



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL FONDO DE CULTURA ECONÓMICA

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
(OPCIÓN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA)

PRESENTA:

GONZALO PÉREZ SILOS

ASESOR: Doctor en A. P. LUIS ARTURO MÉNDEZ REYES



MÉXICO, D.F. 2008



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

O yo no entiendo los que está pasando,
o ya pasó lo que estaba entendiendo

Carlos Monsiváis

Agradecimientos

A mis Padres
Alberta Silos y Gonzalo Pérez
Por haberme enseñado el valor
de la vida y del trabajo

A la Lic. Patricia Merodio y
el buen amigo Robert
Sin su apoyo esto no
se hubiera hecho realidad

Dedicatoria

Para Edna, Montse y Rebe

Mi razón de ser

Ricardo y Norma

Sin ellos la vida no sería la misma

A mis amigos

Por los buenos y malos momentos

Índice

Introducción.....	3
Capítulo I. Marcos: Teórico y Conceptual	11
1.1 Marco Teórico	11
1.1.1 Calidad Total (Antecedentes).....	11
1.1.2 Concepto y Definición.....	15
1.1.3 Calidad Total y la Administración Pública	21
1.2. Marco Conceptual.....	29
1.2.1. Globalización	29
1.2.2 Tecnología y Gobierno (E-Gobierno)	30
1.2.3 Administración Pública (Nueva Gestión Pública)	36
Capítulo II. El Sexenio de Vicente Fox.....	44
2.1 El proyecto de Gobierno (Agenda Presidencial de Buen Gobierno)	46
2.2 Tecnología de Información y Comunicación	47
2.3 Acceso a la información y servicios públicos.....	51
2.4 El factor social, político, cultural y tecnológico.....	54
2.5 Modelos de calidad en y para el gobierno	56
2.5.1 Premio INNOVA.....	57
2.5.2 El Premio INTRAGOB	58
2.5.3 El Premio Nacional de Calidad.....	59
2.5.4 El reconocimiento a la Calidad SEP	59
Capítulo III. Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en el Fondo de Cultura Económica.	62
3.1 Elección del despacho asesor.....	63
3.2 Evaluación inicial	64
3.2.1 Planeación Estratégica.....	64
3.2.2 Diseño del sistema (definición del alcance y sus objetivos).....	71
3.3 Involucramiento del personal.....	72
3.3.1 Capacitación del Personal.....	72
3.3.2 Difusión	75
3.4 Documentación e implementación	80
3.5 Resultados	82
3.6 Mantenimiento y mejora continua del sistema.....	93
Capítulo IV. Conclusiones.	108
Bibliografía	112

Glosario	115
Anexos	119
Manual de Gestión de Calidad del FCE	119
Estructura Orgánica del FCE.....	189

Introducción

Esta nueva época se caracteriza por la capacidad de los ciudadanos, empresas e instituciones para acceder a la información, instantáneamente, desde cualquier lugar y en la forma deseada. Estas tendencias se plasman en todos los ámbitos de la Sociedad incluyendo los Organismos Públicos quienes, para satisfacer esta demanda de los ciudadanos, están llevando a cabo procesos de cooperación entre ellos, con el objetivo de impulsar el desarrollo y utilización de nuevas tecnologías, así como la implementación de sistemas de gestión, modelos de calidad y la utilización en todos los campos de acción de la administración pública de la "Calidad".

Los ciudadanos de los países democráticos esperan poder recibir servicios de calidad, acceder a la información más oportuna sobre las políticas gubernamentales y tener la oportunidad de participar en un diálogo con sus gobiernos.

Se exigen servicios públicos cada vez más modernos, cómodos y eficaces, y la Administración Pública se encuentra en una posición privilegiada para ofrecer servicios que son de su competencia aprovechando al máximo las nuevas tecnologías.

El nuevo enfoque económico mundial, así como el crecimiento del Internet, demanda que los gobiernos avancen al parejo de las nuevas tecnologías, utilizando estas como un medio para poder rendir cuentas claras a todos y cada uno de los ciudadanos.

La Administración Pública en México no es la excepción, y además del ámbito político, social, y cultural, debe enfrentarse a la barrera tecnológica que nos separa de otros países, para poder estar a la vanguardia en lo que provisión de servicios se refiere.

Uno de los principales problemas a los que se enfrentan los servidores y funcionarios públicos es la resistencia al cambio que implica la utilización de nuevas tecnologías, así como el cambio que representa la integración e implementación de sistemas de calidad.

La administración pública debe considerar, si se quiere incrementar la eficiencia del gobierno, como plantea Osborne en "reinención del gobierno", un gobierno que ante estas nuevas realidades pase de ser

"un gobierno de tipo burocrático a otro de carácter empresarial, basado en la capacidad de aprender con rapidez nuevas formas de acción y de ofrecer servicios a la gente de manera innovadora y eficaz"¹.

¹ Osborne, David y Gaebler Ted. *La Reinención del Gobierno*, Edit. Paidós, España 1994. p. 70.

De acuerdo con Osborne y Gaebler se requieren instituciones que sean responsables antes su clientes (la sociedad en general), flexibles y adaptables; instituciones que ofrezcan bienes y opciones de servicios de calidad, que gobiernen más por la persuasión y los incentivos que mediante órdenes y que desarrollen en sus empleados un sentimiento de significado e incluso de propiedad y para ello plantean la idea de crear un gobierno empresarial basado en diez principios:

1. Un Gobierno catalizador.- un gobierno que contrate servicios fuera de la administración oficial o que sean transferidos al sector privado, no entendido como privatización, se podría más bien manejar como un out sourcing. El gobierno debe ser conductor o coordinador de algunos servicios que pueden ser prestados por la iniciativa privada.
2. Un Gobierno propiedad de la comunidad.- promover y fortalecer la participación de la sociedad en las decisiones gubernamentales que les afectan.
3. Gobierno Competitivo.- exigir criterios de competencia en la prestación de servicios mediante eliminación de monopolios estatales y la liberación de las fuerzas de mercado, lo cual obliga a los monopolios públicos a responder a las necesidades de los consumidores.
4. Gobierno inspirado en objetivos.- enfatizar en la necesidad de orientarse a la consecución de objetivos basados en una misión particular de cada órgano de gobierno.
5. Gobierno dirigido a resultados.- un gobierno que evalúe su desempeño, más por la calidad de sus resultados que por el cumplimiento de las normas burocráticas.
6. Gobierno inspirado en el cliente.- un gobierno que sirva a los ciudadanos (clientes), basado en la filosofía de la Calidad Total satisfaciendo las necesidades del cliente a través de sus servicios. Que estimule la innovación de los servicios que ofrece.
7. Gobierno de corte empresarial.- proveer a los administradores públicos de incentivos por buenos resultados, por ahorros, etc.
8. Gobierno previsor.- un gobierno que ataque la enfermedad y no los síntomas, que desarrolle estrategias para anticipar los problemas, que aplique criterios de planificación estratégica que le permita identificar los problemas más urgentes y tome, en consecuencia, las decisiones necesarias.
9. Gobierno descentralizado.- un gobierno que delegue la autoridad para la toma de decisiones a los funcionarios de niveles más bajos, a los puestos en contacto con los clientes.
10. Gobierno orientado al mercado.- un gobierno que utilice los mecanismos de mercado para mejorar los servicios públicos.

Se ha buscado de manera general, una tendencia a darle tintes privados a la Administración Pública, un punto importante a resaltar es, sí se pueden extrapolar los ejemplos, la gran mayoría de los estados unidos, a otros países del mundo.

Aunado a lo que plantean Osborne y Gaebler se tiene que afrontar también.

- El ámbito cultural y la resistencia al cambio tanto de la administración pública, como el de la sociedad, y verlo como una revolución tecnológica, administrativa, social, cultural y política.
- Seguir de cerca el costo económico, político, social y cultural.

“No se puede exigir calidad a los servidores públicos sin dotarlos de las herramientas necesarias para lograrlo. Los países más avanzados dedican más del 5% del costo de la nómina a la capacitación, en México no llega al 1%”².

Para el caso de México, desde el sexenio pasado se estableció una “Agenda Presidencial del Buen Gobierno” que permitiera a la Administración Pública orientarse como un gobierno competitivo que tome como punto de partida la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad³.

Para lograr estos objetivos se plantearon dos vertientes contenidas en el Modelo de Innovación y Calidad: la innovación que permite concebir nuevas formas de ver las cosas y la calidad total que permite mejorar y optimizar lo que se ha estado haciendo bien y que genera valor agregado a la sociedad.

La Agenda Presidencial de Buen Gobierno estableció las siguientes líneas de Acción:

1. Un Gobierno Honesto y Transparente.
2. Un Gobierno Profesional.
3. Un Gobierno de Calidad.
4. Un Gobierno Digital.
5. Un Gobierno con Mejora Regulatoria.
6. Un Gobierno que Cueste Menos.

Estas líneas de acción se explican con más detalle en el capítulo II.

En el 6° Informe de Gobierno del expresidente Vicente Fox Quezada se establece que como parte de la promoción de la cultura de calidad en el gobierno “al primer semestre de 2006, 2 351 centros de trabajo de la APF cuentan con servicios de alta calidad certificados de acuerdo a estándares internacionales”⁴.

² Chávez Lozano Fausto Ascensión, *Calidad en la Administración Pública*, México 2000. p 2.

³ Es importante mencionar que desde los años setenta ya se comenzaba a mencionar el concepto de modernización administrativa, resultando en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, a partir de 1980 esta reforma administrativa se basaba en principios surgidos de la administración de empresas, como el de simplicidad y autonomía.

⁴ Presidencia de la República, *Sexto Informe de Gobierno*, México 2006. p.30.

Uno de estos centros que cuentan con la certificación de algunos de sus procesos es el Fondo de Cultura Económica (FCE) y para poder comprender este trabajo, es necesario hacer una pequeña introducción a lo que es el FCE.

El Fondo de Cultura Económica es una editorial fundada en 1934, con la finalidad de promover la cultura, actualmente es un organismo público descentralizado coordinado por la Secretaría de Educación Pública.

A través de su historia el FCE ha tenido diferentes constituciones legales, pasando de ser un fideicomiso, una empresa de participación estatal mayoritaria hasta alcanzar, por decreto presidencial del 26 de julio de 1994, su actual constitución como Organismo Público Descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

El objeto del Fondo de Cultura Económica es la promoción, fomento, edición, publicación, exhibición y comercialización de obras registradas en cualquier soporte, tradicional o electrónico, con la finalidad de ponerlas a disposición de la población tanto en México como en el extranjero.

Los bienes y servicios que proporciona a sus clientes y ciudadanos, incluyen entre otros, la venta de libros y audiolibros, producidos por el FCE, a través de distribuidores o por medio de librerías propias; venta de otros fondos editoriales a través de su red de librerías; realización de concursos, seminarios y talleres dirigidos al público en general o a estudiantes interesados en la promoción de la lectura o profesionales de la industria editorial; servicio de biblioteca del fondo editorial propio y presentaciones de libros.

Para atender sus responsabilidades el FCE cuenta con la siguiente infraestructura. Oficinas centrales ubicadas en el edificio de Carretera Picacho-Ajusco 227, Col. Bosques del Pedregal, Tlalpan, donde se concentran las actividades editoriales, de producción, comercialización y administrativas. Un edificio en José María Joaristi 205, Col. Paraje San Juan, Iztapalapa, donde se ubica el Almacén Central de producto terminado. Veintidós librerías en el territorio nacional ubicadas en el Distrito Federal, Estado de México, Jalisco, Monterrey, Morelia, León, Querétaro, Coahuila, Tlaxcala, Durango y Nayarit; y. Nueve filiales en el extranjero ubicadas en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, España, Guatemala, Perú, Estados Unidos y Venezuela.

Con la finalidad de mejorar los procesos y procedimientos del FCE en Enero de 2005 se iniciaron los trabajos para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, compuesto por tres estrategias el Modelo de Calidad INTRAGOB el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) certificado bajo la norma ISO 9001:2000 y el Sistema de Gestión Editorial (SIGUE).

En el presente trabajo se describen las acciones realizadas por la Unidad de Planeación, adscrita a la Gerencia de Tecnología, área donde me desempeño profesionalmente, para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el Fondo de Cultura Económica, Casa Matriz, Delegaciones Regionales y Librerías en el Distrito Federal de Julio 2004 a Diciembre de 2007.

Se llevó a cabo el mapeo de los procesos sustantivos, que son los procesos de carácter estratégico y que afectan esencialmente a la misión institucional del FCE, los cuales están conformados e interaccionan con uno o varios procedimientos, de acuerdo a la siguiente clasificación:

Procesos de Sustantivos; Son aquéllos que tienen que ver con la misión de la Institución impactando en el cliente final.

Edición Producción Comercialización Almacén

Procesos Adjetivos, son aquellos que facilitan los recursos humanos, materiales y financieros a los procesos sustantivos para el logro de objetivos.

Sistemas Jurídico Administración

Adicionalmente se documentaron y certificaron los procesos relacionados directamente con los usuarios o clientes.

