



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FES ACATLÁN**

**LOS SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD ISO 9000 EN LA
ADMINISTRACION PUBLICA DE MEXICO (2000-2003)**

POR

SYLVIA AURORA GÓMEZ CANTO

**ASESOR: JUAN MIGUEL RAMÍREZ ZOZAYA
2007**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

A MI CHICHÍ Y TATA

MIS QUERIDOS ABUELOS QUE FUERON Y SEGUIRÁN SIENDO PARTE
ESENCIAL EN MI VIDA
¡GRACIAS POR SER MIS ABUELOS!

A MIS PAPÁS

QUE SON LA RAZÓN DE SER DE ÉSTE Y TODOS MIS PROYECTOS
¡GRACIAS POR SU GRAN ESFUERZO Y AMOR!

A MI HERMANO

POR SU APOYO Y CARIÑO
¡GRACIAS POR TENER SIEMPRE PALABRAS PARA SEGUIR ADELANTE!

A MIS TÍOS Y FAMILIA

SIN SU APOYO NUNCA LO HUBIERA LOGRADO
¡GRACIAS POR TODO SU APOYO Y AMOR!

A CHRIS

POR SU AMOR, COMPRENSIÓN E IMPULSO PARA SEGUIR SIEMPRE
ADELANTE
¡GRACIAS POR TODO LO QUE ME HAS DADO!

A MIS AMIGOS

QUE SU SOPORTE Y CONSEJOS HAN SIDO INVALUABLES PARA MI
¡GRACIAS!

A TODOS LOS QUE AYUDARON A LA REALIZACIÓN DE ESTE PROYECTO

¡¡GRACIAS!!

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. EL CONCEPTO DE CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

CAPÍTULO 3. RESULTADOS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

La Administración Pública es la vía por la que el Gobierno cumple con las necesidades de la sociedad, es de suma importancia que ésta se lleve a cabo adecuadamente y que se adapte al mundo cada vez más competitivo y globalizado que se vive en la actualidad. Así como también es esencial poder confiar en el sistema administrativo de un país subdesarrollado como lo es México.

Han sido diversas las situaciones en materia administrativa por las que el gobierno de México históricamente ha tenido, pero la necesidad de un país con un futuro más alentador que pueda lidiar con el resto del mundo ha aumentado.

El gobierno de nuestro país, por mucho tiempo nos ha tenido estancados en aspectos tan importantes como lo es el económico o social, es por esto la necesidad, o incluso podemos llamarla urgencia de tener un desarrollo y un equilibrio en materia de los puntos antes mencionados.

Debido a esto, se le ha dado mucha importancia el concepto de calidad tanto en empresas privadas como en el sector público, desarrollándose así, principios y normas de gestión y operación que determinan las nuevas dimensiones que deberán tomar aquellas empresas u organizaciones que pretendan retomar el concepto de calidad en sus procesos para poder producir servicios o bienes de calidad.

El mayor problema que se ha tenido en México en cuanto a la poca calidad de los servicios públicos, es que por mucho tiempo, y debido a la economía tan cerrada que se tuvo, la competencia era casi nula, pero una vez que acuerdos como los Tratados de Libre Comercio, como el de América del Norte, permitieron el intercambio y que la globalización empezó a ser parte de la vida, se requirió atender un poco más el ámbito de la calidad.

Ha habido algunos intentos de mejora al implementar algunos programas que pretenden eficientar la administración pública; cuyos objetivos finales son renovar la calidad en los servicios que el gobierno provee, como ejemplo el Programa de Modernización de la Administración Pública, incluido en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, en la gestión de Ernesto Zedillo Ponce de León; el cual evidentemente no tuvo resultados.

La administración de Vicente Fox, con sus estrategias de buen gobierno y los principios de innovación y calidad, ha pretendido eficientar sus estructuras y procesos, y por esto algunos organismos están ya bajo la implantación y/o certificación de sistemas de gestión de calidad ISO 9000, esto para tratar de satisfacer más oportunamente las demandas de los mexicanos.

El objetivo del presente trabajo es estudiar la eficacia de un sistema de gestión de calidad ISO 9000 en la Administración Pública Federal de nuestro país en el periodo 2000-2003 del gobierno de Vicente Fox.

Dentro de este contexto, se presentan las ventajas y desventajas, costos, recursos humanos y algunos elementos más, que el implantar un sistema de calidad bajo estas normas conlleva.

Partiendo de la hipótesis, utilizando un método de análisis de la coyuntura deductivo, de que los sistemas de gestión de calidad ISO 9000 agilizan procesos y procedimientos, haciendo más eficaces y eficientes las áreas involucradas de la organización, se efectúa un análisis, para que de este modo se compruebe o deseche la suposición anterior; determinando qué tan viables son este tipo de sistemas en administraciones como la nuestra, así como la efectividad de los intentos de la actual administración por modernizar a las instituciones.

En el primer capítulo titulado “El concepto de calidad en la Administración Pública”, se definen los conceptos de Administración Pública, Calidad, Calidad Total y Control de Calidad.

Se estudia qué son las políticas públicas, la problemática para ejecutarlas y se da un breve panorama de las éstas en materia de calidad en el gobierno de Vicente Fox.

Además, se analizan qué tan posibles han sido las formas que se utilizan para intentar llevar a cabo una modernización en la administración pública tales como la Planeación Estratégica, el Management Público y la Gestión Pública, todas emanadas del sector privado.

Y por último se menciona muy brevemente el surgimiento del concepto de calidad a través de la historia en el mundo, citando a los teóricos más relevantes para el surgimiento y desarrollo de este concepto.

En el capítulo segundo el cual se titula “Descripción de Sistemas de Gestión de Calidad en la Administración Pública”, se estudia qué es el ISO 9000, su surgimiento, sus normas y su clasificación.

Posteriormente se explica qué es un sistema de gestión de calidad ISO 9000, para qué sirve, cómo se implanta en la administración pública, sus tiempos y costos, su certificación, entre otros elementos. Así como también, se muestran gráficas en las que se indican las instituciones que han tenido o tienen certificaciones ISO 9000.

Por último se detalla el Modelo de Calidad Intragob que emana del gobierno federal y que pretende promover las certificaciones ISO 9000.

Finalmente, en el capítulo tercero titulado “Resultados de los Sistemas de Gestión de Calidad en la Administración Pública de México” se abordan los beneficios que

los sistemas de gestión de calidad ISO 9000 traen a las instituciones gubernamentales, así como también, qué actitudes y procesos cambian al implantar y/o certificar estos.

CAPÍTULO 1. EL CONCEPTO DE CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

1.1 CONCEPTOS DE: ESTADO, GOBIERNO, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, CALIDAD, CALIDAD TOTAL Y CONTROL DE CALIDAD

Un Estado es caracterizado por la ordenación jurídica y política de la sociedad, constituye un régimen de asociación humana, y está constituido por el pueblo, territorio, poder político y soberanía.¹

El Estado está en la obligación de proporcionar a su población seguridad, a través de una bien fundamentada legislación y de una estructura institucional que además, debe proveerla de las más indispensables necesidades.

Lo anterior, después de revisar varias temáticas, se puede definir como Administración Pública, la cual es una función del Estado y la que debe manejar bienes y recursos² con el fin de satisfacer las necesidades de una sociedad, además para vigilar el cumplimiento de las leyes.

Esto se hace a través de lo que es el Gobierno, el cual es un sistema de organismos federales, estatales y municipales creados para el funcionamiento del Estado.³

Pero dichas prioridades las deben cumplir de manera que toda la población se encuentre provista de lo básico, y además esté satisfecha con ello, es decir, hay que hacerlo con calidad; la cual puede entenderse como la aptitud de un producto o servicio para su uso, o sea, deben ser aptos para lo que están destinados, así como también deben estar bajo ciertas normas; y de este modo cumplir con lo que

¹ Borja, Rodrigo. "Enciclopedia de la Política", Fondo de Cultura Económica. México 1997. p. 549

² Idem p. 18

³ Pratt, Henry. "Diccionario de Sociología", Fondo de Cultura Económica, México 1997. p. 132

el cliente esperaba de él; si un producto o servicio cumple con las expectativas del cliente, podría decirse que es de alta calidad.

Sin embargo, muchos autores ven a la calidad como un conjunto, como un todo, en donde tiene que intervenir todo el personal de la empresa u organismo, cada nivel en la jerarquía, y tiene que ver más con una cuestión de actitud más que con algo complejo.

La calidad, ha existido desde principios del siglo XX, pero ya como sistemas de calidad se ven a mediados de dicho siglo en el ámbito militar, y consiste en buscar los máximos resultados en todas las áreas de la institución, y para esto es indispensable la mejora constante de los empleados, por ello la capacitación de todos los que la integran. Y es ahí donde surge el concepto de calidad total, ya que para poder hablar de calidad, es necesario que haya una interdependencia entre todos y cada uno de los procesos y elementos que compone la organización.

Este concepto tuvo sus orígenes en Japón, y muchos autores como Ishikawa, Edward Deming o Joseph Juran fueron realmente los impulsores de esto, de los que se ahondará más adelante.

A partir de todo este auge por la calidad, se produjo el movimiento del ISO 9000, creado y aplicado en grandes empresas privadas de los Estados Unidos y utilizada con mucho éxito, sobre todo en países desarrollados.⁴

La norma internacional ISO 8402, calidad es el “conjunto de propiedades y características de un producto o de un servicio que le confieren la capacidad de satisfacer las necesidades (de los clientes) expresadas o implícitas”.⁵

Ahora bien, existe toda una filosofía llamada calidad total, la cual implica la satisfacción del receptor del bien o servicio (cliente o ciudadano), de los

⁴ Revista Expansión. Artículo de Internet, 12 Noviembre 2003

⁵ Laudoyer, Guy. “La certificación ISO 9000, un motor para la calidad”, Ed. CECSA, p.48

proveedores, de los empleados, de los directivos, es decir, de todos los que estén involucrados con la institución o empresa.

Y tan importante se ha vuelto el concepto de calidad que hay que asegurarse de que se dé en todo su alcance, y esto se puede llevar a cabo por medio del llamado control de calidad, el cual se ejecuta a través de una serie de actividades que se encargan de vigilar todas las operaciones y acciones que se han llevado a cabo para obtener la calidad que se busca dentro de la empresa o institución, y así, poder identificar y eliminar aquellos aspectos que puedan causar un mal funcionamiento dentro del organismo.

Es de suma importancia que tanto en la calidad como en el control de ésta, exista una participación de todo el personal de la institución, así como en todas las funciones de la misma.

1.2 LAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE CALIDAD EN MÉXICO

Los intentos que se han hecho por reformar a los gobiernos, tienen ya una muy larga historia. A nivel mundial, se empezaron a experimentar en los años setentas del siglo pasado.

En México empezó en la década de los ochenta, en donde se pretendió sustituir al Estado interventor por el Estado mínimo, en el cual el poder ya no podía estar concentrado, dando un vuelco hacia la desconcentración y la descentralización de los poderes públicos, proporcionándole así, una mayor importancia a las políticas públicas. Esto obligado por el propio entorno de la administración pública.

Se da así el surgimiento de la adopción de ideas y herramientas del sector privado al público, tales como la gerencia pública, la gestión pública, planeación estratégica, las cuales se explicarán más adelante, que al igual que las políticas

públicas son instrumentos que sirven para analizar una realidad, y efectuar la más adecuada toma de decisiones.

Lo anterior no significa que se desplace al ámbito público, sino simplemente se transfieren prácticas y herramientas privadas que pretenden mejorar el funcionamiento del mismo.

Las políticas públicas son todas aquellas decisiones y/u omisiones que debe tomar el gobierno para ejecutar determinadas acciones sobre algún problema en específico. Estos problemas se refieren a todas aquellas demandas que el gobierno no ha cumplido y que, dependiendo de su importancia, se pueden incorporar a la agenda gubernamental.⁶

Un elemento complejo de las políticas públicas es el análisis de éstas, se debe estudiar antes de actuar, es decir, primero y muy importante es identificar y definir la realidad de un problema, posteriormente observar las posibilidades que se tienen para resolverlo, y ya hecho esto, se elige una y se ejecuta la decisión para que finalmente se evalúe lo obtenido.

Uno de los principales problemas en el momento de llevar a cabo una política pública es la disposición de los diferentes actores que ésta involucra, es decir, el éxito o fracaso de una política pública depende enormemente de las interrelaciones con los involucrados, y es ahí donde muchas veces se atrancan, pues quizá los intereses no sean los mismos o no todos tienen la misma disponibilidad de hacer las cosas.

