



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**



**"CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN  
MÉXICO. ANÁLISIS Y PERSPECTIVAS DE LA DIRECCIÓN  
GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DE LA PROCURADURÍA  
GENERAL DE LA REPÚBLICA (2002-2006)"**

**T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :

**LICENCIADA EN CIENCIAS POLÍTICAS  
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
(OPCIÓN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA)**

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

**BLANCA MARGARITA PORCAYO OCHOA**

**DIRECTOR DE TESIS: MAESTRO MIGUEL ÁNGEL MÁRQUEZ ZÁRATE**

México, D. F.

Noviembre de 2006



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## Agradecimientos

A mi Madre, a mi Padre y a mi Hermano por estar conmigo hasta este momento en el camino de mi vida.

A mi asesor de tesis, Maestro Miguel Ángel Márquez Zárate, por su valioso apoyo para poder concluir esta meta.

A todas las personas que hicieron posible la realización de este proyecto.

A la Universidad Nacional Autónoma de México.

## **ÍNDICE**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>1. Calidad Total en la Administración Pública</b>	
1.1. Calidad	5
1.2. Calidad Total	8
1.3. Calidad Total en la Administración Pública	9
1.4. La Norma ISO 9001:2000	15
<b>2. Dirección General de Recursos Humanos de la Procuraduría General de la República.</b>	
2.1. Procuraduría General de la República	18
2.2. Dirección General de Recursos Humanos	23
<b>3. Implantación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 en la Dirección General de Recursos Humanos de la Procuraduría General de la República.</b>	
3.1. Modelo Intragob	28
3.2. Fases de Implantación	34
3.2.1 Planeación	34
3.2.2 Implantación	36
3.2.3 Verificación de la Implantación y Mejora	44
3.2.4 Auditoria de Certificación	51
3.3. Diagnóstico	53
3.4. Análisis y Perspectivas	54
<b>CONCLUSIONES</b>	60
<b>ANEXOS</b>	66
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	74

## Introducción

Al inicio de la presente administración, las dependencias y entidades asumieron la responsabilidad de emprender un cambio profundo en la forma de ejercer el poder público. De tal suerte, la administración pública debía de auxiliarse en modelos de calidad que permitieran trabajar con eficiencia y efectividad, donde los servicios generados demuestren la funcionalidad de los procesos a través de la satisfacción de los usuarios utilizando las concepciones de enfoque de procesos y enfoque de orientación al cliente.

Una de las dependencias que tienen mayor importancia en el contexto actual del país es la Procuraduría General de la República, cuyo objetivo primordial es de coadyuvar al desarrollo de la procuración de justicia, así como representar en el ámbito jurídico a la ciudadanía y al Gobierno Federal.

En la organización de la Procuraduría General de la República, la Dirección General de Recursos Humanos depende de la Oficialía Mayor, la cual tiene entre otras funciones, planear, organizar y dirigir, de conformidad con la normatividad vigente, los servicios al personal, así como lo concerniente al reclutamiento, selección y contratación, el pago de remuneraciones, entre otros.

Durante la actual administración, la Dirección General de Recursos Humanos de la Procuraduría General de la República se dio a la tarea de adherirse al Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, con el propósito de institucionalizar la calidad como un proceso permanente que conduce a la competitividad institucional, así como mejorar las condiciones laborales, donde los servidores públicos involucrados lo perciban como un beneficio y se logre la satisfacción de los servicios proporcionados al cliente, recuperando la confianza de la

organización institucional, garantizando la honradez, la transparencia y la imparcialidad en la generación de trámites.

La implantación del Sistema de Gestión de Calidad ha dado los siguientes resultados: actualmente se encuentran 74 procesos certificados contenidos en 8 macroprocesos, operados en las áreas internas correspondientes a la Coordinación Administrativa, Dirección de Presupuesto y Sistematización, Dirección de Pagos, Dirección de Administración de Personal Sustantivo y Dirección de Prestaciones y Relaciones Laborales.

A partir de la implantación se ha procurado el aseguramiento y confiabilidad de calidad en los procesos inmersos que se desarrollan en la Dirección General, como: evolución hacia un esquema de calidad y excelencia, desarrollo de acciones preventivas encaminadas a la mejora continua de los procesos certificados, así como el sistema de calidad ha permitido apreciar ostensiblemente las necesidades y expectativas de los clientes respecto de los servicios prestados por la Institución. En este último punto, es importante destacar que en el presente año de 2006, se difundió con las diversas unidades administrativas de la Procuraduría General el "Manual de Servicios que ofrece la Dirección General de Recursos Humanos", con el fin de hacer del conocimiento a los clientes internos y externos la operación y los requisitos que se necesitan para realizar cualquier trámite relacionado con las funciones propias de la Dirección General.

No obstante lo anterior, todavía existen vacíos entre las funciones que realiza la Dirección General de Recursos Humanos en relación de cómo genera los trámites administrativos contemplados en los diversos procesos del Sistema de Gestión de Calidad. Estos vacíos se originan, entre otras causas, por las cambiantes necesidades y exigencias de algunos clientes en relación con los

tiempos de respuesta de los servicios solicitados, la ausencia de la cultura de calidad y la difusión hacia el personal de la organización, el deficiente compromiso de los mandos superiores en apego a los procesos documentados en el Manual de Calidad de la Dirección General y, por ende, es difícil apreciar a los componentes de esta organización como un grupo de trabajo de un verdadero sistema de calidad, razón por la cual es necesario advertir las anomalías operativas recurrentes mismas que son factibles de corregir, lograr que los servidores públicos perciban el compromiso de los mandos superiores por permanecer en los estándares de calidad y que éstos se involucren en actitud y aptitud en estos rubros, así como procurar un clima laboral óptimo que, finalmente, repercute en la realización de los trámites sustanciales.

Para fines de presentación la presente investigación se compone de tres apartados:

En el primer apartado de este trabajo, *Calidad Total en la Administración Pública*, se presentan diversos conceptos de calidad y calidad total, así como la repercusión de éstos en la administración pública a través de la implantación de modelos que coadyuvan al mejoramiento de las prácticas administrativas de las instituciones.

El apartado segundo, tiene como objetivo analizar las funciones de la Dirección General de Recursos Humanos de la Procuraduría General de la República, con la finalidad de establecer la importancia de la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad.

Por último, el tercer apartado, muestra la Implantación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 en la Dirección General aludida, objeto de estudio de la presente investigación, partiendo de la experiencia laboral desarrollada en la

Institución, se describe cómo se diseñó e implantó el Sistema de Gestión de Calidad, cuyas condiciones estuvieron influenciadas por diferentes necesidades y objetivos particulares; los productos que proporciona en relación con los procesos que emplea para agregar valor al producto o servicio ofrecido al resto de las unidades que conforman la Institución, así como su tamaño y estructura actual; y las observaciones realizadas en el desarrollo del proceso.

Por último, se presentan las conclusiones correspondientes de la presente investigación.



# 1. Calidad Total en la Administración Pública.

## 1.1. Calidad

Existen antecedentes de que en las culturas antiguas como los fenicios o egipcios se hacía presente la calidad concebida como la medida para no repetir errores a través de acciones correctivas. A partir de la Edad Media los productos se marcaban como señal de reputación.

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX comienzan a desarrollarse diversos sistemas de calidad que han evolucionado a la par de los cambios económicos, sociales y políticos en el ámbito internacional.

La era de la Revolución Industrial, trajo consigo el sistema de fábricas para el trabajo en serie y la especialización del trabajo. Con la introducción de la producción en cadena surge el primer problema de calidad, en virtud de que al prevalecer características distintas a las requeridas para terminar un producto, suponía dos alternativas para corregir la diferencia, ya fuese para reprocesar o desechar los elementos defectuosos, lo que en ambos casos impactaba en los elevados costos y, surge entonces, la función de inspección como parte vital del proceso productivo, encargado de detectar los productos no acordes con los estándares deseados.

De ahí la importancia de aplicar el control de calidad, como método para asegurar el ajuste a las especificaciones de los productos y dispositivos. Sin embargo, en la actualidad ya no es suficiente producir bien, sino que, además, el producto debe ajustarse a las necesidades y expectativas del cliente, que lo sitúe en el eje central de las actividades de la organización, toda vez que “la

calidad de un producto o un proceso depende de las expectativas de la persona que lo desea y sus percepciones una vez que lo adquiere o adopta.”<sup>1</sup>

A continuación se mencionan algunas definiciones de los precursores de la calidad.

Para Joseph M. Juran la “Calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto.” “La adecuación para el uso en términos de diseño, conformación, disponibilidad, seguridad y uso práctico”<sup>2</sup>, satisfaciendo las necesidades del cliente

Para lograr la calidad de los productos se basa en tres principios: planificación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad.

Edwards Deming propone satisfacer las necesidades del cliente a través de mejoras incesantes en todos los procesos, a través del círculo PHVA, que define:

*Planear:* Establecer los objetivos y procesos necesarios para integrar resultados de acuerdo a los requisitos del cliente y a las políticas de la organización.

*Hacer:* Implementar los procesos.

*Verificar:* Monitorear y medir los procesos y el producto, contra políticas, objetivos y requisitos para el producto y reportar resultados.

---

<sup>1</sup> Roberto Luchi y Marcelo Paladino, *Competitividad: Innovación y Mejora Continua en la Gestión*, p. 122

<sup>2</sup> Joseph Juran. *Manual de Control de Calidad*, p. 19

*Actuar*: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño del proceso.<sup>3</sup>

Para Kaoru Ishikawa, “En su interpretación más estrecha, calidad significa calidad del producto. En su interpretación más amplia, calidad significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos, etc.”<sup>4</sup>

De lo anterior, se desprende que la calidad se entiende como “el grado con el cual un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”<sup>5</sup>. En este sentido calidad es:

- “ Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- “ Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.
- “ Despertar nuevas necesidades del cliente.
- “ Lograr productos y servicios con cero defectos.
- “ Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- “ Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.
- “ Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.
- “ Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- “ Sonreír a pesar de las adversidades.
- “ Una sublime expresión humana que revela la auténtica naturaleza del hombre, cualidad que define a los líderes que trascienden a su tiempo.
- “ Lo de acuerdo para su uso.

---

<sup>3</sup> [www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/C/ChavezFausto](http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/C/ChavezFausto), consultada el 18 de julio de 2006, p. 37.

<sup>4</sup> Kaoru Ishikawa. *¿Qué es el control total de calidad? La Modalidad Japonesa*, p. 41

<sup>5</sup> Norma ISO-9000:2000, SGC, Fundamentos y Vocabularios, Secc. 3.1.1, p. 13

“ Una categoría tendiente siempre a la excelencia.

“ Calidad no es un problema, es una solución.<sup>6</sup>

## **1.2. Calidad Total**

La calidad total implica, además de la satisfacción de las necesidades de los clientes donde el producto carezca de deficiencias, a todas las actividades involucradas que se interrelacionan en todos los niveles mediante las cuales se alcanza esta satisfacción, independientemente del lugar de la organización en que ocurren. Esto significa obtener:

- La Calidad de los productos.
- La Calidad de los suministros.
- La Calidad de los procesos.
- La Calidad de los recursos, tanto técnicos y humanos, como materiales.
- La Calidad de las actividades de gestión.<sup>7</sup>

La Calidad Total pretende abarcar a toda la organización y a todas sus actividades. En adición, la Calidad Total (CT) conlleva actitud, así como un conjunto de principios y métodos que procuran la meta de la satisfacción del cliente interno o externo al mínimo costo, involucrándose de manera implícita la innovación, el desarrollo tecnológico aplicando la mejora continua en los procesos.

Para comprender la Calidad Total en toda su amplitud, hay que citar un conjunto de fundamentos básicos. Calidad Total implica:

---

<sup>6</sup> <http://www.monografias.com/trabajos14/calidadtotal/calidadtotal.shtml>, consultada el 18 de julio de 2006, p.2

<sup>7</sup> <http://www.aiteco.com/ctiso.htm> , consultada el 21 de julio de 2006, p. 1

1. Orientar la organización hacia el cliente. La organización debe girar en torno a los procesos que son importantes para este fin y que aportan valor añadido sobre el resultado final.
2. Ampliar el concepto de cliente. Podemos concebir a la organización como un sistema integrado por proveedores y clientes internos. Aplicar la calidad, significa que hay que satisfacer, también, las necesidades del cliente interno.
3. Poseer liderazgo en costos. La calidad cuesta, pero es más cara la no-calidad, por tanto, reducir los costos de no-calidad.
4. Gestionar basándose en la prevención. La idea subyacente es la de hacer las cosas bien a la primera. Se reduce la necesidad de aplicar acciones de control, minimizando los costos.
5. Potenciar el factor humano. Es imprescindible establecer una gestión de los recursos humanos desde la motivación para la calidad y la participación.
6. Mejora permanente. Siempre es posible hacer las cosas mejor y adaptarse con mayor precisión a las necesidades y expectativas del cliente que, por otra parte, son dinámicas.<sup>8</sup>

### **1.3. Calidad Total en la Administración Pública**

El principio fundamental del Estado como manifestación política de la sociedad es velar por el bien común a través de los servicios públicos oportunos.<sup>9</sup> En esta tesitura, “El Estado se vincula a la sociedad a través de la administración pública

---

<sup>8</sup> Ibid. pp. 3 y 4

<sup>9</sup> “Estado y sociedad se integran mutuamente y el Estado no tendrá sólo por fin la determinación de los principios de la coexistencia, sino que señalará también las condiciones del desarrollo de toda actividad particular o colectiva, mediante un conjunto de instituciones para la realización de múltiples fines del consorcio humano.” Omar Guerrero Orozco, *Introducción a la Administración Pública*, p. 125

como brazo mediador del Estado en dos niveles: el político y el económico. En lo político (...) ejecuta detalladamente la aplicación de las normas generales a los individuos privados de la sociedad (...) En lo económico, crea las condiciones materiales y sociales para que la sociedad civil se reproduzca...”<sup>10</sup>

En consecuencia, la administración pública se considera como el brazo ejecutor de las acciones de gobierno establecidas por el Estado, a través de las instituciones públicas que materializan dichas acciones determinadas por las políticas económicas, políticas y sociales.

La administración pública debe observar la igualdad entre los miembros de la ciudadanía respecto de sus derechos, por lo que bajo este contexto queda sujeta, también, a proporcionar las mismas oportunidades de desarrollo de acuerdo a las capacidades y a la voluntad de los individuos de incrementar su potencial u obtener beneficios de esas oportunidades, así como el libre acceso a los servicios públicos<sup>11</sup> por encima de la diversidad cultural, política, económica o religiosa, regido por el principio de equidad, mismo que no permite exclusión alguna.