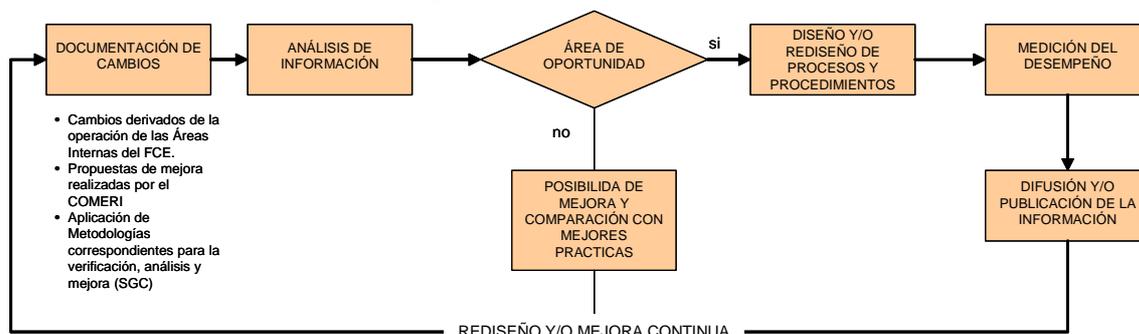
Procesos de las librerías del FCE

Atención de Solicitudes de Información

Procesos de la Biblioteca Gonzalo Robles.

Documentación de procesos y procedimientos, la Unidad de Planeación, con el apoyo de los titulares de las áreas, es la responsable de Analizar las disposiciones que incidan en la organización y operación del organismo, tanto de carácter sustantivo como adjetivo.

Figura 1. Proceso de Documentación



Fuente: Unidad de Planeación, FCE

El FCE tiene actualmente certificados 9 procesos: 4 sustantivos y 5 de apoyo. Se pretende a partir de estos procesos y sus procedimientos, establecer un Sistema de Gestión de Calidad, mediante el cual se incremente la calidad, eficacia y eficiencia de sus actividades.

Se puede destacar entre la dependencias de gobierno que cuentan con procesos certificados a la Comisión Nacional del Agua, (CONAGUA), el ISSSTE, la Secretaría de Salud, la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) y en particular los casos de PEMEX y la Comisión Federal de Electricidad (CFE), que tienen varios años implementando actividades tendientes a mejorar sus procesos y servicios.

En el caso de la CFE, existe un reconocimiento al interior para premiar o reconocer las labores en materia de calidad de cada una de sus Delegaciones Regionales.

De igual modo, en la Administración Pública en México se han realizado actividades importantes relacionadas con el gobierno electrónico, para lo cual entre otros el gobierno creó los portales www.gob.mx y www.e-mexico.gob.mx con la finalidad de aprovechar las herramientas tecnológicas actuales y “facilitar el acceso” a la información, servicios, políticas y trámites electrónicos a la sociedad en general.

El principal objetivo de este estudio es describir las actividades realizadas para implementar un Sistema de Gestión de Calidad en el Fondo de Cultura Económica: las actividades de comunicación interna elaboración de carteles, cursos de capacitación, difusión de las acciones realizadas y ha realizar; documentación de los procesos, el involucramiento del personal, formación de los auditores internos y enlaces de las áreas que conforman el FCE, entre otras actividades.

Indicar los puntos de la agenda de Buen Gobierno y otros planes estratégicos del Gobierno Federal que se atienden a través de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el FCE.

Para los fines de este trabajo la información se organizó de la siguiente manera:

En el primer capítulo se definen los Marcos Teórico y Conceptual que sirven de base para la elaboración del proyecto; El Marco Teórico, las ideas básicas de la investigación, así como los antecedentes relacionados, en este caso, con el Concepto de Calidad orientado al sector público, y cómo es que el concepto de Calidad Total es aplicado en la Administración Pública, sus productos y servicios y el Marco Conceptual que son las ideas o conceptos básicos en los cuales se sustenta el presente trabajo, iniciando con el planteamiento actual de la administración pública, "la nueva gestión pública"; que retoma de la iniciativa privada la Satisfacción al Cliente, "el ciudadano".

En el capítulo dos se presenta La Agenda Presidencial de Buen Gobierno en el Sexenio de Vicente Fox; El Modelo Estratégico para la Innovación y Calidad Gubernamental; se hace un breve repaso a los esfuerzos realizados por el Gobierno de México en el sexenio de Vicente Fox, para implementar en su actuar y en las dependencias de gobierno modelos de calidad, así como la importancia que ha representado la certificación de los procesos en las dependencias públicas.

En el tercer capítulo se habla de la experiencia profesional que he adquirido como personal adscrito a la Unidad de Planeación en el Fondo de Cultura Económica, así como las actividades realizadas principalmente para la Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad del Fondo de Cultura Económica de Julio 2004 a Diciembre de 2007.

Fue necesario recibir capacitación en materia de la Norma ISO 9001:2000 para poder preparar los procedimientos que ya estaban documentados, y poder atender los requisitos de la norma; las actividades de integración y formación del personal que se desempeñaría como enlace de las áreas y auditores internos de calidad se dio a través de la gestión de cursos de capacitación en materia de la Normas ISO y capacitación como auditor interno de acuerdo al punto 8.2.2 Auditoría Interna, el cual establece que las organizaciones deben llevar a cabo auditorías internas.

Las actividades de capacitación, promoción y difusión de los documentos del Sistema de Gestión Calidad (SGC) del Fondo de Cultura Económica a todo personal de acuerdo con el punto 5.5 Responsabilidad, autoridad y Comunicación, de la Norma ISO 9001:2000.

En el cuarto y último capítulo se presentan algunas conclusiones derivadas, tanto de mi experiencia profesional en el FCE, como de la bibliografía documentada para la realización de esta tesina para obtener el grado de Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública.

La presente investigación pretende ser una propuesta teórica de cómo la nueva gestión pública ha redimensionado la actividad del Fondo de Cultura Económica, su misión, visión objetivos y metas, en el cual el servidor público juega un papel muy importante para la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes “el ciudadano”.

Así como exponer algunas de las actividades realizadas y que sirvan de punto de partida para la implementación se Sistema de Gestión de Calidad en otras Dependencias Públicas, las cuales tienen que atravesar por falta de presupuesto, falta de apoyo y compromiso tanto del personal de mando medio y superior, como del personal operativo, el cual no visualiza, en muchos casos, ningún beneficio derivado de la certificación de los procesos o procedimientos de sus instituciones públicas.

Capítulo I. Marcos: Teórico y Conceptual

En este capítulo se definen los Marcos Conceptual y Teórico que sirven de base para la elaboración del proyecto; en el Marco Teórico se desarrollan, de manera general, las ideas o conceptos básicos en los cuales se sustenta el presente trabajo, iniciando con el concepto de globalización, la utilización de las Tecnologías de la Información (TIC's) y su influencia en la actual de la administración pública hasta llegar, a "la nueva gestión pública"; que retoma de la iniciativa privada la Satisfacción al Cliente, "el ciudadano". Como Marco Teórico, las ideas básicas de la investigación, así como los antecedentes relacionados, en este caso, con el Concepto de Calidad orientado al sector público, y cómo es que el concepto de Calidad Total es aplicado en la Administración Pública y sus servicios.

1.1 Marco Teórico

1.1.1 Calidad Total (Antecedentes)

Para ver cómo ha evolucionado la calidad durante el presente siglo, se lo puede apreciar a través del análisis de sus características fundamentales, considerando las cinco etapas principales de su desarrollo.

1º Etapa. Desde la revolución industrial hasta 1930.

En los principios de 1900 surge el supervisor, que muchas veces era el mismo propietario, el cual asumía la responsabilidad por la calidad del trabajo. Durante la Primera Guerra Mundial, los sistemas de fabricación se hicieron más complicados y como resultado de esto aparecen los primeros inspectores de calidad a tiempo completo, esto condujo a la creación de las áreas organizativas de inspección separadas de las de producción.

Esta época se caracterizaba por la inspección, y el interés principal era la detección de los productos defectuosos para separarlos de los aptos para la venta.

2º Etapa. 1930-1949.

En la Segunda Guerra Mundial las necesidades de la enorme producción en masa requirieron del control estadístico de la calidad.

La contribución de más significación del control estadístico de la calidad fue la introducción de la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100 por ciento. El interés principal de esta época se caracteriza por un control que garantice no sólo conocer y seleccionar los desperfectos o fallas de productos, sino también la toma de acción correctiva sobre los procesos tecnológicos.

Se podría decir que en esta época se pasó de la calidad que se inspecciona a la calidad que se controla.

3° Etapa. 1950-1979.

Esta etapa, corresponde con el período posterior a la Segunda Guerra Mundial y la calidad se inicia al igual que en las anteriores con la idea de hacer hincapié en la inspección, tratando de no sacar a la venta productos defectuosos.

Se pasa de la inspección al control de todos los factores del proceso, abarcando desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de todos los requisitos y las expectativas del consumidor.

Durante esta etapa se consideró que éste era el enfoque correcto y el interés principal consistió en la coordinación de todas las áreas organizativas en función del objetivo final: la calidad.

Se pasa a producir con mayor calidad a fin de poder vender lo mejor, considerando las necesidades del consumidor y produciendo en función del mercado".

Comienzan a aparecer programas y se desarrollan Sistemas de Calidad para las áreas de calidad de las empresas, donde además de la medición, se incorpora la planeación de la calidad, considerándose su orientación y enfoque como la calidad que se construye desde adentro.

4° Etapa. Década de los 80.

La característica fundamental está en la Dirección Estratégica de la Calidad, por lo que el logro de la calidad en toda la empresa no es producto de un Programa o Sistema de Calidad, sino que es la elaboración de una estrategia encaminada al perfeccionamiento continuo de ésta, en toda la empresa.

El énfasis principal de esta etapa no es sólo el mercado de manera general, sino el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, para construir una organización empresarial que las satisfaga. La responsabilidad de la calidad es en primer lugar de la alta dirección, la cual debe liderarla y deben participar todos los miembros de la organización.

En esta etapa, la calidad era vista como “una oportunidad competitiva, la orientación o enfoque se concibe como la calidad se administra” (Carballal del Río y Díaz, 1998)¹.

5° Etapa. 1990 hasta la fecha.

La característica fundamental de esta etapa es que pierde sentido la antigua distinción entre producto y servicio. Lo que existe es el valor total para el cliente. Esta etapa se conoce como Servicio de Calidad Total.

El cliente de los años 90 sólo está dispuesto a pagar por lo que significa valor para él. Es por eso que la calidad es apreciada por el cliente desde dos puntos de vista, calidad perceptual y calidad factual. La primera es la clave para que la gente compre, mientras que la segunda es la responsable de lograr la lealtad del cliente con la marca y con la organización. Un servicio de calidad total es un enfoque organizacional global, que hace de la calidad de los servicios, según la percibe el cliente, la principal fuerza propulsora del funcionamiento de la empresa.

¹ Citado por Pérez, Memo en *Calidad Total*, apareció en la página Web <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm> el 10 de junio de 2007.

Cuadro 1. Etapas de la Calidad

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> Minimizar costes mediante la Calidad Satisfacer al cliente Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora Continua

Fuente: Pérez, Memo. Calidad Total, p. 2

1.1.2 Concepto y Definición

La calidad se puede definir como un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.²

La calidad es un concepto que ha ido variando con los años y de la que existen una gran variedad de formas de concebirla en las empresas, a continuación se detallan algunas de las definiciones que comúnmente son utilizadas en la actualidad.

La calidad es:

- ✓ Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- ✓ Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.
- ✓ Despertar nuevas necesidades del cliente.
- ✓ Lograr productos y servicios con cero defectos.
- ✓ Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- ✓ Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.
- ✓ Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.
- ✓ Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- ✓ Sonreír a pesar de las adversidades.
- ✓ Una categoría tendiente siempre a la excelencia.
- ✓ Calidad no es un problema, es una solución.

Para poder entender un poco más sobre la Calidad, a continuación se mencionan sus principales promotores y las ideas que aportaron sobre este concepto.

Sus principales promotores son:

² Para Kaoru Ishikawa, en su libro *¿Qué es el Control Total de Calidad? La Modalidad Japonesa*. Expresa que la calidad significa calidad del producto, y en su concepción más amplia puede ser calidad en el trabajo, en el servicio, de información del proceso de la división, de las personas, incluyendo a todos los trabajadores, calidad de la empresa y calidad en los objetivos. Y que está puede ser implícita o explícita a un producto o servicio, dependiendo siempre de los criterios definidos por el propio consumidor.

Dr. Edward Deming (1900-1993)

Desarrolló el Control Estadístico de la Calidad. En el censo de 1940, demostró que los controles estadísticos podrían ser utilizados tanto en operaciones de oficina como en las industriales.

Planteó que el consumidor es la parte más importante de la línea de producción. Para demostrar su aprecio por Deming, los japoneses establecieron en 1951 el Premio Deming. Además le entregaron la Segunda Orden del Sagrado Tesoro, siendo el primer norteamericano en recibir tal honor.

El éxito de Deming en Japón no fue recíproco en los EEUU, donde no lo descubrieron hasta 1980, 30 años después.

Dr. Joseph M. Juran.

Orientó el Control Estadístico de la Calidad a la necesidad de que se convierta en un instrumento de la alta dirección.

En 1954 visitó por primera vez el Japón. Ese año dictó seminarios a gerentes. A partir de ese entonces hubo un cambio en las actividades del control de calidad en Japón.

Juran señaló que el control estadístico de la calidad tiene un límite y que es necesario que el mismo se convierta en un instrumento de la alta dirección, y dijo que “para obtener calidad es necesario que todos participen desde el principio. Si sólo se hiciera como inspecciones de la calidad, estuviéramos solamente impidiendo que salgan productos defectuosos y no que se produzcan defectos”.

