitos del Servicio

Los requisitos relacionados con el servicio son revisados antes de adquirir compromisos con el cliente al proveerle servicios y para asegurar que:

- Se han definido los servicios requeridos a través de la Guía Electrónica de Servicios Administrativos y en los oficios de solicitud enviados por los clientes;
- Cuando no exista una solicitud escrita de los requisitos del cliente, se confirman antes de su aceptación;
- La resolución de las diferencias encontradas entre los requisitos establecidos que se tengan en la solicitud y los confirmados;

- Se tiene la capacidad para dar cumplimiento con los requisitos definidos para el servicio al cliente; y
- Se registran y conservan los resultados de las revisiones.

En caso de que lleguen a cambiarse los requisitos del servicio, se asegura que la documentación correspondiente se actualice y que el personal involucrado sea informado de los cambios de los requisitos.

7.2 Procesos Relacionados con el Cliente

Las áreas responsables de los procesos llevan a cabo la comunicación con los clientes a través de:

- Proporcionar la Información sobre el servicio e indicar de forma explícita,
- Atender a preguntas y solicitudes considerando también las modificaciones, y
- Recibir la retroalimentación del cliente, incluyendo quejas, entre otras.
- En la (DRF), lo anterior se lleva a cabo por medio de documentos, y encuestas que permitan proporcionar información sobre los servicios prestados, así como conocer el nivel de satisfacción del cliente.

La (DRF) cuenta con un Procedimiento donde se describe la metodología para medir la satisfacción del cliente, Medición de la Satisfacción del Cliente.

7.3 Diseño y Desarrollo

Los requisitos y especificaciones establecidos para cada servicio, se basan en el marco de actuación regulatorio :

Ley Federal de Turismo

Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público

Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos

Ley Federal de las Entidades Paraestatales y su Reglamento

Código Fiscal de la Federación

Código Civil

Código Federal de Procedimientos Civiles

Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público

Lineamientos para la Comprobación de Servicios y Pagos

Por lo que la (DRF) no los determina, por tal razón en el (SGC) no se incluye el requisito de diseño y desarrollo.

7.4 Compras (Adquisiciones y Contrataciones)

Proceso de Adquisiciones y Contrataciones

En el (SGC) se asegura que los insumos o servicios que afectan directamente a la calidad y los utilizados en el proceso de prestación del servicio, cumplan con los requisitos de calidad especificados en apego a la normatividad que regula dicha materia, a través de Licitaciones Públicas, Invitaciones cuando menos a tres personas y Suministro de Consumibles y Activo Fijo.

Es responsabilidad de la Subdirección General de Administración a través de la Dirección de Recursos Materiales, la Gerencia de Adquisiciones y la Gerencia de Servicios la realización de esta actividad de acuerdo con lo establecido en sus Instrucciones de Trabajo declarados que son:

Información de las Adquisiciones y Contrataciones

En las requisiciones se incluye la información y detalle del producto o servicio que se va adquirir o contratar.

Antes de emitir estas requisiciones el solicitante se asegura que los requisitos especificados en las mismas son correctos a través de la requisición, anexo técnico o contrato.

Verificación de los Productos Adquiridos y Servicios Contratados

La verificación en las Instalaciones del proveedor No Aplica para la (DRF) en el alcance señalado en el (SGC). En caso de que un cliente o bien personal de la Subdirección General de Administración desee realizar actividades de verificación en las instalaciones de los proveedores, se especificará en la documentación del proceso de adquisición o contratación (Anexo Técnico o Contrato) las disposiciones o acuerdos de verificación y el método de liberación del producto o servicio.

7.5 Producción y Prestación del Servicio

Control de la Producción de la Prestación del Servicio

En el (SGC) los procesos de prestación de los servicios son controlados a través de:

- Contar con información sobre los requisitos de cada servicio;
- Planes de la Calidad, Procedimientos e Instrucciones de Trabajo.
- Equipo apropiado, en donde es requerido y se mantiene en condiciones de operación, a través de la Dirección de Desarrollo Tecnológico y específicamente la Gerencia Sistemas de Información que forman parte del (SGC).

- La disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición, no aplica ver apartado de exclusiones.
- A través de lo indicado en el punto 8.2 de este manual se realiza el seguimiento y medición.
- Establecimiento de la manera de entregar el servicio y en su caso, posteriores a la entrega.

Validación de los Procesos de la Prestación del Servicio

En el (SGC) la salida resultante de los procesos de la prestación del servicio puede verificarse por medición y supervisión o revisiones subsecuentes, como puede observarse en los Planes de Calidad, por lo que se determina la no aplicación de este requisito de la Norma ISO 9001:2000.

Identificación y Trazabilidad

En los mismos Planes de la Calidad e Instrucciones de Trabajo ha quedado definido, como se identifica el servicio de tal manera que puede lograrse su trazabilidad a lo largo del proceso; o bien con respecto a los requisitos de seguimiento y medición.

La identificación que se hace a los servicios prestados se controla y registra conservando los registros correspondientes conforme al Procedimiento de Control de los Registros.

7.6 Control de los Dispositivos de Seguimiento y de Medición

Actualmente en la (DRF) no se requiere identificar y realizar mediciones, ni usar equipos de medición y monitoreo para garantizar la conformidad del servicio intencionado y asegurar la conformidad del mismo por lo que esta cláusula No aplica.

8.0 Medición, Análisis y Mejora

8.1 Generalidades

En los Planes de la Calidad y en los Procedimientos relacionados con la prestación del servicio se han establecido los lineamientos para planear e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del servicio y asegurar la conformidad del (SGC) y mejorar continuamente su eficacia.

Esto comprende la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas y el alcance de su utilización.

El Gerente determinan las técnicas estadísticas más apropiadas para monitorear los procesos y sus resultados y verificar la aptitud de los procesos para cumplir con los resultados planeados, así como para la identificación y solución de problemas definiendo las mejoras a realizar.

Algunas de las herramientas estadísticas que pueden utilizarse son:

- Estadística descriptiva (promedios, rangos, desviación estándar);
- Gráficas lineales, de barras o de pastel;
- Histogramas de Frecuencia;
- Diagrama Causa-Efecto;
- Diagramas de Pareto, y
- Diagramas de Flujo.

Sin embargo, este listado de herramientas estadísticas no es limitativo. Los responsables de área pueden definir la aplicación de alguna otra herramienta que les sea de utilidad.

La aplicación y control de las técnicas estadísticas se define por cada área (ver anexo 3 de este lineamiento), en donde se incluye:

- Característica o parámetro a monitorear / controlar;
- Herramienta estadística a aplicar;
- Frecuencia de aplicación;
- Responsable de aplicarla, y
- Responsable de la toma de decisiones.

8.2 Seguimiento y Medición

Satisfacción del Cliente

Una parte fundamental del (SGC), es realizar la evaluación sobre la satisfacción del cliente con respecto al cumplimiento de los requisitos del servicio solicitado y el análisis de esta información como parte del seguimiento y medición tanto del proceso como de la satisfacción del cliente,

Auditoría Interna

Se ha implantado el Procedimiento de Auditoría Interna de Calidad, que contempla las responsabilidades y requisitos para la ejecución de las auditorías internas, de tal manera que se asegure que el (SGC) es conforme con las disposiciones planeadas, con los requisitos de la Norma ISO-9001:2000 y con los requisitos del propio Sistema; asimismo se verifica que está implantado y es eficaz.

En el Procedimiento citado anteriormente se establece la metodología para su realización, desde la planeación de los programas tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías anteriores, el desarrollo de la auditoría, la elaboración del informe de

resultados y hasta la conservación de los registros. Para cada auditoría interna de calidad se definen los criterios de auditoría, el objetivo y el alcance de la misma.