El reto actual de las Administraciones Públicas es su modernización aplicable a cualquier tipo de organización, pública o privada, entendiendo a ésta como el proceso constante de adaptación a las exigencias del entorno económico, social y político, transitando de un sistema burocrático a otro de gestión, capaz de definir objetivos institucionales, optar por la mejor forma de alcanzarlos y evaluar los resultados obtenidos. La modernización debe entenderse como transformación y adaptación al entorno desde una perspectiva organizativa y cultural, la cual está sujeta a una diversidad de cambios en el que surgen nuevos

---

<sup>10</sup> Ricardo Uvalle Berrones, *El gobierno en acción*, pp. 106 y 107

<sup>11</sup> “...servicios públicos, se alude tanto a los tradicionales servicios que presta el gobierno, como a programas nuevos de toda índole, algunos de los cuales son resultado de las innovaciones tecnológicas (...) cuyo usuario final es el ciudadano...” Ignacio Pichardo Pagaza. *Modernización Administrativa*, p. 227

retos y expectativas de las instituciones como de las necesidades de la sociedad.<sup>12</sup>

En este sentido, “El Estado cumple su papel poniendo en juego una serie de reglamentos, leyes e instituciones que conforman el sector público. Cuanto más alta sea la calidad de este sector, tanto más fácil le será al Estado cumplir su cometido.”<sup>13</sup> Lo anterior, en contraposición a que “Una burocracia excesiva (...) genera ineficiencias en el aparato gubernamental y es fuente de corrupción. Se crean demasiados niveles jerárquicos que tornan más lentos los procesos de toma de decisiones”.<sup>14</sup>

A diferencia de la estructura vertical en las organizaciones, la estructura horizontal incide en que la comunicación involucra a los responsables de los procesos así como al personal operativo, lo que implica el trabajo en equipo, se evitan la generación de cuellos de botella evitando comunicaciones aisladas, fluye la información con mayor rapidez dentro de la organización, mejora en el clima organizacional, se da la condición de liderazgo en cualquier nivel jerárquico, los trámites realizados son menos burocráticos, por lo que se da una mayor productividad y rendimiento de los servicios.

La modernización del Estado implica entender la gestión gubernamental en relación con los ciudadanos y recíprocamente que los ciudadanos conciban al Estado desde sus propios intereses, lo que se traduce en un cambio en la cultura administrativa que ha de afectar necesariamente a las formas de gestión, siendo sus valores fundamentales:

---

<sup>12</sup> “La modernización es un caso particular de desarrollo y requiere tres condiciones: un sistema social capaz de realizar innovaciones constantes, sin desfallecer, y aceptar la posibilidad del cambio; estructuras sociales diferenciadas y flexibles, y una organización social que brinde la capacitación y el conocimiento necesarios para vivir en un mundo tecnológicamente avanzado.” Omar Guerrero. *El Estado en la Era de la Modernización*, p.20.

<sup>13</sup> Vito Tanzi. *El papel del Estado y la calidad del sector público*, p. 10

<sup>14</sup> Ignacio Pichardo Pagaza. Op. Cit., p. 173

- Obtener resultados.
- Participación y motivación.
- Estímulo de la responsabilidad.
- Prioridad del servicio al ciudadano.
- Crear conciencia de costo.
- Favorecer el cambio, la innovación y la mejora continua.
- El ciudadano como cliente.<sup>15</sup>

Mediante la modernización y la aplicación de la Nueva Gestión Pública se pretende conseguir:

- Una Administración receptiva: que atiende las demandas y necesidades de los ciudadanos y organiza sus servicios de acuerdo con esas, dentro de su ámbito de competencia.
- Una Administración fácil para el ciudadano: próxima, menos complicada, más ágil en la respuesta, entre otras.
- Una Administración eficaz, pero también eficiente: que planifica sus actividades y obtiene resultados, un costo razonable, como garantía de que el dinero de los ciudadanos está siendo bien empleado.
- Una Administración que hace un buen uso de las nuevas tecnologías: no sólo para mejorar los procesos de trabajo internos, sino también para relacionarse con los ciudadanos.
- Una Administración profesional, formada por personal capacitado, con directivos competentes y un equipo político de gobierno comprometido.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> <http://www.aiteco.com/ctiso.htm>. consultada el 21 de julio de 2006. p. 1

<sup>16</sup> Ibid. pp. 1y 2



Ante los inminentes cambios, resultaba indispensable poseer una capacidad de gestión superior para que las organizaciones administrativas modernizaran sus estructuras, asumiendo nuevos valores culturales y aplicando técnicas que permitan gestionar correctamente los procesos de desarrollo indispensables para alcanzar el bienestar y la calidad de vida de sus ciudadanos.

La calidad total “es la forma de administrar un organismo, centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros y dirigido al éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente para beneficio de los miembros del organismo y de la sociedad.”<sup>17</sup>

Una de las prioridades de la administración pública es la modernización de los sistemas para producir información relevante, confiable, oportuna y a su vez sencilla, ágil y eficiente, que responda a las expectativas requeridas medidas y evaluadas a través de herramientas estadísticas capaces de corroborar el cumplimiento de los objetivos de los procesos certificados actualmente involucrados en el rubro de calidad de los servicios.

Asimismo, la calidad total supone la simplificación de trámites y servicios que ofrece el Gobierno, con la incorporación de las tecnologías de información y los sistemas de informática necesarios, para la consolidación de los procesos simplificados y desconcentración administrativa, lo que conlleva a que la estrategia del Gobierno Federal fuera la de implantar los Sistemas de Gestión de Calidad al interior de las instituciones que conforman la Administración Pública. Es relevante destacar que las tecnologías de información buscan incrementar la efectividad de gestión de las instituciones públicas y la sociedad, a través de la computación, registro y procesamiento electrónico de datos, telecomunicaciones, acceso a programas de cómputo. Esta modernización ha conllevado a que las

---

<sup>17</sup> [www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/C/ChavezFausto](http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/C/ChavezFausto), consultada el 18 de julio de 2006, p. 8.

administraciones implanten una red de comunicación interna entre los funcionarios hacia la disposición y uso de la información restringida en forma automatizada a través del correo electrónico que impacta en la toma de decisiones en tiempo real; por otra parte, las páginas web para consulta del público usuario, promueven la transparencia relacionada con el acceso a la información y, en su caso, facilita la comunicación organización-ciudadano.

En cuanto a la automatización, las redes de comunicación agilizan la obtención de información de las dependencias o entidades, o bien, de las áreas internas competentes, lo cual se refleja en la reducción de tiempos de respuesta, registro y control para conformar bases de datos, diseño de programas que optimizan tiempo y recursos humanos, conduciendo a la simplificación.

De acuerdo con lo anterior, el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, señala que “A través de la innovación, buscaremos reemplazar los sistemas burocráticos por sistemas emprendedores, que transformen a las organizaciones públicas en elementos de mejora y desarrollo, mediante un cambio profundo de cultura, que permita la evolución de los enfoques tradicionales hacia enfoques visionarios y de futuro, que permitan encontrar soluciones a los grandes problemas nacionales.”<sup>18</sup>

La administración pública debe ser un instrumento al servicio de la sociedad bajo los principios del bien común, esto como condición necesaria para que dentro de lo posible todos los habitantes puedan alcanzar libremente y por sí mismos su bienestar.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. <http://pnd.presidencia.gob.mx/>. Consultada el 21 de julio de 2006. p. 25

<sup>19</sup> “El bien ciudadano exige previamente no sólo el derecho de pertenecer y participar en lo que es común, sino ser reconocido a la manera de una comunidad de iguales. Sin este elemento no es posible concebir una vida pública justa y democrática.” Ricardo Uvalle Berrones, Op. Cit., pp. 72 y 73

La calidad total corresponde a toda una propuesta de mejora en la operación de las prácticas administrativas cotidianas de la administración pública a nivel mundial.

Los sistemas y métodos de la organización para conocer las necesidades y los requerimientos completos de los clientes externos actuales, son parte del proceso de auto evaluación de organizaciones del sector público, así como las metodologías con que se recaba la información. La organización evalúa y mejora continuamente.

#### **1.4. La Norma ISO 9001:2000**

ISO significa Organización Internacional para la Normalización, surgida en 1946 con sede en Ginebra, Suiza, con el objetivo de promover el desarrollo de normas internacionales y actividades relacionadas, incluyendo la evaluación de conformidad para facilitar el intercambio de bienes y servicios a nivel mundial. Es una federación de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO).

“En 1979 se publicaron las normas BS-5750 relacionadas con sistemas de calidad. Estas normas fueron base de la normatividad ISO 9000 y el Comité Técnico de Canadá ISO/TC176, responsable de crear y difundir normas internacionales de sistemas de calidad.

En 1986 el TC176 publica la norma ISO 8402 referente al vocabulario empleado en la normatividad de calidad.

En 1987 se publica la serie de normas ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 e ISO 9004 para la comunidad europea.

Se publica la versión 1994 de la revisión de la versión 1987. En el año 2000, la revisión de la versión 1994 de la serie ISO 9000. Se publica la versión 2000. La nueva versión es oficial a partir del 15 de diciembre. Inicia el periodo de coexistencia con la versión 1994, terminando este último el 15 de diciembre de 2003.

En 2002, la norma ISO 19011:2002 (Directrices para la auditoria de gestión de la calidad y de gestión ambiental) es publicada. La especificación técnica ISO/TS 16949 (Proveedores del sector automotriz, requisitos para la aplicación de ISO 9001:2000) se publica.

2003. La norma ISO 14001:1996 se revisa para la segunda edición y a partir del 15 de diciembre termina el periodo de co-existencia de las versiones 1994 y 2000 de la serie ISO 9000, por lo que ya no serán válidos los certificados de sistemas implementados bajo las normas ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003:1994.”<sup>20</sup>

Asimismo, es una herramienta para apoyar a las organizaciones a identificar y cumplir las expectativas y necesidades de las partes interesadas, a través de los requisitos acordados con clientes y proveedores, establecidos por la organización y estipulados por leyes y reglamentos así como los propios de la organización.

Estos requisitos son la entrada para que se transformen en productos, cuyo propósito es lograr la satisfacción del cliente o usuario. En este tenor de ideas, la transformación involucra 4 procesos:

---

<sup>20</sup> Instituto Latinoamericano de la Calidad. *Serie ISO 9000:2000, Mejoramiento continuo rumbo a la excelencia*, p. 7

1. Gestión para la cual la alta dirección es responsable
2. Gestión de recursos
3. Realización del producto
4. Medición, análisis y mejora

Dicha Norma promueve el “enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.”<sup>21</sup>

Cuando la organización se apega a dicho instrumento para diseñar y establecer formalmente la dirección de las actividades propias de ésta traducidos en objetivos y metas, se está implantando un sistema de gestión de calidad que responde a sus propias necesidades, objetivos particulares que prevé el tamaño y estructura de la organización, factible de ser evaluado por el cliente, quien es la parte que determinará el grado de satisfacción del producto.

El sistema de gestión de calidad es aplicable al sector público como al sector privado o cualquier organización que cumpla con los requisitos de los productos y servicios públicos.

---

<sup>21</sup> *Norma Internacional ISO-9001:2000*. Requisitos 0.2 Enfoque basado en procesos, p. 1

## 2. Dirección General de Recursos Humanos de la Procuraduría General de la República.

### **2.1. Procuraduría General de la República**

La Procuraduría General de la República es el órgano del Poder Ejecutivo Federal, que se encarga principalmente de investigar y perseguir los delitos del orden federal, a través de la figura del Ministerio Público de la Federación y a sus órganos auxiliares comprendidos por la policía investigadora y los peritos.

El Ministerio Público responde actualmente a un imperativo social, cuyo funcionamiento está dado para procurar la administración de justicia de manera pronta y expedita. Asimismo, asume la representación del gobierno mexicano ante los organismos judiciales.

Por lo que se refiere al “ámbito de competencia, es la encargada del despacho de los asuntos que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, su Reglamento, le encomiendan al Procurador General de la República y al Ministerio Público de la Federación.”<sup>22</sup>

Este órgano se crea en el año de 1900, con el propósito de determinar el ámbito de competencia jurídica del Gobierno de la República ante la ciudadanía, en función de la administración e impartición de justicia en el fuero federal.

Entre los precedentes del Ministerio Público de la Federación está dado en el modelo francés. En 1303 se creaban los procuradores del rey para que fuera representado ante los tribunales. “Hacia 1808 se expide el Código de Instrucción

---

<sup>22</sup> <http://www.pgr.gob.mx/index.asp>, consultada el 21 de julio de 2006, p. 2

Criminal y en 1810 la Ley de Organización Judicial. Con ellos surge propiamente el Ministerio Público francés. Sus funciones abarcan tanto la magistratura judicial (su actividad procesal connotando protección de la ley) como la gestoría administrativa, en cuanto se ocupa de representar al gobierno ante los tribunales. Se le considera integrante del Poder Ejecutivo.”<sup>23</sup>

Por otra parte, el origen del Attorney General angloamericano data de 1277 en Inglaterra, elegido por el rey. Es responsable de los asuntos legales de la Corona así como asesor jurídico del gobierno; “ejercer la acción penal en aquellos delitos que afectaran la seguridad del Estado; y perseguir los delitos de carácter fiscal.”<sup>24</sup>

En los Estados Unidos el Attorney General aparece por primera vez en la Ley de Organización Judicial de 1789. Poco después, en 1792, se le da jerarquía de miembro integrante del gabinete. No tarda en crearse, dada la importancia de su labor y número creciente de asuntos sometidos a su atención, el Departamento de Justicia, siempre bajo su dirección.

Por último, en el Ministerio Fiscal español, lo conformaban los llamados Patronus Fisci, de igual manera designados para defender los derechos de la Cámara del Rey. Posteriormente, se les denominó procuradores fiscales ampliándose sus funciones no solamente a velar por el interés del Estado y de la sociedad, en adición la observancia de las leyes que determinan la competencia de los Tribunales, encomendado a los Fiscales del Crimen; los Fiscales de lo Civil tenían como función promover y defender los intereses del Fisco.

Por otra parte, la figura de Procurador surge en las Bases para la Administración de la República, publicadas el 22 de abril de 1853, en las que establecía en su

---

<sup>23</sup> *Historia de la Procuraduría General de la República*. <http://www.pgr.gob.mx>, consultada el 21 julio de 2006, p. 8

<sup>24</sup> *Ibid.* p. 8

artículo 9º que: “Para que los intereses nacionales sean convenientemente atendidos en los negocios contenciosos que se versen sobre ellos, ya estén pendientes o se susciten en adelante, promover cuanto convenga a la Hacienda pública y que se proceda en todos los ramos con los conocimientos necesarios en puntos de derecho, se nombrará un procurador general de la nación, con sueldo de cuatro mil pesos, honores y condecoración de ministro de la Corte Suprema de Justicia, en la cual y en todos los tribunales superiores, será recibido como parte de la nación, y en los inferiores cuando lo disponga así el respectivo ministerio, y además despachará todos los informes en derecho que se le pidan por el gobierno. Será amovible a voluntad de éste, y recibirá instrucciones para sus procedimientos de los respectivos ministerios”.<sup>25</sup>

En las constituciones de Apatzingán de 1814, y en la federal de 1824, los fiscales fueron incluidos en la organización del Poder Judicial.

“En la Ley Lares expedida el 16 de diciembre de 1853, se instruye la organización del Ministerio Público como dependiente del Poder Ejecutivo. El fiscal debía ser oído siempre que hubiere duda y obscuridad sobre el sentido de la ley.”<sup>26</sup>

El Procurador General de la Nación representaba los intereses del Gobierno, entendiéndose que “es el encargado de defender o cuidar los intereses nacionales en los siguientes casos: en los negocios que se sigan ante la autoridad judicial, en los contenciosos administrativos, en los asuntos de expropiación, así como en todos los que tenga interés la hacienda pública o se

---

<sup>25</sup> Ibid. p. 14

<sup>26</sup> Ibid. p. 14



afecte su jurisdicción especial, y en todos los demás que prescriban las leyes.”<sup>27</sup>, cuyo cargo queda legitimado constitucionalmente por primera vez.