Armand V. Feigenbaum.

Es el fundador del concepto de Control Total de la Calidad (CTC) y lo define como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de la calidad, realizados por los diversos grupos de la organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes”

Siendo la calidad tarea de todos en una organización, él temía que se convirtiera en tarea de nadie, entonces sugirió que el control total de la calidad estuviera respaldado por una función gerencial bien organizada, cuya única área de especialización fuera la calidad de los productos y cuya única área de operaciones fuera el control de la calidad, de ahí es que nacen los llamados Departamentos de Control de la Calidad.

Kaoru Ishikawa

En 1949 se vincula a la UCIJ (Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses) y empezó a estudiar los métodos estadísticos y el control de la calidad. Los pasos que siguió y que lo guiaron fueron (Ishikawa, 1986):

1. Los ingenieros tienen que conocer de memoria los métodos estadísticos y cómo utilizarlos.
2. Como el Japón no tiene abundancia de recursos naturales sino que debe importarlos, es necesario que amplíe sus exportaciones produciendo productos de alta calidad y a bajo costo.
3. Consideró que la aplicación del control de la calidad podía lograr la revitalización de la industria y efectuar una revolución conceptual de la gerencia.

Ishikawa retoma el término de Feigenbaum de Control Total de la Calidad, pero al estilo japonés y prefiere llamarlo "control de calidad en toda la empresa", y significa que toda persona de la empresa deberá estudiar, participar y practicar el control de la calidad.

También da a conocer al mundo sus siete herramientas básicas que son: gráfica de Pareto, diagrama de causa-efecto, estratificación, hoja de verificación, histograma, diagrama de dispersión, y gráfica de control de Schewhart. Algunos de sus libros más conocidos son: "Que es el CTC", "Guía de control de calidad", "Herramientas de Control de Calidad".

Elementos clave del pensamiento de Ishikawa:

- ✓ La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
- ✓ El primer paso a la calidad es conocer lo que el cliente requiere.
- ✓ El estado ideal de la calidad es cuando la inspección no es necesaria.
- ✓ Hay que remover la raíz del problema, no los síntomas.
- ✓ El control de la calidad es responsabilidad de todos los trabajadores.
- ✓ No hay que confundir los medios con los objetivos.
- ✓ Primero poner la calidad y después poner las ganancias a largo plazo.
- ✓ El comercio es la entrada y salida de la calidad.
- ✓ Los altos ejecutivos de las empresas no deben tener envidia cuando un obrero da una opinión valiosa.
- ✓ Los problemas pueden ser resueltos con simples herramientas para el análisis.
- ✓ Información sin información de dispersión es información falsa.

Para Philip Crosby

Su teoría se basa fundamentalmente en que, lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad, de todas las acciones que resaltan de no hacer las cosas bien desde la primera vez, de ahí su tesis de la prevención.

Comparte la idea de Ishikawa de que la calidad es la oportunidad y obligación de los dirigentes, y para lograr el compromiso por la calidad en la alta dirección, desarrolló como instrumento el “cuadro de madurez” que permite realizar un diagnóstico y posibilita saber qué acciones desarrollar.

Muchas otras personas han surgido con concepciones e ideas particulares derivadas de su experiencia, pero a la vez todos coinciden en un conjunto de ideas que son básicas para que la calidad tenga un carácter total, estas son:

1. Esta filosofía es una tarea que tiene que ser impulsada por el número uno de la organización.
2. Es un problema de todos.
3. Tiene que estar orientada al consumidor.
4. Es un proceso de mejoramiento continuo.
5. Requiere de una educación permanente, tanto de dirigentes como de trabajadores.
6. Necesita de una medición permanente que identifique cuál es el costo del incumplimiento”.

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo.

“Para llegar a la Calidad Total, en un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores”³.

Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

³ Pérez Memo. op. cit. p. 17

- ✓ Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- ✓ Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- ✓ Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- ✓ Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- ✓ Involucramiento del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- ✓ Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- ✓ Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y el involucramiento de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

Cabría en este punto hacer una diferencia entre el estilo anglosajón y el estilo latinoamericano.

El primero adoptó el esquema oriental en el cual la evaluación es un proceso constante durante todo el proceso de producción, en donde toda la empresa está involucrada en producir para cada etapa productos con ciertos estándares de calidad, para satisfacer las necesidades de su cliente, el siguiente proceso o procedimiento, sucesivamente hasta llegar al producto o servicio final y su entrega al cliente.

Para el caso latinoamericano, se lleva a cabo control de calidad hasta el final del proceso de producción, el cual solo evita que algunos productos con defectos no lleguen al consumidor final, pero que no evita se sigan produciendo productos defectuosos.

Una diferencia importante es el costo de supervisión o de inspección de los productos terminados, toda vez que este proceso requiere del suficiente personal para llevar una inspección de gran medida aunque sea aleatoria, lo cual puede en un momento dado incrementar los costos del producto o servicio.

“Los elementos básicos que involucran la gestión de calidad varían de un autor a otro, pero esencialmente consisten en los siguientes: visión organizativa, eliminación de las barreras de comunicación, evaluación permanente, mejoramiento continuo, otorgamiento de facultades para la toma de decisiones al trabajador y capacitación”⁴

⁴ Arellano, David, Caballero, Enrique y del Castillo Arturo, Reformando al Gobierno una visión organizacional del cambio gubernamental, Edit. Miguel Ángel Porrúa, México 2007. p. 237.

1.1.3 Calidad Total y la Administración Pública

Las nuevas corrientes administrativas que van evolucionando a los conceptos de administración, organización, liderazgo, etc., en las empresas privadas, han puesto un énfasis primordial en lo que se ha denominado “enfoque de orientación al cliente”.

Desde este punto de vista una empresa será exitosa si ofrece un bien o Servicio de Calidad y logra satisfacer las necesidades de sus clientes. La reingeniería de negocios y el enfoque de calidad total, consideran dentro de sus esquemas conceptuales esta idea de orientación al cliente.

La Calidad es la más importante de las armas de competencia. Los cambios en la política comercial y económica nos obligan, no sólo como sociedad sino como individuos a ser más competentes en todos los sentidos y ámbitos de la vida. Debemos contar con una mayor cantidad de conocimientos, decidir con más información, usar tecnologías más avanzadas

La calidad es entonces simplemente cumplir con los requisitos del cliente. La filosofía básica del aseguramiento de la calidad, es promover una Cultura de Prevención de forma tal que los problemas sean anticipados y eliminados antes de su generación.

El Aseguramiento de la Calidad por lo general se asocia con alguna forma de actividad de medición e inspección.

Cuando estas tendencias empezaron a cobrar fuerza, se pensó que no eran aplicables al ámbito gubernamental, tomándose como principal argumento la naturaleza diferente de las organizaciones públicas y las privadas.

Los objetivos de lucro en las empresas privadas, hacen que las técnicas y procesos aplicados en estas, no sean factibles de adaptar al ámbito gubernamental, que tiene objetivos sociales. Estos objetivos sociales se podrían sintetizar en generar las condiciones necesarias para garantizar el bienestar de los ciudadanos, lo que coincide con el enfoque de orientación al cliente, sólo que aquí sería “orientación al ciudadano”.

Todos los gobiernos enfrentan deficiencias en sus sistemas de planeación pues carecen de claridad estratégica y de la administración por proyectos. Más grave aún es el hecho de que los sistemas presupuestales y de contraloría están enfocados al control por actividades, no por resultados. Esto provoca exceso de controles hacia el interior, poca efectividad hacia el exterior, desperdicio de recursos y mucha dispersión de esfuerzos. La mayoría de los planes y programas son textos que no aterrizan en objetivos y metas concretas. Gobiernos más avanzados han incluido en su cultura la planeación estratégica (largo plazo) y la administración por proyectos (año en curso) y un sistema de control por resultados.

No se puede exigir calidad a los servidores públicos sin dotarlos de las herramientas necesarias para lograrlo. “ Los países más avanzados dedican más del 5 % del costo de la nómina a la capacitación, en México no llega al 1 %”⁵. La capacitación en los gobiernos mexicanos resulta muy tradicional: Maestrías y diplomados para unos cuantos y recursos sin efecto estratégico para los demás (ortografía, mecanografía, idiomas, etc.) la capacitación debe estar alineada a la estrategia de calidad y debe ser de carácter técnico (de acuerdo a la especialidad del área) y en Administración de Calidad, como:

- ✓ Valores y Conceptos de calidad
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Estándares de Servicio
- ✓ Planeación: Administración de Proyectos
- ✓ Indicadores (Control Estadístico)
- ✓ Liderazgo

Se puede considerar el estándar internacional de 40 horas de capacitación al año por servidor público, como un mínimo indispensable para lograr el cambio hacia la calidad.

Objetivos:

El objetivo es entregar productos o servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores.

Sin capacitación es imposible mejorar los servicios de gobierno.

Los recursos se estarán administrando en forma honesta, transparente y eficiente, estimulando el ahorro, la productividad y la calidad, a través de mecanismos estrictos de control, interno y externo.

⁵ Chávez Lozano, Fausto, *Calidad en la Administración Pública*, documento que apareció en la página http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/C/ChavezFausto_CalidadAdmonPub.htm, México 2000. p 2.

Se debe contar con capital humano con excelente desempeño, honestidad, creatividad, responsabilidad, compromiso, respeto y espíritu de equipo; para lo cual se debe comprometer a brindar oportunidades permanentes de desarrollo integral; Políticas de calidad, procedimientos y quejas documentadas y evaluadas.

El problema que enfrentan los gobiernos cuando se quieren sumar al ISO (International Organization Standardization) es que carecen de enfoque a calidad; enfoque al cliente, controles estadísticos, procesos y procedimientos bien definidos, programas de capacitación, políticas de calidad. Generalmente, requieren de un asesor en ISO para ayudarlos a certificarse.

Una vez encaminados, descubren que el ISO puede convertirse en un sistema burocrático en donde hay que realizar mucha documentación y que no es fácil cambiar las políticas y procedimientos. Se recomienda utilizar el ISO como un camino hacia la calidad y crear un auténtico sistema de calidad que mejore los servicios o productos a la comunidad, y no como una simple bandera. Además se recomienda utilizar un software para crear y administrar el sistema, es decir para convertirlo en un sistema de administración del conocimiento.

Las empresas e instituciones toman la decisión de adoptar la Calidad Total (emplearla) básicamente por dos razones:

- ✓ Apoyándose en la Calidad Total, la empresa reacciona a la competencia, que representa una amenaza a una supervivencia redituable.
- ✓ La calidad Total es una oportunidad de mejorar.
- ✓ La Calidad total como estrategia competitiva, es responsabilidad de todos.

Las organizaciones de calidad muestran una tendencia hacia el individualismo, cuentan con individuos con iniciativas y espíritu de colaboración para trabajo en equipo, una alta comunicación y entendimiento, participación de los trabajadores en la toma de decisiones, confianza en las personas y sentido de responsabilidad en todos los niveles.

El nuevo enfoque administrativo. Es difícil cambiar cuando uno ha estado haciendo algo de la misma manera durante toda la vida, en el mundo moderno los cambios en las necesidades y demandas sociales fuerzan a un gobierno a cambiar para mantenerse dentro de la corresponsabilidad.

La competencia mundial que se vive en todos los aspectos, impulsados por un nuevo y más inteligente estilo de administrar, nunca había sido tan intensa. Los directivos de organizaciones gubernamentales están aprendiendo nuevas formas de trabajo y el conjunto de servidores públicos aprenden la forma de contribuir con sus conocimientos y experiencias; al mejoramiento de la gestión gubernamental. Escuchando a los usuarios para asegurar que sus servicios continúen siendo útiles y valiosos, si no lo hace, alguien se quejará rápidamente y se llevará el malestar de una mala administración pública vigente, restándole credibilidad a las acciones.

Las Líneas de Acción:

1. Fortalecer las acciones de gobierno mediante la utilización de la Administración Estratégica (Planeación, Seguimiento, Evaluación y Aseguramiento).
2. Mantener una política de gasto público equilibrado.
3. Crear y fortalecer programas para la eficiencia de los procesos administrativos, normativos y operativos de la administración pública, buscando elevar la calidad y productividad de los mismos.
4. Crear y fortalecer programas de capacitación para impulsar la profesionalización de los servidores públicos, mejorando conductas y actitudes.
5. Fomentar la coordinación entre los tres poderes.

En la mayor parte de los países del mundo contemporáneo, el sector público atraviesa por un intenso proceso de transformación institucional y administrativo. Estas reformas buscan mejorar la productividad en el uso de los recursos fiscales, la rentabilidad de las inversiones públicas y la eficiencia en la asignación del gasto gubernamental, pero sobre todo para reordenar el esfuerzo de los servidores públicos, y satisfacer las demandas ciudadanas.

La administración pública.

La nueva forma de gobierno plantea, como punto de partida, la elaboración de un diagnóstico de las dependencias del gobierno, a fin de poder definir las acciones a emprender en el corto, mediano y largo plazo.

El diagnóstico por dependencia tiene por objeto conocer la actual situación operativa, financiera, tecnológica y normativa de cada dependencia del gobierno, identificando sus debilidades y las posibilidades de cambio que permitan definir objetivos de corto y mediano plazo.