La importancia y perspectiva que pueda tener el problema de la calidad en los servicios que presta el gobierno, es muy subjetivo, pues depende de la visión de los actores involucrados en esto, además de que esta problemática conlleva otro tipo de dificultades. Es por ello que tanto el analista como el que toma la decisión

⁶ Agenda Gubernamental: www.innova.gob.mx.

deben considerar todas las posibles consecuencias que el tomar determinada decisión traerá.

La falta de eficacia, eficiencia y calidad en los servicios del sector público es resultado de toda una serie de acciones y valores mal planteados que se han dejado abandonados por años.

En pasados sexenios, se trataron de implementar programas y políticas en materia de modernización administrativa, pero la realidad es que no se han llevado a cabo de manera adecuada, y como se mencionó anteriormente, quizá han provocado mayores problemas de los que se tenían.

En el gobierno de Vicente Fox, el tema de las políticas públicas fue un tema de mucha polémica debido a la falta de cumplimiento de los objetivos de las mismas, siendo parte esto de la agenda gubernamental.

Las alternativas que se tienen para la solución del problema son varias, pero una de las que ha estado en auge en el sector público, es la implantación de sistemas de gestión de calidad ISO 9000 y su certificación. En México se lleva a cabo desde el año 2000.

Se trata de un tema que tiene diferentes enfoques, pues para algunos puede parecer muy oportuno implantar este tipo de sistemas por las mejorías que puede conllevar, pero para otros puede ser algo fuera de lugar.

De todo lo relacionado con las políticas públicas en el gobierno de Vicente Fox, ha estado al frente el economista Eduardo Sojo Garza - Aldape, quien señala que “a nivel institucional, el gobierno de Fox ha podido modificar el modelo tradicional de trabajo prevaleciente por años, fomentando el verdadero trabajo en equipo, teniendo aproximadamente 1000 certificaciones en el gobierno, bajo los sistemas

de gestión de calidad ISO 9000”⁷. Pero hay que comprobar si esas certificaciones son la solución que nos conlleve al cambio tan esperado.

El gobierno de Vicente Fox plantea una política de calidad, el llamado Modelo de Calidad Intragob, que se explicarán más adelante, en donde a grandes rasgos, plantea el dar un giro total a lo que ofrece la administración pública federal.

1.3 FORMAS DE MODERNIZACIÓN Y SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

Debido a las necesidades de los gobiernos de renovarse, han aparecido y se han adoptado a lo largo de una o dos décadas, ideas que han surgido a finales de los años ochenta del siglo pasado con las exigencias del neoliberalismo, así como por la economía tan débil, y esto está estrechamente ligado con el término de eficiencia.⁸

Estas formas han buscado dar un cambio a los procesos para desahogar las necesidades ciudadanas. Muchas de estas opciones han ayudado al sector privado, pero que al adoptarlas y adaptarlas en algunos gobiernos, han funcionado de manera exitosa, a continuación se mencionan las más importantes.

a) MANAGEMENT O GERENCIA PÚBLICA

Muchos países en el mundo se han visto en la necesidad de llevar a cabo una reforma de sus administraciones debido a que se requiere una mayor capacidad de responder a las carestías colectivas, así como la urgencia de adaptarse a un mundo globalizado, de ahí que la Organización para la Cooperación y el

⁷ Palabras de Eduardo Sojo Garza-Aldape. Periódico “La Jornada”, septiembre 2002

⁸ Echevarria Koldo y Mendoza Xavier. “La especificidad de la Gestión Pública: el concepto de Management Público”. Banco Internacional de Desarrollo, Washington D.C., 1999, pp 38-39

Desarrollo Económico (OCDE) ⁹, sabiendo que el sector público tiene más deficiencias y es de otra naturaleza que el privado, propuso que se debía adoptar un sistema de gestión similar al de las empresas, asumiendo así la administración una condición de empresa, los servidores públicos de gerentes y los ciudadanos de clientes y usuarios.

Esta adopción de una fuerza empresarial en el sector público busca la flexibilidad en las instituciones del gobierno para de esta manera poder manejar los recursos con los que se cuenten, y poder fijarse metas que concuerden con los resultados.

La gerencia pública nace de las escuelas de Administración Pública anglosajonas, que busca estudiar y resolver las problemáticas de los gobiernos, en donde se pone mucho énfasis en buscar e implantar la mejor forma de manejar los recursos.

Quizá la diferencia más profunda entra la tradicional administración pública y la gerencia pública o el management público radica en que la primera es más teoría que práctica, es decir, se habla mucho y se hace poco; la segunda por el contrario, se arma más de técnicas y herramientas que de la palabra.

La gerencia pública busca ayudar a mejorar las opciones de los administradores, a desarrollar un mejor tipo de análisis y crítica, con una visión más amplia.

La desventaja es que la mayoría de los problemas de la administración pública parecen no tener solución por medio de preceptos hechos para el sector privado, es por eso que hay que adaptar tales técnicas para tener soluciones dentro de lo público. El gobierno puede volcarse un poco más al sentido empresarial, sin tener necesariamente que desplazar su propia naturaleza.

⁹ Organismo con países miembros que ven asuntos de gobernabilidad, democracia y economía (definición tomada de la página de Internet: www.oecd.org)

Como se ha mencionado anteriormente, la necesidad de adaptarse al mundo globalizado que se vive hoy en día, se ha vuelto urgente, así como también es urgente enfocarse a mejorar la eficacia y la eficiencia.¹⁰

La gerencia pública pone mucho énfasis en la economía, eficacia, eficiencia y calidad de las acciones del gobierno, así como también en la descentralización de las mismas.

En un principio la adopción del management los gobiernos que lo aplicaban, pensaban que se trataba de renovación de las técnicas rudimentarias por otras más útiles; pero también se trata de una serie de fundamentos ideológicos, en donde los valores economía, eficacia, eficiencia e incluso la calidad tienen una gran importancia, así como la necesidad de que existan instituciones con responsabilidades que además de proporcionar una adecuada rendición de cuentas, tengan la capacidad de prever el cumplimiento de dichos valores y de este modo poder adaptarse al constante cambio.

La calidad dentro del contexto de brindar un servicio, puede tener ciertos valores que el receptor, en este caso el ciudadano, le dé y que además pueden variar y pueden ir desde puntualidad, transparencia, satisfacción, participación, el trato que se tenga, el papeleo, es decir, es muy subjetivo y depende del tipo de servicio que se trate.

Los conceptos de eficacia pueden variar de persona a persona, sin embargo, para poder dar un giro hacia la eficiencia, la eficacia y la calidad, se necesita un total cambio de cultura que ha perdurado durante años dentro de nuestra administración pública, y para ello es necesario capacitar e incentivar adecuadamente al personal que se resiste a un cambio, e involucrar a todos los niveles jerárquicos de la institución, es indispensable trabajar en equipo.

¹⁰ Eficacia es cumplir con la razón de ser de la institución, con los objetivos; Eficiencia es hacer más con menos. (Conceptos elaborados con información recabada de la carrera)

Así mismo, se necesita un cambio en las relaciones entre el gobierno y los ciudadanos, se requiere implementar lo que llaman un enfoque encaminado al cliente, donde el ciudadano tenga acceso a la información y que además pueda ser un receptor activo de los bienes y servicios que le da el gobierno, es decir, que pueda participar en la toma de decisiones, que se de una verdadera democracia.

b) GESTIÓN PÚBLICA

La gerencia y la gestión pública no varían tan radicalmente, ambos tienen los mismos objetivos, su diferencia reside en que la gestión pública pone su interés en las políticas, en todo lo que tiene que ver en el diseño e implementación de estas acciones del gobierno.

Gestión quiere decir llevar a cabo lo propuesto, por lo tanto la gestión pública se puede traducir como la capacidad de los gobiernos, o de los actores en particular, para llevar a cabo los programas establecidos en su agenda.¹¹

c) PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Planeación Estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a establecer con claridad la misión, la visión y a realizar un diagnóstico de la organización, es decir, de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y a partir de esto se pueden construir los objetivos y las posibles líneas de acción, o sea, las estrategias, las que permitirán a la institución cumplir con su misión.¹²

Como se ha mencionado, en la Planeación Estratégica se elabora un diagnóstico a través de la técnica FODA, en donde se estudian los factores externos e internos como a continuación se detalla:

¹¹ Echevarria Koldo y Mendoza Xavier. "La especificidad de la Gestión Pública: el concepto de Management Público". Banco Internacional de Desarrollo, Washington D.C., 1999, p. 29

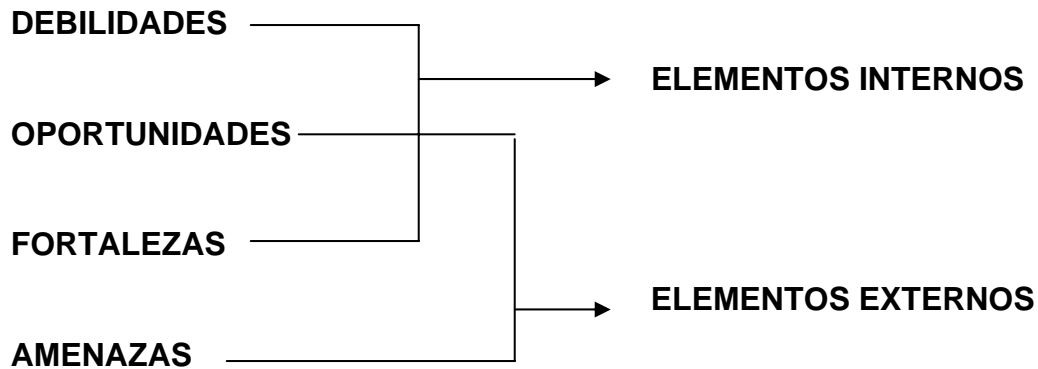
¹² Acle Tomasini, Alfredo. "La calidad total y la planeación estratégica". Ed. Grijalbo-Midori, México. p. 120

CUADRO 1

FODA 'S

- **Fortalezas:** son aquellas actividades que la institución realiza bien. Aquí se identifican las partes más dinámicas y que se hacen de manera eficaz y eficiente.
- **Oportunidades:** son las situaciones que benefician a la organización; son externas y no dependen de la institución.
- **Debilidades:** por el contrario de las fortalezas, las debilidades son actividades que la organización no realiza de manera eficaz y eficiente, así también pueden ser recursos que la institución requiere y no posee.
- **Amenazas:** son situaciones externas que pueden perjudicar a la institución, y al igual que las oportunidades, no dependen de la organización.

FUENTE: Cuadro elaborado por la autora con información retomada de: Acle Tomasini, Alfredo. "La calidad total y la planeación estratégica".Ed. Grijalbo-Midori, México. p. 120



1.4 ALGUNOS ANTECEDENTES DE LA CALIDAD

El auge del concepto de calidad como tal, se encuentra en la primera década del siglo XX, cuando se observa una rápida industrialización a nivel mundial, y donde

lo que importaba era la cantidad más que la calidad, y entonces resalta la figura del capataz o mayordomo, lo que posteriormente es un supervisor.¹³

Pero los sistemas de calidad como tales se remontan a la época de la Segunda Guerra Mundial, en donde se necesitaba asegurar la calidad de las armas que se utilizaban.

A partir de ahí empezaron a surgir compañías interesadas en tomar este concepto de calidad como parte de sus políticas, entre las cuales están Bell Telephone, actualmente AT&T y General Electric. En 1945 Armand V. Feigenbaum, publica un artículo titulado “La calidad en la gestión”, donde describía la aplicación del concepto de calidad en la última empresa mencionada.

A partir de ahí, Feigenbaum se convertiría en uno de los pioneros en el tema junto con otros como Edward Deming, cuya principal aportación fue en el control de la estadística en procesos, y es considerado como el padre de la calidad total en Japón, en donde se ha creado un premio de calidad con su nombre; Joseph Juran, quien hace mucho énfasis en el mejoramiento continuo y además ha escrito varios manuales de control de calidad. Estos autores se basan en lo que llaman la satisfacción a las necesidades del consumidor, la cual consiste en darle al público o usuario exactamente lo que busca.

Pero no fue sino hasta décadas después, durante la crisis petrolera de los ochenta de algunos de los países más poderosos, que empezó todo el concepto de control total de calidad como una necesaria estrategia en el sector industrial.

Surgiendo así los grandes impulsores de la calidad en la modalidad japonesa como: K. Ishikawa, Sh. Shingo, M. Imai, etc.; la aplicación del control de calidad en las industrias japonesas provocó un auge muy especial, estimulando que las empresas en todo el mundo tomaran en cuenta sistemas de calidad pues era ya

¹³ Campos, Ricardo y Martínez, Luis. “Alta calidad en la gestión pública”. Instituto de Administración Pública del Estado de México, México 2002, p. 33

una exigencia que se mejorara la productividad y así buscar la forma de ser más competitivos.

El Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. (IMNC), señala que se puede clasificar la evolución de las normas de calidad en tres etapas:

- “Antes de la Revolución Industrial:

Es cuando el hombre comienza a producir bienes, donde empieza a surgir una competencia, y se tenía que buscar una forma de ser más eficiente. Estas reglas que se pasaban de generación a generación, no eran más que el comienzo de normas.

- Después de la Revolución Industrial:

Esto se da por la invención de máquinas, por la sustitución de la mano de obra por las mismas, teniendo así como consecuencia el aumento de la capacidad de producción, siendo necesario crear la normalización como tal.

- Después de la Segunda Guerra Mundial:

En esta etapa, como se mencionó anteriormente, se hizo necesario el control del equipo y armamento que se utilizaban, así como también el control de lo que se vendía en un sentido cuantitativo. Surgiendo así la Metrología, la Ciencia de las Mediciones.”¹⁴

Todo el sentido de necesidad del intercambio de productos y servicios ha incitado a través del tiempo un instinto de competitividad, donde se empieza a requerir la creación de normas de lo que se puede llamar ya un control de calidad.

Lo anterior por la urgencia de que las cosas que se hacen en el gobierno se hagan de manera adecuada. Se necesita llevar un control de aquellas actividades que sean de carácter sustantivo para las instituciones públicas.

¹⁴ Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. “Guía de Certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000:2000, COPANT/ISO 9001:2000, NMX-CCT 9001-IMNC-2000”. México 2002

CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

2.1 EL ISO COMO NORMA

La normalización se traduce en leyes que regulan organizaciones en la producción de bienes o servicios, para traer beneficios tales como el ahorro de recursos, aumentar la productividad, eficientar procesos, en fin, acrecentar la competitividad y la rentabilidad de dicha organización. En las organizaciones del sector público la rentabilidad es de tipo social, es decir, que sea capaz de satisfacer las demandas y necesidades de la sociedad.

De esta manera, surgen las llamadas normas de calidad que son conocidas como ISO 9000, junto con otras como QS 9000, VSA 6.1, etc.

ISO 9000 es un estándar internacional; “los estándares son acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas y que son usados como reglas o guías de características para asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios son adecuados para un propósito determinado”.¹⁵

Las siglas ISO significan *International Organization for Standardization* (*Organización Internacional para la Estandarización*); su nombre viene del griego “isos” que significa homogéneo. En la actualidad es una federación formada por 110 estados miembros que son representados por sus organismos nacionales de normalización y cuya sede se encuentra en Ginebra, Suiza; está formado por comités técnicos, cada uno de los cuales es responsable de la normalización para cada área de especialidad.

¹⁵ Fernández, Julián. “ISO 9000, implantación y certificación del sistema”, Ed. Porrúa, México 1999, p 1

El objetivo de esta organización es impulsar el desarrollo de la estandarización, esto con la finalidad de facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, además de promover el intercambio tecnológico, científico y económico.¹⁶

Actualmente, la Dirección General de Normas de la Secretaría de Economía (antigua SECOFI) es el miembro oficial del ISO.

En México, la publicación de la Ley de Normas Industriales, el 11 de febrero de 1946, fue decisiva para establecer las bases y empezar las relaciones necesarias con organismos internacionales de normalización.

Esto es parte de los programas de modernización administrativa, que pretenden igualar los procesos en todos los países, adaptándolos a las realidades de cada uno de éstos y así ser compatible con el resto del mundo, es decir, manejar un mismo lenguaje en este sentido.

Pero, ¿para qué sirven éste tipo de normas en una institución?, pues simplemente son una guía, una orientación que ayudan al sistema de gestión de calidad que está siendo implantado por una institución.

Las normas ISO 9000, tienen sus orígenes en Inglaterra, en donde se desarrolló por primera vez una norma de calidad¹⁷, llamada BS5750, e ISO decidió homologarla debido a su éxito, llamándola ISO 9000, convirtiéndose en una norma internacional de aseguramiento de la calidad.

La primera vez que se publicaron estas normas fue en 1987, sufriendo modificaciones muy importantes en 1994, y donde se acordó que se revisarían cada cinco años y sufrirían modificaciones de ser necesario según las experiencias adquiridas durante ese periodo; de ahí su última versión: ISO 9000:2000.

¹⁶ Ibidem

¹⁷ Ibidem

ISO tiene un campo de normalización casi general, solamente excluye el de las normas de tecnología eléctrica y electrónica, las cuales le corresponden a la IEC (Electrotechnical International Comision) creada en 1906.

Las normas ISO 9000 van desde el diseño, la instalación y la operación de sistemas de calidad; este sistema requiere de la existencia de una muy estrecha relación entre el cliente y el proveedor (en el caso del sector público, ya sabemos que el cliente es el ciudadano y el proveedor es el gobierno); además requiere de la participación e interrelación de cada una de las áreas y empleados de la organización, para que de esta manera se reduzca un posible margen de error en el sistema.

Esto basado, por supuesto, en un control de calidad que revisa que las cosas se hagan bien desde su proceso inicial hasta la finalización del producto o servicio.

Como se mencionó, las normas ISO son sometidas a revisiones periódicas por el Comité Técnico ISO/TC 176, cada cinco años aproximadamente, esto con la finalidad de acordar si se mantienen o se modifican, esto en su sede en Ginebra, Suiza.

Se publicaron por primera vez en 1987, y en 1994 se hace su primera revisión donde se dividen en cuatro.

CUADRO 2

CLASIFICACIÓN ORIGINAL DE LAS NORMAS ISO 9000

- **ISO 9001:** *“son especificaciones para el diseño o desarrollo, producción, instalación y servicio, cuando los requerimientos de los bienes o servicios están especificados por el cliente en términos de cómo deben ser los productos.*
- **ISO 9002:** *establece los requerimientos cuando una firma está fabricando bienes u ofreciendo un servicio referido a una especificación publicada o a las del cliente.*
- **ISO 9003:** *especifica el sistema de calidad a ser utilizado en la inspección final y procedimientos de ensayo.*
- **ISO 9004:** *es una guía sobre gestión total de la calidad con elementos del sistema de calidad dentro de la serie ISO 9000”*

FUENTE: Cuadro elaborado por la autora con información retomada de Fernández, Julián. “ISO 9000, implantación y certificación del sistema”, Ed. Porrúa, México 1999, p 60

La mayoría de instituciones certificadas en México, lo están bajo la norma 9002, puesto que estas no llevan a cabo el diseño de sus procedimientos.

Estas revisiones son hechas en lineamiento con sus protocolos, para ver si necesitan algún tipo de cambio para su modernización y para su adaptación al escenario internacional tan cambiante, siendo nuevamente revisada en diciembre del año 2000, obteniendo así las más recientes modificaciones en su estructura, en donde se redujeron de cuatro a tres normas básicas:

CUADRO 3

CLASIFICACIÓN ACTUAL DE LAS NORMAS ISO 9000

- **ISO 9000:** “*Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*”.
- **ISO 9001:** “*Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*” (aquí se compactaron las normas 9001, 9002 y 9003). En esta norma se explican los requisitos para garantizar la capacidad de la organización de satisfacer a sus clientes.
- **ISO 9004:** “*Sistema de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño*”. Esta además de continuar como una guía, proporciona elementos nuevos para que mejoren el desempeño.

FUENTE: Cuadro elaborado por la autora con información retomada de Fernández, Julián. “ISO 9000, implantación y certificación del sistema”, Ed. Porrúa, México 1999, p 60-64

La diferencia entre ambas es de varios tipos, en primer lugar, cambian algunos conceptos, como el de aseguramiento de calidad al de gestión de calidad, en donde ya no sólo se debe tener segura la calidad, sino que se trata de gestionar de la mejor manera posible la organización; suministrador por organizador; subcontratista por proveedor; inspección y ensayos de recepción por verificación de los productos comprados y equipos de inspección, medición y ensayo por dispositivos de seguimiento y medición.

Esta nueva norma se trata de una norma procesal, es decir, tiene un enfoque por procesos, cuando las anteriores eran de tipo funcional, este tipo de organizaciones son muy comunes en México, las cuales se caracterizan por funciones y cargos separados, sin una interrelación consistente.

Además las nuevas normas, tanto la 9001 como la 9004, han sido hechas para usarlas conjuntamente.

Las nuevas normas basan su estructura en ciertos principios tales como:

- Responsabilidad de la Dirección
- Gestión de los Recursos
- Realización del Producto
- Medición, análisis y mejora, entre otros

Es muy importante señalar que todos los usuarios de las normas ISO 9001, 9002 y 9003 en su versión 1994 deben cambiar a la nueva ISO 9001:2000, ya que esta quedó como la única norma que se puede certificar.

Como se ha mencionado anteriormente, la más reciente revisión de las normas fue hecha en el año 2000, dando como resultado una serie de cambios en diversos sentidos

Esta nueva versión de la norma cambió tanto conceptual como estructuralmente, simplificando su entendimiento y su implantación.

- Se requiere de mucho menos papeleo, puesto que la nueva norma solo requiere seis procedimientos documentados.
- Están diseñadas para alcanzar la Gestión Total de Calidad lo que se llamaría el Total Quality Management (TQM), la cual plantea que hay que llegar a la satisfacción no solo de los clientes, sino de los socios, empleados, proveedores y en general la sociedad, pues pone mucho énfasis en la mejora continua.
- Se puede aplicar a todos los sectores.
- Toma en cuenta a todos los actores involucrados.

- Requiere de una mayor capacitación de los recursos humanos.
- Tiene un lenguaje más sencillo de entender.

Es muy importante mencionar que se tuvo hasta diciembre de 2003 para que las instituciones con certificaciones ISO 9000 en su versión de 1994, hicieran la transición, de lo contrario su certificado resultará obsoleto.

Este tipo de revisiones las debe llevar a cabo el organismo que haya emitido la certificación.

2.2 NORMAS MEXICANAS

En 1991, México adopta por primera vez las normas ISO 9000 para desarrollar las normas nacionales serie NOM-CC (Normas Oficiales Mexicanas), que tratan sobre sistemas de calidad.

Un año después, en 1992, se emite la Ley Federal de Metrología y Normalización, a partir de la cuales se crearon NMX-CC (Normas Mexicanas). La diferencia entre ambas es que las Normas Oficiales Mexicanas son de carácter obligatorio y las Normas Mexicanas son voluntarias.

En la gestión de calidad se usan 2 tipos de normas, las reglamentarias y las voluntarias. Las normas reglamentarias vienen de las autoridades públicas y son obligatorias para el sector privado en donde el Estado es el regulador.

Las normas voluntarias, en cambio, son aquellas que se adoptan por decisión propia de la empresa o institución (como las ISO 9000) para resaltar su calidad sobre las demás.

El Comité Técnico Nacional de Normalización de Sistemas de Calidad (COTENNSISCAL), creado en los ochenta es el que elabora las Normas Nacionales.

En la actualidad, el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. está autorizado y registrado para poder modificar y/o emitir las Normas Mexicanas (NMX).

Este instituto ha participado en foros internacionales donde representa a nuestro país como en foros del COPANT (Comisión Panamericana de Normas Técnicas) e incluso del ISO.

Los equivalentes de las normas ISO en su nueva versión en nuestro país son las siguientes:

CUADRO 4
EQUIVALENCIA DE NORMAS MEXICANAS Y NORMAS ISO 9000

- ISO 9000:2000 COPANT / ISO 9000-2000 NMX-CC-9000-IMNC-2000
- ISO 9001:2000 COPANT / ISO 9001-2000 NMX-CC-9001-IMNC-2000
- ISO 9004:2000 COPANT / ISO 9004-2000 NMX-CC-9004-IMNC- 2000

Fuente: cuadro retomado de Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. "Guía de Certificación de Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000:2000", México 2002, p. 50

2.3 BREVE DESCRIPCIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

La calidad total es un término que proviene casi exclusivamente del sector privado pues es necesaria para el ámbito para poder aumentar sus ganancias, de tal manera que el sector público decide adoptarlo con la finalidad de brindar un mejor servicio a la sociedad.

Se puede definir un sistema de calidad como una “estructura organizacional y la consecuente asignación de autoridad y responsabilidad para el desahogo práctico de la gestión o administración de la calidad, así como los procedimientos, procesos físicos y administrativos, recursos materiales, económicos y humanos, que le dan vida a dicha organización”¹⁸, es decir, son todos aquellos elementos relacionados entre sí, así como los recursos que se utilizarán para poner en marcha una adecuada administración de la calidad.

Un sistema de calidad debe ir de la mano y ser congruente con los objetivos propios de la organización, no se debe tomar como una actividad separada de los movimientos normales de la institución.