“La ley sobre Administración de Justicia, expedida por el Presidente Juan Álvarez en 1855, instituyó dos fiscales integrantes de la Suprema Corte.”<sup>28</sup>

La Constitución de 1857 conservó la fiscalía en los Tribunales de la Federación y un Procurador General como integrante de la Suprema Corte de Justicia. En este mismo año, se habla por primera vez, de un Ministerio Público con facultades para promover la instancia en representación de la sociedad, siendo hasta el año de 1900, cuando el Ministerio Público Federal y el Procurador General de la República se adhieren al poder Ejecutivo, empleándose por vez primera el término de Ministerio Público Federal. La primera Ley Orgánica del Ministerio Público Federal se expidió en diciembre de 1908.

La Constitución de 1917 establece en materia penal, una doble función del Ministerio Público Federal, como titular de la acción penal y como jefe de la policía judicial, asimismo la persecución de los delitos del orden federal.

Actualmente, el Reglamento de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 25 de junio de 2003, señala en su artículo 5º: “El Procurador determinará la organización y funcionamiento de la Procuraduría, la adscripción de sus unidades subalternas y órganos técnicos, así como la modificación de las áreas y sus atribuciones, en la medida en que lo requiera el servicio... podrá fijar o delegar facultades a los servidores públicos de la Institución, según sea el caso, mediante disposiciones de carácter general o especial, sin perder por ello la posibilidad del ejercicio

---

<sup>27</sup> Ibid. p. 14 El cargo de Procurador General de la Nación con rango similar al de Ministro de la Suprema Corte de Justicia, movable a voluntad del Ejecutivo Federal, con funciones para intervenir en defensa de los intereses nacionales.

<sup>28</sup> Ibid. p. 14

directo... expedirá acuerdos, circulares, instructivos, manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público, necesarios para el mejor funcionamiento de la Institución y, en su caso, ordenará su publicación.”<sup>29</sup>

Una de las políticas a emprender es la renovación e innovación institucional controlada a partir del análisis interdisciplinario de las relaciones entre el marco legal, funciones orgánicas, necesidades de la gestión y operación, modelos de administración y organización eficaz, condiciones laborales, experiencias internacionales exitosas, demanda ciudadana y características y modalidades de la delincuencia contemporánea.

Con motivo de la modernización administrativa la reorientación de la Procuraduría en cuanto a su misión y visión, actualmente se concibe y se difunde a los servidores públicos de la Institución, de la siguiente manera:

□ **Misión:**

“Representar a la sociedad en la investigación y persecución de los delitos del fuero federal, con apego a los principios de legalidad, certeza y seguridad jurídica, con respecto a los derechos humanos, que garanticen el Estado de Derecho.”<sup>30</sup>

□ **Visión:**

“Tenemos una clara visión institucional para el mediano y largo plazo; visualizamos en tres años una estructura funcional de procuración de justicia, en seis un sistema saneado. Lo anterior, para que en el año 2025 las instituciones que participen en la procuración de justicia sean de excelencia, cuenten con personal con vocación de servicio y sólida

---

<sup>29</sup> *Reglamento de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República.*

<http://www.pgr.gob.mx/index.asp>, p.4

<sup>30</sup> <http://www.pgr.gob.mx/index.asp>, consultada el 21 de julio de 2006.

formación que contribuye a que los ciudadanos vivan en condiciones que promuevan el desarrollo integral dentro del Estado de Derecho.”<sup>31</sup>

## **2.2. Dirección General de Recursos Humanos**

La Dirección General de Recursos Humanos depende de la Oficialía Mayor, la cual está integrada de cuatro Direcciones de Área: la Dirección de Presupuesto y Sistematización; la Dirección de Administración de Personal Sustantivo; la Dirección de Prestaciones y Relaciones Laborales; y la Dirección de Pagos, como se muestra en el anexo 1.

Dentro de las cuatro Direcciones de Área, se ubican diez subdirecciones, veintidós departamentos y un Centro de Desarrollo Infantil a nivel de departamento, estructura autorizada en el Manual de Organización Específico de la Dirección General de Recursos Humanos.

La Dirección de Presupuesto y Sistematización es la encargada de planear, programar, controlar y evaluar los sistemas de presupuesto (capítulo 1000 “Servicios Personales”) y los programas de sistematización de servicios personales, así como la aplicación de políticas, normas, sistemas y procedimientos que se emitan a las instancias competentes en materia de Servicios Personales.

Esta Dirección la conforman tres Subdirecciones: Análisis e Integración Presupuestal; Control Presupuestal y Operación del Sistema. Asimismo opera con siete jefaturas de departamento.

---

<sup>31</sup> Ibid

La Dirección de Pagos efectúa el pago de remuneraciones y prestaciones sociales y económicas a los servidores públicos de la Institución, de conformidad con los lineamientos y disposiciones que, en materia de política salarial, establezcan las dependencias normativas y globalizadoras.

Está conformada por tres subdirecciones: Registro y Captura de Movimientos; Operación de Pago y Control, Conciliación y Servicios Bancarios, contando con nueve jefaturas de departamento.

La Dirección de Administración de Personal Sustantivo establece las políticas para el registro y control del desempeño y trayectoria en la Procuraduría, de las relaciones institucionales con el personal de carrera de Procuración de Justicia Federal, la cual se integra por la Subdirección de Personal Sustantivo y tres jefaturas de departamento.

Por último, la Dirección de Prestaciones y Relaciones Laborales, cuyo objetivo es conducir las relaciones laborales, para administrar las prestaciones en apego a la normatividad vigente.

Se conforma por las Subdirecciones de Servicio al Personal; Asuntos Laborales e Integración y Desarrollo del Personal apoyado por diez jefaturas de departamento.<sup>32</sup>

El objetivo esencial de la Dirección General es “establecer los sistemas idóneos de administración y desarrollo de personal de la Institución, con el propósito de planear, organizar y supervisar que se apliquen correctamente las políticas, procedimientos y disposiciones jurídico-laborales, para el aprovechamiento

---

<sup>32</sup> *Manual de Organización Específico de la Dirección General de Recursos Humanos de la Procuraduría General de la República*, pp. 6, 29, 59, 90, 102.

óptimo, eficiente y racional de los recursos humanos, así como, mejorar y actualizarlos de manera permanente.”<sup>33</sup>

Las facultades del titular de la Dirección General se encuentran contempladas en el artículo 50 del Reglamento de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República:

**“Artículo 50.** Al frente de la Dirección General de Recursos Humanos habrá un Director General, quien tendrá las facultades siguientes:

- I. Operar el sistema de administración y desarrollo del personal de la Procuraduría e integrar el anteproyecto del presupuesto anual de servicios personales de la Institución;
- II. Establecer y aplicar las políticas y procedimientos en materia de reclutamiento, selección y contratación del personal, distinto al ministerial, policial y pericial y, tratándose de dicho personal, proponerlos a la Dirección General del Servicio de Carrera de Procuración de Justicia Federal;
- III. Planear y operar el sistema escalafonario dentro de la Procuraduría; aplicar las políticas relativas al análisis de puestos, tabuladores de sueldo y el sistema de premios, estímulos y recompensas que establece la Ley, coordinándose con la Dirección General del Servicio de Carrera de Procuración de Justicia Federal, el Centro de Evaluación y Desarrollo Humano y demás unidades administrativas competentes, cuando se trate del personal ministerial, policial y pericial;

---

<sup>33</sup> Ibid. p. 25

- IV.** Proporcionar la asesoría y apoyo que en materia de relaciones laborales requieran los servidores públicos y las unidades administrativas de la Procuraduría, así como turnar la información que le requieran las autoridades competentes sobre movimientos de personal;
  
- V.** Tramitar los nombramientos, licencias, reubicación y baja del personal de la Procuraduría y, tratándose del personal ministerial, policial y de servicios periciales, en coordinación con la Dirección General del Servicio de Carrera de Procuración de Justicia Federal;
  
- VI.** Realizar la liquidación y pago de las remuneraciones al personal de la Procuraduría, de conformidad con la normatividad vigente, así como la aplicación de descuentos procedentes y realizar la emisión y distribución de cheques; efectuar la tramitación del pago de salarios caídos y otras prestaciones que ordene la autoridad administrativa o judicial correspondiente, previa consulta con la Dirección General de Asuntos Jurídicos;
  
- VII.** Determinar los importes a favor de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, de la representación sindical autorizada y de terceros, de las cantidades que les correspondan con motivo de deducciones efectuadas por su cuenta al personal de la Procuraduría;
  
- VIII.** Participar en la revisión de las Condiciones Generales de Trabajo, difundirlas y vigilar su cumplimiento, así como proponer la designación de los representantes de la Procuraduría en las comisiones nacionales mixtas de escalafón, de capacitación y de seguridad e higiene, y los lineamientos para su actuación;

- IX.** Administrar y, en su caso, proporcionar al personal de la Procuraduría y a sus familiares las prestaciones y servicios de carácter social, así como los servicios educativos de la Institución;
- X.** Participar en la elaboración de los programas de capacitación y adiestramiento, y en los de reclutamiento, selección y desarrollo de personal, distinto al ministerial, policial y pericial;
- XI.** Integrar y controlar los expedientes de los servidores públicos, así como tramitar la expedición de sus nombramientos, la autorización de licencias, hojas de servicio, credenciales, constancias, diplomas y todos los demás documentos correspondientes del personal de la Procuraduría, estableciendo el sistema de registro correspondiente y, tratándose del personal ministerial, policial y pericial, ejercer las atribuciones anteriores en coordinación con la Dirección General del Servicio de Carrera de Procuración de Justicia Federal;
- XII.** Aplicar y registrar las sanciones a que se haga acreedor el personal, salvo en lo que compete al régimen disciplinario normado por otras disposiciones distintas a la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado Reglamentaria del apartado "B" del artículo 123 Constitucional o las Condiciones Generales de Trabajo de la Procuraduría, y
- XIII.** Las demás que le confieran otras disposiciones o el Procurador."<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> *Reglamento de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República*. Op. Cit., pp. 26 y 27

### 3. Implantación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 en la Dirección General de Recursos Humanos de la Procuraduría General de la República.

#### 3.1. Modelo Intragob

Dentro de las prioridades, que se fijó la presente administración pública federal, fue la de satisfacer plenamente las expectativas y necesidades de los clientes y ciudadanos sobre los productos y servicios que se generan.

El Modelo de Calidad Intragob es una guía diseñada para las dependencias y entidades para cumplir esas expectativas, así como para establecer la cultura de calidad dentro de las organizaciones, mejora de resultados, competitividad, innovación tecnológica y cuyo impacto en la sociedad alcance un nivel de desarrollo satisfactorio con transparencia.<sup>35</sup>

Textualmente se señala que “El Modelo de Calidad Intragob está orientado a satisfacer plenamente las expectativas y necesidades de los clientes y ciudadanos en la prestación de los productos y servicios que proporciona la Administración Pública Federa (APF), a consolidar el servicio civil de carrera, a desarrollar una cultura de calidad y a fortalecer la actuación responsable del personal de todas las Dependencias y Entidades de la sociedad”<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> El impacto de la calidad en la sociedad , entre otros, ha sido recuperar la confianza y credibilidad de las instituciones a través de la difusión y promoción de la cultura de calidad en la organización de las dependencias y entidades, mismas que han sido competitivas mediante los reconocimientos y premios a la gestión pública en la administración interna como al valor agregado que se provee a los trámites y servicios públicos; conocimiento y acceso próximo de los servicios y trámites mediante el uso tecnológico de la información; reducción de tiempos de respuesta de los servicios y trámites, desregulación normativa que repercute en la ejecución de los procesos y en el grado de productividad con calidad de la organización, resultado de satisfacción al cliente al simplificar trámites y servicios que ofrece el gobierno. Asimismo, propicia una mayor participación ciudadana, acceso a la información pública, garantía de los derechos de los ciudadanos, interacción ciudadanía-organización.

<sup>36</sup> *Modelo de Calidad Intragob*, <http://www.innova.gob.mx>, consultada el 10 de Julio de 2006. p. 4



Por una parte, al consolidar una cultura de calidad en el servicio público, se fortalece el propósito de mejorar la calidad de los productos y servicios que tienen, además, un alto impacto en la sociedad civil -traducida en una mayor confianza de la sociedad con los actos del gobierno y como consecuencia de esto un mayor grado de gobernabilidad-, en el corto plazo y, por la otra, unificar una visión de mejora continua de los sistemas de gestión de calidad, innovación tecnológica y competitividad en la gestión pública federal.

El Modelo de Calidad Intragob toma como base las seis estrategias de la Agenda de Buen Gobierno que a la letra se enlistan:

1. Un gobierno honesto y transparente para recuperar la confianza de la sociedad en su gobierno.
2. Un gobierno profesional que cuente con las mejores mujeres y los mejores hombres en el servicio público, para garantizar que la administración pública transite sexenalmente con el mínimo trastorno y la máxima eficacia, y asegurando que, siendo políticamente neutra, se convierta en un factor estratégico de la competitividad del país.
3. Un gobierno de calidad que satisfaga, o incluso supere, las expectativas de los ciudadanos en los servicios que se le brindan.
4. Un gobierno digital para posibilitar que desde el hogar, oficina, o desde un Centro Comunitario Digital e-México, en pro de la eficiencia y el valor del tiempo, los ciudadanos obtengan información del gobierno y tengan acceso a los servicios que éste ofrece.

5. Un gobierno con mejora regulatoria que garantice que la ciudadanía y los servidores públicos efectúen trámites y procesos con facilidad, seguridad, rapidez y a bajo costo.
6. Un gobierno que cueste menos para reducir el gasto que no agrega valor para ofrecer mayores beneficios a la sociedad.<sup>37</sup>

En este tenor de ideas, dicho Modelo tiene 8 criterios que atender al sistema organizacional de la dependencia o entidad, permitiendo identificar los procesos, el diagnóstico y la evaluación con el fin de detectar las debilidades y fortalezas, promoviendo la mejora continua e innovación.

1. Satisfacción del Cliente y Ciudadano.
2. Liderazgo
3. Desarrollo del Personal y del Capital Intelectual
4. Gestión de la Información, del Conocimiento y de la Tecnología
5. Planeación
6. Gestión y Mejora de Procesos
7. Impacto en la Sociedad
8. Resultados

De acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo, se requiere un gobierno de clase mundial, un gobierno innovador en la toma de decisiones y establecimiento de controles y de calidad total que permita concebir nuevas formas para realizar las funciones administrativas-operativas (cómo hacer las cosas), y por la otra, la calidad total que permita mejorar y optimizar los servicios que se hacen y que

---

<sup>37</sup> Agenda de Buen Gobierno, <http://innova.gob.mx/>, consultada el 10 de Julio de 2006. p. 5

genera valor agregado a la sociedad, asegurando la permanencia y desarrollo de los sistemas de calidad.