Los diagnósticos en cada área incluyen análisis en aspectos críticos: sistema de planeación de actividades, programas en operación, estructura administrativa, recursos asignados, procesos clave y normatividad.

Aplicando técnicas de planeación estratégica, se definen misiones, visiones, valores, objetivos estratégicos líneas de acción y metas para cada dependencia. Existen dependencias en donde es difícil definir una misión clara y concisa por la complejidad de su estructura. Ya que no existe delimitación clara de funciones y responsabilidades.

Se analizan programas y actividades esenciales de cada dependencia, y se contrastan con los objetivos estratégicos perseguidos. En algunos casos se pueden identificar diferencias importantes entre lo establecido por la normatividad y la realidad; existen dependencias que llegan a tener operativamente una estructura del doble de tamaño que lo establecido en la normatividad.

Las reformas en actuación pública, están orientadas a elevar la productividad y calidad del gasto público en entidades y dependencias. Se debe promover para que los servidores públicos logren un alto desempeño en la provisión de más y mejores bienes y servicios para la ciudadanía. Mejorará más la productividad haciendo más con menos, y ofrecer mejor atención a las demandas ciudadanas.

Las reformas de tipo regulatorio, normativo, administrativo y legal establecerán las bases normativas y jurídicas para oficializar la funcionalidad de la nueva forma de gobierno.

La reforma administrativa se basa en principios de la planeación estratégica y considera elementos de carácter cualitativo, como son la misión, visión y los objetivos estratégicos, entre otros. También contempla los de carácter cuantitativo, como indicadores estratégicos con sus respectivas metas anuales para definir los programas de cada dependencia y evaluar periódicamente su desempeño.

Los indicadores de calidad dan a conocer el nivel de satisfacción de los beneficiarios y los atributos de los productos y servicios esperados. La satisfacción de los beneficiarios, por los productos y servicios que se les otorgan, será conocida con base en encuestas que se realizarán con muestras representativas de la población objetivo. Los atributos de productos y servicios serán medidos con base en estándares de calidad de los productos o servicios. También indirectamente, a través de defectos o consecuencias negativas de los mismos productos o servicios.

Los indicadores de eficiencia son para elevar la productividad de los recursos públicos, miden la proporción entre la cantidad de productos y servicios generados con respecto a los recursos que se hayan utilizado, así como el tiempo transcurrido

Los indicadores de alineación de recursos permitirán asegurar la congruencia entre los recursos aprobados y suministrados. Las metas que se establecen deberán ser retadoras para motivar e impulsar el mejoramiento del desempeño de las dependencias.

La reforma administrativa tiene el propósito de dotar de mayor capacidad de respuesta al gobierno, a fin de atender mejor las demandas de la población. Es necesario un reordenamiento institucional que incluye cambios funcionales y operativos.

“La cada vez mayor tendencia a admitir que las organizaciones son un constructo social, nos lleva a su vez a aceptar que son entes cuyo funcionamiento y estructura deben responder a la dinámica social dentro de una arena política específica de ahí que los vínculos entre organización y contexto sean determinantes en el surgimiento de innovaciones a nivel funcional-estructural”⁶

Es por ello que los ejecutores del gasto público tienen la responsabilidad social y política de ejercer los recursos con la más alta eficiencia y transparencia presupuestal. Debe ser para satisfacer a una sociedad más crítica y a un Congreso más plural.

Se contempla la creación de servicios compartidos, la subcontratación de servicios y eliminación de duplicidades. Con estos cambios, se reorientará la utilización de los recursos y mejora la eficiencia administrativa.

Uno de los propósitos de la nueva forma de gobierno es elevar la calidad del gasto público, buscar mecanismos que generen eficiencia en áreas de soporte. La nueva forma de gobierno delimitará las responsabilidades de cada dependencia y área. Permitirá la fusión, la desaparición, el traspaso, la desconcentración o descentralización y el fortalecimiento de las áreas para eliminar las duplicidades y para reacomodar, de manera lógica, las funciones sustantivas de cada dependencia. A través de una reingeniería de procesos clave se consolidará la eliminación de las duplicidades, para así lograr una mayor simplificación de pasos y trámites, rapidez de respuesta y mejoría en la prestación de los servicios.

Hacia el exterior, el reordenamiento institucional traerá como consecuencia mejores productos y más servicios públicos para satisfacer a la ciudadanía y tener una mayor capacidad de respuesta.

⁶ Arellano, David, Caballero, Enrique y del Castillo, Arturo, Reformando al Gobierno. *Una visión organizacional del cambio gubernamental*, Edit. Miguel Ángel Porrúa, México 2007 p. 154.

Sistemas Administrativos:

La mayoría de los gobiernos carece de sistemas administrativos eficientes lo que provoca deficiencias en la entrega de resultados a la comunidad. Las dependencias tienen que pelear contra la ineficiencia administrativa interna. Además de la necesidad de un sistema de administración de recursos humanos. Entre algunos de los gobiernos que cuentan con sistemas administrativos se encuentran: Sinaloa, Puebla, Guanajuato, Coahuila, Jalisco, Veracruz, Baja California y Aguascalientes. Entre algunos países: E.U, España, Chile, Inglaterra, Australia y Nueva Zelanda.

Sistema de Calidad Certificado:

- ✓ ISO – 9000 en el Sector Público. (International Organization Standardization)

Políticas de calidad:

- ✓ Promueven una cultura de calidad
- ✓ Otorgan reconocimientos por lograr la calidad
- ✓ Llevan a cabo programas en educación y entrenamiento
- ✓ Apoyan al trabajo en equipo.

Políticas para el desarrollo de la Calidad Total:

1. El enfoque de Calidad Total se sustenta y orienta mediante un proceso integral y participativo de planificación estratégica.
2. Se incorpora el enfoque de la Calidad Total a los proyectos, programas y acciones que desarrollen los gestores en los diferentes niveles organizacionales.
3. La aplicación del enfoque de Calidad Total se orienta a satisfacer y superar las necesidades y expectativas de nuestros clientes y comunidad.
4. Se garantiza que la Calidad Total apoye y fortalezca el proceso de descentralización técnico administrativa de la institución.
5. Se intensificarán las acciones para incorporar progresivamente la filosofía y práctica de la Calidad Total a la cultura organizacional.
6. La organización del trabajo se debe orientar hacia estructuras planas y a la gestión por procesos y productos, dirigidos al cliente y a la comunidad, mediante el uso de una plataforma tecnológica apropiada.
7. La filosofía de Calidad Total se sustenta en el desarrollo del capital humano.
8. El enfoque de Calidad Total debe estar apoyado en la solidez financiera que garantice la sostenibilidad del sistema mediante la racionalidad y razonabilidad del uso de los recursos y la disminución de los costos de la no calidad.

La evolución de las normas ISO 9000 se ha dado de la siguiente manera:

La primera edición de las Normas ISO 9000.

En el año de 1987 aparecieron 3 modelos para diseñar sistemas de aseguramiento de calidad:

1. ISO 9001 Modelo para el aseguramiento de la calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.
2. ISO 9002 Modelo para el aseguramiento de la calidad en producción, instalación y servicio.
3. ISO 9003 Modelo para el aseguramiento de la calidad en inspecciones y pruebas.

La segunda edición de las Normas ISO 9000.

En el año de 1994 se revisan las tres normas anteriores y se publica la 2ª edición de las normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 y estuvieron vigentes hasta el 14 de diciembre del 2003.

La Tercera edición de las Normas ISO 9000.

Durante el año 2000 se revisaron las normas ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994 y el 15 de diciembre de ese año se publicó la norma ISO 9001:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Esta norma contempla un único modelo que reemplaza a los tres modelos anteriores.

La norma ISO 9001:2000 no solamente incorpora un cambio en su nombre sino un cambio radical haciendo mucho énfasis en la efectividad del sistema de gestión de la calidad y el mejoramiento del desempeño de las organizaciones.

Algunos expertos consideran que la norma ISO 9001:2000 evolucionó del concepto de “conformance” a “performance”, es decir, se evolucionó de demostrar el cumplimiento de requisitos al mejoramiento del desempeño de las organizaciones.

En el siguiente capítulo se presentará la forma en que la administración pública, en el sexenio de Vicente Fox Quezada y en particular en el Fondo de Cultura Económica aplica algunos de estos conceptos y estrategias con miras a mejorar su desempeño.

1.2. Marco Conceptual

1.2.1. Globalización

Globalización es un término moderno usado para describir los cambios en las sociedades y la economía mundial que resultan en un incremento sustancial del comercio cultural (aunque según algunos autores y el movimiento antiglobalización, la competitividad en un único modelo de mercado tiende a suprimir las realidades culturales de menor poder).

El término fue utilizado por primera vez, por Theodore Levitt en *The Globalization of Markets* para describir las transformaciones que venía sufriendo la economía internacional desde mediados de la década de los 60⁷. Toni Comín define este proceso como "un proceso fundamentalmente económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en un único mercado capitalista mundial"⁸.

La globalización es el proceso por el que la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifican mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. Así, los modos de producción y de movimientos de capital se configuran a escala planetaria, mientras los gobiernos van perdiendo atribuciones ante lo que se ha denominado la "sociedad en red". En este marco se registra un gran incremento del comercio internacional y las inversiones, debido a la caída de las barreras arancelarias y la interdependencia de las naciones.

En los ámbitos económicos empresariales, el término se utiliza para referirse casi exclusivamente a los efectos mundiales del comercio internacional y los flujos de capital, y particularmente a los efectos de la liberalización y desregulación del comercio y las inversiones, lo que a su vez suele denominarse como "libre comercio" (en inglés: free trade).

Etimológicamente, ciertos autores consideran más adecuado en español el término mundialización, galicismo derivado de la palabra francesa mondialisation, en lugar de globalización, anglicismo procedente del inglés globalization, puesto que en español "global" no equivale a "mundial", como sí ocurre en inglés.

⁷ Citado por Guerrero, Omar en *Nuevos Modelos de Gestión Pública*, artículo que apareció en la Revista Digital universitaria <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/index.html> 30 de septiembre del 2001 Vol.2 No.3. p. 2

⁸ *Ibíd.* p. 2

Sin embargo, el Diccionario de la Real Academia Española registra la entrada globalización, entendida como la "tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales"⁹.

"Inevitablemente, globalización implica hasta cierto punto el intento por homogeneizar las relaciones sociales. Homogeneizar no sólo los patrones económicos sino valores y principios sociales incluso"¹⁰

Este intento de homogeneización se ha extrapolado también a las instituciones públicas y aún cuando hay una amplia capacidad de transferencia de experiencias, no se debe de perder de vista el ámbito regional para poder implementar dichas experiencias, cada país tiene sus muy particulares problemas sociales, económicos, políticos e ideológicos.

1.2.2 Tecnología y Gobierno (E-Gobierno)

Como parte de esa globalización los países han tenido que utilizar las nuevas tecnologías para acercar su información, productos y servicios, no solo a los ciudadanos de sus respectivos países, sino también a ciudadanos de otros países.

El e-gobierno se refiere a la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación como acciones para llegar hasta un ciudadano más informado, con mejores servicios a su disposición y que participa en los procesos democráticos de la sociedad en un futuro que aún parece lejano.

Los ciudadanos de los países democráticos esperan poder recibir servicios de calidad, acceder a la información más oportuna sobre las políticas gubernamentales y tener la oportunidad de participar en un diálogo con sus gobiernos. Estas expectativas son fundamentales para una democracia, y los gobiernos de todo el mundo han hallado en las Tecnologías de la información y comunicación (TCIs) una valiosa herramienta para mejorar estos procesos.

Las palabras clave relacionadas con el e-gobierno son prestación de servicios y participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones, lo que también se conoce muchas veces como democracia directa o e-democracia.

⁹ Diccionario de la Real Academia Española, 23 edición, Edit. Espasa Calpe, España 2006.

¹⁰ Arellano, David, Caballero, Enrique, del Castillo Arturo, *Reformando al Gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental*, Edit. Miguel Ángel Porrúa, México 2007. p.398.

¿Qué tienen en común el e-gobierno y el e-comercio?

En primer lugar, los principios y los medios. El comercio electrónico permite a las empresas realizar transacciones más eficientes entre sí y acercarse a sus clientes. De forma similar, el e-gobierno permite que las interacciones entre gobierno y ciudadanos (Government to Citizens), gobierno y empresas (Government to Businesses) y entre distintos departamentos gubernamentales (Government to Government) sean más rápidas, efectivas y económicas.

En segundo lugar, y al igual que en el escenario del comercio electrónico, los servicios electrónicos que se ofrecen gozan de distintos niveles de 'madurez'; desde la simple transmisión de información, pasando por la interacción, las transacciones y por último la integración de todos los servicios e información de carácter público.

Accenture, una importante consultoría internacional, ha publicado un estudio muy interesante sobre las enormes diferencias que existen entre los países en lo referente a la madurez de sus esfuerzos de implantación del e-gobierno. La presencia gubernamental en Internet típica de primera generación se caracterizaba por la existencia de sitios Web para cada uno de los departamentos que conformaban el gobierno, desde los que cada uno de ellos ofrecía electrónicamente su propia información y servicios. Sin embargo, en la actualidad, los gobiernos nacionales y locales más desarrollados tienden a crear portales únicos centrados en el ciudadano, en los que se recopilan los servicios e información de distintos departamentos que luego se agrupan según las necesidades del usuario. Por ejemplo, muchos portales de gobiernos nacionales han dividido su información y servicios y los han agrupado en momentos clave de la vida como pueden ser 'tener un hijo' o 'casarse'.