Los auditores internos de la calidad son competentes y se seleccionan de tal manera que se asegura que la ejecución de las auditorías se lleve a cabo de manera imparcial y objetiva evitando siempre la auto auditoría.

Los responsables de cada una de las áreas que se estén auditando, se aseguran de tomar acciones oportunas para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Es responsabilidad de estos y de los auditores internos de calidad realizar las actividades de seguimiento, incluyendo la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

Seguimiento y Medición de los Procesos

Se tienen planeadas actividades de monitoreo y la medición de los procesos operativos, las cuales se encuentran identificadas en los Planes de Calidad, procedimientos relacionados con la prestación del servicio. A través de la información generada de estos monitoreos, los responsables de área dan seguimiento a los parámetros de proceso y determinan la aptitud de los procesos para cumplir con lo planeado.

Para el caso de los procesos de gestión del sistema, los responsables de área a cargo de dichos procesos identifican en sus instrucciones de trabajo las actividades de seguimiento necesarias para demostrar la efectividad y aptitud de los procesos para cumplir con lo planeado. Adicionalmente, las auditorías internas sirven como elemento de monitoreo de estos procesos.

Los responsables de área se pueden apoyar en el uso de técnicas estadísticas para realizar el monitoreo de los procesos (ver punto 8.1 de este lineamiento).

En todos los casos, los responsables de área deben asegurar que se tomen las correcciones y/o acciones correctivas necesarias cuando se detecten desviaciones respecto a los resultados planeados.

Seguimiento y Medición del Servicio

Los responsables de los procesos involucrados en el (SGC) y su personal, se encargan de medir y dar un seguimiento de las características del servicio para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto se realiza en las etapas apropiadas del proceso de realización del servicio de acuerdo con las disposiciones planificadas en los planes de calidad y en las instrucciones de trabajo relacionados con la prestación del servicio.

Se conserva la evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación, indicando en los registros la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del servicio.

La liberación de la prestación del servicio no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas en el control de la prestación del servicio, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y cuando corresponda, por el cliente.

8.3 Control del Servicio no Conforme

El servicio que no esté conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del servicio no conforme están definidas en el Procedimiento de Control del Servicio no Conforme.

Los servicios no conformes son tratados de la manera siguiente:

- a) Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;
- b) Autorizando su uso, liberación o aceptación, bajo concesión por una autoridad pertinente y cuando sea aplicable, por el cliente, y
- c) Tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto.

En cualquiera de los casos anteriores se mantienen registros conforme lo describe el Procedimiento citado anteriormente; dichos registros describen la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido. En caso de haber corregido un servicio no conforme, éste se somete a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos de acuerdo con los lineamientos establecidos en los Planes de la Calidad.

Cuando se detecta un servicio no conforme después de su ejecución o en el transcurso del mismo, se toman las acciones apropiadas respecto a los efectos reales o potenciales de la no conformidad.

8.4 Análisis de Datos

Los Directores y Gerentes de área analizan e interpretan la información reflejada en sus registros y/o en la aplicación de las técnicas estadísticas, con el fin de determinar la efectividad de sus procesos.

Se analizan los datos apropiados para demostrar la capacidad y la eficacia del (SGC) y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua.

El análisis de datos proporciona información relacionada con:

- La satisfacción del cliente;
- La conformidad con los requisitos del servicio;

- Las características y tendencias de los procesos y de los servicios, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, y
- El desempeño de los proveedores.

Esto incluye los datos generados como resultado del seguimiento y medición y de otras fuentes pertinentes, como las auditorías internas o las revisiones efectuadas por la Dirección de Área.

8.5 Mejora

Mejora Continua

En la **(DRF)** y la **(GCAC)**, es obligatorio mejorar continuamente la eficacia del **(SGC)** mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión al **(SGC)**.

Acción Correctiva

A través del **(DRF)** y la **(GCAC)** y del personal que conforma el sistema, se toman las siguientes acciones para eliminar la causa de no conformidades con el objeto de evitar que vuelvan a ocurrir:

Asegurarse que las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas que definen los requisitos para:

- revisar las no conformidades, incluyendo las quejas de los clientes;
- determinar las causas de las no conformidades;
- evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse que las no conformidades no vuelvan a ocurrir;
- determinar e implementar las acciones necesarias,

- registrar los resultados de las acciones tomadas y revisar las acciones correctivas.

El Director conservara los registros de las acciones correctivas.

Acción Preventiva

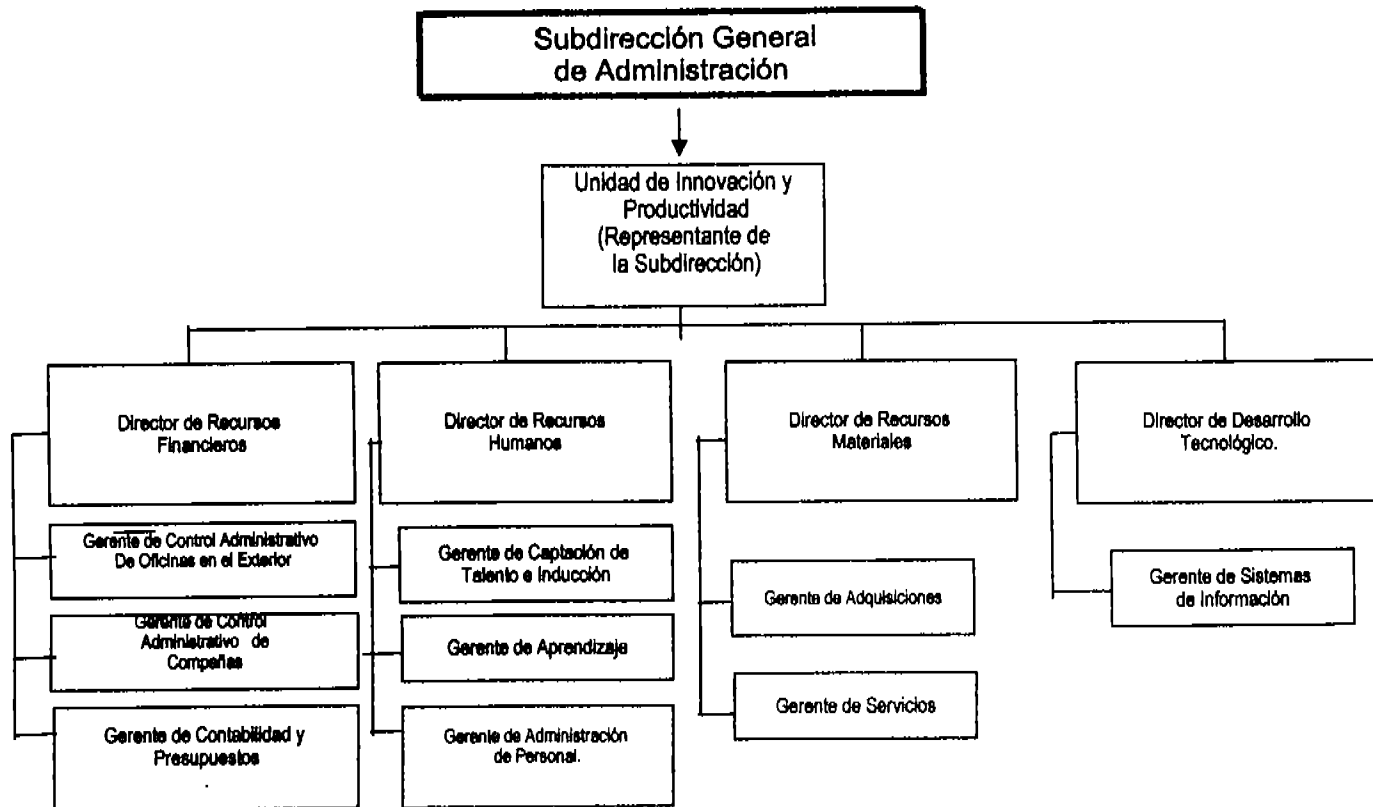
En la **(DRF)**, se determinan las acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales, para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

- Determinar las no conformidades potenciales y sus causas;
- Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades;
- Determinar e implementar las acciones necesarias;
- Registrar los resultados de las acciones tomadas;
- Revisar las acciones preventivas.