La Agenda de Buen Gobierno señala que “A través de la innovación se pretende reemplazar los sistemas burocráticos por sistemas emprendedores que transformen a las organizaciones públicas en elementos de mejora y desarrollo, a través de un cambio profundo de cultura que propicie la evolución de los enfoques tradicionales hacia enfoques visionarios y de futuro para encontrar solución a los grandes problemas nacionales.”<sup>38</sup>

La política de calidad establecida por el Gobierno Federal se circunscribe en tres aspectos relevantes:

1. La calidad de los servicios.- Los servicios que brinden las instituciones provengan de los procesos certificados de los Sistemas de Gestión de Calidad y cuya medición sea factible de evaluar, tanto en la gestión de los recursos como en el impacto del trabajo con calidad.
2. La integridad de los servidores públicos.- Que tengan un alto grado de compromiso y servicio hacia la ciudadanía, participación en los procesos consolidando día a día la mejora continua.
3. La percepción de la sociedad.- Según el grado de satisfacción que registre el ciudadano, serán administrados los mecanismos de medición, el diseño de las acciones de continuidad en la mejora del funcionamiento institucional.

El Modelo Intragob está dado por la interrelación de las dependencias o entidades en un marco que dirige el Poder Ejecutivo Federal, responsables de

---

<sup>38</sup> Ibid. p. 2

analizar e identificar los procesos dentro del modelo sistemático funcional, regido por los siguientes principios de calidad:

1. Satisfacción del cliente y ciudadano
2. Calidad en el Servicio
3. Calidad de vida en el trabajo
4. Comunicación organizacional
5. Uso eficiente de los recursos
6. Respeto al entorno
7. Integridad, Transparencia y Honestidad
8. Mediciones: Clasificados en indicadores de desempeño, indicadores de efectividad e indicadores de eficiencia
9. Mejora continua

Cabe destacar que “El pensamiento sistémico implica entender a la Dependencia o Entidad como un ente dinámico que continuamente recibe retroalimentación del interior y del exterior, creándose ciclos de reforzamiento positivos y negativos que afectan su desempeño y comportamiento”.<sup>39</sup>

Por otro lado, está el compromiso de la dignificación de la función pública a través del comportamiento de los servidores públicos que permiten actuar con rectitud, dados por los siguientes valores de calidad:

1. Liderazgo participativo
2. Vocación de servicio
3. Trabajo en equipo
4. Orden y disciplina
5. Reconocimiento

---

<sup>39</sup> *Cultura de Servicio de Calidad*, documento de trabajo, p. 6

Al consolidar una cultura de calidad en el servicio público, se fortalece el propósito de mejorar la calidad de los productos y servicios en función de los objetivos y metas institucionales, que finalmente son el resultado del aseguramiento de la calidad en una organización.

Con base en las características anteriormente señaladas, el Modelo de Calidad Intragob se sustenta en ocho criterios para la implantación de los sistemas definidos, así como el puntaje que le corresponde a cada uno de éstos, como se observa en los anexos 2 y 3, mismos que constituyen la base para que las dependencias y entidades participen en los distintos Premios de Calidad, a fin de contribuir con la Agenda Presidencial de Buen Gobierno.

En esta tesitura, “El Modelo de Calidad Intragob es el resultado del aprovechamiento racional de todos los recursos, de la reducción de costos, del ahorro, de valorar la importancia del cliente y ciudadano, del trabajo en equipo, de la pertinencia de las iniciativas individuales y de la gestión íntegra y transparente. El Gobierno Federal incorpora lo anterior a sus procesos de conformidad con lo establecido por las Normas Mexicanas y las Normas Internacionales, vigentes, en esta materia: ISO-9001:2000/NMX-CC-9001, IMNC-2000, ISO-14001/NMX-SAA-001:2002 y NMX-SAST-001-IMNC-2000.”<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> *Modelo de Calidad Intragob*, p. 32

## 3.2 Fases de Implantación del Sistema de Gestión de Calidad en la Dirección General de Recursos Humanos de la Procuraduría General de la República.

### 3.2.1 Planeación

En la presente administración (2000-2006), uno de los puntos estratégicos se refiere al Gobierno de Calidad, para lo cual el Ejecutivo Federal a través de la Comisión de Crecimiento con Calidad, figura que en “su nueva estructura de la administración pública se busca que el diseño y la instrumentación de las políticas públicas del Ejecutivo Federal tengan una perspectiva integral que refleje la coherencia y coordinación interinstitucional, que evite la duplicidad de funciones, haga un uso más eficaz de los recursos e incremente la efectividad de los resultados.”<sup>41</sup>, de tal suerte que el Procurador General de la República instruyó a las diversas Unidades Administrativas para que realizaran un análisis y diagnóstico de las funciones que se venían desarrollando en la Institución, para lograr la eficiencia de los recursos y abatir la corrupción a través de la transparencia y el acceso a la información de los asuntos públicos, reducir los tiempos de atención a los servidores públicos y satisfacer las expectativas del área para optimizar el desarrollo de sus funciones.

Asimismo, lo que originó que se promovieran cambios en la forma de realizar las funciones intrínsecas de la Dirección General de Recursos Humanos de la Procuraduría General de la República, se vio impulsada por la debilidad administrativa que prevalecía a principios de la presente administración, reflejada en la desorganización del capital humano, negligencia e

---

<sup>41</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, <http://pnd.presidencia.gob.mx/>, consultada el 21 de julio de 2006. p. 46

irresponsabilidad administrativa por parte de los servidores públicos que daba origen al rezago, instrucciones débiles y poco claras, por mencionar algunas.<sup>42</sup>

Como consecuencia, se conjuntaron esfuerzos de las distintas direcciones de área, para dar inicio al desarrollo de los procesos, detectando las actividades específicas origen de los procesos que se realizaban hasta ese momento dentro de la Institución; se planeó el impacto de la comunicación tanto interna como externa como factor de evaluación de satisfacción y percepción del personal beneficiado, esto en pro de la competitividad de la gestión administrativa y productividad de los servicios generados, con el fin último de dar cumplimiento a los objetivos instituciones con calidad, eficiencia y efectividad a través de la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad.

De este modo, se tuvo que hacer un análisis exhaustivo de los servicios y productos que ofrecía la Dirección General, toda vez que los Manuales de Organización y Procedimientos ya los había superado la operación de la organización misma, así como la normatividad existente resultaba obsoleta, por lo que habría que definir los responsables de cada proceso así como concatenar cada uno de ellos.<sup>43</sup>

En el mes de junio de 2002, la Dirección General de Recursos Humanos, contó con los servicios de la Consultora denominada Centro de Desarrollo Organizacional, la cual comenzó a analizar cuáles serían los procesos a certificar, llevando a cabo un análisis minucioso, levantando entrevistas con los responsables de los diversos procesos, es decir, los mandos superiores y mandos medios; por otra parte, se tenían que designar los Auditores Internos

---

<sup>42</sup> Documento informativo de la Dirección General de Recursos Humanos de la Procuraduría General de la República, p. 3

<sup>43</sup> Ibid. p. 5

que verificaran el cabal cumplimiento de los puntos que contiene la Norma ISO 9001:2000.

Es importante mencionar, la relevancia con la que se procuró sensibilizar a cada uno de los componentes de la organización a través de pláticas y folletos informativos, talleres de inducción al personal adscrito a la Dirección General, mediante los cuales se hizo una exposición conceptual y descriptiva sobre la importancia de establecer un Sistema de Gestión de Calidad; asimismo, se externó la importancia de la participación de cada servidor público en los procesos, toda vez que constituye la congruencia de lo formalmente establecido con la práctica.

En este sentido, la Consultora determina que para el mes de diciembre de ese mismo año, la Dirección General estaría en posibilidad de certificar sus procesos ante el organismo facultado para este hecho.

### **3.2.2 Implantación**

Como se señaló en párrafos anteriores, en diciembre de 2002, la Dirección General de Recursos Humanos se sometió a la auditoría externa de certificación con el Organismo Internacional certificador de origen suizo: Société Générale de Surveillance de México, S.A de C.V., mejor conocido como SGS, obteniendo con éxito el certificado correspondiente, por lo que se llegó a formar parte de las empresas distinguidas con este documento de calidad reconocido internacionalmente.

La Dirección General de Recursos Humanos tuvo oportunidad de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la Norma ISO 9001:2000, herramienta que permitió el aseguramiento y confiabilidad de la calidad en los



procesos certificados, al ir continuamente evolucionando hacia un esquema de calidad en los servicios, innovación tecnológica y competitividad administrativa que reflejaron cambios sustanciales en la manera de realizar el trabajo cotidiano.

El Proyecto cubrió varias etapas:

Sensibilización.- Se involucraron a las jefaturas de la Institución, mediante la presentación e interpretación del significado de la calidad y su norma, así como el enfoque hacia la mejora continua, contemplando las perspectivas de logros dentro de la Institución.

Documentación.- A través de entrevistas directas con el personal involucrado en los procesos en la descripción de las actividades, plasmado en el Manual de Calidad de la Dirección General de Recursos Humanos.

Difusión.- Mediante información interna, reuniones de trabajo y folletos informativos.

Implantación.- El establecimiento de un Sistema de Gestión de Calidad en la Institución, a través de la preparación técnica de los servidores públicos participantes.

Verificación de la Implantación y Mejora.- A través de los monitoreos, detección y rastreabilidad de los procesos, con el fin de detectar cualquier factor disfuncional en el sistema.

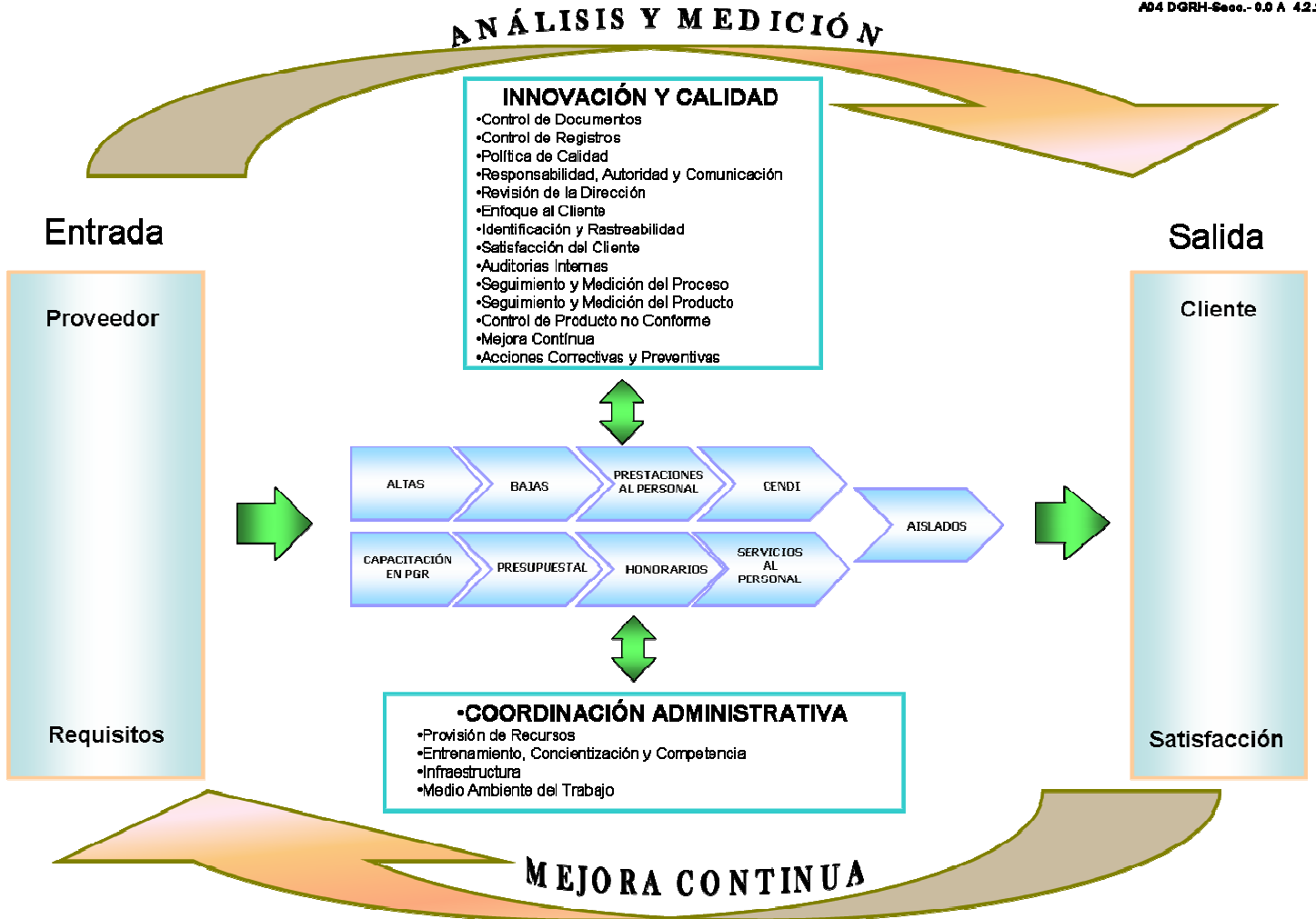
Pre-auditoria.- Los auditores internos previa capacitación técnica practicó la auditoria interna a los procesos que aspiraban obtener la certificación de calidad.

Auditoria de Certificación.- Procedimiento mediante el cual el organismo denominado Société Generale de Surveillance de México, S.A de C.V dio garantía por escrito, de que los productos y/o servicios est n conforme a los requisitos especificados.

Los procesos que se definieron como viables a certificarse y que finalmente se certificaron se muestran en el siguiente diagrama:

# MACROPROCESO GENERAL DE LA DGRH

AD4 DGRH-Sccc.- 0.0 A 4.2.2-01



En consecuencia, se contabilizaron 80 procesos certificados por la Norma **ISO 9001:2000**, correspondientes al Área de Control y Gestión (1); Coordinación Administrativa (5); Dirección de Presupuesto y Sistematización (14); Dirección de Prestaciones (38); Dirección de Pagos (6) y, Dirección de Administración de Personal Sustantivo (17), como se muestra en el anexo 4.

Es importante señalar que a la fecha, la Dirección General de Recursos Humanos cuenta con 74 procesos certificados, englobados en 8 macroprocesos. Dicha reducción de procesos certificados derivó de las evaluaciones que coincidieron que 7 procesos fueran fusionados o eliminados atendiendo a la simplificación de procesos para que los trámites y servicios se tornaran eficientes y oportunos, considerada esta acción como resultado de la mejora continua y aseguramiento de la calidad.

Los procesos que quedaron excluidos del Sistema de Gestión de Calidad fueron:

1. Reporte de Actividades Relevantes de la DGRH.- Por instrucciones de los mandos superiores ya no se le dio continuidad.
2. Pago de Marcha.- Actualmente dicho servicio lo presta la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales.
3. Inventarios.- Era un proceso que no se podía medir periódicamente, por lo que desapareció.
4. Nombramiento de Personal Sustantivo se fusionó al proceso denominado Trámite de Constancia de Nombramiento (simplificación de procesos).
5. Actualmente el proceso Detección de necesidades de cursos para la capacitación abarca los procesos de Elaboración del Plan Institucional de Formación Integral y Difusión e Impartición de cursos incluidos en el PIFI (simplificación de procesos).