Simplemente lo que se busca es darle un nuevo sentido a las actividades que se llevan a cabo, corrigiendo las fallas, y al mismo tiempo, incorporar nuevas actividades que tal vez se necesitaban.

El sistema de calidad debe ser diseñado o elegido por cada organización individualmente, conforme a las necesidades de cada una, lo que la norma ISO 9000 hace es exigir que se cumpla con lo establecido en el sistema de calidad.

Para que un sistema de gestión de calidad funcione debe contar con algunas características que a continuación se mencionan:

¹⁸ Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. “Guía de Certificación de Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000:2000”, México 2002, p. 45

- Determinar la política de calidad la cual establece las líneas por las que el sistema se deberá desarrollar. El principal beneficiario de dicha política de calidad deberá ser el ciudadano (o cliente) y por supuesto también se debe dirigir a la mejora de la propia organización.
- Establecer los objetivos de calidad, los cuales deben ser congruentes con esta, y al mismo tiempo deben ser lo más claros y precisos posibles, ya que si no cumple con esto, no será posible verificar si los resultados que se obtengan cumplieron con las expectativas.
- Determinar una estructura organizacional donde se establezca el equipo de trabajo y las funciones. El primero debe incluir:
 - 1) “El representante de la dirección
 - 2) Un coordinador o encargado de la función de calidad
 - 3) Asistentes de la función de calidad
 - 4) Otro tipo de personal técnico como auditores internos, responsables de procedimientos, etc.”¹⁹
- Llevar a cabo una adecuada planificación de la calidad para determinar si el personal y el equipo son lo suficientemente capaces de cumplir con los planes.
- Capacitar adecuada e intensivamente al personal involucrado.
- Contar con un sistema de documentación consistente, la llamada pirámide documental que consta de tres niveles donde se debe incluir lo siguiente:

¹⁹ De la Cerda Gastélum, José. “Calidad ISO 9000 en la Administración Pública de México”, Grupo Editorial Iberoamérica, México 2001, p. 53

CUADRO 4

SISTEMA DE DOCUMENTACIÓN

<p>1) un manual de calidad:</p> <p>que vaya con la lógica de los requisitos de la norma, donde se deben definir claramente la política y los objetivos de calidad, y el cual es de suma importancia para el sistema.</p> <p style="text-align: center;">⌋</p> <p>2) los procedimientos del sistema de calidad:</p> <p>donde se describen las funciones y actividades que se necesitan para empezar con un sistema de gestión de calidad; y</p> <p style="text-align: center;">⌋</p> <p>3) describir las instrucciones de trabajo, así como llevar a cabo los registros pertinentes del sistema de gestión de calidad.</p>
--

Fuente: Cuadro retomado de De la Cerda Gastélum, José. "Calidad ISO 9000 en la Administración Pública de México", Grupo Editorial Iberoamérica, México 2001, p. 57

Cabe aclarar que la norma ISO 9000, no especifica la forma en que hay que llevar a cabo la documentación, simplemente exige el contenido de éstos.

2.4 PASOS PARA IMPLANTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y OBTENER LA CERTIFICACIÓN ISO 9000

Una vez seleccionada la norma de referencia, es decir, en base a cuál de las normas de la familia ISO 9000 se va a trabajar, lo cual se hace dependiendo de las características y necesidades de la institución, se comienza a implantar el sistema; generalmente este proceso consta de cinco etapas, donde le antecede una previa en la cual se va a estudiar y determinar, a través de información y una capacitación previa, la viabilidad de implantar el ISO en la institución, tanto en su funcionamiento como en los recursos disponibles.

CUADRO 5

ETAPAS DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD ISO 9000

1. Una vez que ya se decidió implementar el sistema, se requiere la formación de un equipo de trabajo que va a estar dedicado al proyecto ISO, cuyas características se mencionaron anteriormente, además de establecer y delimitar la política y los objetivos, organización y plan de calidad.

2. La segunda etapa consiste en hacer el manual de calidad, incorporándose a la capacitación todos los demás miembros de la organización, para que de esta manera aumente el conocimiento sobre el sistema y así extender a otras áreas.

3. Se elabora el manual de procedimientos, instrucciones de trabajo y registros, para dar difusión y extensión al sistema en toda la institución, además de dar continuidad a la capacitación en general, y especializaciones para aquellas funciones más complicadas. Se dice que esta es la etapa más difícil, puesto que es cuando pueden surgir diferencias entre lo que se planteó con lo que se ha obtenido, y

4. La última etapa, consta de la evaluación interna, es decir, las auditorías internas, las cuales, por lo menos deben hacerse constantemente dos o tres veces durante todo el proceso.

En caso de que se hayan encontrado errores, se llevan a cabo las llamadas acciones correctivas, para ajustar el sistema de calidad a los requerimientos de la norma.

5. Una vez hecho esto, la quinta etapa consiste en las auditorías de tercera parte, es decir externas, hechas por un organismo certificador. La mayoría de las veces, el organismo externo realiza un simulacro de auditoría, la cual es opcional, donde se identifican las llamadas no conformidades, y así darle los últimos ajustes al sistema, dando pie a la auditoría definitiva en la cual se obtiene la certificación.

Fuente: Cuadro elaborado por la autora con información retomada de De la Cerda Gastélum, José. "Calidad ISO 9000 en la Administración Pública de México", Grupo Editorial Iberoamérica, México 2001, pp. 63-64

Las auditorías son un requisito de la norma ISO 9000, y son de suma importancia por que permiten a la institución determinar si el sistema de gestión de calidad

implantado cumple con lo establecido, pues indica las acciones a corregir y también permite prevenir fallas. Si la institución obtiene no conformidades durante su auditoría tiene aproximadamente un mes para llevar a cabo correcciones.

Existen varios tipos de auditorías, como las siguientes:

- Internas: son hechas por personal de la misma institución que debe estar capacitado para ello.
- De segunda parte: son aquellas que son solicitadas por los clientes para dar seguimiento a la calidad de sus servicios.
- De tercera parte: son llevadas a cabo por el organismo certificador elegido por la institución.²⁰

Y se clasifican en:

- Preauditoría (opcional): mencionada anteriormente.
- De certificación: auditoría definitiva para ver si se obtiene o no el certificado.
- De seguimiento: esta se lleva a cabo cuando la institución no obtiene el certificado por no conformidades encontradas en sus procesos, y se requiere de vigilar continuamente las acciones emitidas para corregirlas.
- De vigilancia: estas son de tipo obligatorio y de manera periódica, esto para asegurar que el sistema de gestión de calidad sigue funcionando y merece conservar la certificación.
- De ampliación: esta se hace una vez terminada la vigencia del certificado y con la finalidad de que se amplíe el alcance de la certificación.

²⁰ Idem p. 91

- De reducción: por el contrario, esta es para reducir el alcance.²¹

Una vez que la institución ha cumplido con las no conformidades, el organismo externo emite la aprobación de su certificación.

Esta es la forma material de demostrar a los clientes (el ciudadano) que la institución tiene un sistema de gestión de calidad confiable, y que sus servicios son más eficientes y eficaces.

Es importante señalar que un certificado de un sistema de gestión de calidad ISO 9000 tiene una vigencia aproximada de tres años, y una vez terminado este plazo, la institución debe decidir si quiere renovar el certificado o no, y en caso de hacerlo se debe llevar a cabo una nueva serie de auditorías.

Es muy importante explicar qué es lo que abarca el sistema de gestión de calidad en una institución.

Este es implantado con la finalidad de que rijan a toda la estructura de ésta, sin embargo, se debe definir el alcance que tendrá el certificado, pues este se emite solamente para aquellos procedimientos específicos que fueron puestos bajo los requisitos de la norma.

Los procedimientos que más se someten a la certificación son aquellos que tienen que ver con los productos y/o servicios que ofrece la institución, o al menos así debería ser.

Las instituciones deberían certificar procesos sustantivos o claves, es decir, aquellos que componen las principales actividades o servicios del organismo, pero en muchos casos se enfocan en los procesos de apoyo, los cuales no tienen mayor influencia sobre los servicios de la institución.

²¹ Idem p.93

La realidad es que en muchas ocasiones, las instituciones no identifican con exactitud qué problemas existen y en qué área de las instituciones, lo que hace muy complicado poder detectar qué proceso requiere la implantación de un sistema de gestión de calidad y su certificación.

2.5 TIEMPO Y COSTO DE IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA

- **Tiempo**

El tiempo de implantación de un sistema de gestión de calidad tanto en el sector público como en el privado varía por razones tales como: la naturaleza de la institución o empresa, sus características específicas, su tamaño, entre otros factores.

Se trata de todo un proceso que evoluciona y madura con el tiempo, es por esto que su implantación debe hacerse detenidamente y con el tiempo necesario, para que de este modo ni se arriesgue a que si se hace muy rápidamente, no tenga los resultados deseados, ni se tarde más de lo que debería, pues se podría viciar el ciclo y tampoco funcionar.

Como se mencionó anteriormente, el proceso de implantación de un sistema de gestión de calidad consta de cinco etapas además de una etapa previa, las cuales ya fueron explicadas; cada una de estas etapas tiene un cierto periodo de formación como se explica en el siguiente cuadro:

CUADRO 6

DURACIÓN DE LAS ETAPAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Etapa previa: Dependiendo del tipo de institución y de sus necesidades, esta etapa puede tardarse algunas semanas o varios meses.

Primera: Generalmente dura uno o por máximo dos meses.

Segunda: Esta puede durar dos o tres meses, dependiendo del tamaño y la participación de la institución.

Tercera: Como ya se mencionó, en esta etapa hay muchas dificultades por falta de compatibilidad entre lo que se planteó en un principio con lo que resultó; es por esto que esta etapa puede durar de tres meses a un año, o inclusive más.

Cuarta: Esta etapa también es muy variable puesto que va a depender de las no conformidades encontradas durante las auditorías internas; puede tomar de dos a seis meses, y

Quinta: De igual manera este periodo dependerá de la previa auditoría y de las no conformidades encontradas, además del tiempo que se tome el organismo en entregar el certificado; puede durar unas semanas o un par de meses.

Fuente: Cuadro retomado de: De la Cerda Gastélum, José. "Calidad ISO 9000 en la Administración Pública de México", Grupo Editorial Iberoamérica, México 2001, pp. 63-64

El tiempo estimado que debe durar el periodo de implantación de un sistema de gestión de calidad debe ser aproximadamente de un año para obtener resultados satisfactorios.

- **Costo**

Es necesario tomar en cuenta que en los gastos del proceso de implantación de un sistema de gestión de calidad se debe incluir absolutamente todas las actividades necesarias. A continuación se muestra una tabla por rubros de inversión:

CUADRO 7
RUBROS DE INVERSIÓN EN UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Rubros de Inversión en la Implantación y Certificación de un Sistema de Calidad ISO 9000 en el Sector Público	Promedio de Inversión por Rubro
Asesoría profesional en ISO 9000	\$ 182, 430
Capacitación en ISO 9000 y en cultura de calidad	\$ 155, 921
Costo del certificado (organismo certificador)	\$ 136, 454
Costo de auditorías y/o preauditorías	\$ 215, 095
Equipos y materiales (instrumentos de medición, equipos de cómputo, material de oficina, etc.) dedicados en exclusiva al sistema de calidad	\$ 305, 871
Sueldos al personal involucrado en la administración del sistema de calidad	\$ 537, 388
Incentivos al personal para obtener el certificado	\$ 29, 749
Otros gastos	\$ 16, 095
TOTAL	\$ 1, 579, 002

Fuente: Cuadro retomado de: De la Cerda Gastélum, José. "Calidad ISO 9000 en la Administración Pública de México. Una Investigación sobre los Avances y Perspectivas de los Sistemas de Calidad en los Gobiernos", Grupo Editorial Iberoamérica, México 2001, p. 86

Como se puede observar en la tabla anterior, el rubro en el que más se gasta es en sueldos al personal involucrado, seguido de equipos y materiales.

El implantar un sistema de calidad ISO 9000 resulta muy costoso, es por eso que muchas instituciones posiblemente lo piensan más de una vez para llevarlo a

cabo, pero en muchas ocasiones puede resultar que sea una inversión bien hecha.

La cuestión es determinar qué procesos van a emitir un verdadero cambio, pues no hay que olvidar que un sistema de gestión de calidad ISO 9000 puede ayudar a mejorar la calidad, lo cual tiene que ser percibido por los ciudadanos, es por esto que es muy importante detectar los procesos más relevantes. Si esto se hace de manera correcta, los resultados pueden ser muy buenos.

2.6 LA CERTIFICACIÓN: TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO

La evidencia de que un sistema de gestión de calidad funciona es el certificado, el cual es emitido por un organismo externo a la organización.