El Dirección conservara los registros de las acciones preventivas implementadas.

Con esta declaración concluye el texto de este Manual de la Calidad perteneciente a la **(DRF)** del Consejo de Promoción Turística de México, S.A. de C. V. En cumplimiento a la Norma ISO 9001:2000

ANEXO 1
ORGANIGRAMA DE LA SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACION Y
LA DIRECCION DE DESARROLLO TECNOLOGICO PARA EL
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

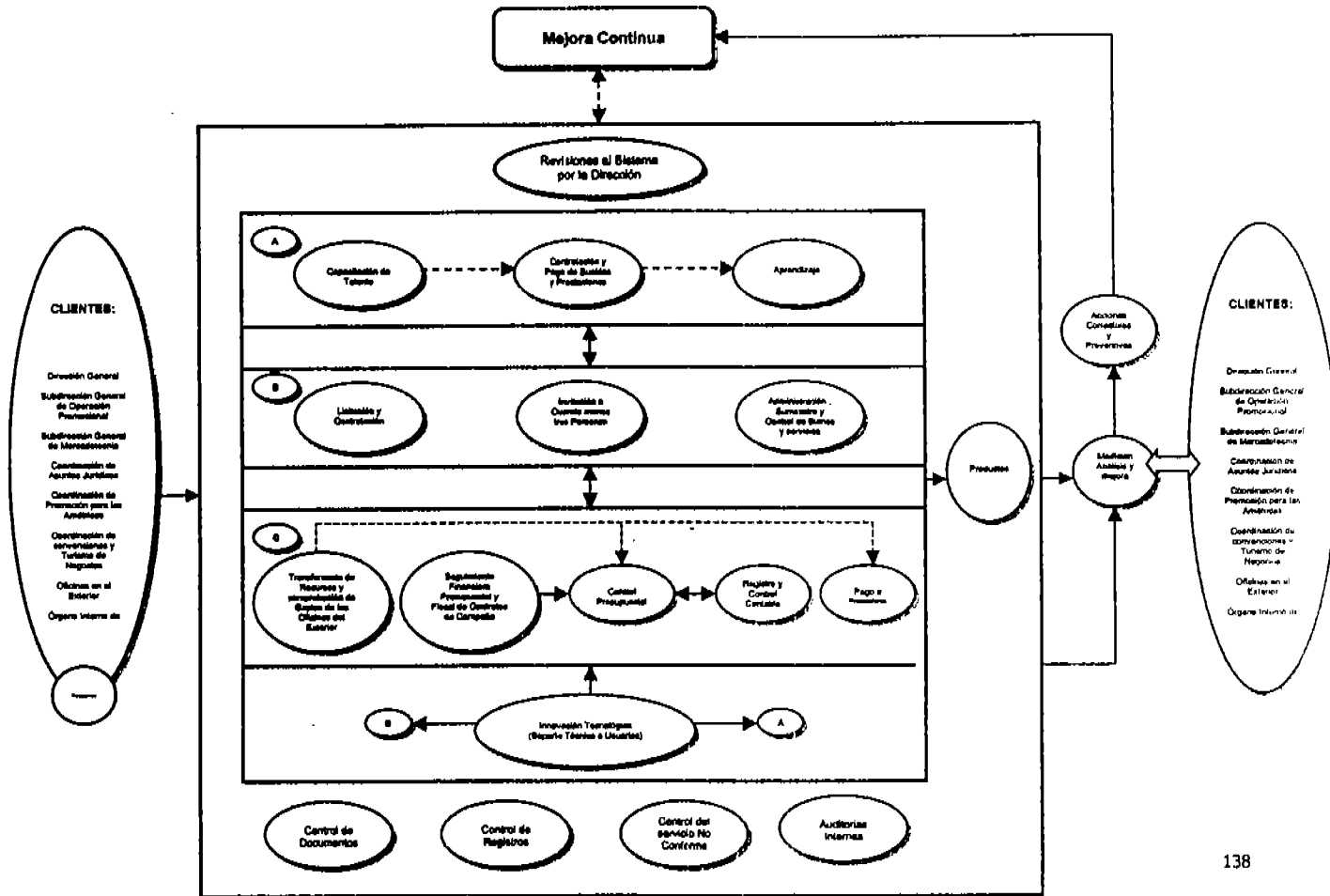


Nota: La estructura muestra hasta nivel Gerencias pero comprende además Subgerencias y Asistentes.

La Dirección de Desarrollo Tecnológico pertenece a la Subdirección General de Mercadotecnia sin embargo, para fines del Sistema de Gestión de la Calidad sus responsabilidades con respecto al Sistema las reporta a la Subdirección General de Administración como se indica en este organigrama.

**ANEXO 2
Interrelación de Procesos**

Suministro de Servicios Administrativos y Técnicos para la Promoción Turística de México, considerando el desempeño y cumplimiento de los objetivos del Consejo de Promoción Turística de México, S.A. de C.V.



Anexo 3
MANUAL DE LA CALIDAD

Listado de Técnicas Estadísticas

Área: _____

Fecha: _____

CARACTERÍSTICA O PARÁMETRO	HERRAMIENTA ESTADÍSTICA	FRECUENCIA DE APLICACIÓN	RESPONSABLE DE SU APLICACIÓN	RESPONSABLE DE LA TOMA DE DECISIONES

Elaboró

Aprobó

Nombre y puesto

Nombre y puesto

4.3 Plan de la Calidad

DIRECCION DE RECURSOS FINANCIEROS

PROCESO	DESCRIPCIÓN	PARAMETROS DEL PROCESO	MÉTODO DE CONTROL (Monitoreo)	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PRODUCTOS	RESPONSABLES DEL PROCESO	DOCUMENTO DE REFERENCIA
5.- Seguimiento Financiero, Presupuestal y Fiscal de Contratos de Campaña	Revisión y seguimiento a los contratos de campaña, desde el punto de vista financiero, fiscal y presupuestal. Envío de autorización para pago a los proveedores	Informe semanal de avance el cual concuerda con el Calendario de pagos del contrato.	Verificación semanal del informe	Verificando el cumplimiento a las condiciones establecidas en el contrato desde el punto de vista: Financiero Fiscal y Presupuestal	Seguimiento a las condiciones establecidas en el contrato para la prestación de los Servicios de Campaña. Pago a los proveedores	Gerente de Control Administrativo de Campañas Asistente Administrativo.	Seguimiento financiero, presupuestal y fiscal de contratos de campañas

4.4 Instructivo de Trabajo**Análisis del seguimiento financiero, presupuestal y fiscal de contratos de campañas****Contenido**

Número	Tema	Página
1	Objetivo	142
2	Alcance	142
3	Referencias	142
4	Políticas	142
5	Responsabilidades	144
6	Definiciones	147
7	Método de Trabajo	7
7.1	Diagrama de Flujo	150
7.2	Descripción de Actividades	153
8	Registros	156
9	Anexos	156

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos para la revisión, seguimiento y cumplimiento de los contratos de campaña mediante el registro de datos en la Cédula de Control Presupuestal, celebrados entre las Agencias y el (CPTM)

2. ALCANCE

El contenido de esta Instrucción de Trabajo aplica a todos aquellos contratos de campañas de publicidad, relaciones públicas y comercialización celebrados con el (CPTM), de conformidad a la normatividad vigente y a los propios contratos, que permita llevar a cabo el seguimiento y control del ejercicio presupuestal autorizado.