**6. Prestación del Servicio social incluye el denominado Detección de Necesidades del Servicio Social (simplificación de procesos).**

Actualmente, la Dirección General de Recursos Humanos cuenta con el Manual de Calidad –mediante el cual se establecen los compromisos para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2000 e identifica quiénes son los responsables de cumplirlos- y Manual de Organización –describe las funciones en los perfiles de puesto-, requisito que marca la norma en el rubro de Compromiso de la Dirección; por otra parte, se documentaron los procesos - define qué, cómo, quién y cuándo hacer las actividades que afectan la calidad de los productos o servicios- con los registros correspondientes, los cuales constituyen las evidencias de las actividades, operaciones o procesos que se realizan y por ende la muestra de que se está cumpliendo con los procedimientos del Sistema de Calidad, lo que soporta la óptima interrelación de cada proceso con la retroalimentación de la información generada bajo el marco de la legalidad.<sup>44</sup>

Para que se concretaran los esfuerzos plasmados, el Director General dio la instrucción para integrar el Área de Innovación y Calidad conformado por personal de la propia Dirección General, el cual tendría el objetivo de entrevistar a cada servidor público (mandos medios y personal operativo) acerca del desarrollo de las funciones, con el fin de detectar las bondades respectivas pero también considerando las limitantes como la falta de espacio, insuficiencia de equipos de cómputo, que provocaban el rezago inminente de los trámites administrativos, los tramos de responsabilidad se volvían confusos en el desarrollo de funciones del personal, negligencia, entre otros, factores que obstaculizaban el desempeño al cien por ciento de dichas funciones, razón por la cual se necesitaba contar con la información medular que pudiera definir cuáles

---

<sup>44</sup> Ibid. p. 7

serían los procesos que cumplieran con el desarrollo, implantación y permanencia dentro del Sistema de Gestión de Calidad.

En este contexto, todos y cada uno de los servidores públicos que integran la Dirección General de Recursos Humanos, tenía conocimiento de la misión entendida ésta como la razón esencial para la cual existe la organización; visión representa la imagen deseable para el futuro; política de calidad indica el compromiso por el cual se dará atención al cliente con excelencia y los valores que constituyen los principios rectores de los servidores públicos concebidos bajo la transparencia, honradez, discreción e imparcialidad, enunciados de la siguiente manera:

**Misión:** “Operar el sistema integral de administración de recursos humanos para lograr el óptimo aprovechamiento institucional y desarrollo profesional de los servidores públicos de las áreas de la Procuraduría General de la República, que incida en una expedita procuración de justicia.”<sup>45</sup>

**Visión:** “Ser una Dirección General integrada por un equipo de trabajo con alto nivel de compromiso con la Institución y su personal capaz de atender los requerimientos de selección, contratación, reclutamiento, inducción y desarrollo de los recursos humanos de manera eficiente y oportuna, garantizando a la Institución el manejo probo y transparente de los recursos, con estricta observancia de la normatividad aplicable y con pleno reconocimiento de los servidores públicos” <sup>46</sup>

**Política de Calidad:** “Nuestro compromiso es operar de manera eficiente el Sistema de Administración de Recursos Humanos, buscando consolidar la

---

<sup>45</sup> Manual de Calidad de la Dirección General de Recursos Humanos de la Procuraduría General de la República, p. 14.

<sup>46</sup> Ibid. p. 14

calidad y mejoramiento continua en los servicios que se otorgan, para lograr la plena satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros usuarios.”<sup>47</sup>

No obstante, el contenido señalado anteriormente, tanto de la misión, visión y política de calidad no se ajustan a la vida diaria de la organización, toda vez que la ausencia de compromiso de los mandos superiores motivado por intereses propios, estimula y promueve parcialmente el cumplimiento de la operación administrativa en términos de la norma de calidad, así como fomento hacia la desconfianza entre los mismos servidores públicos, motivo por el cual no existe un vínculo del funcionario público y la importancia de las tareas que desarrolla bajo el concepto de calidad.<sup>48</sup>

Los rubros considerados para poder incidir en la innovación y calidad de los procesos, se especifican a continuación: control de documentos, control de registros, política de calidad, responsabilidad, autoridad y comunicación, revisión de la dirección, enfoque al cliente, identificación y rastreabilidad, satisfacción al cliente, auditorías internas, seguimiento y medición del proceso, control de producto no conforme, mejora continua y acciones correctivas y preventivas.

El Sistema de Gestión de Calidad, es entendido por la Norma como el “enfoque basado en procesos” consistente en “la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión”<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Ibid. p. 15

<sup>48</sup> “Es necesario implementar en la práctica, a partir de ella, el laborioso pero viable proceso de construcción de un aparato público de altos niveles de rendimiento... la opción opuesta, el autoritarismo, es estructuralmente impotente para generar productividad en el aparato público y, por el contrario, ... conduce, (...) a patologías y degeneraciones burocráticas múltiples”. Oscar Oszlak, “Políticas públicas y regímenes políticos: Reflexiones a partir de algunas experiencias latinoamericanas” en Bernardo Kliksberg, *¿Cómo transformar al Estado?*, p. 31

<sup>49</sup> *Norma ISO 9001:2000*, Op. Cit., p.1

### 3.2.3 Verificación de la Implantación y Mejora

En el 2003 se continúa con el cumplimiento a los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 y con un programa de mejora continua, el cual contiene diferentes etapas: corto, mediano y largo plazo.

Este programa consiste en que los responsables de todos los procesos certificados propusieron sus mejoras, que incluyen desde la simplificación de procedimientos y mejora en el abastecimiento de recursos materiales y en algunos casos recursos humanos, hasta la mejora en el control de los procesos, acorde con lo señalado en el Modelo Intragob “Es importante que todos los servidores públicos aporten sus conocimientos, habilidades y experiencia en los procesos, a través de propuestas de innovación para mejorar la efectividad de la cadena de valor, los productos y servicios, y que conozcan e identifiquen el papel que desempeñan en el proceso productivo de su Dependencia o Entidad; por lo que se deben identificar, definir y priorizar los procesos de mayor impacto, de acuerdo a las atribuciones otorgadas por su marco jurídico vigente, y a las necesidades, expectativas, quejas y denuncias de los clientes y ciudadanos. Definiendo claramente en cada área a los propietarios de los procesos, y en sus respectivos tramos de control; y facilitando la formación de equipos de trabajo que generen un impacto positivo en las cadenas de valor para cada producto o servicio. Cada eslabón de la cadena corresponde a un proceso.”<sup>50</sup>

Asimismo, dentro del programa de mejora y cumplimiento de la norma ISO 9001:2000 se ha tenido que llevar a cabo diferentes actividades, por ejemplo: verificación mensual de las características de calidad de los insumos y productos de los procesos, los procesos y sus mediciones para ir monitoreando el

---

<sup>50</sup> *Modelo de Calidad Intragob*, p. 15



mejoramiento y cumplimiento de los mismos, actualización del plan de control de procesos y su interacción entre ellos, aplicación periódica de encuestas para determinar las expectativas y necesidades de los clientes así como su satisfacción por los servicios, análisis de quejas y sugerencias, evaluación de proveedores y mejoramiento de los objetivos de calidad. Estas encuestas contemplan los siguientes indicadores de medición calificados como excelentes, buenos o deficientes: área a la que se le proporcionó el servicio, trámite solicitado de modo específico, área específica a la que se solicitó el mismo, tiempo de respuesta que se dio al trámite solicitado, atención recibida del funcionario responsable del proceso, si el servicio otorgado fue recibido totalmente concluido y a satisfacción del cliente y comentarios o sugerencias.

Las mediciones y monitoreos son usadas para gestionar diariamente las operaciones, para evaluar a los procesos que pueden ser sujetos de mejora continua, así como para proyectos de mejora significativa, de acuerdo a la visión y objetivos estratégicos de la Dirección General de Recursos Humanos. Además de demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planeados.

La Dirección General de Recursos Humanos se asegura de entender y satisfacer las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes (internos o externos) a través de la aplicación trimestral de una encuesta para estar en aptitud de determinarlas y asegurar que las inquietudes o preocupaciones relativas al servicio ofrecido sean integradas dentro de los procesos, transmitidos a las áreas afectadas, o bien, para aplicar las medidas correctivas o preventivas.

En este mismo sentido, a través de encuestas semestrales de expectativas del cliente y satisfacción, la organización se asegura del grado de satisfacción percibida por los usuarios para el mejoramiento continuo de los servicios y

trámites que se les ofrecen en los rubros de atención, oportunidad, calidad, compromiso y capacidad.

En este contexto, se han otorgado, en algunos procesos por su naturaleza, trámites y servicios simplificados y rápidos como lo es el denominado “Trámite de Constancias de Nombramiento”, que reporta mejoras del proceso en reducción del tiempo de firma, verificación, elaboración y envío de volantes; se mejoró la productividad del recurso humano, ya que lo que se hacía con siete personas en 2003, en 2004 se realizó con cuatro; se implementó un filtro de recepción de constancias enviadas por las unidades; y el promedio de días naturales en 2003 a 2004, fue de nueve a cinco, respectivamente.

A continuación se presentan datos comparativos de mejoras en el Sistema de Gestión de Calidad, relacionado con el tiempo de respuesta a los trámites solicitados, grado de cumplimiento de expectativas y necesidades de los usuarios, así como el grado de satisfacción percibida por los usuarios.

Dirección General de Recursos Humanos  
 Mantenimiento a la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad  
 ISO 9001:2000

FUENTE: Documento Informativo de la Dirección General de Recursos Humanos de la PGR, 2005

**CUADRO COMPARATIVO DE LA MEJORA EN TÉRMINOS DE PROPORCIÓN DE TIEMPO DESTINADO EN 8 DE LAS 18 ACTIVIDADES  
 REALIZADAS EN EL PROCESO DE TRAMITE DE CONSTANCIAS DE NOMBRAMIENTO**

No. de la actividad	ACTIVIDADES QUE CONTRIBUYERON A LA REDUCCIÓN DE TIEMPO	2003	2004
3	<b>Departamento de Registro y Control Presupuestal de Plazas.-</b> Documentación que se recibe y verifica incluyendo la documentación de personal para los casos de nuevo ingreso y alta en el sistema.	23%	11%
11	<b>Departamento de Registro y Control Presupuestal de Plazas.-</b> Elaboración de la Relación de constancias firmadas por la Dirección de Pagos para tumar a la Subdirección de Control Presupuestal de Plazas	13%	10%
10	<b>Subdirección de Control Presupuestal.-</b> Envío a la Dirección de Pagos para la obtención de firma del titular.	8%	5%
1	<b>Subdirección de Control Presupuestal.-</b> Recepción de la documentación del personal de base y confianza de todas las Coordinaciones o Subdelegaciones así como el regis	5%	4%
2	<b>Departamento de Registro y Control Presupuestal de Plazas.-</b> Recepción de documentación, registro en la base de datos, clasificación y elaboración de volante de trámite.	11%	4%
7	<b>Departamento de Registro y Control Presupuestal de Plazas.-</b> Elaboración del volante de verificación y requisición del formato de atenta nota.	4%	3%
8	<b>Departamento de Registro y Control Presupuestal de Plazas.-</b> Revisión y rubrica de Constancias de Nombramiento con Volante de Verificación para envío a la Subdirecc	4%	3%
9	<b>Subdirección de Control Presupuestal.-</b> Rubrica y requisición de rubrica de la Dirección de Presupuesto Sistematización y Pagos	7%	3%

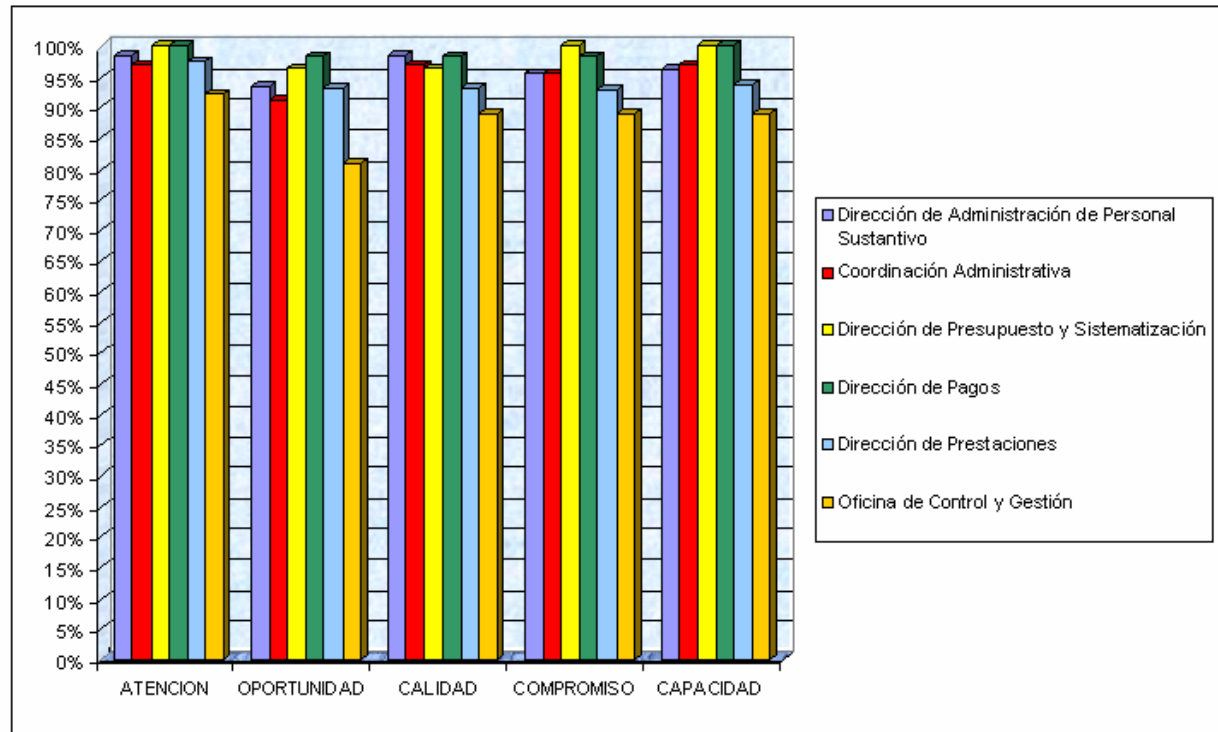
Dirección General de Recursos Humanos  
 Mantenimiento a la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad  
 ISO 9001:2000

FUENTE: Documento Informativo de la Dirección General de Recursos Humanos de la PGR, 2005