No obstante, y como muy acertadamente señala la Deloitte Research Through the Portal (A través del portal), "la extensión y robustez de los servicios de los portales está limitada por la infraestructura que los respalda"¹¹.

Los retos más importantes que plantea el desarrollo de un servicio efectivo de portales podrían ser:

- La interoperabilidad y los estándares de datos que permitan la integración de datos y aplicaciones de distintos departamentos gubernamentales.
- La seguridad en Internet, es decir, el desarrollo de las firmas digitales, Infraestructuras públicas clave etc.

¹¹ Citado por Sotelo Nava, Abraham en *e-Gobierno: una estrategia para la innovación gubernamental*, Boletín de Política Informática No. 3 Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, México 2002. p. 5.

Organizaciones de todo el mundo, incluidas las de los países en desarrollo, están empezando a ver en el fenómeno del e-gobierno una valiosísima oportunidad para mejorar la calidad de sus democracias ofreciendo al ciudadano mejores servicios y mayor acceso a la información.

Las posibilidades que ofrece el desarrollo del e-gobierno son infinitas. Por ejemplo, en la actualidad los contribuyentes finlandeses reciben sus declaraciones de impuestos ya rellenas (sólo tienen que confirmarlas). En Holanda, los ciudadanos y las empresas no tienen que presentar su información al Gobierno más que una vez en la vida. La Librería del Condado de Hampshire en el Reino Unido, ha lanzado el primer servicio WAP de una institución pública del país, y el servicio británico de empleo está instalando kioscos de búsqueda de trabajo en los supermercados.

En su afán por mejorar la eficiencia de la prestación de servicios, los ayuntamientos, así como los gobiernos locales y centrales de toda Europa están uniéndose en una serie de redes, creando modelos, estableciendo prácticas de referencia y recibiendo asesoramiento de grupos de reflexión como el European Policy Center (Centro de Políticas Europeas).

Pero, ¿qué resultado se obtiene de aplicar “buenas prácticas” al e-gobierno?

El primer aspecto básico es la integración de información y servicios, o en otras palabras, un portal único centrado en los ciudadanos. Sin embargo, no todos los ayuntamientos pueden permitirse desarrollar, o incluso gestionar, un portal las 24 horas del día, los siete días de la semana. Así pues, las administraciones públicas están cada día más interesadas en la posibilidad de establecer Public-Private Partnerships (PPP, Asociaciones Público-Privadas), con Application Service Providers (ASP) o empresas que se encarguen de la gestión de las instalaciones de sus centros de atención telefónica.

El proyecto DEMANDS de la Unión Europea investiga el desarrollo de un modelo para la creación de una compañía basada en asociaciones público-privadas que puedan permitir a las administraciones públicas subcontratar servicios electrónicos (e-services) sin delegar las funciones de coordinación y control.

Los ciudadanos son importantes para las administraciones públicas, aunque para el desarrollo de una región lo fundamental son los servicios que se prestan al mundo empresarial. Dichos servicios incluyen la accesibilidad a información pública y la eficiencia de los servicios, así como la utilización por las administraciones públicas de las Tecnologías de la información y comunicación (TICs) para mejorar sus procesos de adquisición.

Crear un marco legal que trate de resolver problemas como el de las firmas digitales o la protección de la privacidad es otro pilar necesario para el éxito del e-gobierno.

El papel de la administración pública en la vida comunitaria es también importante. La seguridad y salud públicas, los parques y el ocio, los servicios a los mayores o a la juventud son ejemplos tangibles de algunos asuntos que se han incluido en los portales de muchas administraciones públicas.

Por último, aunque no por ello menos importante, los gobiernos deben garantizar que estos servicios sean fácilmente accesibles para todo el mundo, y desde cualquier lugar, un asunto que se conoce también con frecuencia como la necesidad de “tender puentes sobre la línea divisoria digital”.

En el caso de México, el gobierno del Presidente Vicente Fox Quezada, realizó muchos esfuerzos para desarrollar, al igual que otros países un portal donde el ciudadano, tanto nacional como extranjero pudiera tener acceso a información del país



Fuente: ¿Dónde estamos y hacia dónde vamos en nuestra agenda de buen gobierno?. Oficina de Presidencia para la Innovación Gubernamental Octubre de 2006

Figura 3. Pantalla Portal del Gobierno de México



Fuente: www.gob.mx Secretaria de la Función Pública

Si bien es cierto que gracias a este esfuerzo muchos de los trámites y servicios que presta el Gobierno de México se pueden consultar a través de Internet, en su portal www.gob.mx o a través de los portales de las Secretarías de estado y las diferentes dependencias, aún son pocos los trámites que se pueden concluir al 100% por Internet y a esto habría que sumarle que la brecha tecnológica aún es muy grande, ¿esto qué quiere decir?, que aún son pocos los ciudadanos que tiene acceso a una computadora y menos aún todavía aquellos que tienen acceso a Internet, ya sea en su domicilio, en sus lugares de trabajo o escuela.

Figura 4. Pantalla Trámites y Servicios del Portal del Gobierno de México



Fuente: www.gob.mx Secretaría de la Función Pública

Algunas ideas relacionadas con la utilización de las Tecnologías de Información durante el sexenio del presidente Vicente Fox se tratan con un poco más de detalle en el punto **2.2 Tecnología de Información y Comunicación**.

Figura 5. Contacto con las Secretarías de Estado



Fuente: Portal del Gobierno de México. Marzo de 2008

A través de los accesos establecidos en el portal del Gobierno de México, el ciudadano puede comunicarse con las Secretarías de Estado del Gobierno de México.

1.2.3 Administración Pública (Nueva Gestión Pública)

Para hablar de Estado, Administración Pública y su transición a la Nueva Gestión Pública sería necesario desarrollar un tema aparte de esta investigación.

Motivo por el cual se retomarán solo algunas ideas para hablar de los tres conceptos que servirán de marco para esta investigación.

1.2.3.1 Estado

Independientemente de la corriente que se pretenda adoptar

“interpretaciones teológicas (Vgr. San Agustín y Santo Tomás de Aquino); las filosóficas (Vgr. Sócrates, Platón y Aristóteles); las materialistas históricas (Vgr. Marx y Lenin); las teorías contractualistas (Vgr. Hobbes, Locke y Rousseau); las sociológicas-burocráticas (Vgr. Max Weber); las interpretaciones políticas del Estado como forma de dominación (Vgr. Maquiavelo) o las tendencias formalistas-jurídicas (Vgr. Kelsen)”¹²,

el estado nace como una creación enteramente humana que tiene como finalidad ser mediador entre los intereses comunes de la sociedad a través de establecer un dominio político, económico y social.

“Ricardo Uvalle sentencia que la administración pública es el ente, que organiza la presencia del Estado en la Sociedad y mediante la ramificación de sus ministerios, secretarías de Estado, organismos descentralizados, comisiones y fideicomisos, da un contenido político y administrativo al Estado”¹³

El Estado es una asociación de dominación obligatoria y consensual. Lo que supone un punto de equilibrio donde la coerción y el consenso se concilien y coadyuven al desenvolvimiento de una sociedad, cuya perpetuación esté fundada en la vida cívica.

¹² Méndez Reyes, Luis Arturo. *Contaminación atmosférica, grupos ecologistas y estado 1986-1994. Zona metropolitana de la Ciudad de México*. Tesis de Grado. México D.F. UNAM 1996 p. 160.

¹³ Ídem. p. 162

Tomás Hobbes alegaba que los hombres se habían establecido en sociedad por temor a la muerte violenta, y que ello auspició que cedieran parte de su libertad y se sometieran a una coacción libremente aceptada. Sin embargo, el ser humano espera mucho más que estar a salvo de la amenaza violenta de portadores privados que detentan fuerza y aspiran a que la vida asociada contribuya a su convivencia y bienestar.

Hobbes también había advertido que el establecimiento del Estado obedeció al carácter del hombre como animal político, pero más todavía al amor de los hombres a sí mismos. Como el Estado se constituyó principalmente por la autoestima, no tanto por el amor que se tiene por los semejantes, fue la utilidad el incentivo más poderoso para su unión en la sociedad política. El grado de perpetuación de los estados ha obedecido más al temor entre los hombres, que al amor que se inspiran; sin embargo, la unión política no solamente se traba gracias a la coacción, sino también debido a la persuasión que requiere estimular la ayuda mutua.

"La voluntad del Estado supone un objeto sobre el cual actúa. Cuando la acción se repite continuamente, se llama "actividad". Lo anterior sirve a Lorenz von Stein para explicar que "esta actividad del Estado, que tiene lugar mediante los órganos estatales y constituye, por lo tanto, la vida propiamente exterior del Estado, es lo que se llama administración del Estado".¹⁴

1.2.3.2 Administración Pública

La administración pública está caracterizada por atributos propiamente estatales. Dicha administración, por principio, es una cualidad del Estado y sólo se puede explicar a partir del Estado.

La administración pública consiste en la actividad del Estado. Tal como es observable a lo largo del pensamiento administrativo. En Alemania, Carlos Marx se refirió a la actividad organizadora del Estado y Lorenz von Stein a la actividad del Estado; en tanto que los Estados Unidos, Woodrow Wilson discernía sobre el gobierno en acción, Luther Gulick sobre el trabajo del gobierno y Marshall Dimock al Estado como constructor.

La administración pública -caracterizada como la actividad del Estado- tiene por objeto a la sociedad, para la cual labora en su perpetuación y desarrollo. Por consiguiente, dicha administración tiene su origen existencial, así como su legitimidad y justificación, en la perpetuación y desenvolvimiento de la sociedad.

¹⁴ Citado por: Méndez Reyes, Luis Arturo en *Contaminación atmosférica, grupos ecologistas y estado 1986-1994. Zona metropolitana de la Ciudad de México*. Tesis de Grado. México D.F. UNAM 1996 p.185.

Podemos afirmar que la administración pública constituye la actividad del Estado que está encaminada a producir las condiciones que facilitan la perpetuación de la sociedad y crear las capacidades de desarrollo de los elementos que la constituyen.

Los elementos constitutivos de la sociedad son de dos tipos: colectivos e individuales. Dentro de la sociedad moderna, ambos elementos deben ser potenciados de manera conjunta para producir su perpetuación y estimular su prosperidad. De hecho, como lo adelantamos, la administración pública existe solamente en función de la sociedad.

En sentido lato, administración pública es la actividad encaminada a acrecentar el poder del Estado y expandir sus fuerzas interiores al máximo; es decir, lo hace formidable. Constituye una capacidad que produce poder.

En sentido estricto, administración pública es la actividad que desarrolla la vida asociada a través del orden, la seguridad y la subsistencia; es decir, auspicia la convivencia civilizada. Consiste en una capacidad que produce civilidad.

"La administración pública no es meramente una máquina inanimada que ejecuta irreflexiblemente el trabajo del gobierno. Si la administración pública tiene relación con los problemas del gobierno, es que está interesada en conseguir los fines y los objetivos del Estado. La administración pública es el Estado en acción, el Estado como constructor"¹⁵.

Efectivamente los estados más poderosos son los mejor administrados y, por consiguiente, aquellos cuya balanza comercial es favorable; que detentan una hacienda pública sana, y que producen lo suficiente para sostener a los habitantes del país y traficar con el excedente; pero primordialmente son poderosos porque su administración pública ha sido capaz de alimentar y educar a la población, brindarle salud y asistencia, y procurarles lo necesario para facilitar la convivencia civilizada.

Entendiéndose a la administración pública como el Estado en actividad, y estando sustentada en el movimiento, la práctica administrativa constituye su esencia.

¹⁵ Citado por Méndez Reyes, Luis Arturo, en *Contaminación atmosférica, grupos ecologistas y estado 1986-1994. Zona metropolitana de la Ciudad de México*. Tesis de Grado. México D.F. UNAM 1996 p. 168.

1.2.3.3 Nueva Gestión Pública

Para hablar de la nueva Gestión Pública es necesario iniciar con la palabra gestión, el cual es una palabra que ha tenido mucho uso en Francia¹⁶. En español se ha usado como sinónimo de administración o como parte de la misma.

Para este proyecto se retomara la palabra management por el concepto de gestión, conceptos que están en boga en Francia y México.

De acuerdo con Omar Guerrero en su artículo Nuevos Modelos de Gestión Pública, el aporte de este concepto se debe al francés Michel Messenet en su obra *La Nouvelle Gestion Publique: por un Etat sans Burocratie* (La Nueva Gestión Pública por un Estado sin Burocracia), utilizando alternadamente el vocablo management y gestión.

Se habla de un acercamiento a la sociedad civil, al ámbito del mundo empresarial, dejando de lado la sociedad política, el voto y el control de los ciudadanos, se propone la orientación de la administración pública hacia el mercado y la noción ciudadano – usuario.

La renovación de la gestión pública sólo se efectuará de acuerdo con Messenet¹⁷ por la adopción de las técnicas del management privado, es decir una combinación de los sectores público y privado.

“El management público no se refiere a ninguno de estos sectores en particular, sino a ambos, pero entrañados en la sociedad en su conjunto”¹⁸.