3. REFERENCIAS

- 3.1 Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público (2)
- 3.2 Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos. (3)
- 3.3 Ley Federal de las Entidades Paraestatales y su Reglamento. (4)
- 3.4 Código Fiscal de la Federación. (5)
- 3.5 Código Civil. (6)
- 3.6 Código Federal de Procedimientos Civiles. (7)
- 3.7 Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público. (8)
- 3.8 Lineamientos para la Comprobación de Servicios y Pagos. (9)

4. POLITICAS

- La Gerencia de Control Administrativo de Campañas dará inicio a la apertura de registros para el seguimiento de contratos toda vez que la Dirección de Recursos Materiales haga entrega original de los contratos y anexos firmados después de su formalización.

- Las agencias de publicidad deberán entregar a la Gerencia de Control Administrativo de Campañas las facturas originales para su trámite de pago, de acuerdo a las fechas señaladas en el contrato.
- Las Subdirecciones Generales de Promoción y Mercadotecnia deberán solicitar el pago de las facturas por los servicios realizados por las agencias mediante el formato 1 "Solicitud de Pago a Agencias de Publicidad" de la Guía Electrónica de Servicios Administrativos.
- La Gerencia de Control Administrativo de Campañas será la encargada de coordinar la elaboración de la Relación de Gastos Administrativos de los contratos de campañas conjuntamente con los enlaces de las Subdirecciones Generales de Promoción y Mercadotecnia.
- La Dirección de Recursos Materiales informará a la Dirección de Recursos Financieros de las modificaciones y/o ampliaciones a los contratos de Publicidad, Comercialización y Relaciones Públicas.
- La Gerencia de Control Administrativo de Campañas revisará los proyectos de contratos de las agencias antes de su formalización.
- Los enlaces de las Subdirecciones Generales de Promoción y Mercadotecnia validarán los bienes y/o servicios rubricando las facturas que se generaron para el cumplimiento de los objetivos de los contratos.
- Los enlaces de las Subdirecciones Generales de Promoción y Mercadotecnia determinarán y calcularán las penas convencionales por atraso en el cumplimiento de las obligaciones de las agencias y notificarán a la Gerencia de Control Administrativo de Campañas para su aplicación correspondiente.
- Las Solicitudes de Pago a las Agencias de Publicidad deberán ser firmadas por los enlaces autorizados de acuerdo a los montos establecidos en la Guía Electrónica de Servicios Administrativos.
- Las facturas originales que se entreguen para su revisión y trámite de pago que no cumplan con los requisitos establecidos en los contratos y en el

Código Fiscal de la Federación, se devolverán a la agencia mediante oficio para su solventación.

- La Gerencia de Control Administrativo de Campañas y el Asistente Técnico realizarán conciliaciones presupuestales periódicamente con los enlaces de las agencias.
- Proporcionar mensualmente a la Gerencia de Contabilidad y Presupuestos mediante el formato 02; el status del ejercicio presupuestal de los contratos de campañas de publicidad.
- Informar a la Gerencia de Contabilidad y Presupuestos, al término de cada ejercicio presupuestal, los pasivos correspondientes de los contratos de campañas de publicidad.

5. RESPONSABILIDADES

Director de Recursos Financieros.

- Autorizar esta Instrucción de Trabajo.
- Recibir los contratos y sus modificaciones de las agencias de publicidad
- Firmar las transferencias bancarias o cheques.
- Autorizar oficios de envío de facturas a las Subdirecciones Generales de Promoción y Mercadotecnia y a las agencias de publicidad.

Gerente de Control Administrativo de Campañas.

- Revisar y apegarse a las disposiciones contenidas en esta Instrucción de Trabajo.
- Recibir el contrato y revisar el clausulado y los anexos de Calendario de Ministración Mensual, Presupuesto por Programas y Lineamientos de Comprobación de Servicios y Pagos.

- Elaborar cédulas de control presupuestal genéricas de los programas y subprogramas del contrato para el seguimiento del registro del ejercicio del gasto.
- Recibir de las agencias las facturas originales soporte de los bienes o servicios para su revisión fiscal, contable y presupuestal.
- Recibir Solicitudes de Pago a Agencias y facturas originales debidamente validadas y autorizadas por los enlaces de las Subdirecciones Generales de Promoción y Mercadotecnia.
- Verificar que las Solicitudes de Pago a Agencias de Publicidad no rebasen los montos presupuestales autorizados por programa y subprogramas del contrato.
- Turnar a la Subgerencia de Presupuestación las Solicitudes de Pago a Agencias de Publicidad para la elaboración del oficio de ministración de recursos.
- Supervisar que la institución bancaria realice la ministración de los recursos a las cuentas de las agencias de publicidad.
- Asistir a las reuniones que se convocan para el seguimiento del cumplimiento de las obligaciones de los contratos de publicidad.
- Entregar a las agencias la relación de conceptos de gastos administrativos y tarifas autorizadas para viáticos y pasajes.
- Firmar mancomunadamente las transferencia bancarias o cheques menores a \$ 2, 000,000.00 (Dos millones de pesos 00/100 M. N.), IVA. incluido.
- Instruir al personal a su cargo para que se apege al marco legal vigente del contrato.
- Coordinar la elaboración de los Lineamientos para la Comprobación de los Servicios y Pagos de los contratos de campañas conjuntamente con los enlaces de las Subdirecciones Generales de Promoción y Mercadotecnia.

Asistente Técnico

- Elaborar y mantener actualizada esta instrucción de trabajo.
- Apegarse a las disposiciones contenidas en esta Instrucción de Trabajo.
- Coadyuvar con la Gerencia de Control Administrativo de Campañas en las funciones y responsabilidades para el control y seguimiento de los contratos de campañas de publicidad.
- Coordinarse al Inicio de la vigencia de los contratos con los enlaces de las agencias de publicidad para la entrega de las facturas soporte de los bienes y/o servicios, así como aclarar asuntos relacionados con las mismas.
- Elaborar Cédulas de Control Presupuestal de Contratos de Campañas para el seguimiento y control presupuestal en forma analítica de los programas y subprogramas del ejercicio del gasto de los contratos.
- Revisar fiscalmente las facturas originales de acuerdo a los requisitos señalados en el contrato y Código Fiscal.
- Registrar en la Cédula de Control Presupuestal de los Contratos de Campañas, los importes de las facturas originales en los programas y subprogramas de los contratos, verificando que éstas no rebasen los montos presupuestales autorizados.
- Elaborar oficio de entrega de la facturación original que cumpla con los requisitos fiscales y presupuestales a las Subdirecciones Generales de Promoción y Mercadotecnia para su validación de servicios y Solicitud de Pago a las Agencias de Publicidad.
- Verificar que las facturas originales enviadas por las Subdirecciones Generales de Promoción y Mercadotecnia a través de la Solicitud de Pago a las Agencias de Publicidad, correspondan a las facturas en tránsito (proceso de revisión) previamente registradas en la Cédula de Control Presupuestal de Contratos de Campañas y cambiarlas a facturas en proceso de pago en poder de la (DRF).

- Llevar el registro de las ministraciones por programa y subprograma en los diferentes tipos de moneda.

6. Definiciones

6.1 **Contrato.**- Instrumento legal, mediante el cual se formaliza entre el (CPTM) y la Agencia (El Proveedor), la adquisición de un bien o la contratación de un servicio determinado, conforme a los términos establecidos en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

6.2 **Agencia.**- Empresa contratada por el CPTM para gestionar con los diferentes medios (radio, televisión, Internet, impresos), los bienes y servicios de publicidad, relaciones públicas y comercialización para la promoción de los destinos turísticos de México.