Una vez que la institución haya decidido a qué organismo contratar, se prosigue a llenar la solicitud correspondiente y se hace una cotización, y si esta se aprueba, se firma un contrato.

Este organismo evaluador va a determinar, después de llevar a cabo algunas auditorías y de revisar el Manual de Calidad, si el sistema es merecedor de un certificado.

El tiempo que lleva la emisión de un certificado puede variar por distintos factores como la naturaleza de la institución, sus funciones, su tamaño, el estado de su sistema de gestión de calidad, si tiene fallas, etc.

El costo del proceso de certificación puede variar dependiendo del organismo externo que se haya elegido, pero a continuación se mencionan algunas cifras aproximadas.

Un organismo certificador cobra por diferentes servicios tales como las siguientes aproximaciones:

- Revisar la documentación: 10,000 pesos.
- Las auditorías: por cada día que se hagan 8,000 pesos.
- El certificado: 8,000 pesos.

Existen ya muchos organismos que emiten certificados de calidad, tanto nacionales como a nivel internacional; pero ¿cómo eligen las instituciones y empresas un organismo que cumpla con las expectativas? hay muchos criterios para poder preferir uno de otro como:

- La reputación que dicho organismo pueda tener, hay algunos que son conocidos a nivel internacional.
- La calidad en sus servicios.
- Aquel que tenga mejores costos, aunque con el aumento de estos organismos, han tenido que disminuir sus precios.
- La cantidad de empresas o instituciones de renombre que el organismo haya certificado.
- Incluso hasta por mismas recomendaciones de otras instituciones.

2.7 PRINCIPALES INSTITUCIONES CERTIFICADAS EN EL SECTOR PÚBLICO EN MÉXICO

El primer certificado ISO 9000 obtenido en el sector público en México fue en 1995, y fue en la empresa paraestatal PEMEX, en su *Complejo Procesador de Gas en Ciudad Pemex* y los últimos años el desarrollo de sistemas de gestión de calidad ISO 9000 ha aumentado significativamente, sumando hasta el año 2000, 720 sistemas certificados.

Las principales instituciones que ya cuentan con un certificado ISO 9000 son de carácter federal, existiendo una fuerte concentración en este nivel de gobierno, con aproximadamente un 90% del total de las certificaciones.²²

La mayoría de dichas certificaciones se concentran en tres principales instituciones, dos de ellas son paraestatales:

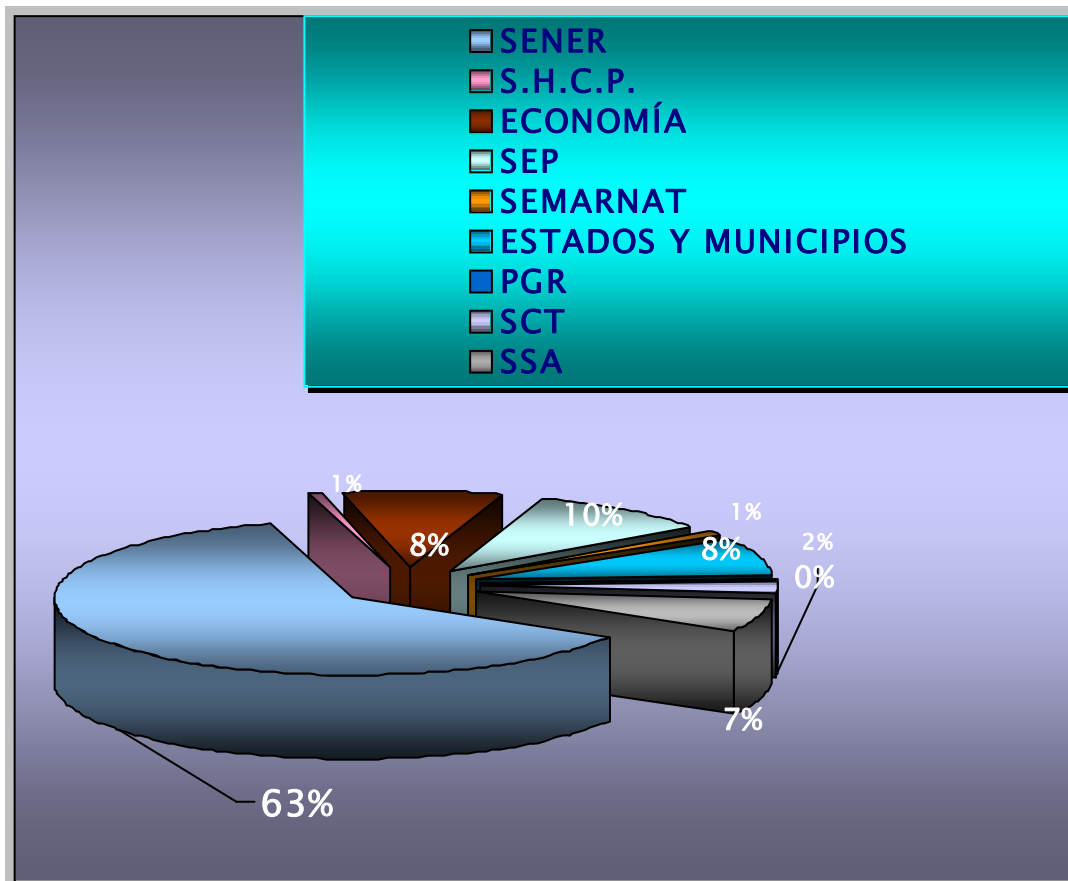
- PEMEX
- Comisión Federal de Electricidad
- Secretaría de Economía

Así como en el nivel estatal, Guanajuato se encuentra en primer lugar, seguido del Distrito Federal y Veracruz con el tercero, esto hasta el año 2000.

En la actualidad han aumentado significativamente las certificaciones en el sector público. A continuación se muestra una gráfica con cifras aproximadas de las principales instituciones con certificaciones ISO 9000 en el sector público y paraestatal.

²² De la Cerda Gastélum, José. "Calidad ISO 9000 en la Administración Pública de México. Una Investigación sobre los Avances y Perspectivas de los Sistemas de Calidad en los Gobiernos", Grupo Editorial Iberoamérica, México 2001, p. 78

GRÁFICA 1 PRINCIPALES INSTITUCIONES CON CERTIFICACIONES ISO 9000



Fuente: Gráfica elaborada por la autora con cifras aproximadas recabadas de fuentes de Internet.

La gráfica anterior muestra el porcentaje que representa cada una de estas instituciones en certificaciones ISO 9000, en un universo de un 100%.

En donde las instituciones más sobresalientes, como ya se mencionó, son las paraestatales, Comisión Federal de Electricidad con aproximadamente 360 certificaciones, PEMEX con 320, alrededor del 67% del total de las certificaciones del sector y la Secretaría de Economía con 100, teniendo cerca del 10%.²³

Por lo tanto, podemos ver que para el 2003 existen alrededor de 1000 certificaciones a sistemas de gestión de calidad ISO 9000 en la administración pública.

²³ Cabe señalar que las cifras señaladas en las tres gráficas, son sólo aproximaciones pues no se logró conseguir la información por falta de disposición de las mismas instituciones.

La siguiente gráfica señala el crecimiento del ISO en el sector público, las cifras son en número de certificaciones.

GRÁFICA 2



Fuente: Gráfica elaborada por la autora con cifras aproximadas recabadas de fuentes de Internet

Esto se traduce en un crecimiento aproximadamente del 28%.

GRÁFICA 3



Fuente: Gráfica elaborada por la autora con cifras aproximadas recabadas de fuentes de Internet

* Se insiste en que las cifras son solamente una aproximación

A continuación se muestra un listado de algunas instituciones más del gobierno federal con certificado ISO 9000 en alguna de sus áreas de trabajo:

- Secretaría de Marina
- CONACYT
- Secretaría de Trabajo y Previsión Social
- Procuraduría General de la República
- ISSSTE
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes²⁴

²⁴ Página de Internet: www.innova.gob.mx

2.8 INICIATIVAS DEL GOBIERNO DE VICENTE FOX EN MATERIA DE CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

En la administración de Vicente Fox se ha creado la Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental, y a través de ella se ha desarrollado un modelo de gestión que es echado a andar en las dependencias, entidades, y organismos del gobierno, con el cual se busca transformar a este en uno de clase mundial. Esto se llama Modelo de Calidad INTRAGOB.

Esto lo pretende hacer a través de una política de calidad con aspectos tales como:

- “La calidad en los servicios
- La integridad de los servidores públicos, y
- La percepción de la sociedad respecto a la confiabilidad y eficacia de la Administración Pública Federal.”²⁵

Se trata de un modelo que intenta incorporar a la administración pública, los fundamentos de la administración privada, para que de esta manera las instituciones gubernamentales se flexibilicen y así poderse adaptar a los cambios tanto nacionales como internacionales, todo esto bajo los esquemas de calidad.

El MODELO DE CALIDAD INTRAGOB se integra con los siguientes razonamientos:

- 1) Satisfacción del cliente: pretende desarrollar sistemas que ayuden a identificar las reales necesidades de los ciudadanos; además de establecer una adecuada comunicación con estos y hacerlos partícipes de los procesos.

²⁵ Página de Internet: www.innova.gob.mx

- 2) Liderazgo: que los titulares y directivos de las entidades promuevan el compromiso auténtico.
- 3) Desarrollo del Personal y del Capital Intelectual: pretende promover el trabajo en equipo, así como el continuo desarrollo del personal a través de la capacitación y un adecuado ambiente laboral.
- 4) Administración de la Información y de la Tecnología: el gobierno debe contar con adecuados sistemas de información y tecnológicos, para poder disponer de esta de forma sencilla y de igual forma analizarla, para la apropiada toma de decisiones.
- 5) Planeación: a través de la planeación estratégica se pueden establecer la misión, visión, prioridades, estrategias, etc. Y a partir de esto determinar soluciones más eficaces.
- 6) Gestión y Mejora de Procesos: esta es la parte preventiva de este modelo, donde se diseñan procesos y procedimientos, además de que se debe tener una mejora continua de estos; aquí se contempla la implantación de sistemas de gestión de calidad, protección ambiental y seguridad industrial.

Le otorga mucha importancia a estos sistemas y pide que todas las instituciones lleven a cabo la implantación de sistemas confiables, la obtención de resultados satisfactorios y la mejora continua de sus procesos.

- 7) Impacto en la Sociedad: se deben esforzar las dependencias en una cultura de calidad.
- 8) Resultados: Identificar si los objetivos son coherentes con lo que se obtuvo; es la parte de la evaluación.

El fin del Modelo de Calidad INTRAGOB está orientado a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos, promoviendo los esfuerzos de calidad, mejora continua, innovación y competitividad por parte de las dependencias de la Administración Pública Federal, con el fin de que los resultados obtenidos tengan resultados directos en la percepción de la calidad del servicio por parte de la ciudadanía. Así mismo se otorga lo que se llama Premio Intragob a las mejores prácticas de calidad total en el Gobierno.²⁶

Esto está incluido en el Plan Nacional de Desarrollo 2000 – 2006, formando parte de las iniciativas del llamado “Buen Gobierno y los Principios de Innovación y Calidad”, hechas por el Gobierno Federal, con lo que se quiere cambiar radicalmente la forma de trabajo tradicional con el fin de mejorar el servicio público en las distintas dependencias y entidades federales.

Así mismo existen otro tipo de estímulos como el Reconocimiento Innova, el cual pretende reconocer a todas aquellas entidades con iniciativa en el ámbito de la calidad. Ambos reconocimientos se entregan anualmente.

De igual manera se han llevado a cabo dos tipos de foros, anualmente y desde el año 2000. El primero se trata del **Foro Global sobre la Reinversión del Gobierno**, el cual ha tenido como fin el intercambio de conocimientos sobre reformas en el sector público, entre otros temas. Se ha llevado a cabo en diferentes países. y en el año 2003, fue el turno de México.

El otro es el **Foro de Innovación y Calidad en la Administración Pública**, este siempre se ha llevado a cabo en México y busca que servidores públicos mexicanos conozcan opiniones y casos exitosos de calidad en el sector público por parte de panelistas de diversas partes del mundo.²⁷

²⁶ Ibidem

²⁷ Página de Internet: www.premiosnacionales.org.mx

CAPÍTULO 3. RESULTADOS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO

3.1 RAZONES POR LAS QUE SE IMPLANTAN SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9000 EN EL SECTOR PÚBLICO EN MÉXICO

La calidad es un concepto que se ha vuelto muy importante tanto en la vida de las empresas como de los mismos gobiernos.

La calidad, en los últimos tiempos, es más que un concepto, es una filosofía, una forma de vida que deben seguir las organizaciones y que tiene que ver desde el diseño y el desarrollo de procesos hasta la satisfacción del cliente, y que además debe involucrar a todos los trabajadores de la organización.