El principal problema del management es que se introduce al sector público en un ámbito en que la maximación de las ganancias con relación a los productos y servicios que se ofrecen no son un imperativo categórico, sabemos que hay servicios que por el momento solo la administración pública puede proporcionar, tal podría ser el caso por ejemplo de la recolección de basura.

¹⁶ De acuerdo con lo establecido por Guerrero, Omar Guerrero en su artículo Nuevos Modelos de Gestión Pública, artículo que apareció Revista Digital Universitaria <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/index.html> 30 de septiembre del 2001 Vol.2 No.3.P 7; este concepto “Nació con la ciencia de la administración pública misma: Charles-Jean Bonin la usó en 1812, cuando se refirió la ejecución de las leyes como un asunto necesario a la gestión de los asuntos públicos (gestion des affaires publiques). Para este proyecto solo se hace la mención toda vez que es un tema bastante amplio y no es el objeto de estudio.

¹⁷ Ibídem. Guerrero, Omar. “Nuevos Modelos de Gestión Pública”. artículo que apareció *Revista Digital Universitaria* <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/index.html> 30 de septiembre del 2001 Vol.2 No.3. p. 2

¹⁸ Ibídem. p. 2

Se habla en el artículo Nuevos Modelos de Gestión Pública de Omar Guerrero que este nuevo management consiste en el saber hacer para mejorar las cosas del Estado, se trata pues de una revisión de las actividades del Estado y sus organizaciones en la que el administrador se convierte cada vez más en un gestor de programas, cuya función es el contacto con el público.

“Se asume que los problemas más importantes de un agencia gubernamental se refieren al cómo manejar adecuadamente los recursos para sobrevivir, cómo interrelacionarse de la forma más adecuada con el entorno de otras agencias y con el usuario del servicio que se provee (en ciertos casos incluso visualizado como cliente)”¹⁹

1.2.3.4 Modelos contemporáneos de Gestión Pública

Es importante, para poder entender toda esta nueva concepción de la administración pública, hacer mención de los modelos anglosajones para la nueva gestión pública.

Esta concepción de nueva gestión pública contemporánea deriva del proceso mundial de globalización, donde se busca la estandarización de la administración pública de cada país, es decir que se trabaje bajo un mismo esquema de organización y funcionamiento.

Omar Guerrero establece que cada administración pública debe quedar uniformada bajo un patrón conformado por cinco rasgos:

Mimetismo organizativo de la empresa privada.

Incorporación del mercado como parte del proceso de atención de los asuntos públicos.

Fomento a la competitividad mercantil.

Visión del ciudadano como consumidor y

reivindicación de la división de la política-administrativa exaltada por la contraposición de la policy-management.

Lo que se plantea es la separación de la política de la administración pública, adquiriendo esta un carácter mercantil ante el ciudadano visto siempre como el cliente consumidor, que además demanda servicios de calidad.

¹⁹ Cabrero Mendoza, Enrique. *Del Administrador al Gerente Público*. INAP, México 1997. p. 11

“Se deben generar mecanismos de mejor desempeño inter e intrainstitucional, también deben construirse los mecanismos que promuevan y generen una interlocución gobierno-gobernados”²⁰

Es decir se busca un aparato de gobierno que sirva a una sociedad cada vez más exigente y no que esta sirva al aparato de gobierno, se busca un servidor público que sirva a la gente y no a sus propios intereses como es el caso de muchas administraciones.

“La administración pública debe considerar, si se quiere incrementar la eficiencia del gobierno, como plantea Osborne una “reinvención del gobierno”, un gobierno que ante estas nuevas realidades pase de ser “un gobierno de tipo burocrático a otro de carácter empresarial, basado en la capacidad de aprender con rapidez nuevas formas de acción y de ofrecer servicios a la gente de manera innovadora y eficaz”²¹ .

De acuerdo con Osborne y Gaebler se requieren instituciones que sean responsables antes su clientes (la sociedad en general), flexibles y adaptables; instituciones que ofrezcan bienes y opciones de servicios de calidad, que gobiernen más por la persuasión y los incentivos que mediante órdenes y que desarrollen en sus empleados un sentimiento de significado e incluso de propiedad.

Plantean la idea crear un gobierno empresarial basado en diez principios:

1. Un Gobierno catalizador.- un gobierno que contrate servicios fuera de la administración oficial o que sean transferidos al sector privado, no entendido como privatización, se podría más bien manejar como un out sourcing. El gobierno debe ser conductor o coordinador de algunos servicios que pueden ser prestados por la iniciativa privada.
2. Un Gobierno propiedad de la comunidad.- promover y fortalecer la participación de la sociedad en las decisiones gubernamentales que les afectan.
3. Gobierno Competitivo.- exigir criterios de competencia en la prestación de servicios mediante eliminación de monopolios estatales y la liberación de las fuerzas de mercado, lo cual obliga a los monopolios públicos a responder a las necesidades de los consumidores.
4. Gobierno inspirado en objetivos.- enfatizar en la necesidad de orientarse a la consecución de objetivos basados en una misión particular de cada órgano de gobierno.
5. Gobierno dirigido a resultados.- un gobierno que evalúe su desempeño, más por al calidad de sus resultados que por el cumplimiento de las norma burocráticas.

²⁰ Ídem p. 15.

²¹ Osborne, David y Gaebler Ted, *La Reinvención del Gobierno*, Edit. Paidós, España 1994. p. 96.

6. Gobierno inspirado en el cliente.- un gobierno que sirva a los ciudadanos (clientes), basado en la filosofía de la calidad total satisfaciendo las necesidades del cliente a través de sus servicios. Que estimule la innovación de los servicios que ofrece.
7. Gobierno de corte empresarial.- proveer a los administradores públicos de incentivos por buenos resultados, por ahorros, etc.
8. Gobierno previsor.- un gobierno que ataque la enfermedad y no los síntomas, que desarrolle estrategias para anticipar los problemas, que aplique criterios de planificación estratégica que el permita identificar los problemas más urgentes y tome, en consecuencia, las decisiones necesarias.
9. Gobierno descentralizado.- un gobierno que delegue la autoridad para la toma de decisiones a los funcionarios de niveles más bajos, a los puestos en contacto con los clientes.
10. Gobierno orientado al mercado.- un gobierno que utilice los mecanismos de mercado para mejorar los servicios públicos.

De la propuesta que hacen Osborne y Gaebler los puntos 6. Gobierno inspirado en el cliente y 10. Gobierno orientado al mercado, son los que están relacionados directamente con el objeto de estudio de esta investigación, toda vez que la documentación de los procesos de una empresa o una entidad pública como es el caso del FCE, como lo establece la Norma ISO 9001:2000, toma como base fundamental atender las necesidades y expectativas del cliente buscando siempre la mejora continua.

“La orientación en el cambio organizacional asume la necesidad de orientar el proceso hacia el interior del aparato, pero desde una perspectiva de transformación más profunda, que intenta modificar los comportamientos, valores y actitudes de los integrantes de las organizaciones públicas”²²

Para poder llevar a cabo este cambio las instituciones públicas deben de reinterpretar su misión y objetivos “deben actuar, si bien con un lineamiento “desde arriba” (política pública), en una interacción adaptativa con la sociedad, sus grupos, asociaciones y ciudadanos”²³. Solo de este modo se podría tener una visión general del entorno que afecta a las instituciones públicas, este cambio gubernamental debe abrir espacios para la participación, además de los propios involucrados, de los grupos sociales.

²² Cabrero Mendoza, Enrique. *Del Administrador al Gerente Público*. INAP, México 1997. p 37.

²³ Arellano, David, Caballero, Enrique y del Castillo, Arturo, *Reformando al Gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental*, Edit. Miguel Ángel Porrúa, México 2007. p 138.

1.2.3.5 La OCDE

La Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE), ha tenido mucho que ver también en la implantación de la nueva gestión pública en muchas de las administraciones públicas del mundo.

El cambio aparece en 1979 a través de una iniciativa en pro de la reforma de la administración pública, donde la OCDE hizo su primer requerimiento para premiar el mejoramiento de la administración pública.

El primer desarrollo de esta nueva gestión pública se da hasta 1987, como un informe redactado por el Comité de Cooperación Técnica de la OCDE, el cual se basaba fundamentalmente en la orientación al cliente.

Como se puede observar en este apartado, la tendencia hacia la nueva gestión pública surge de la globalización, dónde la tecnología informática y el avance en las tecnologías de la información hacen que este mundo se haga pequeño y el ciudadano tenga un contacto más directo con sus gobiernos y pueda hacer llegar de manera pronta sus exigencias y reclamos sobre las políticas y asuntos públicos.

Se ha buscado de manera general una tendencia a darle tintes privados a la Administración Pública, donde el desarrollo de las políticas y la atención a los problemas sociales que enfrenta el Estado giran en torno a la satisfacción del cliente y la mejora de sus procesos para estar en posibilidad de mejorarlos continuamente.

Capítulo II. El Sexenio de Vicente Fox

El desarrollo de los medios de comunicación y el Internet ha influido en incrementar la responsabilidad del gobierno ante la ciudadanía. Esta nueva era de la revolución digital y el desarrollo de las tecnologías de la información reta a la capacidad de respuesta, con la que actualmente cuenta el gobierno, para atender las crecientes demandas ciudadanas.

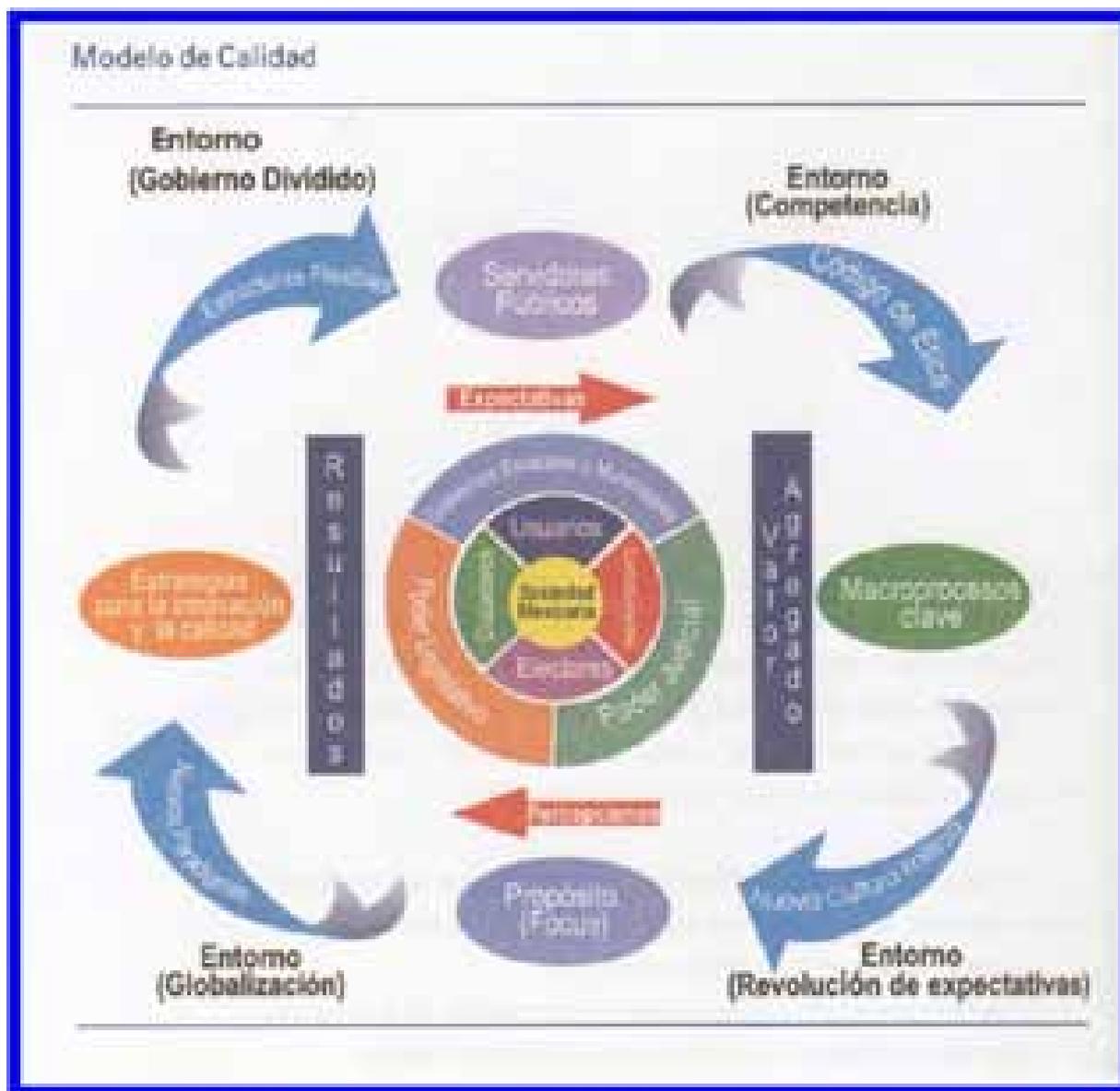
La administración pública enfrenta nuevas formas de participación pública en la toma de decisiones para lo cual debe contar con los canales suficientes para darles un seguimiento exitoso.