**CUMPLIENDO LAS EXPECTATIVAS Y NECESIDADES DE LOS USUARIOS.**



**8 MEGAPROCESOS  
 CERTIFICADOS EN LA  
 NORMA INTERNACIONAL DE  
 CALIDAD ISO 9001:2000.**

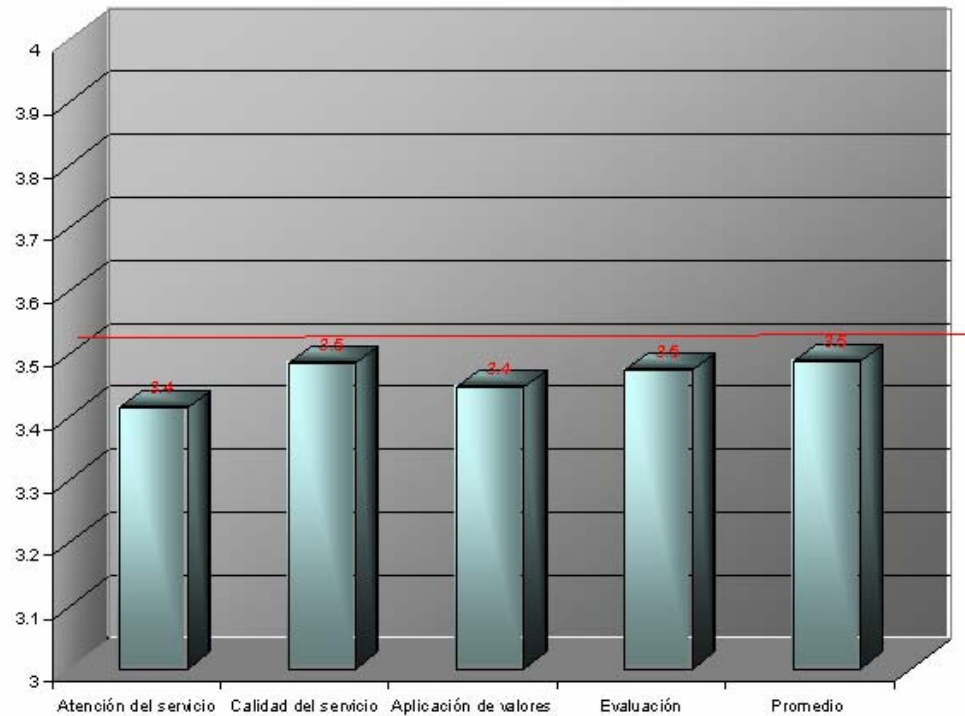


Dirección General de Recursos Humanos  
Mantenimiento a la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad  
ISO 9001:2000

FUENTE: Documento Informativo de la Dirección General de Recursos Humanos de la PGR, 2005

**CONOCIENDO EL GRADO DE SATISFACCIÓN PERCIBIDA POR LOS  
USUARIOS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS SERVICIOS Y  
TRÁMITES QUE SE LES OFRECEN.**

**Medición del Nivel de Satisfacción del Cliente del segundo semestre del 2004**



Por lo que se refiere al clima organizacional, se instalaron en las diferentes áreas buzones, para que tanto el personal como los usuarios, puedan proponer y/o dar a conocer las sugerencias o quejas (mismas que son analizadas cada tres meses), invalidando aquellas que contengan mensajes ofensivos contra la Institución o los servidores públicos. De los resultados y análisis de las manifestaciones, los mandos superiores proponen acciones de mejora al Sistema de Gestión de Calidad, a efecto de fortalecer las debilidades que se detectan en el estudio de las categorías que se muestran en el anexo 5.

En esta etapa de certificación, la Dirección General de Recursos Humanos motivó al personal a involucrarse en este proyecto de calidad al otorgar un incentivo económico del 05% del sueldo mensual, en forma trimestral denominado Reconocimiento Único de Calidad (RUCA), el cual estuvo vigente en el ejercicio 2003. Para el año de 2004 se le conoció como Reconocimiento de Calidad para los Servidores Públicos (RECASEP), mismo que se dio únicamente en el primer trimestre del año.

Asimismo, al personal de nuevo ingreso se le obliga a tomar el curso de inducción de la Norma ISO 9001:2000; programación de cursos de capacitación de reforzamiento a la calidad; el Área de Innovación y Calidad designado realiza visitas a los mandos medios y al personal operativo para hacer pequeñas presentaciones en los equipos de cómputo del Sistema de Gestión de Calidad; difusión de documentos que refieren los conceptos básicos fungiendo como guía para que el servidor público esté preparado tanto para una auditoria interna como externa.

Por último, con el objeto de eficientar los servicios que ofrece la Dirección General de Recursos Humanos, se crea el Manual de Servicios que ofrece la D.G.R.H., mediante el cual se hizo del conocimiento de todas las Unidades

Administrativas los requisitos necesarios para optimizar el tiempo de respuesta en cada uno de los trámites solicitados.

### **3.2.4 Auditoria de Certificación**

Al mismo tiempo que se planeaba cómo iba a ser plasmado el Sistema de Gestión de Calidad, los directores de área designaron a personal a su cargo para capacitarse y obtener el reconocimiento de Auditores Internos del Sistema de Gestión de Calidad.

Este grupo recibió por parte de una consultora externa la preparación a través del conocimiento de cómo está estructurada la Norma ISO 9001:2000, para poder determinar las debilidades de los procesos traducidas en conformidades o no conformidades como resultado de lo que arrojaran las evidencias de los registros de los diversos procesos durante las revisiones que se practicaran con motivo de la incipiente certificación.

Estas revisiones tenían que cumplir con lo establecido en la citada norma, es decir, se practican dos veces por año, los programas de auditoria interna para verificar que el Sistema de Gestión de Calidad funciona y está sujeto a la mejora continua, por lo que se realiza la primera revisión de procesos previa la certificación, detectando algunas fallas que pudieron ser subsanadas.

La Dirección General de Recursos Humanos por cumplir con los requisitos de la norma, a principios del mes de agosto de 2003 se le practicó la primera auditoria externa de mantenimiento de certificación la cual se aprobó nuevamente con éxito, con 2 no conformidades menores.

A principios de febrero de 2004 el Organismo Internacional certificador SGS, efectuó la segunda auditoria externa encontrando una sola no conformidad menor y el 26 de agosto de ese año la tercera Auditoria externa de mantenimiento de certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 de la Dirección General de Recursos Humanos, teniendo 2 no conformidades menores, con lo cual se ratifica la certificación, de esta manera se da la continuidad con el cumplimiento del compromiso de ofrecer cada día la satisfacción de los usuarios con servicios de mejor calidad.

Continuando con el trabajo de mejora continua y con el cumplimiento cabal de los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2000, en el mes de marzo de 2005 la DGRH tuvo la cuarta auditoria de mantenimiento de certificación al Sistema de Gestión de Calidad, encontrando una no conformidad menor. En este mismo año, se dio de baja el proceso de Pago de Marcha del alcance del Sistema de Gestión de Calidad, por disposiciones normativas.

Cabe señalar, que cada seis meses se determinan aleatoriamente los procesos que serán sujetos a ser revisados por los auditores internos, para obtener evidencia que pueden reflejar posibles hallazgos mayores o menores y, evaluarlos de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoria y de resultar procedente, llevar a cabo las medidas preventivas y/o correctivas, para trabajar de manera consistente y sustentable en la mejora continua de la organización.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Los hallazgos son aquellas evidencias consideradas como no conformes que incumplen con el sistema de gestión de calidad implantado y que han de ser corregidos de modo preventivo o correctivo, para prevenir su ocurrencia o recurrencia, respectivamente. Entre los hallazgos que se detectaron con mayor incidencia son: la falta de actualización de los registros de los procesos, que los trámites realizados no cumplieron literalmente con lo descrito en el Manual de Procedimientos, por la falta de algún oficio interno, firma o sello, documentos mal archivados, la no verificación de equipos de trabajo no estén en buen estado (lector óptico o termómetro del CENDI, entre otros.)



### **3.3 Diagnóstico**

Respecto de la descripción de procedimientos que habían sido formalmente establecidos en la pasada administración, éstos no eran satisfactoriamente operados por los responsables de los procesos por la falta de controles, deficiente comunicación con las áreas internas, falta de identidad y pertenencia de los servidores públicos hacia la Institución, el flujo de operación, aun cuando no tuviera la intención de reflejar negligencia por parte de ninguna de las áreas involucradas, sí constituía una de las principales problemáticas de que fuera la propia Dirección General de Recursos Humanos, donde se centraliza la información del total de los servidores públicos que laboran en la Procuraduría General de la República, la responsable de incurrir en irresponsabilidad administrativa.

Entre las funciones medulares de la Dirección General de Recursos Humanos es autorizar los trámites de nombramientos, licencias, altas, bajas y demás movimientos de servicios personales que se generen en la Institución, siendo la Ventanilla Única de Control de Gestión el sitio en el que ingresa toda la documentación, que en su mayoría los clientes solicitan varios trámites en un mismo oficio o escrito, lo que originó que el Área de Control de Gestión turnara los documentos a una dirección de área sin contar a las otras direcciones de área y a la coordinación administrativa, que bajo la misma inercia no se comunicaban entre sí para que las direcciones de competencia realizaran sus funciones y dieran el servicio al destinatario final en su totalidad, siendo ésta, una de las causas sobresalientes de que se hayan detectado las fallas suficientes que impidieron el óptimo funcionamiento interno reflejado en la recurrente prolongación de los tiempos de respuesta y en consecuencia la insatisfacción del cliente.

De ahí que se pensara y se implantara un Sistema de Gestión de Calidad viable, que permitiera, en primer lugar, detectar la ineficiencia e ineficacia en la forma de cómo se venían realizando las actividades. Era necesario eliminar las debilidades de la propia Dirección General, para que una vez logrado el objetivo ésta se percibiera ante las demás unidades administrativas como una organización capaz de ofrecer servicios de calidad en la conclusión de los trámites con un alto grado de satisfacción.

### **3.4 ANÁLISIS Y PERSPECTIVAS**

Aun cuando ya quedó como precedente de la aplicación de la calidad en el buen gobierno, los procesos que habían alcanzado la solidez se certificaron. No obstante lo anterior, prevalecen todavía las usanzas administrativas de antaño en cuanto a lo siguiente:

- ✓ A quién se le va a otorgar el servicio y en qué tiempo (No se acata el principio de imparcialidad por parte del servidor público).
- ✓ No existe una observancia total en relación con los procedimientos contenidos en el Manual de Procedimientos, toda vez que los responsables de los procesos tienen que cumplir instrucciones “prioritarias” de los mandos superiores en la circunstancia que así lo requiera, razón por la cual en ese momento se está afectando al Sistema de Gestión de Calidad bajo la concepción del trabajo con excelencia (El Sistema de Gestión de Calidad está basado en el enfoque a procesos, por lo que los productos de un proceso son los insumos de otro, sucesivamente).

- ✓ Existen malos clientes externos que proporcionan los insumos a la Dirección General de Recursos Humanos que al transformarlo en producto final, éste ya va desfasado, ocasionando que la misma Dirección General incurra en fallas en la realización de sus funciones.
- ✓ En los meses de abril y mayo del presente año (2006), se llevó a cabo la revisión de aprox. 18,000 expedientes para su debida integración. No obstante, dicho esfuerzo se ejecutó en función de la entrega-recepción de la Administración entrante, siendo que éste es un proceso denominado Integración de Expedientes de Personal y Expedición de Filiación al Servidor Público.
- ✓ Cuando se realizan las auditorias internas del Sistema de Gestión de Calidad, los auditores internos no cumplen con el Programa de Auditoria, debido a las fuertes cargas de trabajo o la encomienda de trabajos reducidos en tiempos de entrega, aun cuando sí se realizan las revisiones se incumple con la Norma, toda vez que señala que se debe de aplicar a través de la calendarización.
- ✓ Los responsables de llenar los registros de los procesos, lo efectúan por lo general en forma retroactiva de tres a seis meses lo trabajado, en un tiempo de dos o tres días antes de la certificación externa.
- ✓ El Control de Producto No Conforme se vuelve obsoleto en algunos casos, en virtud de que el responsable del proceso le ocasiona mayor tiempo reprocesar el trámite, toda vez que arguye que conlleva mayor tiempo y retraso en la salida del producto final.

- ✓ Cuando provienen cambios de equipo en la administración de la Institución, el compromiso de los mandos superiores para promover un gobierno con transparencia, dirigido a la competitividad en el trabajo y a la permanencia del Sistema de Gestión de Calidad, se torna dudoso para el resto de la organización, en virtud de que el equipo suplente puede optar por no trabajar más con el Sistema de Gestión de Calidad, motivado a aplicar acciones para realizar una reingeniería en los procesos, circunstancia que no se dio, luego entonces cómo se continuará demostrando el compromiso de todo el personal adscrito a la Dirección General de Recursos Humanos en desarrollar mejores formas de trabajo, a través de procesos bien definidos que respondan a los requerimientos, necesidades y expectativas de los usuarios y el cumplimiento de los objetivos y metas de la Dirección General de Recursos Humanos, todo ello en estricto apego de la norma ISO 9001:2000 (No se observa lo dicho en el rubro de responsabilidad, autoridad y comunicación).<sup>52</sup>
  
- ✓ Actualmente, es considerable que se diseñó y se implantó un Sistema de Gestión de Calidad; sin embargo, al aplicarse la Mejora Continua aún prevalecen condiciones indeseables de negligencia por parte de los mandos superiores y los servidores públicos que afectan a la calidad de los productos y servicios, que impiden hacer uso de las acciones correctivas y preventivas en tiempo.
  
- ✓ Con los nuevos equipos de trabajo en la gobernabilidad fomentan la incredulidad al servidor público del beneficio del concepto de trabajo con

---

<sup>52</sup> El desarrollo de la organización se da al obtener los recursos humanos especializados necesarios para cumplir con su responsabilidad social; al contar con éstos se podrán desarrollar las metodologías específicas requeridas en su quehacer y, finalmente, se podrá dar continuidad a los programas institucionales no importando los vaivenes políticos” Ricardo Campos Álvarez Tostado y Luis Miguel Martínez Anzures, *Alta Calidad en la Gestión Pública*, p. 129.

- calidad, toda vez que cuando los mandos superiores no toman como suyos los objetivos y la política de calidad, quebrantan el Sistema de Gestión de Calidad. (Contraposición con el Manual de Calidad)
- ✓ Los incentivos económicos RUCA y RECASEP autorizados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a los servidores públicos de las Instituciones que cumplieran en la implantación del Sistema de Gestión de Calidad, incentivo que se otorgó con el propósito de que los responsables de los procesos mostraran mayor apertura y disposición al cambio. Sin embargo, cuando se elimina esta gratificación, esta situación provoca descontento en los servidores públicos, lo que merma en la actitud y disposición de los responsables de los procesos, por lo que se concluye que la concientización de la cultura de calidad no es tan sólida.
  - ✓ El Sistema de Gestión de Calidad, es concebido por el servidor público, como actividades adicionales a realizar respecto de las funciones sustanciales propias del área, considerado como pérdida de tiempo y carga de trabajo; además, los responsables que tienen a su cargo procesos perciben de manera negativa al Área de Innovación y Calidad, en virtud de que se concibe como un área que proporciona carga de trabajo. (No se aprecia como un sistema que ofrezca beneficios de calidad en el trabajo y en consecuencia al producto final).
  - ✓ Es difícil asegurar la disponibilidad de recursos materiales para apoyar la operación y en consecuencia, por lo que causa dilación en la continuidad de los procesos.
  - ✓ Finalmente, se concluye que por la diversidad de circunstancias cambiantes que vive la Institución, tanto el Manual de Calidad, el Manual

de Procedimientos como el Manual de Organización, no se pueden apegar de manera estricta a lo que establece la Norma Internacional de Calidad.