Los procesos, procedimientos, y la estructura en su conjunto que se implementan para dirigir una organización que busca la mejora, es lo que actualmente se llama sistema de gestión de calidad, lo cual se implanta para ordenar y optimizar aspectos de la organización que no satisfacen tanto a nivel interno como al externo.

Desde hace décadas, en el aspecto administrativo de nuestro país, se ha vivido una burocracia que es sinónimo de rigidez ²⁸, que impide llevar a cabo servicios que satisfagan a los ciudadanos, y esto es lo esencialmente opuesto a lo que busca un sistema de gestión de calidad.

La burocracia se encierra en sí, busca un equilibrio excesivo, por ello es tal la regulación y la falta de flexibilidad y ante cualquier circunstancia que piense que amenaza su estabilidad, pone como prioridad al sistema interno sobre los intereses externos.

²⁸ Subirats, Joan. "Definición del problema, relevancia pública y formación de la agenda de actuación de los poderes públicos. Análisis de Políticas Públicas y Eficacia en la Administración", MAP, Madrid, 1992, p. 23

Por el contrario, en los sistemas de gestión de calidad el impulso es hacia afuera, su primacía es el cliente (el ciudadano).

En la historia de nuestro país, se han diseñado e implementado programas – innumerables – que van desde la simplificación de trámites hasta la mejora en la atención a la ciudadanía, pero es bien sabido que ninguno de ellos han podido erradicar la corrupción dentro del gobierno ni han podido mejorar los servicios del sector.

La realidad y los acontecimientos tan rápidos y cambiantes que ocurren alrededor del mundo han sido un obstáculo para que los países menos avanzados y que están en desventaja, como México, hayan podido desarrollar técnicas en este sentido para adaptarse y ser competitivos.

Es por ello, que los gobiernos tienen el reto y el compromiso de instaurar las mejores prácticas para el desarrollo organizacional, gestionando de tal manera que se asegure la eficacia y la eficiencia en la administración. Y es por esta necesidad de transformarse, que los gobiernos como el de México, en sus tres niveles, han optado por implantar sistemas de gestión de calidad como parte del intento por llevar a cabo una modernización en la administración pública.

Los sistemas de gestión de calidad ISO 9000 se han desarrollado de una manera muy importante en la administración pública de México desde 1995. Y se puede decir que las instituciones que han contado con un sistema de este tipo, han mejorado de forma general en el control de sus procesos, son más ordenadas y más documentadas.

El concepto de la calidad se ha promovido principalmente en la iniciativa privada, especialmente por la rentabilidad económica que esta busca; en México, las certificaciones ISO 9000 en el sector privado tienen aproximadamente 10 años.

Teniendo así, que alrededor de un 90% de certificaciones sean en el sector privado y un 10% en el gobierno.²⁹

El tema de la calidad, ha evolucionado en los distintos ámbitos en el país, han aumentado los Congresos y Concursos de Calidad, y como ya se mencionó antes, el evidente incremento de los diversos programas implementados por el gobierno para este fin.

Son muchas las razones para que una institución implante un sistema de gestión de calidad ISO 9000, como por ejemplo, por mando de superiores, para eliminar la corrupción, porque otras instituciones ya lo implantaron, etc., pero lo principal es que se haga por propio convencimiento y no porque se les exigió o simplemente por seguir a los demás.

3.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9000

- **Ventajas**

Un sistema de gestión de calidad ISO 9000, ofrece múltiples mejorías para la institución que lo ha implantado, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

1. Mejora la calidad de los productos y servicios que el gobierno ofrece a los ciudadanos.
2. Aumentan su eficiencia, minimizando lo más posible los recursos y de este modo ayudan a maximizar la rentabilidad social del gasto público.
3. Ayuda a la construcción de un método de rendición de cuentas confiable.

²⁹ De la Cerda Gastélum, José. "Calidad ISO 9000 en la Administración Pública de México", Grupo Editorial Iberoamérica, México 2001, p. 23

4. En un aspecto interno, permite a la organización tener un control en sus documentos.
5. Se economizan tiempo y recursos.
6. Se empieza a adoptar una filosofía de prevención más que de corrección.
7. Se homogeniza la calidad en toda la organización, agilizando así todos los procesos.
8. Mejora la imagen de la institución.
9. Se llega a hacer una conciencia entre los empleados de la importancia de hacer las cosas con calidad.
10. Se reducen significativamente los errores y defectos, por lo que también en este sentido hay un ahorro. Esto se traduce en ventajas tales como: evitar la duplicidad como el rehacer trabajo; mejorar los procesos, pues se detectan fallas a tiempo, lo que provoca que se prevengan más las fallas detectadas, etc.
11. Debido a la necesidad de capacitar a los empleados involucrados, hace recursos humanos más preparados y con mayor capacidad para tomar decisiones más objetivamente. En México existen alrededor de 100,000 empleados públicos o más que han participado o que de alguna manera se han involucrado con el ISO 9000.
12. A nivel interno existe un mayor orden en las actividades cotidianas, provocando un ambiente laboral más propicio para el trabajo.

13. Se identifican más oportunamente el papel y las responsabilidades de cada miembro, por lo que se evita la duplicidad en el trabajo.
14. Se tiene un control consistente de las actividades que se relacionan a la calidad, pues todo se pone por escrito.

Esto se percibe en el sector público a través de factores como: una mayor agilidad en trámites, mejores resultados en las actividades específicas de la institución, mayor eficacia en el logro de sus objetivos, entre otros.

Pero la realidad es que, como se ha mencionado, es muy subjetivo, pues la percepción de estas mejorías varía de persona a persona, pues lo que para algún ciudadano pueda una ventaja pueda ser el ahorro de tiempo, para otro quizá lo sea eliminar la corrupción; además, este tipo de sistemas no tienen resultados muy perceptibles, es decir, los cambios que experimentan son más bien a un nivel interno y no muy visibles, por lo que es muy difícil que el ciudadano lo perciba tan simplemente.

▪ **DESVENTAJAS**

También existen obstáculos, pues el implantar un sistema de gestión de calidad y certificarlo, no significa necesariamente que la institución o empresa en cuestión es por completo exitosa, simplemente se trata de una pieza del rompecabezas, es decir, hay que valerse de otros instrumentos que le permitan a la institución llevar a cabo con éxito sus objetivos, como por ejemplo la planeación estratégica, programas, políticas de mejora continua, entre otros.

Otro de los problemas es el costo que esto conlleva, para muchas instituciones resulta más que un beneficio, una pérdida en este sentido, además el implantar el ISO 9000 requiere de tiempo, siendo este tal vez largo y arduo.

Algunas instituciones argumentan que puede llegar a resolver problemas cómodos y sencillos, pero que en realidad los problemas de fondo no los erradica, sino que por el contrario.³⁰

Y es que los funcionarios de las organizaciones creen que el ISO 9000 va a resolver todos los problemas de toda la institución, pero es ilógico pretender eso.

En algunos países como México, se han puesto de moda los sistemas de gestión de calidad ISO 9000, pero muchas veces se implantan por razones de exigencias por parte del cliente, lo que significa que no se hace por propio convencimiento.

El implantar un sistema de gestión de calidad requiere de un esfuerzo extra por parte de la institución para hacerlo, y en algunas ocasiones se puede trabajar más en esto que en las propias actividades cotidianas de la organización, y esto se debe sobre todo que las normas ISO 9000 dicen qué hacer pero no de qué manera, sin embargo, según las experiencias de algunas instituciones certificadas, con una motivación adecuada, el personal no pone tanta resistencia al cambio.

Así mismo, la existencia de un gran número de organismos certificadores, puede traer obstáculos, pues no tienen un juicio uniforme, unos pueden ser más inflexibles que otros, lo que provoca que no se cumpla de forma generalizada con la norma. Y otro aspecto importante es que no existe un organismo certificador que se especialice en el sector público, lo que provoca la falta de diferenciación de ambos sectores (público y privado).

³⁰ Idem p. 113.

3.3 DESEMPEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9000

El desempeño de un sistema de gestión de calidad debe ser vista desde diferentes perspectivas, y para esto nos sirven los llamados indicadores, estos son parte importante de una organización, así como también es muy importante determinar los métodos que van a medir dichos indicadores.

Existen diversos tipos de indicadores de resultados (outputs) e indicadores de impacto (outcomes), así como de medidores o estadísticas, esto es porque no todas las instituciones son del mismo tipo ni tienen las mismas necesidades, es decir, existe una gran pluralidad en las instituciones. Sin embargo hay algunos indicadores y métodos de medición que quizá son los más usados. En la administración pública de México los indicadores más usuales son:

- La percepción que tenga el ciudadano o cliente interno³¹
- Horas que reciben los servidores públicos de capacitación
- Tiempo en trámites
- Quejas, reclamos o inconformidades de los clientes o usuarios.

En cuanto a técnicas de medición, las más habituales son:

- Sistemas computarizados
- Bitácoras o informes
- Reuniones

³¹ Cliente interno es otro miembro del mismo gobierno, por ejemplo: otra institución

- Encuestas
- Autoevaluaciones

Y en control estadístico:

- “Porcentajes
- Histogramas
- Diagrama de Pareto
- Gráficas de tendencias, y
- Hoja viajera” .³²

Los indicadores y sus formas de medición son de suma importancia para un sistema de gestión de calidad, y en general para la Administración Pública, tanto como el definir los objetivos, pues deben reflejar los resultados reales del desempeño de un sistema de gestión de calidad.

La medición del desempeño provee a la institución de una muy valiosa información.

Un indicador es la vía por la cual la institución va a determinar si sus objetivos han sido llevados a cabo satisfactoriamente o no. Así mismo, estos deben ser de tal modo que cubran todos los aspectos primordiales del desempeño, pero también deben ser sencillos de entender y de evaluar.

Es absurdo pretender implantar un sistema de gestión de calidad sin definir un conjunto de métodos de medición congruentes con el sistema que se va a

³² Cantú Delgado, Humberto. “Desarrollo de una cultura de calidad”, McGraw Hill, México 1997, p. 57

establecer. Esto, pues hay varios requisitos de la norma cuyo éxito depende de dichos métodos de medición, tanto en la versión 1994 como en la actual.

En la actual norma – versión 2000 – se le pide a la institución que mida todo lo que sea necesario para demostrar la conformidad del producto, la del sistema de gestión de calidad pero principalmente, para detectar los errores que se han cometido, para así evitarlos y poder elevar la eficacia del sistema.³³

El Modelo de Calidad Intragob indica que deben existir indicadores de tres tipos:

- “Desempeño: que muestre el comportamiento de los procesos
- Efectividad: para medir que tanto está funcionando el modelo con respecto a lo que se esperaba, y
- Eficiencia: esto para determinar qué tan buen uso se le están dando a los recursos”.

De igual modo, la norma ISO 9004:2000, la cual es una guía, da de manera explícita y detallada una lista de métodos de medición que se pueden llevar a cabo.

Uno de los graves problemas del gobierno de nuestro país es la falta de un buen método de medición, pues se ha puesto un gran énfasis por lo que se hace y no por lo que se obtiene.³⁴ Al gobierno le interesa que los procesos sean eficientes, pero hasta ahí llegan, no se preocupan por los resultados.

Como se mencionó en el capítulo primero del presente trabajo, la OCDE ha hecho un gran esfuerzo para tratar de ayudar en la modernización administrativa de los países que la conforman, y ahí es donde ha puesto una gran atención en que se debe medir adecuadamente el desempeño, los resultados de las organizaciones gubernamentales.

³³ Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. “Guía de Certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000-2000”, México 2002, p. 5

³⁴ Comentario fundamentado en información recabada en: De la Cerda Gastélum, José. “Calidad ISO 9000 en la Administración Pública de México”, Grupo Editorial Iberoamérica, México 2001, p. 114

Y ¿qué pasa cuando no hay una buena medición del desempeño? los objetivos de la organización no se cumplen o se cumplen a medias; existe un gran desperdicio tanto de tiempo como de recursos pues no se llegan a las metas establecidas.

El tener un buen control para evaluar qué tan correcto es el camino que la institución ha tomado, es vital para determinar si la organización está cumpliendo o no y de esta forma llevar a cabo la toma de decisiones de lo que es sustantivo para la organización. Y esto es esencial para cualquier empresa o institución, se tenga o no implantado y/o certificado un sistema de gestión de calidad.

En general, el papel de la evaluación consiste en tener un control sobre las actividades que se llevan a cabo en la institución, para de esta manera determinar si se está andando por la vía correcta, para los fines que se persiguen.