Desde el sexenio anterior, el mayor reto que tienen que enfrentar los gobiernos de todo el orbe es el de mejorar y transformar sus servicios, para el caso de México durante la administración del ex Presidente Vicente Fox se estableció un Modelo Estratégico para la Innovación Gubernamental cuya visión era

“recuperar la confianza de los ciudadanos en el gobierno y en transformar al gobierno en una institución competitiva que contribuya a lograr los resultados planeados en materia de crecimiento económico, desarrollo humano y social, así como en materia de orden y respeto”¹

¹ Abraham Sotelo Nava, Abraham. “e – Gobierno: una estrategia para la innovación gubernamental”. en *Boletín de Política Informática No. 3*, Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, México 2002. p. 2.

Figura 6. Modelo Estratégico de Innovación Gubernamental



Fuente: Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental

Se pretende, a la par de estas acciones de modernización integral, la implementación de la administración por objetivos que permita un mayor control de las acciones realizadas por la Administración Pública así como de sus resultados.

2.1 El proyecto de Gobierno (Agenda Presidencial de Buen Gobierno)

Desde el sexenio pasado se estableció una “Agenda Presidencial del Buen Gobierno” que permitiera a la Administración Pública orientarse como un gobierno competitivo que tome como punto de partida la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad.

Para lograr estos objetivos se plantearon dos vertientes contenidas en el Modelo de Innovación y Calidad: la innovación que permite concebir nuevas formas de ver las cosas y la calidad total que permite mejorar y optimizar lo que se ha estado haciendo bien y que genera valor agregado a la sociedad.

La Agenda Presidencial de Buen Gobierno estableció las siguientes líneas de Acción:

1. Un Gobierno Honesto y Transparente. Plantea un combate frontal a la corrupción en todos los ámbitos de la Administración Pública, donde los servidores públicos se desempeñen apegados a códigos de conducta y ética. Plantea un gobierno transparente a través de la Ley Federal de Acceso a la Información Pública Gubernamental y el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI).
2. Un Gobierno Profesional. Profesionalización del sector público, sistema de desarrollo integral del servidor público, a través de la Ley del Servicio Profesional de Carrera.
3. Un Gobierno de Calidad. Incorporar a la Administración Pública en la Cultura de la Calidad Total. Se establecen: el “Modelo de Calidad INTRAGOB”, que esta dirigido a la calidad de 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; el Reconocimiento y Premio INNOVA a las mejores prácticas en innovación y la promoción de la certificación de las dependencias y entidades públicas bajo la norma ISO:9000.
4. Un Gobierno Digital. Utilización de las nuevas Tecnologías de la Información para ofrecer un gobierno que sea accesible a los ciudadanos desde la comodidad de su casa u oficina.
5. Un Gobierno con Mejora Regulatoria. Eficientar el desempeño de las instituciones del gobierno a través de la eliminación de la normatividad excesiva.
6. Un Gobierno que Cueste Menos. Reducir el gasto burocrático que no genera valor y aumentar el gasto de inversión en infraestructura.

La estrategia que atiende el FCE con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en sus procesos, es la 3. Un Gobierno de Calidad.

2.2 Tecnología de Información y Comunicación

En la última década los sistemas de medios de comunicación masivos y de educación han sufrido cambios debido al desarrollo y la difusión de nuevas tecnologías de información y las comunicaciones por Internet liderando.

¿Qué son las TICs y cuales son sus inicios?

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) -la unión de los computadores y las comunicaciones- desataron una explosión sin precedentes de formas de comunicarse al comienzo de los años '90. A partir de ahí, la Internet pasó de ser un instrumento especializado de la comunidad científica a ser una red de fácil uso que modificó las pautas de interacción social.

Por Tecnologías de la información o Tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) se entiende un termino dilatado empleado para designar lo relativo a la informática conectada a Internet, y especialmente el aspecto social de éstos. Ya que Las nuevas tecnologías de la información y comunicación designan a la vez un conjunto de innovaciones tecnológicas pero también las herramientas que permiten una redefinición radical del funcionamiento de la sociedad; Un buen ejemplo de la influencia de los TIC sobre la sociedad es el gobierno electrónico.

En resumen las nuevas tecnologías de la Información y Comunicación son aquellas herramientas computacionales e informáticas que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información representada de la más variada forma. Es un conjunto de herramientas, soportes y canales para el tratamiento y acceso a la información. Constituyen nuevos soportes y canales para dar forma, registrar, almacenar y difundir contenidos informacionales. Algunos ejemplos de estas tecnologías son la pizarra digital (ordenador personal + proyector multimedia), los blogs, el podcast y, por supuesto, la web.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las TICs?

Si bien es cierto que la necesidad de comunicarse hace mas notorio el carácter indispensable del conocimiento sobre las tecnologías de información y comunicación y la aplicación de éstas en distintos ámbitos de la vida humana, se hace necesario también reconocer las repercusiones que traerá consigo la utilización de estas nuevas tecnologías ya sean benéficas o perjudiciales.

A continuación se mostrarán algunas de las ventajas y desventajas que origina el empleo de las TICs en el desarrollo de las actividades humanas.

Ventajas:

Las ventajas reconocibles en torno a las relaciones existentes entre el incremento en la producción y difusión de nuevas tecnologías y las posibilidades que las empresas tienen de acceder a conocerlas y utilizarlas conocimiento de los factores endógenos y exógenos que inciden en la apropiación de las innovaciones tecnológicas por parte de las empresas trae a cuenta que los procesos de innovación tecnológica pueden ser entendidos como un proceso de innovación social que moviliza las capacidades de la organización, constituyéndose en una instancia de generación de conocimiento que remite a los saberes que se recrean en diferentes áreas de la empresa, en un proceso dinámico, continuo y acumulativo; que modifica y reelabora las competencias organizativas.

Otras ventajas que podemos mencionar son las siguientes:

- ✓ brindar grandes beneficios y adelantos en salud y educación;
- ✓ potenciar a las personas y actores sociales, ONG, etc., a través de redes de apoyo e intercambio y lista de discusión.
- ✓ apoyar a las PYME de las personas empresarias locales para presentar y vender sus productos a través de la Internet.
- ✓ permitir el aprendizaje interactivo y la educación a distancia.
- ✓ impartir nuevos conocimientos para la empleabilidad que requieren muchas competencias (integración, trabajo en equipo, motivación, disciplina, etc.).
- ✓ ofrecer nuevas formas de trabajo, como teletrabajo
- ✓ dar acceso al flujo de conocimientos e información para empoderar y mejorar las vidas de las personas.
- ✓ Facilidades
- ✓ Exactitud
- ✓ Menores riesgos
- ✓ Menores costos

Desventajas:

Los beneficios de esta revolución no están distribuidos de manera equitativa; junto con el crecimiento de la red Internet ha surgido un nuevo tipo de pobreza que separa los países en desarrollo de la información, dividiendo los educandos de los analfabetos, los ricos de los pobres, los jóvenes de los viejos, los habitantes urbanos de los rurales, diferenciando en todo momento a las mujeres de los varones. Según se afirma en el informe sobre el empleo en el mundo 2001 de la OIT "la vida en el

trabajo en la economía de la información", aunque el rápido desarrollo de la tecnología de la información y la comunicación (TIC) constituye una "revolución en ciernes", las disparidades en su difusión y utilización implican un riesgo de ampliación de la ya ancha "brecha digital" existente entre "los ricos y los pobres" tecnológicos.

El internauta típico a escala mundial es hombre, de alrededor de 36 años de edad, con educación universitaria, ingresos elevados, que vive en una zona urbana y habla inglés. En este contexto, las mujeres latinoamericanas - y especialmente aquéllas de ingresos bajos que viven en zonas rurales - tienen que enfrentar un doble -o un triple- desafío para estar incluidas y conectadas en el desarrollo de la aldea global de las TICs.

Otras desventajas que se pueden observar en la utilización de las tecnologías de información y comunicación son:

- ✓ Falta de privacidad
- ✓ Aislamiento
- ✓ Fraude
- ✓ Merma los puestos de trabajo

¿Cuáles son las características de las TICs?

Las tecnologías de información y comunicación tienen como características principales las siguientes:

- ✓ Son de carácter innovador y creativo, pues dan acceso ha nuevas formas de comunicación.
- ✓ Tienen mayor influencia y beneficia en mayor proporción al área educativa ya que la hace más accesible y dinámica.
- ✓ Son considerados temas de debate público y político, pues su utilización implica un futuro prometedor.
- ✓ Se relacionan con mayor frecuencia con el uso de la Internet y la informática.
- ✓ Afectan a numerosos ámbitos de la ciencia humana como la sociología, la teoría de las organizaciones o la gestión.

En América Latina se destacan con su utilización en las universidades e instituciones países como: Argentina y México, en Europa: España y Francia.

Las principales nuevas tecnologías son:

- ✓ Internet
- ✓ Robótica
- ✓ Computadoras de propósito específico
- ✓ Dinero electrónico

Resulta un gran alivio económico a largo plazo. Aunque en el tiempo de adquisición resulte una fuerte inversión.

Constituyen medios de comunicación y adquisición de información de toda variedad, inclusive científica, a los cuales las personas pueden acceder por sus propios medios, es decir potencian la educación a distancia en la cual es casi una necesidad del alumno tener poder llegar a toda la información posible generalmente solo, con una ayuda mínima del profesor.

2.3 Acceso a la información y servicios públicos.

La construcción de portales y sitios Web son parte fundamental del conjunto de estrategias que han seguido los gobiernos de diversos países para acercarse y mantener informada a la ciudadanía. Estos instrumentos han permitido que la sociedad en su conjunto pueda acceder a un cúmulo de servicios, trámites e información clasificada y ordenada desde un mismo sitio, a cualquier hora y lugar, a un bajo costo.

La importancia y utilidad de los portales es tal que algunos países han destinado enormes recursos financieros y técnicos en la elaboración de toda una política nacional de impulso y desarrollo de portales. En este sentido, son dignos de hacer mención los esfuerzos que en la materia han realizado Canadá, Estados Unidos, Reino Unido, Suecia, y Singapur, entre muchos otros. México, por su parte, no es ajeno a esta preocupación, aunque recién comienza esta aventura.

La administración del sexenio anterior planteaba que para el 2006 el 100% de los trámites y servicios gubernamentales de “alto impacto” estarían listos para ser realizados o entregados de forma electrónica.

Si bien aún no se pueden realizar en su totalidad, de manera electrónica y remota el 100 de los trámites y servicios con el gobierno, se han realizado cientos de acciones que buscan acercar más los servicios del gobierno al ciudadano.

Para el caso de México la información disponible es aún escueta; los pocos indicadores que existen son poco finos para obtener definiciones precisas sobre los perfiles de los usuarios de internet que han consultado algún sitio gubernamental. No obstante, nos pueden ser útiles para ir esbozando el impacto y la penetración de estos instrumentos dentro de la sociedad.

De acuerdo con una medición realizada por NetValue la cobertura global de los dominios gubernamentales (con terminación .gob.mx), es decir el porcentaje de internautas que visitaron por lo menos un sitio gubernamental (en el ámbito federal, estatal o municipal) ha experimentado un incremento del 4%. En agosto del año 2000, mes en que se realizó la medición, el 16% de los internautas navegaron por alguno de estos sitios del gobierno, mientras que para junio del 2001 este porcentaje se incrementó a 20%.

Los sitios del Gobierno más visitados por los internautas se observan en la tabla de abajo. Haciendo un análisis respecto al nivel de gobierno al que corresponden estos sitios web, los resultados no deberían sorprendernos. El 91% de ellos, es decir once de los doce portales más visitados, corresponden a distintas dependencias u órganos de gobierno del ámbito federal. Únicamente el portal del Distrito Federal figura entre los más visitados. Esta situación es perfectamente explicable por factores económicos y educativos, entre otros.

Aunque estos resultados todavía arrojan más interrogantes que respuestas, constituyen el primer paso para evaluar el impacto de los portales gubernamentales y en general del e-Gobierno dentro de la sociedad mexicana.