6.3 **Anexo.**- Documento que forma parte del Contrato en el que se especifican requisitos, obligaciones, características, programa de trabajo, calendarizaciones, presupuestos, etc.

6.4 **Bienes.**- Artículos materiales o equipos susceptibles de ser controlados, resguardados o inventariados que se adquirieron o generaron durante la vigencia de la campaña a solicitud de las Subdirecciones Generales de Promoción y Mercadotecnia como contraprestación del contrato.

6.5 **Cédula de Control Presupuestal.**- Formato para el registro, control y seguimiento del ejercicio presupuestal por programa y subprograma de los contratos de publicidad.

6.6 **Cláusula.**- Cada una de las disposiciones del contrato de prestación de servicios por la cual se comprometen a cumplirlas ambas partes.

6.7 **Enlace.**- Personal designado para mediar la comunicación entre el CPTM y la Agencia.

6.8 **Gastos Administrativos.**- Relación de conceptos de erogaciones autorizadas a las agencias para el cumplimiento de los objetivos de los contratos de publicidad.

- 6.9 **Lineamientos de Comprobación de Servicios y Pagos.**- Anexo del contrato en el que se especifican los requisitos de comprobación y pagos.
- 6.10 **Ministración de Recursos.**- Transferencia bancaria de recursos a la cuenta de la Agencia de publicidad por concepto de los bienes o servicios recibidos.
- 6.11 **Pasivos.**- Importes pendientes de pago a las agencias de publicidad por los bienes y servicios recibidos durante y al término del ejercicio presupuestal.
- 6.12 **Presupuesto.**- Asignación de recursos financieros autorizados para la operación de campañas de publicidad.
- 6.13 **Programas y Subprogramas.**- Conjunto de actividades a ejecutar por la agencia, cuantificadas y establecidas en el contrato solicitadas por las Subdirecciones Generales de Promoción y Mercadotecnia.
- 6.14 **Provisionamiento.**- Acción de comprometer el importe de las facturas dentro del presupuesto autorizado en cada programa del contrato
- 6.15 **Servicios.**- Conjunto de actividades o acciones que recibe el CPTM de acuerdo a las características requeridas a la agencia como contraprestación del contrato.
- 6.16 **Solicitud de Pago a Agencias de Publicidad.**- Anexo 3 Solicitud de Pago a Agencias de Publicidad", que se localiza en la Guía de Servicios, mediante el cual las Subdirecciones Generales de Promoción y Mercadotecnia autorizan la Ministración de recursos por las facturas de los bienes o servicios validadas en términos del contrato.
- 6.17 **Guía Electrónica de Servicios Administrativos**
- 6.18 **DRF.**- Dirección de Recursos Financieros
- 6.19 **GCAC.**- Gerente de Control Administrativo de Campañas.
- 6.20 **AT.**- Asistente Técnico.
- 6.21 **SGP.**- Subdirección General de Promoción.
- 6.22 **SGM.**- Subdirección General de Mercadotecnia.
- 6.23 **CAJ.**- Coordinación de Asuntos Jurídicos

6.24 **SP.-** Subgerencia de Presupuestación.

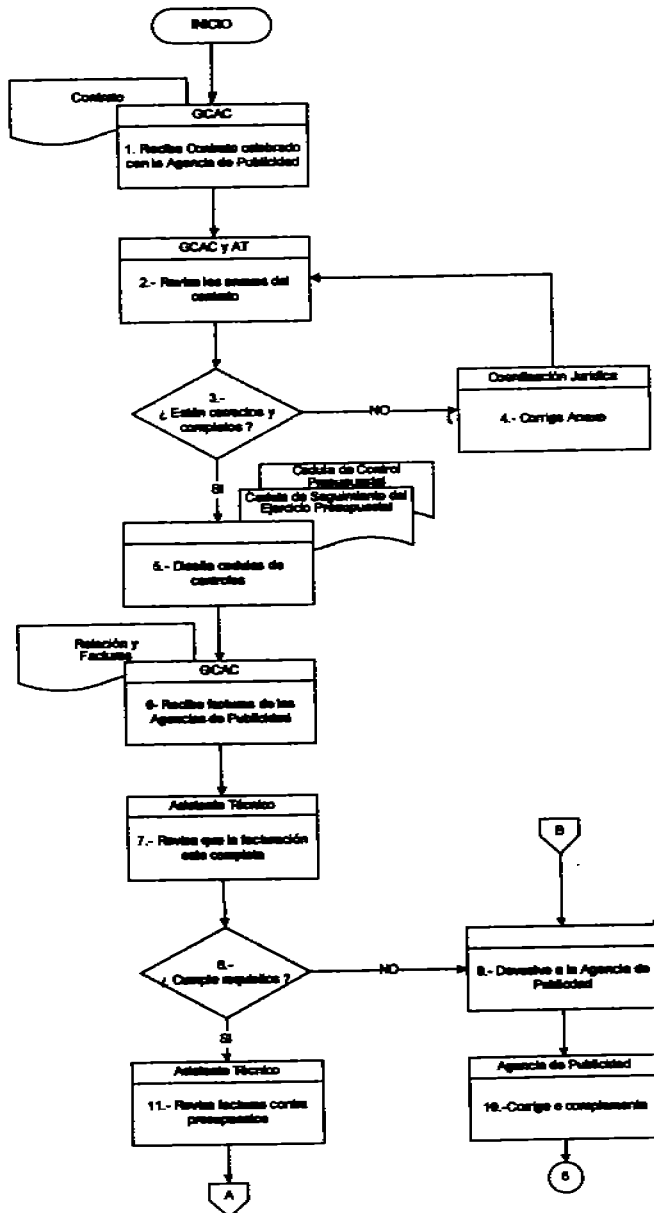
6.25 **SSF.-** Subgerencia de Situación Financiera.

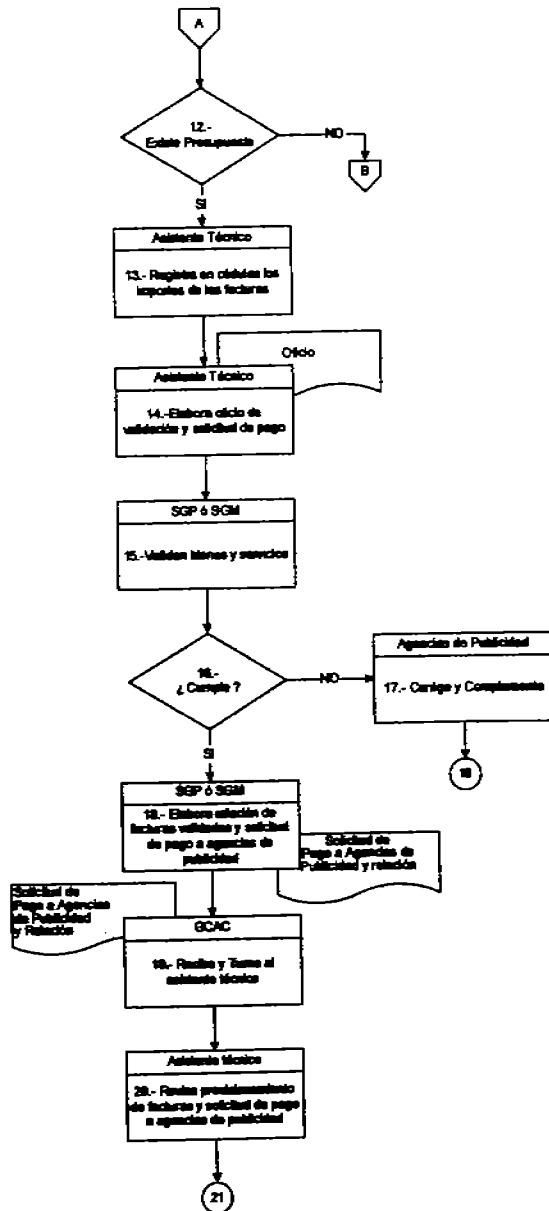
6.26 **LAASSP:** Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Publico.