3.4 CÍRCULOS DE CALIDAD

Existen diversos aspectos que las instituciones, que aparentemente están interesadas en implantar un sistema de calidad en su administración, no contemplan, ya que en muchas ocasiones ponen mucho énfasis por pasar victoriosamente la auditorías, y se olvidan de que la calidad necesita ser controlada y esto se debe hacer por medio de un método que pueda ser entendido por todo el personal, y uno de estos métodos son los círculos de control.

Edward Deming, pionero de la calidad total - mencionado en el capítulo primero del presente trabajo - perfiló un círculo de control, con el cual se puede analizar de manera consecuente las normas y los procedimientos, y de esta forma atender de manera rápida y oportuna a los problemas que estos puedan presentar; de igual modo que Deming, diversos autores plantean que un procedimiento se debe revisar por lo menos cada seis meses, pues si no, esto significa que la institución no está tomando en serio las normas implantadas.

El círculo Deming o el círculo PHVA se trata de lo siguiente:

- Planear: aquí se determinan los objetivos y la finalidad, además del cómo se van a hacer las cosas.
- Hacer: en esta etapa se empieza por dar la capacitación adecuada al personal, así como la etapa inicial de las actividades.
- Verificar: aquí se comprueba que lo planeado concuerde con los resultados.
- Actuar: en esta última etapa, se hacen las acciones correctivas pertinentes y lo más inmediatas posibles.

Estos aspectos son fundamentales para llevar a cabo un adecuado control de calidad, esto con la finalidad de determinar si el trabajo se ha hecho con lo que se planeó, así como corregir desviaciones a tiempo. Todo esto como parte de la mejora continua.

Una vez que ya se tiene un cierto grado de control de la calidad, le sigue quizá lo más complicado, mejorar. Aquí también se puede emplear el círculo de Deming, pero ahora encaminado a la mejora y no al control. De igual forma se trata del círculo PHVA, pero con otro significado:

- Planear: se delimita el proyecto y el para qué y el cómo, es decir los objetivos y la forma de llegar a ellos.
- Hacer: identificar cuál es la problemática, e implantar la acción correctiva.
- Verificar: se evalúan los resultados para confirmar si en realidad hubo una mejora.

- Actuar: en caso de que la mejora haya sido exitosa, incorporar el procedimiento como parte de las actividades normales.

3.5 LOS RECURSOS HUMANOS: ELEMENTO CENTRAL EN LAS ORGANIZACIONES

Como se mencionó anteriormente, el éxito o el fracaso de un sistema de gestión de calidad depende enormemente de la participación de todos los que componen un organismo o institución.

En la implantación de un sistema de gestión de calidad existen aspectos que quizá resulten más complejos que otros, pero no imposibles, como ejemplo la transformación de costumbres y actitudes que no permiten el avance y desarrollo de algo nuevo para algunas instituciones como lo son estos sistemas, y esto puede llegar a ser un proceso largo y no puede ser forzado.

Aunque también es importante recalcar que no se puede generalizar tan categóricamente, cada institución tiene su propia naturaleza, su propia razón de ser, sus propias funciones, etc.

Es por esto que es una necesidad llevar a cabo un completo desarrollo por parte de la organización para propiciar e incentivar el cambio en las actitudes del personal, esto a través de motivarlos con constantes capacitaciones, reconocimientos, proporcionarles una continua y renovada información sobre el sistema de gestión de calidad que se está implantando, crear un clima laboral estable y sobre todo que el trabajador se identifique de alguna forma con la institución para la que trabaja. En pocas palabras, que exista una buena química entre los recursos humanos y técnicos, y todo esto con la finalidad de que se dé una buena integración para aumentar el desempeño.

Es indispensable también que exista una adecuada actitud por parte de los mandos superiores, es necesario permitir que el subordinado también participe y de su opinión en la toma de decisiones, involucrarlo, es decir, trabajar en equipo. Aquí es donde es muy importante la delegación de facultades.

También es de gran importancia la actitud del *personal de la línea de enfrente*³⁵, los que atienden directamente al ciudadano, pues son los que representan a la institución frente al cliente, y la impresión que éste tenga de ellos, es la que seguramente tendrá de toda la institución, es por esto de suma importancia, tener a estos empleados – y a todos – con una constante capacitación para aumentar su nivel.

Es muy claro que el tan ansiado cambio de la administración pública, va a depender de diversos factores, tales como el contexto político interno, las presiones internacionales y el qué tanto se entienda dentro de las organizaciones la necesidad de dicho cambio.

El desarrollo del personal lo promueve el Modelo del Calidad Intragob del gobierno de Vicente Fox, mencionado en el capítulo anterior, donde se hace énfasis en el desarrollo de un adecuado liderazgo y desarrollo de personal y del capital intelectual.

En la actualidad existe el llamado Servicio Profesional de Carrera, el cual entró en vigor en octubre de 2003. Esto plantea que todo aquél que trabaja para el sector público, se desarrolle y permanezca a través de la igualdad de oportunidades, de sus cualidades, su objetividad, su vocación y su lealtad, para mejorar la eficacia del sector para beneficio de la ciudadanía. Esto se hará a través de la constante capacitación de los servidores públicos con rango de Jefes de Departamento, Subdirectores y Directores, lo anterior para que en un periodo máximo de tres años, sean nombrados servidores de carrera.

³⁵ OCDE. "Un gobierno alerta. Iniciativas de servicios de calidad en la administración", Departamento del Distrito Federal, 1996, p. 43

No hay que olvidar que los recursos humanos son el todo de una institución, sin ellos, nada se podría ser ni hacer, son los que le dan movimiento a la organización.

3.6 OTRAS ACCIONES PARA COMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Una institución debe tener bien clara cuál es su función y objetivos y cómo llegar a éstos, una vez determinado esto, la institución se debe valer de distintos tipos de herramientas que la ayuden a llegar de manera exitosa a sus fines.

Algunas de ellas, además de la que es el tema de este trabajo, pueden funcionar en algunos organismos y en otros no, por ello la institución debe definir cuál es el que más le conviene.

A continuación se mencionan algunas herramientas que una institución del sector público puede implantar para ser más eficaces y eficientes, y que pueden llevarse a cabo como complemento de un sistema de gestión de calidad:

- La mejora continua: esto, como su nombre lo indica, se trata de hacer constantes revisiones, auditorías, etc., con el fin de corregir y/o prevenir fallas.
- La reingeniería de procesos: es rediseñar de manera radical los procesos administrativos que quizá ya no funcionan en determinada institución, con la finalidad de lograr mejoras sustanciales.
- Planeación estratégica: esto es que la organización define cuál es su función y su razón de ser, determinando de este modo cuáles son sus objetivos primordiales, así como las líneas de acción a seguir.

- Implantación de círculos de calidad, los cuales se explicaron anteriormente en este capítulo.
- Recursos tecnológicos: para dar facilidad a las actividades, como por ejemplo la automatización.
- Programas de limpieza y orden: los cuales dan a la organización un clima laboral más armonioso y propicio.
- La Administración de Calidad Total (Total Quality Management): la cual abarca a todas las actividades de la organización, orientándola a la calidad total.

Todos estos instrumentos tienen sus ventajas y desventajas, depende de cada institución, la clave es el saber cómo aplicarlas y adaptarlas a cada una de ellas. Es por esto que las instituciones tienen programas específicos encaminados a la mejora y la calidad en el trabajo.

3.7 EFECTIVIDAD DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL GOBIERNO FEDERAL EN MÉXICO

La gran mayoría de las instituciones que han implantado un sistema de gestión de calidad ISO 9000, han tenido resultados positivos a nivel general, pues ha habido un incremento significativo de instituciones públicas que han puesto su interés en implantar y/o certificar estos sistemas pero de una manera muy superficial, y no logrando el cambio tan significativo que se busca.

A nivel interno, al iniciar el proceso, los empleados de la institución tienden al escepticismo y de cierta forma al rechazo, y esto se puede deber a causas tales como:

- la ruptura de un esquema de trabajo llevado a cabo por años;
- la falta de un entendimiento total sobre el fin del sistema de gestión de calidad;
- por la misma dificultad de aplicar la norma, pues como he mencionado anteriormente, la norma dice qué hacer pero no cómo;
- el trabajo extra que se requiere en algunos casos; entre otras.

Este rechazo se ha dado incluso en niveles directivos, trayendo esto como consecuencia la falta directa de iniciativas que es indispensable para la participación en equipo, haciendo que la implantación del sistema de gestión de calidad se haya obstruido en alguna parte del proceso. Es por esto, la gran importancia que se le debe dar al papel del liderazgo.

A muchos les parece que el implantar un sistema de este tipo, en lugar de ayudar, perjudica, pues argumentan que si en la administración pública se busca optimizar tiempo y recursos, un sistema de gestión de calidad hace todo lo contrario, además de restar tiempo también recursos.

En general, se puede decir que los sistemas de gestión de calidad en la administración pública han servido, pero de un modo muy insustancial en la mejora de los procesos en el sector, así como en el cambio de actitud de algunos servidores públicos; no son la única alternativa a seguir, sin embargo es una herramienta que a la larga y aplicándose correctamente, puede ayudar a llevar a cabo el cambio en algunos vicios que tiene la administración pública de nuestros días.

Existen aspectos que no son favorables, es decir, lo que no se debe de hacer cuando se implanta un sistema de gestión de calidad ISO 9000; como el que se piense que el ISO 9000 es la solución a los problemas de las instituciones, simplemente se trata de un aspecto de toda una gama de posibles mejorías para diversos escenarios prospectivos de la organización, e incluso no es tan efectiva para todas la estructuras organizacionales.

El problema es la falta de una política pública como tal, bien definida, bien fundamentada, hace que la reforma institucional que plantea el gobierno de Vicente Fox sea muy débil y dispersa.

Hace falta una ubicación más específica de las acciones que se necesitan emprender para cambiar a la administración pública.

Las instituciones llevan a cabo la implantación de los sistemas de gestión de calidad ISO 9000 de manera desigual, es decir, algunas lo hacen, algunas no, algunas lo incluyen dentro de su política de calidad, y algunas otras lo hacen dentro del marco de la planeación estratégica.

En algunos Informes de Gobierno de Vicente Fox , especialmente en el tercero, plantea la necesidad de una Reforma del Estado en base a la calidad y a la modernización en la administración pública; además menciona la urgencia de tener una cultura laboral diferente – algo fundamental para el funcionamiento de la administración pública – que pueda responder con las exigencias externas de un mundo tan avanzado y tan cambiante, lo que nos hace pensar que nada de esto se ha hecho y que las débiles estrategias que planteó en materia de innovación y calidad como el “Modelo de Calidad Intragob”, no han respondido a esa exigencia del mundo globalizado.

En materia de cultura laboral en la administración pública, se han llevado a cabo acciones como la Ley del Servicio Profesional de Carrera - mencionada

anteriormente - en donde tiene mucho que ver el profesionalismo de los servidores públicos, pero hay que ver en un futuro si llega a hacer algún cambio evidente.

En cuanto a innovación en la administración pública se han llevado a cabo programas como el de e-gobierno, en el que se pueden hacer trámites y conseguir información a través de Internet, lo que sí ha agilizado de alguna manera la forma de obtener los servicios del gobierno, y que además puede evitar el aumento de la corrupción.

De manera muy breve, ha mencionado la certificación de sistemas de gestión de calidad ISO 9000 en áreas de la administración pública, sin mencionar qué tipo de soluciones ha traído, o para qué se han implantado, solamente mencionando que 679 centros de trabajo (en el 2003) de la administración pública federal ya tienen certificado ISO 9000.

Es muy cierto que los sistemas de gestión de calidad ISO 9000 traen consigo mejoras, esto en cuanto a simplificación de documentación, agilizando así trámites y ahorrando de tiempo y dinero. Pero pienso que lo que más importa dentro de una organización es el equipo de trabajo, mientras este no modifique su actitud y su interés respecto a la administración pública, no se podrá hacer nada.

Es necesario establecer una red intergubernamental bien solidificada y transparente, porque las actividades de cualquier institución se relacionan de menor o mayor forma con los movimientos de otras organizaciones, y es precisamente ahí donde la buena voluntad y la eficacia de uno, la puede echar abajo otro.

Es indispensable recordar que todos los acuerdos, programas, políticas públicas, etc., se hacen dentro de la red intergubernamental, dentro del marco de una dependencia o de una oposición.

En México existe un federalismo que abarca todo que no permite actuar con libertad a los otros dos niveles gubernamentales, sobre todo a nivel municipal.

Las relaciones dentro del gobierno necesitan de un bien estructurado marco legal que regule los movimientos de los servidores públicos, que garantice a la ciudadanía que la transparencia se dará, que no habrá acciones que vayan en detrimento de los intereses sociales y que se terminarán las relaciones de “compadrazgo” en el gobierno.