- ✓ Es recurrente plantear la relación reducción de tiempos-menos personal que da como resultado un buen servicio. Sin embargo, en realidad puede darse la reducción de tiempo al trámite realizado, pero en cuanto al personal no es que se reduzca, la realidad son las horas de trabajo extra que tienen que permanecer en la Institución para sacar el trabajo y evitar en la medida de las posibilidades el rezago.

Tomando en consideración los puntos señalados, para diseñar un Sistema de Gestión de Calidad, mismo que está hecho por la propia organización involucrada en generar los servicios y productos al cliente interno y externo, se estima que los altos funcionarios asuman el liderazgo para tomar conciencia de la Cultura de la Calidad y el compromiso de convertirlo en una política institucional, para que a su vez tenga el impacto positivo en función del cambio hacia toda la organización, no importando las jerarquías<sup>53</sup>, para que sea ostensiblemente percibido por el usuario, la calidad del servicio recibido.

Dirigir la capacitación a la organización involucrada en los procesos, como al cliente para que la modernización administrativa dentro de la innovación tecnológica y de la calidad sea generadora de beneficios sistemáticos realizados con la correcta utilización de los recursos humanos y tecnológicos, que se

---

<sup>53</sup> Alfredo Acle señala que una política de sucesión de puestos debe incidir en la “renovación de sus cuadros (significa que las reglas están claras para todos y que conocen cuáles son los procedimientos y oportunidades), a cualquier nivel de su estructura jerárquica (...) debe estar enmarcada en una estrategia de desarrollo organizacional, cuyo objetivo debe ser empalmar dos procesos paralelos de maduración: el de cada individuo en particular y el de la organización en su conjunto.” *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad*, p. 105

traduzcan en un desempeño de calidad satisfactorio, confinado a ser un sistema de nivel mundial.

## CONCLUSIONES

1. La calidad en los servicios públicos se ha vuelto de gran impacto y compromiso institucional dentro de la administración pública federal, toda vez que se circunscribe dentro de los seis puntos estratégicos de la Agenda de Buen Gobierno 2001-2006. No obstante, es relevante señalar que si la norma ISO 9001:2000 es una norma voluntaria, en consecuencia la certificación es un acto voluntario de la organización que lo solicita, derivado de mejorar sustancialmente los servicios que brinda en este caso la Procuraduría General de la República, por lo que tiene que garantizar por una parte, el cabal funcionamiento de los procesos certificados que respaldan la calidad en los servicios que se otorgan en torno al grado de satisfacción que obtienen los usuarios internos y/o externos y, por el otro, apegarse al cumplimiento de los objetivos institucionales de la administración pública federal.
2. La implantación del Sistema de Gestión de Calidad, trae sin duda beneficios tanto para los usuarios de los servicios como para el personal y para la organización, esto es, en los procesos donde se ha logrado abatir los tiempos de respuesta. En este sentido, es necesario que el personal involucrado en las actividades de los procesos como los mandos superiores, se vuelvan servidores públicos que sean capaces de detectar las debilidades para aprovechar las oportunidades de mejora en pro de la eficiencia y eficacia de dichos procesos para mantenerlos y desarrollarlos en forma permanente.
3. Un Sistema de Gestión de Calidad implica un sistema documentado, por lo que se define con exactitud el inicio y fin de las actividades de cada proceso, así como el tramo de responsabilidad que repercutirá en la



cadena del sistema, por lo que el personal que participa no debiera tomarlo como un trabajo o actividad extra, sino como una guía fácil, práctica y funcional que indica como hacer mejor el trabajo, o bien, cómo trabajar con excelencia a cargo de personal capacitado, con el único propósito de estar en las condiciones para adaptarse a los cambios institucionales que garanticen los esfuerzos invertidos en las prácticas administrativas de los procesos.

4. Al existir el enfoque basado en procesos como el enfoque al cliente no son permisibles desviaciones recurrentes, por lo que se está garantizando el cumplimiento de los requisitos que señala la norma de calidad y la confiabilidad de los servicios prestados, por lo que existe una gran responsabilidad institucional de proporcionar servicios cada vez más ágiles y eficientes a la sociedad.
5. La Procuraduría General de la República ha tenido que reestructurar sus organizaciones internas por la diversidad de servicios que ofrece a la sociedad en pro de la impartición de justicia pronta y expedita, y por la otra, los trámites que genera para los propios servidores públicos que laboran en la Institución, razón por la cual la Institución ha trabajado por recuperar el nivel de confianza frente a la sociedad en la prestación de sus servicios tanto de los usuarios internos y externos, lo que ha impactado en la simplificación de funciones.
6. En este sentido, cuando la Dirección General de Recursos Humanos logra obtener la certificación, se presupone que la organización ha alcanzado la madurez en sus procesos certificados y, que además, de cumplir con la norma, implica que la organización desarrolló un sistema de aseguramiento de la calidad, que ha permitido el desarrollo de las

funciones institucionales logrando atender las demandas de los servidores públicos en reducción de tiempos de la mayoría de los trámites que proporciona la Dirección General. Sin embargo, no hay que olvidar que al introducir la innovación y tecnología en los procesos, es porque se pretende dejar de lado las probabilidades de error, así como los vicios de las administraciones de antaño, por lo que ya no es permisible el incumplimiento en mayor o menor grado de acciones que agredan al Sistema de Gestión de Calidad, ya sea por la falta de asignación de recursos humanos y materiales o negligencia por parte de los mandos superiores, entre otras.

En suma, al haber prevalecido una organización administrativa deficiente, la Dirección General de Recursos Humanos de la Procuraduría General de la República, ha tratado de responder a las necesidades de sus clientes así como proporcionar confianza en los servicios que genera a través de la implantación del Sistema de Gestión de Calidad, lo que se ha significado, la modernización de su organización administrativa, estableciendo formalmente las responsabilidades del trabajo realizado por cada área, para proporcionar una total transparencia a todos los procesos, así como la optimización y aplicación racional de los recursos humanos, materiales y tecnológicos existentes. Sin embargo, aún falta conjuntar esfuerzos institucionales dirigidos hacia el personal que sustente un alto espíritu de compromiso y servicio, a partir del trabajo en equipo, que conduzca a la participación en innovación y calidad.

7. Como se indicó en el sustento teórico de la presente investigación, el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 de la Dirección General de Recursos Humanos, cubrió varias fases antes de llegar a su culminación: *planeación*, sensibilización, documentación, difusión, *implantación*,

*verificación de la implantación y mejora, pre-auditoria y auditoria de certificación*, se concluye lo siguiente:

- Considerando que la Norma de Calidad está cimentada primordialmente en el enfoque basado en los procesos interrelacionados, que deben operar organizadamente para ser eficientes y eficaces en las prácticas administrativas, con el fin de reducir los tiempos de atención a los servidores públicos y satisfacer las expectativas del área, resalta la necesidad de que los resultados de los monitoreos y mediciones de los procesos sean fidedignos, para que a su vez se apliquen las acciones que hagan realidad que los servidores públicos realicen el trabajo con calidad y a la primera.
  
- Lograr establecer una verdadera cultura de calidad dentro de la organización (tanto al personal técnico como político), que culmine finalmente en la implantación y mejora del Sistema de Aseguramiento de la Calidad.
  
- Inhibir los vicios de los grupos de interés dentro de la Institución, para asegurar la transparencia de la operación interna, evitando a la luz de la organización incurrir en actos de corrupción.
  
- Impulsar el mejoramiento del clima laboral, a través del reconocimiento de los mandos superiores a los servidores públicos de mando y al personal operativo que realizan las funciones, así como los servidores públicos que integran la organización se sientan incluidos en las actividades que desarrollan.

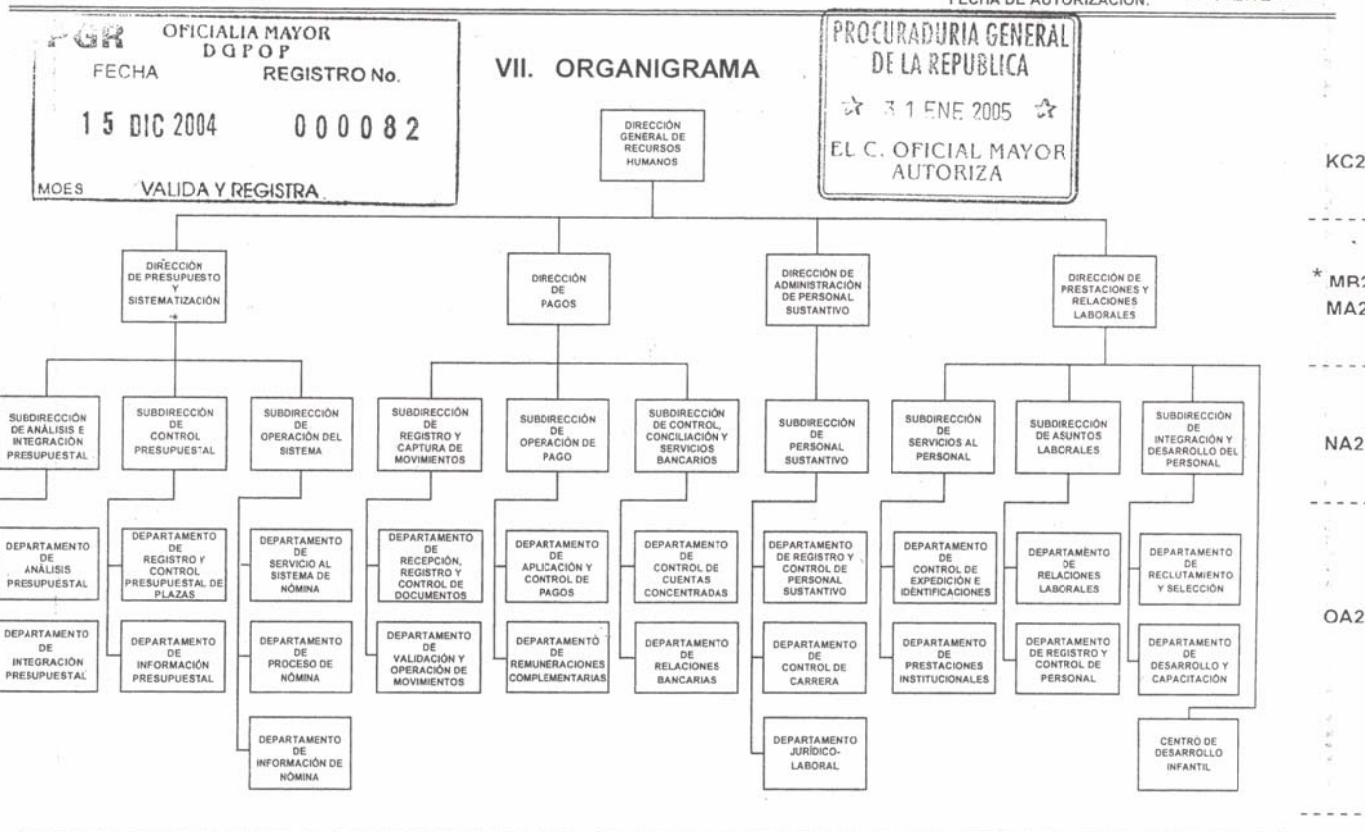
- Impulsar el liderazgo y el trabajo en equipo por parte de los mandos superiores, para que prevalezcan el respeto, compromiso y la responsabilidad en la ejecución de las funciones.
- La debida observancia de los indicadores que permitan medir objetivamente los resultados obtenidos (establecer mecanismos de medición y evaluación del desempeño y de la calidad de los servicios), para que los resultados que se reportan en diversos documentos informativos sean acordes con las prácticas administrativas encomendadas.
- Adoptar una actitud de mejora continua -emprender acciones de profesionalización de servicios públicos, implantar procedimientos eficientes de selección de personal y/o establecer sistemas de incentivos para estimular la honestidad, el esfuerzo y la creatividad de los trabajadores.
- Si bien es cierto, la implantación y aseguramiento de la calidad, ha tenido sus atributos en la reducción de tiempos de trámites que proporciona la Dirección General de Recursos Humanos, aún prevalecen desviaciones del sistema, al existir todavía incongruencia entre la operación diaria de la organización respecto de los procesos documentados en el Manual de Calidad.
- La Dirección General de Recursos Humanos de la Procuraduría General de la República, desde su origen, es dar atención a los trámites que solicitan los servidores públicos de la Institución. No obstante, si ya se realizaron los esfuerzos para analizar, delimitar y primordialmente documentar las funciones que desempeñan cada

uno de los servidores públicos responsables de los procesos certificados, los mandos superiores aun cuando estén sujetos a cambios deben responder al compromiso institucional y a los códigos de ética institucionales.

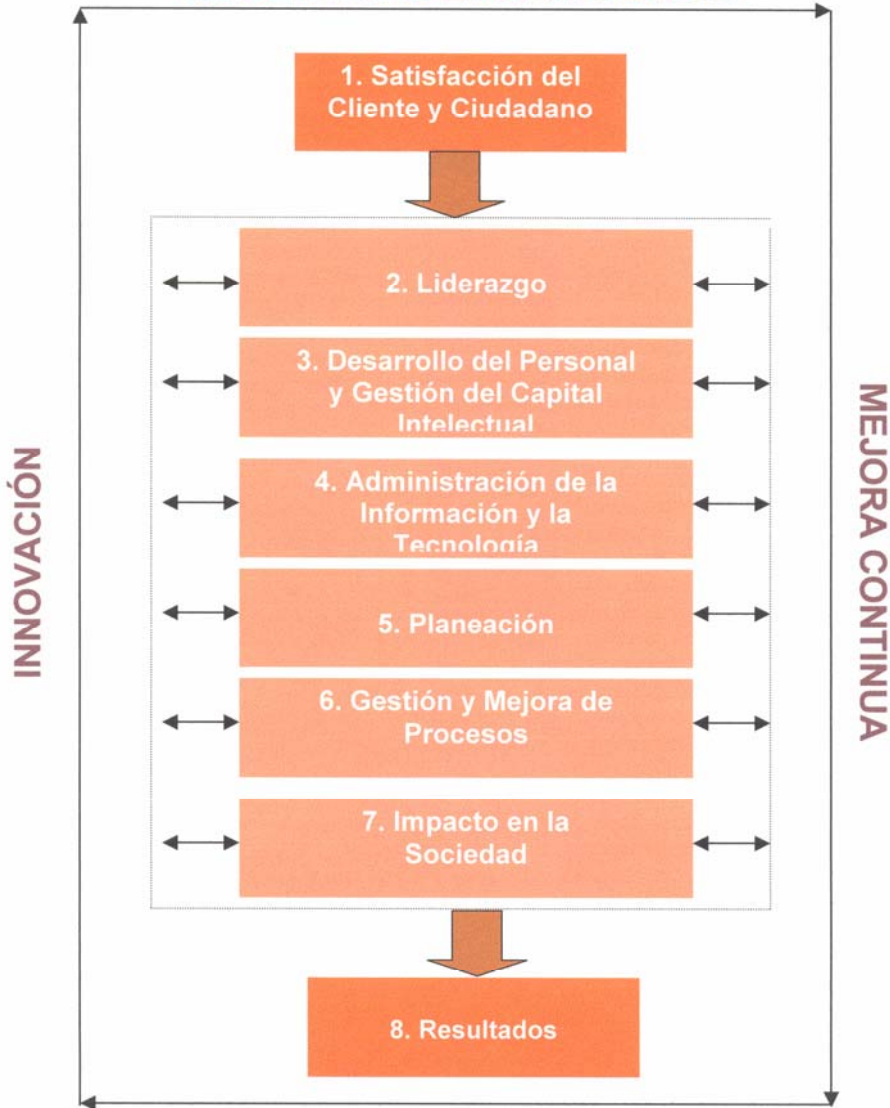
## ANEXOS:

1. Organigrama de la Dirección General de Recursos Humanos
2. Modelo de Calidad Intragob por criterio
3. Modelo de Calidad Intragob ponderación por criterio
4. Procesos Certificados de la Dirección General de Recursos Humanos de la Procuraduría General de la República
5. Clima Organizacional

FECHA DE AUTORIZACIÓN: 31 ENE 2005



**MODELO DE CALIDAD INTRAGOB**





## Ponderación por Criterio

### Descripción

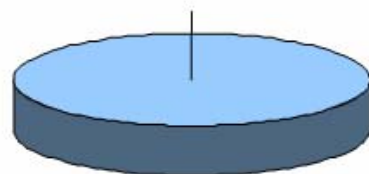
La tabla que se proporciona a continuación contiene los puntajes que se asignan a los diferentes elementos del Modelo Nacional para la Calidad Total. La importancia relativa de los elementos es equivalente, es decir, en la ausencia de cualquiera de sus elementos, el sistema organizacional estaría fracturado.