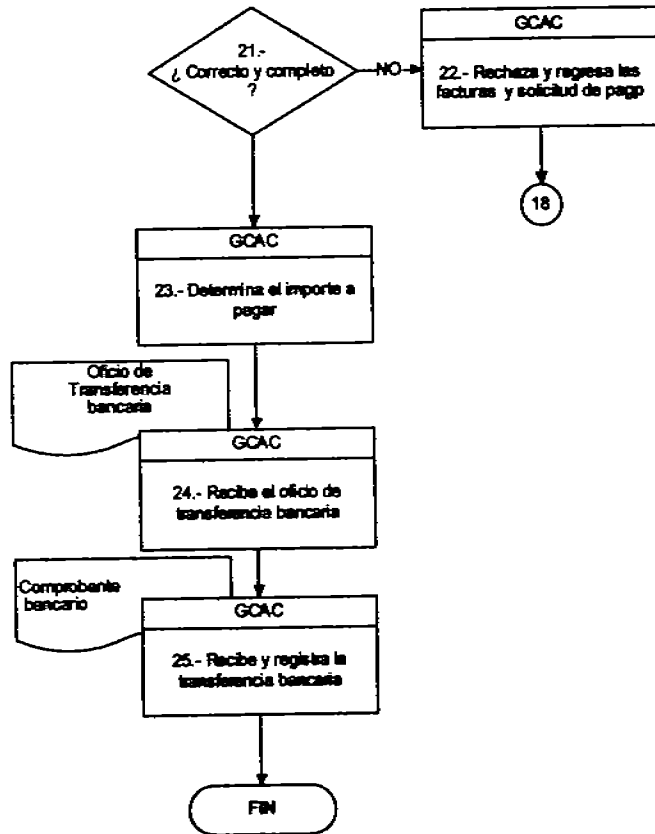
7. METODO DE TRABAJO.- Este diagrama presenta de forma general las actividades para de Seguimiento Financiero, Presupuestal y Fiscal de Contratos de Campañas.

Para mayores detalles ver el punto 7.2 respectivamente, de este mismo documento.

7.1 Diagrama de Flujo







7.2 Descripción de Actividades

Responsable	Paso	Actividad	Documento de Trabajo
Gerente de Control Administrativo de Campañas	1.	Recibe contrato celebrado con la agencia de publicidad	Contrato
	1.1	Recibe el contrato y revisa que se encuentre debidamente formalizado por la Dirección de Recursos Materiales. Revisa que el contrato y sus anexos se encuentren debidamente firmados por los funcionarios autorizados.	
	1.2		
	2.	Revisa los anexos del contrato	
Gerente de Control Administrativo de Campañas y Asistente Técnico	2.1	Revisa que los anexos de: calendarización de montos de ministraciones mensuales, presupuesto por programas y lineamientos de comprobación de servicios y pagos, se encuentren completos.	
	3.	¿ Están correctas y completas ?	
Coordinación de Asuntos Jurídicos	3.1	En caso de que se detecte algún error se informa al área de asuntos jurídicos. Si cumple continúa con el paso 5.	
	4.	Corrija anexos	
	4.1	Se realiza la corrección respectiva y se envía a la Gerencia de Control Administrativo de Campañas.	
Gerente de Control Administrativo de campañas y Asistente Técnico	5.	Diseña cédulas de controles	Cédula de Seguimiento del Ejercicio Presupuestal. (Anexo 2) Cedula de Control Presupuestal (Anexo 3)
	5.1	Diseña en EXCEL Cédula de Seguimiento del Ejercicio Presupuestal (General) y Cédula de Control Presupuestal (Analítica), por cada uno de los contratos de campañas.	
Gerente de Control Administrativo de Campañas	6.	Recibe facturas de las agencias de publicidad	Relación y facturas.
	6.1	Recibe relación y las facturas originales de las agencias de publicidad por conducto de los enlaces para su revisión. Sella y firma de recibido la relación de facturas y verifica que se encuentren completas.	
	6.2	Turna facturas originales al asistente técnico	
Asistente Técnico	6.3		
	7.	Revisa que la facturación este completa	
	7.1	Recibe y revisa que las facturas originales se encuentren conforme a la relación.	

Caso Practico – Instructivo de Trabajo

Responsable	Paso	Actividad	Documento de Trabajo
	8. 8.1	¿ Cumple requisitos ? Revisa que cumplan con los requisitos fiscales y contractuales. Si cumplen continúa en el paso 11, en caso contrario sigue el paso 9.	
	9. 9.1	Devuelve a la Agencia de Publicidad En caso de que no cumplan con algún requisito, se devuelven a la agencia por medio de oficio para su corrección.	Oficio de Devolución
Agencia de Publicidad	10. 10.1	Corrige e complementa La Agencia de Publicidad reingresa las facturas originales a la Gerencia de Control Administrativo de Campañas.	
Asistente Técnico	11. 11.1	Revisa facturas contra presupuestos Verifica que el importe de cada una de las facturas no rebase el presupuesto autorizado por programa.	Cédula de Control Presupuestal
	12. 12.1	¿ Existe presupuesto ? No, continúo paso 9 Si, continuar en el paso 13	
	13. 13.1	Registra en cedulas los importes de las facturas Registra las facturas en la Cédula de Control Presupuestal en los programas correspondientes, considerándolas en proceso de revisión (tránsito), en las Subdirecciones Generales de Promoción y Mercadotecnia.	
Asistente Técnico	14. 14.1	Elabora oficio de validación y solicitud de pago Elabora y envía oficio anexando las facturas originales a las Subdirecciones Generales de Promoción y Mercadotecnia para su validación de bienes y servicios y solicitud de pago.	Oficio
Subdirecciones Generales de Promoción y Mercadotecnia	15. 15.1	Valida bienes y servicios Validan que los bienes y servicios se hayan realizado en tiempo y forma.	
	16. 16.1	¿ Cumple ? No, ir al paso 17 Si, continuar en el paso 18	