Algo que es – y ha sido por años – muy común dentro de nuestro gobierno, es el abuso de poder por parte de los funcionarios públicos, esto es un elemento muy distintivo del gobierno, un elemento que es precisamente uno de los grandes frenos para poder mejorar.

Simplemente no existe una adecuada rendición de cuentas por parte de los servidores públicos en nuestro país, los representantes de la ciudadanía han hecho lo que han querido con los recursos, con las políticas, con las necesidades de la gente; siempre han sobrepuesto sus necesidades e intereses personales por encima de los colectivos.

En muchas instituciones públicas se están o ya se han implantado sistemas de gestión de calidad ISO 9000, eso quiere decir que indiscutiblemente traen beneficios al sector público, pero es muy idealista especular que este tipo de estrategias van a resolver las deficiencias de un sistema que ha estado viciado por décadas.

3.8 PROBLEMÁTICA Y POSIBLES SOLUCIONES

Existen un sin fin de vicios que se tienen en el sector público en materia de calidad y el ISO 9000.; y para esto se ha adoptado una ideología corporativa al gobierno,

de ahí que el mayor éxito de esto sea en las empresas paraestatales, pero no es lo mismo en el sector público.³⁶

En el siguiente cuadro se mencionan las principales problemáticas y sus posibles soluciones.

CUADRO 8
PROBLEMÁTICA DEL ISO 9000 EN EL SECTOR PÚBLICO Y POSIBLES SOLUCIONES

PROBLEMÁTICA	SOLUCIÓN
LA CERTIFICACIÓN DE PROCESOS DE APOYO Y NO SUSTANTIVOS	TENER UN ASESOR QUE HAGA UN ANÁLISIS ADECUADO DE CUÁLES SON LOS PROCESOS ESENCIALES DEL SERVICIO, ES DECIR, LOS QUE SON LA RAZÓN DE SER DE LA INSTITUCIÓN.
LA FLEXIBILIDAD DE ALGUNAS EMPRESAS CERTIFICADORAS	ESCOGER LA EMPRESA QUE VA A CERTIFICAR LA INSTITUCIÓN DE ACUERDO AL BUEN PRESTIGIO Y NO AL NEGATIVO.
LA CERTIFICACIÓN COMO FIN Y NO COMO MEDIO	SE DEBE HACER UN MARCO LEGAL MÁS AMPLIO DE ESTO, PARA QUE SE TOME MÁS EN SERIO Y NO SE DEJE DE LADO EN CUANTO SE OBTIENE LA CERTIFICACIÓN.

³⁶ De Jong, Feike. Revista Expansión. Artículo "El imperio de ISO", 12 de noviembre de 2003. Versión Internet.

PROBLEMÁTICA	SOLUCIÓN
<p>LA CONFUSIÓN SOBRE QUIÉN ES EL CLIENTE Y POR LO TANTO DE SUS NECESIDADES</p>	<p>DE IGUAL MANERA QUE CON LA CONFUSIÓN DE PROCESOS CLAVE Y DE APOYO, SUCEDE EL MISMO TIPO DE CONFUSIÓN EN ALGUNAS INSTITUCIONES EN RELACIÓN CON LOS CLIENTES, ES NECESARIO UN ANÁLISIS PARA EVITAR DESCONCIERTOS.</p>
<p>LA FALTA DE INTERÉS DE LOS EMPLEADOS EN GENERAL</p>	<p>ESTO SE DA PRINCIPALMENTE POR LA FALTA DE INCLUSIÓN DE LOS MISMOS DENTRO DEL SISTEMA, SE DEBERÍA TOMAR MÁS EN CUENTA LA OPINIÓN DE QUIENES AL FINAL SON LOS QUE LLEVAN A CABO LOS PROCESOS. DE IGUAL FORMA SE PUEDE DAR ALGÚN TIPO DE INCENTIVO.</p>

En general, la problemática del ISO 9000 en el gobierno se debe a la falta de una regulación como tal que sea parte de la misma administración, por lo que yo propongo que se haga del ISO 9000 un requisito para los procesos sustantivos en las instituciones del sector público, que exista una legislación que lo regule y sancione, pues de nada sirve que en algunas exista y en otras no, así como el establecimiento de un organismo público especializado que se dedique a la dirección y control de aquellos que estén estableciendo un sistema de gestión de calidad ISO 9000.

CONCLUSIONES

La calidad constituye un elemento esencial para la humanidad, pues podemos hablar de calidad de vida, humana, en educación, en el trabajo, y se puede seguir mencionando; de alguna u otra manera el hombre siempre ha buscado para sí mismo lo mejor en un aspecto integral. La calidad como sí, puede ayudar a prevenir y resolver problemas que le afectan a la persona, individual y/o colectivamente.

En el ámbito de la Administración Pública parece no existir la calidad, y también podríamos creer que la individual está en contraposición con la colectiva, pues quizás no resulte tan conveniente que los funcionarios dirijan los recursos públicos realmente para las necesidades básicas sociales.

Lo anterior no es nada nuevo, pero en la realización de este documento, pude darme cuenta de lo grave que es el problema y de lo cerrado que es el sector público, de lo arcaico que es, cuando pretende hacer creer que es un gobierno nuevo, realmente lo único novedoso es el cambio del partido en el poder.

El desarrollo del presente trabajo refutó su hipótesis al observar que en definitiva, la implantación de sistemas de gestión de calidad ISO 9000 en la Administración Pública en México no ha conseguido el impacto deseado, esto debido a la muy poca o nula disposición de muchos funcionarios en el cambio de actitud para generar una nueva forma de gobernar.

Como ya se ha analizado, algo que es -y ha sido por años -muy común en el gobierno de México, es el abuso de poder por parte de los funcionarios públicos, esto es muy distintivo, y no sólo en México sino en toda Latinoamérica, y como sabemos es la principal problemática para poder avanzar y mejorar.

Este trabajo, como anteriormente mencioné, no ha descubierto nada que ya todos sabemos, sin embargo, espero que dejar algo para reflexionar.

México es un país ambivalente, por un lado, el gobierno promueve la veracidad, pero muchos servidores públicos no lo cumplen; no existe una adecuada rendición de cuentas por parte de éstos, los representantes de la ciudadanía han malversado fondos, han aplicado erróneamente muchas políticas públicas; se han sobrepuesto intereses personales por encima de los colectivos.

Respecto a lo anterior, me parece importante señalar, que para la realización del presente trabajo me topé con muchas dificultades, en el sentido del acceso a la información. Al principio mi objetivo era estudiar el caso específico de alguna institución pública que tuviera o estuviera en proceso de tener establecido un sistema de gestión de calidad ISO 9000, y la respuesta en donde lo intenté fue: “lo siento, es información confidencial; si claro nosotros te hablamos”, lo cual por supuesto nunca sucedió, y me confirmó lo que pensaba, no hay ningún cambio real en la administración de Vicente Fox. Así que el desarrollo de este documento se hizo en base a información obtenida en sitios de internet y bibliografía del tema.

Es impresionante que la gente que debe cumplir con las necesidades de toda una sociedad, se tome la molestia de negar simple información que debería ser de dominio público.

Esto nos demuestra que en México no existe una democracia y estrategias como la estudiada en este trabajo, pretenden hacernos creer que sí.

En mi opinión, los sistemas de gestión de calidad ISO 9000, no tienen la fuerza para cambiar los resultados de un gobierno por tantos años viciado, por lo que considero que va a ser muy difícil poder deshacer una cultura donde se aplica la ley del más fuerte (en este caso poderoso), donde las oportunidades, los recursos y las decisiones son solamente para una muy reducida élite de poder, y donde las preferencias por las “amistades” se siguen dando así como la discriminación para

la mayoría. Si todos sabemos que si las cosas no se han hecho ni con eficacia, eficiencia o calidad, es por que en muchos casos no está la gente adecuada en la Administración Pública, porque es gente que no está lo suficientemente preparada o capacitada, o porque lo que menos les interesa es hacer las cosas para el bien de la sociedad.

No hay que negar que de alguna forma hay que empezar si en un futuro se pretende un cambio, pero se debe poner en una balanza y de verdad evaluar cuáles son las realidades de nuestra sociedad.

No hay que desestimar que en algunos casos ha sido exitosa la implantación de los sistemas de gestión de calidad ISO 9000, pero hablando en términos generales no ha funcionado en el sector público, se tienen más desventajas que ventajas, como su alto costo, su falta de seguimiento, es decir, no tiene un impacto dentro de los servicios gubernamentales.

De palabra, se plantean muchos planes y programas que buscan elevar la calidad en el gobierno, pero yo creo que más bien se hace por engrandecer la imagen de este, es decir, hacer creer a la ciudadanía que la administración en turno está preocupada y ocupada por sacar adelante al país, cosa que al final nunca se lleva a cabo.

No hay un real interés por llevar a cabo una reforma administrativa; en el caso de los sistemas de gestión de calidad ISO 9000 en el sector público, no logran tener el alcance que se requiere, es decir, no cumple con la necesidad de involucrar a toda la gente, a animarlos para que participe, cosa que es imprescindible.

El mayor problema es que se visualiza esto como un fin y no como un medio, piensan que la meta a lograr es la certificación, cuando en realidad es un medio para una mejora continua y permanente.

Este trabajo busca evidenciar las malas acciones de los gobiernos, y hablo en plural pues México no es el único, desafortunadamente, son los más los que no tienen la disposición para dar un giro en la forma de llevar a cabo los servicios públicos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acle Tomasini, Alfredo. “La calidad total y la planeación estratégica”, Editorial Grijalbo-Midori.
2. Borja, Rodrigo. “Enciclopedia de la Política”, Fondo de Cultura Económica. México 1997.
3. Campos Álvarez, Ricardo y Martínez Anzures, Luis Miguel. “Alta Calidad en la Gestión Pública”, Instituto de Administración Pública del Estado de México, México 2002.
4. Cantú Delgado, Humberto. “Desarrollo de una cultura de calidad”, McGraw Hill, México 1997.
5. De la Cerda Gastélum, José y Morales García, Leticia. “Calidad ISO 9000 en la Administración Pública de México. Una Investigación sobre los Avances y Perspectivas de los Sistemas de Calidad en los Gobiernos”, Grupo Editorial Iberoamérica, México 2001.
6. Echevarria Koldo y Mendoza, Xavier. “La especificidad de la Gestión Pública: el concepto de Management Público”. Banco Internacional de Desarrollo, Washington, D.C., 1999.
7. Fernández, Julián y Alatorre, Bernardo. “ISO 9000. Implantación y certificación del sistema”, Editorial Porrúa, México 1999.
8. Froman, Bernard. “Gestión de la Calidad. El Manual de la calidad. Referencia básica en un sistema de gestión de la calidad”. AENOR, Publicación Técnica, España 1995.

9. Harold Koontz. “Administración”. Mc Graw Hill, México 1990, 2a edición.
10. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. “Guía de Certificación de Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000:2000”, México 2002.
11. KMPG. “Guía de Mejoramiento de Productividad y Calidad”, Internacional headquarters, Ámsterdam 1996.
12. Laudoyer, Guy. “La certificación ISO 9000. Un motor para la calidad”, CECSA, México 1996.
13. Muñoz Razo, Carlos. “Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis”, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., Pearson Educación, México 1998.
14. OCDE. “Un gobierno alerta. Iniciativas de servicios de calidad en la administración”, Departamento del Distrito Federal, 1996.
15. Palom Rico, Santiago. “ISO 9000 y la base documental”. Ediciones Granica, España 1997.
16. Pratt, Henry. “Diccionario de Sociología”, Fondo de Cultura Económica, México 1997.
17. Riverola, J. y Muñoz-Seca, B. “El diseño de procesos y la reducción del tiempo en el servicio”, Ed. Folio, España 1997.

18. Subirats, Joan. “Definición del problema, relevancia Pública y formación de la agenda de la actuación de los poderes públicos. Análisis de Políticas Públicas y eficacia de la Administración”, MAP, Madrid, 1992.

Otras Fuentes:

- www.biblioteca.redescolar.ilce.edu.mx
- www.calidad.com.mx
- www.dcsch.azc.unam.mx
- www.economia.gob.mx
- www.ema.org.mx
- www.innova.gob.mx
- www.iso.ch
- www.lafacu.com
- www.oecd.org
- www.premioinnova.org.mx
- www.premiosnacionales.org.mx
- www.premiosnacionales.org.mx
- www.presidencia.gob.mx
- www.qualitylink.com.mx
- www.sesic.sep.gob.mx
- www.thequalitytimes.com
- www.universidadabierta.edu.mx
- www.unpan1.un.org
- www.uv.mx
- Revista Expansión. Artículo de Internet, Noviembre 2003.