Criterios	Ponderaciones
<b>1.0 Clientes</b>	<b>100</b>
1.1 Conocimiento de clientes y mercados	50
1.2 Relación integral con los clientes	50
<b>2.0 Liderazgo</b>	<b>100</b>
2.1 Liderazgo	100
<b>3.0 Planeación</b>	<b>100</b>
3.1 Planeación estratégica	50
3.2 Planeación operativa	50
<b>4.0 Información y conocimiento</b>	<b>100</b>
4.1 Información	50
4.2 Conocimiento organizacional	50
<b>5.0 Personal</b>	<b>100</b>
5.1 Sistemas de trabajo	40
5.2 Desarrollo humano	30
5.3 Calidad de vida	30
<b>6.0 Procesos</b>	<b>100</b>
6.1 Diseño de productos, servicios y procesos	50
6.2 Administración de procesos	50
<b>7.0 Responsabilidad Social</b>	<b>100</b>
7.1 Ecosistemas	50
7.2 Desarrollo de la comunidad	50
<b>PUNTAJE TOTAL PARA PROCESOS</b>	<b>700</b>
<b>8.0 Competitividad de la Organización</b>	<b>300</b>
8.1 Resultados de valor creado para los clientes	75
8.2 Resultados de valor creado para el personal	75
8.3 Resultados de valor creado para la sociedad	75
8.4 Resultados de valor creado para los accionistas	75
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>1000</b>

#### ANEXO 4

FUENTE: Documento Informativo de la Dirección General de Recursos Humanos de la PGR, 2005

#### CONTROL Y GESTIÓN



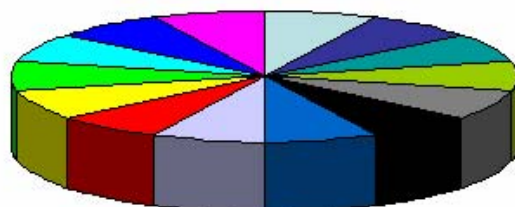
- Recepción, trámite y seguimiento de la correspondencia oficial

#### COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA



- Alta de personal
- Trámite y Gestión de Prestaciones al Personal
- Inventarios
- Fondo rotatorio
- Viáticos y pasajes

#### DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO Y SISTEMATIZACIÓN

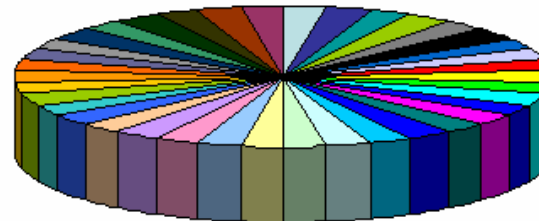


- Afectación presupuestal
- Documento múltiple "aviso de reintegro"
- Trámite de constancias de nombramiento
- Ejercicio presupuestal mediante "cuenta por liquidar certificada"
- Estado del ejercicio presupuestal
- Validación para el pago de estímulos económicos
- Trámite de contratos de honorarios
- Asignación de plaza para reasignación
- Procesamiento de nómina
- Información de nómina
- Servicio al sistema de nómina
- Actualización de tabuladores
- Formulación de costo
- Agregadurías

### ANEXO 4

FUENTE: Documento Informativo de la Dirección General de Recursos Humanos de la PGR, 2005

#### DIRECCIÓN DE PRESTACIONES



- |   |  |
|---|--|
| □ Expedición de credenciales por nuevo ingreso            | ■ Reexpedición de identificaciones                                 |
| ■ Destrucción de identificaciones de vigencias anteriores | ■ Recuperación de identificaciones                                 |
| ■ Actualización de identificaciones                       | ■ Seguro de Vida Institucional                                     |
| ■ Seguro de Vida Colectivo para personal de alto riesgo   | □ Altas y Bajas del personal ante el ISSSTE                        |
| ■ Promoción salarial                                      | ■ Pago de marcha   |
| ■ Ayuda de lentes y ayuda de tesis                        | ■ Seguro de Separación individualizado                             |
| ■ Realización de eventos para el personal de la PGR       | ■ Premios, estímulos y recompensas civiles                         |
| ■ Premio nacional de antigüedad en el servicio público    | ■ Vales de alimentación  |
| ■ Vales de despensa por desempeño y productividad         | □ Estímulo económico en vales de despensa                          |
| □ Registro y control de personal                          | ■ Detección de necesidades de cursos para la capacitación          |
| □ Elaboración del plan insitucional de formación integral | ■ Difusión e Impartición de cursos incluidos en el PIFI            |
| ■ Educación abierta para adultos                          | ■ Detección de necesidades del servicio social                     |
| ■ Prestación del servicio social                          | ■ Tramitación del seguro de gastos médicos mayores                 |
| ■ Servicio dental   | ■ Servicio médico  |
| ■ Reporte de actividades relevantes de la DGRH            | ■ Trámite de asignación de la clave única de registro de población |
| ■ Préstamos a corto, mediano plazo y complementarios      | ■ Trabajo social del CENDI   |
| ■ Pedagogía del CENDI                                     | ■ Psicología del CENDI   |
| ■ Odontología del CENDI                                   | ■ Servicio médico del CENDI  |
| ■ Cocina del CENDI  | ■ Lavandería del CENDI   |

#### ANEXO 4

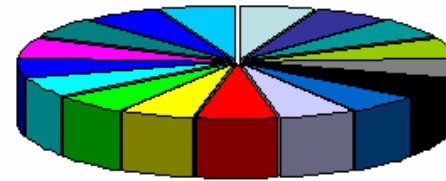
FUENTE: Documento Informativo de la Dirección General de Recursos Humanos de la PGR, 2005

##### DIRECCIÓN DE PAGOS



- Pago al personal contratado por honorarios
- Procedimiento de trámite de baja de personal
- Designación de beneficiarios al sistema de ahorro para el retiro
- Procedimiento del fondo de ahorro capitalizable
- Trámite para la apertura de cuenta bancaria individual

##### DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL SUSTANTIVO

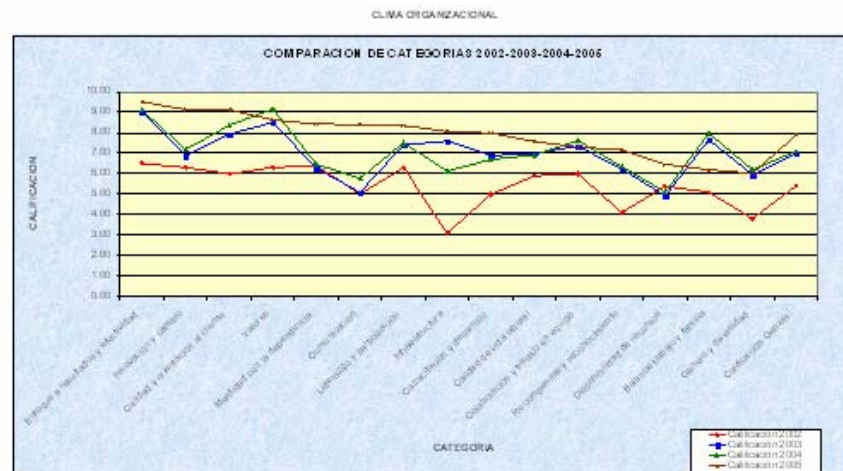


- Cambio de adscripción y permuta
- Licencia sin goce de sueldo
- Licencia prejubilaria y/o con goce de sueldo
- Bajas por incapacidad autorizada por el ISSSTE
- Constancia de servicio
- Integración de expediente de personal y expedición de filiación al Servidor Público
- Pago de quinquenios
- Consejo
- Reinstalación de personal
- Nombramiento de personal sustantivo
- Aplicación de sanciones por el Órgano Interno de Control
- Carta poder
- Procedimiento de documentos misceláneo
- Certificación de firma
- Hojas de servicio
- Evolución salarial
- Archivo, integración de documentos en expedientes

Dirección General de Recursos Humanos  
 Mantenimiento a la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad  
 ISO 9001:2000

**ANEXO 5**

FUENTE: Boletín Informativo, Sistema de Gestión de Calidad ISO-9001:2000 de la Dirección General de Recursos Humanos de la PGR, 2005



IMPLANTANDO ACCIONES QUE PERMITAN UN CLIMA LABORAL QUE FOMENTA EL RESPETO, ORDEN, DISCIPLINA, AUSTERIDAD Y CONVIVENCIA, PERMITIENDO UNA MEJOR CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.

Categoría	Calificación 2002	Calificación 2003	Calificación 2004	Calificación 2005
Enfoque a resultados y efectividad	6.50	9.00	9.10	9.51
Innovación y cambio	6.30	6.86	7.19	9.13
Calidad y orientación al cliente	6.00	7.94	8.37	9.12
Valores	6.30	8.51	9.17	8.63
Identidad con la dependencia	6.40	6.27	6.46	8.44
Comunicación	5.00	5.09	5.79	8.40
Liderazgo y participación	6.30	7.41	7.51	8.36
Infraestructura	3.10	7.60	6.13	8.06
Capacitación y desarrollo	5.00	6.89	6.70	7.99
Calidad de vida laboral	5.00	7.00	6.92	7.57
Colaboración y trabajo en equipo	6.00	7.35	7.62	7.30
Recompensas y reconocimiento	4.10	6.24	6.35	7.17
Disponibilidad de recursos	5.40	4.92	5.11	6.45
Balace trabajo y familia	5.10	7.67	7.98	6.20
Género y diversidad	3.80	5.96	6.20	6.02
<b>Calificación General</b>	<b>5.41</b>	<b>6.98</b>	<b>7.11</b>	<b>7.89</b>

## BIBLIOGRAFÍA:

Acle Tomasini, Alfredo, **Planeación Estratégica y Control Total de Calidad**, México, Editorial Grijalbo, segunda edición, 1990, 302 pp.

Campos Álvarez Tostado, Ricardo y Martínez Anzures, Luis Miguel, **Alta Calidad en la Gestión Pública**, México, Instituto de Administración Pública del Estado de México, segunda edición, 2003, 157 pp.

García Laguardia, Jorge Mario y Luján Muñoz, Jorge, **Guía de Técnicas de Comunicación**, México, Publicaciones Cruz O., S.A., 15ª edición, 1979, 194 pp.

Guerrero Orozco, Omar, **Introducción a la Administración Pública**, México, Editorial Harla, 1985, 392 pp.

Guerrero Orozco, Omar, **El Estado en la Era de la Modernización**, México, Editorial Plaza y Valdez, primera edición, 1992, 162 pp.

Instituto Latinoamericano de la Calidad, Serie ISO 9000:2000, **Mejoramiento continuo rumbo a la excelencia**, México, 2003, 115 pp.

Ishikahua, Kaoru. **¿Qué es el Control Total de Calidad? La Modalidad Japonesa**, Editorial Norma, Colombia, segunda edición, 1997, 209 pp.

Juran, Joseph M., **Manual de Control de Calidad**, Nueva York, MacGraw-Hill, primera edición, 1993, 1984 pp.

Kliksberg, Bernardo, **¿Cómo Transformar al Estado?**, México, Editorial Fondo de Cultura Económica, primera reimpresión, 1989, 103 pp.

Luchi Roberto y Paladino Marcelo, **Competitividad: Innovación y Mejora Continua en la Gestión**, España, Ediciones Gestión 2000, S.A., 2001. 489 pp.

Oficina de Innovación Gubernamental de la Presidencia de la República. **Agenda de Buen Gobierno**. México, Presidencia de la República, 2002. <http://www.innova.gob.mx/>

Oficina de Innovación Gubernamental de la Presidencia de la República, **Modelo de Calidad Intragob**, México, Presidencia de la República, 2002. <http://www.innova.gob.mx>

Omachonu, K. Vincent y Ross, El. Joel. **Principios de la Calidad Total**. México, Editorial Diana, 1995. 386 pp.

Pichardo Pagaza, Ignacio, **Modernización Administrativa**, Editorial de México, S.A. de C.V., México, primera edición, 2004, 391 pp.

Presidencia de la República, **Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006** publicado en el Diario Oficial de la Federación, México, Presidencia de la República, 30 de mayo de 2001. <http://pnd.presidencia.gob.mx/>

Procuraduría General de la República, **Historia de la Procuraduría General de la República**, México, Procuraduría General de la República, <http://www.pgr.gob.mx/>

Schmelkes, Corina, **Manual para la Presentación de Anteproyecto en Informe de Investigación**, México, Editorial Harla, 1998. 213 pp.

Tanzi Vito, **El papel del Estado y la Calidad del Sector Público**, Revista CEPAL #71, Agosto de 2000, 176 pp.

Uvalle Berrones, Ricardo, **El gobierno en acción**, México, Editorial Fondo de Cultura Económica, 1984, 186 pp.

#### **DOCUMENTOS:**

**Boletín Informativo, Sistema de Gestión de Calidad ISO-9001:2000 (Dirección General de Recursos Humanos de la Procuraduría General de la República). 2005**

**Documento informativo de la Dirección General de Recursos Humanos de la Procuraduría General de la República**, 2005, 20 pp.

Lach S., Enrique, **Cultura de Servicio de Calidad**, México, documento de trabajo, 2003, 74 pp.

**Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República**, <http://www.pgr.gob.mx/>

**Manual de Organización Específico de la Dirección General de Recursos Humanos de de la Oficialía Mayor de la Procuraduría General de la República**, 2004, 131 pp.

**Norma ISO-9000:2000, SGC, Fundamentos y Vocabularios**  
**Norma ISO-9001:2000, SGC, Requisitos**

**Reglamento de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República**, <http://www.pgr.gob.mx/>

#### **CONSULTAS ELECTRÓNICAS:**

<http://www.monografias.com/trabajos14/calidadtotal/calidadtotal.shtml>

<http://www.aiteco.com/ctiso.htm>