Caso Practico – Instructivo de Trabajo

Responsable	Paso	Actividad	Documento de Trabajo
Agencia de Publicidad	17. 17.1	Corrige y complementa La Agencia de Publicidad reingresa la facturación con los bienes y servicios completos solicitados por las Subdirecciones Generales de Promoción y Mercadotecnia.	
Subdirecciones Generales de Promoción y Mercadotecnia	18. 18.1 18.2	Elabora relación de facturas validadas y solicitud de pago a agencias de publicidad Relacione la facturación validada y autorizada para su pago de los bienes y servicios proporcionados. Recaba firmas de los funcionarios autorizados y envía la documentación a la (DIRF).	Relación Solicitud de Pago
Gerente de Control Administrativo de Campañas	19. 19.1 19.2	Recibe Solicitud de Pago a Agencias de Publicidad Recibe, sella y revisa que la solicitud contenga las firmas autorizadas para el trámite de pago. Turna la solicitud de pago, relación y facturas al Asistente Técnico, y continúa en el paso 18	Solicitud de Pago a Agencias de Publicidad. (Anexo 1) Relación
Asistente Técnico	20. 20.1 20.2 20.3	Revisa provisionamiento de facturación y la Solicitud de Pago a Agencias de Publicidad. Recibe solicitud y verifica que los importes y las facturas coincidan con lo autorizado. Verifica que las facturas se encuentren registradas, validando número e importes, modificando en la Cédula de Control Presupuestal las facturas en tránsito (proceso de revisión) de las Subdirecciones Generales de Promoción y Mercadotecnia, a pendientes de pago en poder de la (DIRF). Turna al Gerente de Control Administrativo de Campañas.	Facturas Originales
	21. 21.1	¿ Correcta y completa ? No, ir al paso 22 Sí, continuar en el paso 23	
	22. 22.1	Rechaza y regresa facturas y solicitud de pago. Regresa facturas a las Subdirecciones de Promoción y/o Mercadotecnia.	
Gerente de Control Administrativo de Campañas	23. 23.1 23.2	Determina el importe a pagar Recibe solicitud y determina el importe a pagar en moneda nacional o moneda extranjera. Turna a la Subgerencia de Presupuestación.	
	24. 24.1 24.2	Recibe oficio de transferencia bancaria Recibe oficio de transferencia bancaria de la Subgerencia de Situación Financiera y recaba firmas autorizadas. En los casos de que las transferencias sean en moneda extranjera, solicita telefónicamente al Banco tipos de cambio especial y se envían a la sucursal bancaria.	Oficio de transferencia bancaria

Caso Practico – Instructivo de Trabajo

Responsable	Paso	Actividad	Documento de Trabajo
Gerente de Control Administrativo de campañas y Asistente Técnico	25.	Recibe y registra la Transferencia Bancaria	Comprobante bancario
	25.1	Registra los pagos efectuados a las agencias en Cédula de Seguimiento del Ejercicio Presupuestal (General) y Cedula de Control Presupuestal (Analítico).	
	25.2	Turna comprobantes bancarios, solicitudes y facturas originales al Subgerente de Situación Financiera.	

8. Registros

No. de Control	Nombre	Responsable de Conservarlo	Tiempo de Conservación / Disponición
S/N	Expediente	Asistente Técnico	3 Años / Artículo 56 de la LAASSP
Anexo 1	Solicitud de Pago a Agencias de Publicidad	Asistente Técnico	3 Años / Artículo 56 de la LAASSP
Anexo 2	Cedula de Seguimiento del Ejercicio Presupuestal	Gerente de Control Administrativo de Campañas	3 Años / Artículo 56 de la LAASSP
Anexo 3	Cedula de Control Presupuestal	Asistente Técnico	3 Años / Artículo 56 de la LAASSP

9. ANEXOS

Anexo No.	Nombre	No. de Control
1	Solicitud de Pago a Agencias de Publicidad	Anexo 1
2	Cedula de Seguimiento del Ejercicio Presupuestal	Anexo 2
3	Cedula de Control Presupuestal	Anexo 3

REFERENCIAS

1. México. Ley Federal de Turismo. Diario Oficial de la Federación. Púb. 31/12/2002
2. México. Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público. Diario Oficial de la Federación. Púb. 13/06/2003
3. México. Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos. Diario Oficial de la Federación. Púb. 13/03/2002
4. México. Ley Federal de las Entidades Paraestatales. Diario Oficial de la Federación. Púb. 21/05/2003
5. México. Código Fiscal de la Federación. Diario Oficial de la Federación. Púb. 31/12/2002
6. México. Código Civil. Diario Oficial de la Federación. Púb. 31/12/2004
7. México. Código Federal de Procedimientos Civiles. Diario Oficial de la Federación. Púb. 18/12/2002
8. México. Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público. Diario Oficial de la Federación. Púb. 20/08/2001
9. Manual de procedimientos del (CPTM). Lineamientos para la Comprobación de Servicios y Pagos.

DESCRIPCION DE LLENADO DEL FORMATO: Cédula de Seguimiento del Ejercicio Presupuestal.

RUBRO	DESCRIPCION O FORMA DE LLENADO
Período	Se anota el año del ejercicio fiscal.
Agencia	Se anota el nombre de la razón social de la agencia
Contrato No.	Se anota el número del contrato asignado
Monto del Contrato Original	Se anota el importe del contrato original
Ampliación	Se anota el monto por el incremento al importe original
Monto del Contrato Modificado	Se anota la suma del importe original más el incremento
Importe Pagado	Se registran los importes que le han sido pagados a las agencias
Diferencia por Pagar	Se calcula la diferencia del monto modificado menos lo pagado

DESCRIPCION DE LLENADO DEL FORMATO: Cedula de Control Presupuestal de Contratos de Campañas

RUBRO	DESCRIPCION O FORMA DE LLENADO
Objeto	Se anota el Objeto del contrato.
Agencia	Se anota nombre de la agencia de publicidad.
Contrato No.	Se anota número de contrato asignado.
Vigencia	Se anotan las fechas de inicio y término del periodo de operaciones.
Programa/Subprograma	Se enlistan los conceptos del Anexo de Presupuesto.
Presupuesto Autorizado	Se registra el presupuesto asignado a cada Programa/Subprograma.
Tipo de Cambio	Se anota la paridad cambiaria del día de la ministración de los recursos.
Ministración	Se anota la facturación pagada.
Presupuesto por Pagar	Se calcula la diferencia del presupuesto autorizado menos lo ministrado.
Pasivo	Se registra la facturación que será pagada en el año siguiente del periodo presupuestal.
Devoluciones	Se registra la facturación devuelta a la agencia.
Facturación en Tránsito	Se registran las facturas en proceso de validación en las Subdirecciones de Promoción y Mercadotecnia.
Facturación por Pagar	Se registran las facturas en proceso de pago.

CONCLUSIONES

Los aprendizajes obtenidos en el desarrollo de nuestro trabajo de investigación de tesis titulado: Aplicación de la norma ISO 9000:2000 como estrategia administrativa, de cambio en una Gerencia del Consejo de Promoción Turística de México, representan una cantera inagotable de conocimientos teóricos y prácticos que sirvieron de base fundamental para la culminación de nuestro trabajo.

Actualmente la globalización exige a nivel mundial a todas las organizaciones contar con herramientas que aplicadas a sus procesos internos aseguren que sus productos o servicios sean de calidad y poder sobrevivir en el mundo de la exigencia de competitividad, este es uno de los síntomas que detectados en el diagnóstico hechos en el CPTM y que nos inquietaron a desarrollar este tema.

Es ineludible mencionar a la globalización y a la competitividad como unas de las principales fuentes que allentan los cambios en las organizaciones, para poder consolidar esos cambios consideramos fundamental fincar las bases y establecer el procedimiento que aseguren su prestigio, credibilidad y a su vez, garanticen su permanencia y mejora continua en el entorno económico.

Las teorías administrativas aportan a las organizaciones, herramientas teórico prácticas, para que aprendan a eficientar con la ayuda de los modelos de gestión y estrategias corporativas, sus procesos y recursos que les permitan generar expectativas de éxito en escenarios globalizados y de alta competitividad.

Las organizaciones mexicanas, en particular las que dependen del sector público, deben adoptar nuevos modelos y estilos de administración (gestión) tendientes a lograr una mayor productividad y calidad en la generación de productos, bienes y servicios. Asimismo, deben difundir el conocimiento adquirido durante su práctica en el entorno laboral.

En la actualidad, todo cambio requiere de nuevos estilos y formas de administración tendientes a lograr una mayor productividad y calidad, para lograrlo fue necesario analizar los principios fundamentales de las teorías administrativas: expuestas por sus trascendentales precursores, estas teorías sirvieron como punto de partida para el desarrollo de nuevas y deseadas culturas en las organizaciones.

Las filosofías de la calidad están básicamente orientadas a alcanzar estándares de calidad y que son claramente expuestas en las Normas ISO; por consiguiente analizamos y concluimos que la norma ISO en su versión 9001:2000, es la normativa adecuada en el ámbito nacional e internacional, a las necesidades del CPTM ya que está enfocada a los servicios.

Asimismo esbozamos la importancia que tiene la adopción de un (SGC) y su ingerencia como una responsabilidad para los niveles Directivos para generar el cambio hacia la cultura laboral de calidad.

En el caso practico se demuestra de manera fehaciente y clara la aplicación de los conceptos teóricos que nos permitieron comprobar la hipótesis del presente trabajo "La implantación de la norma ISO 9000:2000, permitirá a una gerencia del (CPTM) logre un cambio sustancial en su proceso productivo y el mantenimiento de un estándar de eficiencia y calidad, así mismo verificar que el proceso de estudio y conocimiento de la organización sirvió para delimitar sus carencias fortalezas y áreas de oportunidad, así como para contribuir de manera trascendental al adecuar el proceso de Seguimiento y Control Presupuestal de los Contratos de Campañas

Durante el periodo de implantación y mejora del proceso de Seguimiento Financiero, Presupuestal y Fiscal de Contratos de Campañas, se utilizaron técnicas administrativas que ayudaron en algunas de las etapas de la implantación del Sistema ISO-9001:2000, para elaborar el manual de calidad e instrucción de trabajo del mismo.

Se elaboro una instrucción de trabajo con base a la aplicación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad norma ISO-9001:2000, para definir los lineamientos administrativos que se utilizaron en el desarrollo de implantación y seguimiento, dentro de este desarrollo se documentaron y aplicaron las diferentes etapas del proceso de Seguimiento Financiero, presupuestal y Fiscal de Contratos de Campañas de acuerdo a lo establecido en la norma.

Las normas ISO representan para todas las organizaciones, de que éstas alcanzan estándares para la certificación de empresas competitivas y en consecuencia de clase mundial.

Se aplico un diagnostico de necesidades de mejora en el proceso de la Gerencia de Control Administrativo de Campañas y se estructuro un Plan de Calidad que ayudo a dar seguimiento al desarrollo de las actividades de la Gerencia, aspectos administrativos, técnicos y humanos lo que coadyuvo para las mediciones de satisfacción a los clientes logrando buenos resultados y dejando las bases establecidas para llegar a la consolidación en la implantación del sistema.

Estamos seguros que el presente trabajo de investigación, será una valiosa aportación para las futuras generaciones interesadas en desarrollar temas relacionados con el mejoramiento de la calidad de las organizaciones de manera integral.

BIBLIOGRAFÍA

- Acerenza, Miguel Á. (1984), *Administración del Turismo conceptualización y organización*, 7º ED, México, Trillas
- Arellano Y Caballero (1992), *Análisis de innovación exitosa en organizaciones públicas*, v2, N1, México
- Baena, Guillermina y Montero, Sergio, (2000) *Tests en 30 Días*, México, Editores Unidos Mexicanos
- Chiavenato, Idalberto (2002), *Introducción a la Teoría de la Administración*, 5º ed, México, Mc Graw Hill
- Dávila Aldás, Francisco (2002), *Globalización Integración América, Norteamérica y Europa*, México, Fontarama
- España, Alfredo y otros (2001), *Hacia una Calidad más Robusta con ISO : 2000*, México, Panorama
- Gurria Di-Bella, Manuel (1991), *Introducción al Turismo*, 7º ed, México, Trillas
- Lamprecht, James L. (2001), *Guía Interpretativa de ISO 9001 : 2000, con énfasis en la metodología estadística*, 2º ed. México, Panorama
- Monnich, Jr. Herbert C. (2003), *ISO 9001 : 2000 para negocios pequeños y medianos*, México, Panorama
- Pazos, Luis (1998), *Globalización Riesgos y Ventajas*, 7º ed., México, Diana
- Peralta Alemán, Gilberto (2004), *Calidad para la Globalización*, México, Esfinge

Ramírez Blanco, Manuel (1981), *Teoría General de Turismo*, 7º ed, México, Diana

Seaver, Matt (2002), *Implementación de la ISO 9000 : 2000*, 2º ed, México. Panorama

Revista Gestión Volumen 3, Numero 2, Mar-Abr 1998: Artículo "El capital intelectual".

Universidad de Las Américas, año (2000), Cuaderno de Administración y Planeación Estratégica correspondientes a las clases impartidas por.

Pádua, María E. (1999) *México en el umbral del siglo XXI*, México Edita Fontarama.

Dávila Aldas, Francisco R. (2002) *Globalización Integración*, México, Edita Fontarama

Dirección de Ciencia Tecnología e Industria Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), 7-16, París, 1996

Disponible <http://www.centro latinoamericano.com> (consultado el 10 de Noviembre de 2004)

González y Mascareñas. "Inversión en la Globalización", Edita Milenio

Bordas, Eulogio (1999) *La competitividad de los negocios turísticos*, Turismo y Competitividad THR Asesores en Hotelería y Recreación S. A.

Arenza, Miguel A. (2003) *Administración del Turismo*. México Edita Trillas.

Ramírez, Manuel B. (2002) *Teoría General de Turismo*. México Edita Diana.

Werner, K y Hans Weiss, (2003) "El libro negro de las marcas: el lado oscuro de las empresas globales". Buenos Aires, Sudamericana.

Chiavenato, (1986). "Introducción a la teoría general de la administración.", www.geocities.com/jdssystems/Archivo/Teorisis.htm (disponible 20 de enero de 2005)

Chiavenato, (2003). "Introducción a la teoría general de la administración.", México, Mc Graw-Hill,

Aportado por yohaán Jonson <http://www.her.itesm.mx/dge/manufactura/tópicos/rempowerment.htm>, disponible 29 de enero 2005

Peralta Alemán Gilberto (2004) *Cafidad para la Globalización*, México, Esfinge

Gines, Hermano. (1993) *Pensamiento filosófico para un quehacer*. Caracas: Fundación La Salle de Ciencias Naturales

Luis Valdés (1999). *Innovación "El arte de inventar el futuro"*, (en línea). México. Disponible: <http://www.innovacionenaccion.com/libros.html> consultado el 29 de enero 2005

International Organization for Standarization (2001) *ISO 9000 : 2000 Sistemas de Gestión de Calidad*. México, IMNC

Meng, Ch, (2002) *Impact of ISO 9000 certification on quality management practices: a comparative study*. (en línea). *Total Quality Management* 13(1). Disponible:<http://www.search.ep.net.com>.

Espondala Alfredo y [otros], (2001) *Hacia una calidad más robusta con ISO 9000 : 2000*. México, Panorama.

Nilson, Jairo y Villegas Tenorio (2003) *Ocho principios de la norma iso 9000:2000*: (en línea) Disponible niljavit@hotmail.com

International Organization for Standarization, Ob. Cit. Ref.1

México. Ley Federal de Turismo. Diario Oficial de la Federación. Púb. 31/12/2002

México. Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público. Diario Oficial de la Federación. Púb. 13/06/2003

México. Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos. Diario Oficial de la Federación. Púb. 13/03/2002

México. Ley Federal de las Entidades Paraestatales. Diario Oficial de la Federación. Páb. 21/05/2003

México. Código Fiscal de la Federación. Diario Oficial de la Federación. Páb. 31/12/2002

México. Código Civil. Diario Oficial de la Federación. Páb. 31/12/2004

México. Código Federal de Procedimientos Cíviles. Diario Oficial de la Federación. Páb. 18/12/2002

México. Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público. Diario Oficial de la Federación. Páb. 20/08/2001

Manual de procedimientos del (CPTM). Lineamientos para la Comprobación de Servicios y Pagos.