Cuadro 2. Portales más visitados

Lugar	URL	Dependencia
1	www.cddhcu.gob.mx	Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión
2	www.cnca.gob.mx	Consejo Nacional para la Cultura y las Artes
3	www.df.gob.mx	Gobierno del Distrito Federal
4	www.gobernacion.gob.mx	Secretaría de Gobernación
5	www.inegi.gob.mx	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
6	www.presidencia.gob.mx	Presidencia de la República
7	www.secofi.gob.mx *	Secretaría de Economía
8	www.semarnap.gob.mx	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
9	www.sep.gob.mx	Secretaría de Educación Pública
10	www.shcp.gob.mx	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
11	www.sre.gob.mx	Secretaría de Relaciones Exteriores
12	www.ssa.gob.mx	Secretaría de Salud

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los portales que ha creado el gobierno federal podemos encontrar entre otros:

Cuadro 3. Portales gubernamentales

El servicio de cita médica telefónica y por Internet prestado por el ISSSTE. http://www.issste.gob.mx/medica/	El servicio telefónico ChambaTEL y el portal ChambaNET de la Secretaría del Trabajo. http://www.chambanet.gob.mx/
Apoyo a los trabajos de exportación de la Secretaría de Economía http://www.economia.gob.mx/	La iniciativa de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para realizar trámites y transacciones por medio electrónicos. http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/e_sat/57_1115.html
El Sistema de Trámites Electrónicos Gubernamentales (Tramita NET) de la Secretaría de la Función Pública http://www.tramitanet.gob.mx/	El Servicio Trabaja en de la Secretaría de la Función Pública http://www.trabajaen.gob.mx
Trámites y servicios ante el INFONAVIT http://www.infonavit.org.mx	Servicios para la adquisición de casa habitación www.micasa.gob.mx
Los trámites y servicios proporcionados por el IMSS http://www.imss.gob.mx/imss	Herramientas para el desarrollo de proveedores, capacitación, asistencia y financiamiento a PYMES, etc. de Nacional Financiera. http://www.nafin.com/portalfn/
Información comercial para emprendedores mexicanos que desean exportar sus productos, proporcionada por el Banco Mexicano de Comercio exterior. http://www.bancomext.com/Bancomext/index.jsp	Atención a la solicitudes de Información Pública, a través del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública Gubernamental. http://www.ifai.org.mx/
Compras gubernamentales a través del portal de la Secretaría de la Función Pública http://web.compranet.gob.mx/	Los portales de cada uno de los Gobiernos Estatales.
Los portales de cada una de las Secretarías de Estado.	Acceso al Gobierno digital a través del portal del Sistema Nacional e-México. http://www.e-mexico.gob.mx/
Información sobre el sector educativo, proporcionado por la Secretaría de Educación Pública. http://www.telsep.sep.gob.mx/	Información de los trámites y servicios de Gobierno que más realizas como revisar el CURP, tramitar el Pasaporte o Buscar Empleo, en el portal del gobierno mexicano. www.gob.mx

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el 6º. Informe de Gobierno presentado por el entonces presidente Vicente Fox Quezada, “hasta julio de 2006 la ciudadanía tuvo acceso a 1, 876 trámites y servicios electrónicos gubernamentales en línea”.

De acuerdo con el informe en las mismas fechas se encontraban en operación 7, 500 centros comunitarios digitales que atendían a los municipios del país y a las delegaciones del Distrito Federal.

2.4 El factor social, político, cultural y tecnológico.

En las últimas décadas se ha modificado radicalmente la actuación del gobierno, en todos los niveles y de manera mundial, el modelo anterior unilateral, ha sido reemplazado por formas de democracia participativa.

Los gobiernos de todo el mundo están incorporando los ideales democráticos en la forma en que atiende las necesidades de sus “clientes” los ciudadanos.

La sociedad está logrando cuotas de representación mayores en organismos no gubernamentales, cada vez hay una mayor cultura política en la población y sectores sociales luchan por tener participación en la toma de decisiones.

En gran medida esto se debe a que los medios de comunicación han logrado una mayor integración y mejores niveles de información, el acceso cada vez mayor al Internet y a la cada vez más común, utilización de las tecnologías de Información por parte de las instituciones y dependencias de gobierno.

La sociedad de estos días, es una sociedad más exigente y más participativa. Es un cambio social que busca reformar radicalmente la orientación, la capacidad y la velocidad de respuesta del gobierno ante las demandas ciudadanas.

Un factor importante para poder alcanzar todas estas expectativas es el de la brecha digital, la cual “se refiere a la distancia existente entre los individuos, los hogares, los negocios, las áreas geográficas y los diferentes niveles socioeconómicos en relación con las oportunidades para acceder a las TIC y el uso de Internet”.²

² Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, “Disponibilidad de Tecnologías de información y comunicaciones en los hogares”, en *Boletín de Política Informática No. 4*, México 2002. p. 8.

Cuadro 4. Disponibilidad de TIC en México

Hogares con equipamiento de tecnología de información y comunicaciones por tipo de equipo, 2001 a 2006

Tipo	2001 a/		2002 a/		2004 b/		2005 b/		2006 c/	
	Absolutos	Por ciento								
Con computadora	2,743,749	11.7	3,742,824	15.2	4,744,184	18	4,765,669	18.4	5,545,667	20.5
Con conexión a Internet	1,440,399	6.1	1,833,504	7.4	2,301,720	8.7	2,318,243	9	2,735,143	10.1
Con televisión	21,602,234	91.8	23,092,909	93.6	24,131,830	91.7	23,919,829	92.7	25,228,197	93.2
Con televisión de paga	3,181,370	13.5	3,785,962	15.3	5,064,252	19.2	4,992,830	19.3	5,633,442	20.8
Con línea telefónica fija d/	9,419,825	40	11,171,798	45.3	12,614,295	47.9	12,603,633	48.8	13,074,657	48.3
Con telefonía celular e/	ND	NA	ND	NA	9,285,284	35.3	10,843,428	42	12,705,567	47

NOTA:

Proporciones respecto del total de hogares.

a/ Cifras correspondientes al mes de diciembre.

b/ Cifras correspondientes al mes de junio.

c/ Cifras preliminares correspondientes al mes de abril.

d/ A partir del 2004 incluye hogares que de manera simultánea tienen telefonía celular.

e/ A partir del 2004 incluye hogares que de manera simultánea tienen línea telefónica fija.

NA No aplicable.

ND No disponible.

Fuente: INEGI. Encuesta sobre Disponibilidad y uso e Tecnologías de la Información en los Hogares

Entre el equipamiento que los hogares tienen de algunos bienes relacionados con este tipo de tecnología orientada a mejorar y facilitar actividades cotidianas, de comunicación y de esparcimiento entre sus habitantes, destaca el que 20.5 por ciento cuenta con una computadora y sólo el 10.1 por ciento cuenta con una conexión a Internet.

El nivel de instrucción del jefe de familia es un factor determinante en la disponibilidad de computadoras en los hogares. Del total de hogares con computadora en 1998, en el 62% de ellos el jefe de familia tenía nivel licenciatura o superior, aunque para el año 2000 esta proporción disminuye al 57% en favor de los otros estratos.

Un cambio importante es que mientras en 1998 nueve de cada diez hogares con computadora correspondía a la escolaridad del jefe de familia de preparatoria o superior, para el 2000 esta proporción ya se alcanza desde que la escolaridad es sólo de secundaria.

De igual modo el fenómeno informático es un fenómeno de carácter urbano. Sólo el 2% de los hogares con computadora se encuentra en localidades menores de 2 mil 500 habitantes.

El concepto "brecha digital" es sólo el componente tecnológico de la marginación de alcances más amplios. Es claro que para la población cuyos ingresos no sean suficientes para cubrir sus necesidades básicas de alimentación, salud y educación, las TIC resultan tan ajenas como los beneficios que de ellas pudieran esperar; estos grupos sociales han devenido en una suerte de clase económica disfuncional en una economía de mercado. En este caso, los beneficios asociados a las TIC deberán ser proporcionados directamente por los gobiernos, principalmente en forma de acceso a servicios, los básicos. Por ejemplo,

los habitantes de áreas rurales con alto nivel de marginación, sólo podrán advertir los beneficios cuando éstos se presenten en la forma de atención médica remota.

Es indispensable partir del reconocimiento de que la "brecha digital" es sólo un aspecto, grave sin duda, del gran problema de la inequitativa distribución de la riqueza socialmente generada.

2.5 Modelos de calidad en y para el gobierno

Ante los nuevos retos que se presentaban en la nueva realidad global, el gobierno de México tuvo que trabajar en dos vertientes en su administración, por un lado, disminuir rezagos; en la otra, cambiar, innovar y transformar la forma de hacer la cosas para poner a México a la Vanguardia en el paradigma del Buen Gobierno.

Fue en el sexenio del ex presidente Vicente Fox, que tomando como punto de partida experiencias internacionales y tomando en consideración los aspectos sociales, políticos y económicos que creó un Modelo propio de calidad.

Se implementaron a nivel nacional Modelos de Calidad aplicados a la administración pública, tomando como base el Modelo para la Innovación y la Calidad Gubernamental, el cual plantea como principal objetivo "mejorar la capacidad de gobernar para atender los anhelos y expectativas de la sociedad mexicana y recuperar con ello la confianza en sus autoridades".³

Lo que se busca a través de estos modelos es la innovación del gobierno, entendida como "un movimiento de carácter cultural y estructural que busca reformar radicalmente la orientación, la capacidad y la velocidad de respuesta estratégica de la Administración Pública Federal, revisándolo todo desde múltiples perspectivas"⁴.

Son pues estas perspectivas las que obligan a organizaciones públicas cada vez a identificar y definir sus clientes a servir, así como sus necesidades específicas a satisfacer, por lo tanto es aquí donde juegan un papel importante este tipo de modelos que trata de implementar el ejecutivo federal.

³ Oficina de la Presidencia. *Modelo Estratégico para la Innovación y Calidad Gubernamental*, México 2002, p. 12

⁴ Muños Gutiérrez, Ramón, *Innovación Gubernamental, El Paradigma de Buen Gobierno en la Administración de Vicente Fox*, Edit. Fondo de Cultura Económica, p. 138.

2.5.1 Premio INNOVA

El Premio Nacional de Innovación en la Administración Pública Federal (INNOVA), es el máximo galardón otorgado a nivel nacional a una dependencia o entidad de la Administración Pública, que demuestre fehacientemente un proceso de innovación de alto impacto para beneficio de nuestro país, en este premio participan solo aquellas prácticas que obtuvieron oficialmente el Reconocimiento INNOVA, los cuales se sujetaron a un arduo proceso de evaluación desarrollado por un grupo de especialistas de diferentes organismos públicos, los cuales determinaron el alcance e impacto de la práctica innovadora.

Es el reconocimiento otorgado a las prácticas exitosas de innovación en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, que se distinguieron por el desarrollo de servicios innovadores, con un alto valor agregado para la ciudadanía y que contribuyeron de manera importante con las líneas estratégicas de Gobierno honesto y transparente, Gobierno que cueste menos, Gobierno profesional, Gobierno de calidad, Gobierno con mejora regulatoria y Gobierno digital.

Sus principales objetivos son⁵:

- ✓ Identificar y reconocer las mejores prácticas de innovación en la gestión pública;
- ✓ Fomentar la participación creativa de los servidores públicos mediante la incorporación de sus aportaciones en la innovación de los servicios públicos ;
- ✓ Fortalecer la gestión del conocimiento, para incrementar el capital intelectual del país en materia de administración pública, a través de generar, buscar, reconocer, difundir, compartir y transferir los casos exitosos de innovación;
- ✓ Generar efectos sinérgicos de intercambio de experiencias exitosas;
- ✓ Desarrollar en los servidores públicos las habilidades necesarias para diagnosticar casos de innovación y
- ✓ Potenciar los avances de la Agenda Presidencial de Buen Gobierno en la Administración Pública.

⁵ Ídem. p. 192.

2.5.2 El Premio INTRAGOB

Esta dirigido principalmente a dependencias y entidades de carácter gubernamental.

“Esta centrado en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos, como eje rector de los esfuerzos de calidad, mejora continua, innovación, competitividad, integridad y transparencia por parte de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, con el fin de que los resultados obtenidos impacten directamente en la percepción de la calidad del servicio por parte de la ciudadanía”⁶.

Este premio se entrega a las unidades de la Administración Pública Federal que se distinguen por su madurez en la implantación de la cultura de calidad. Mediante un proceso transparente de evaluación, se selecciona a las dependencias y entidades que cuenten con las mejores prácticas de calidad total.

Uno de los beneficios de este premio es la autoevaluación, que es el paso inicial para poder participar, posteriormente un grupo evaluador analiza la información proporcionada en el resumen ejecutivo elaborado y entregado por la dependencia o entidad y al finalizar, si la dependencia pasa la primer etapa, se realiza una visita para constatar esta información.

Características:

- ✓ Tiene un enfoque integral, abarca todos los procesos de la dependencia o entidad;
- ✓ Busca generar y mejorar prácticas en los rubros clave de la gestión pública;
- ✓ Consiste en ocho criterios que a su vez se subdividen en subcriterios que representan las características fundamentales de todo Sistema Organizacional.
- ✓ Es una guía para definir a cualquier Dependencia o Entidad como un Sistema. El énfasis de esta definición, radica en el entendimiento de su funcionamiento, para provocar el mejoramiento continuo.

⁶ Oficina de la Presidencia, *Modelo de Calidad INTRAGOB*, México 2005. p. 4

2.5.3 El Premio Nacional de Calidad

Dirigido a empresas privadas y dependencias de gobierno a nivel nacional.

Tiene como objetivo “Promover y estimular la adopción de procesos integrales de Calidad Total para impulsar la competitividad con base en el Modelo Nacional para la Calidad Total; así como reconocer a las empresas industriales, comerciales, de servicio, instituciones educativas y dependencias gubernamentales que operan en México, las cuales se distinguen por la competitividad lograda como resultado de la implantación; y posicionarlas como modelos a seguir por la comunidad mexicana dentro del contexto de un mundo globalizado”⁷.

El Premio Nacional de Calidad esta conceptualizado como una herramienta de reflexión para que las organizaciones, públicas y privadas, identifiquen su situación actual y con base en ella puedan llevar a cabo: la definición de estratégica de su rumbo, la identificación de las capacidades clave de la organización y la forma en que serán desarrolladas, la implementación de las ventajas competitivas y la evaluación de desempeño y el nivel de sustentabilidad de la organización.

2.5.4 El reconocimiento a la Calidad SEP

Dirigido a unidades administrativas, planteles educativos y órganos desconcentrados adscritos a la estructura central federal y que son coordinados por la SEP.

“El Modelo de Innovación y Calidad de la SEP enfatiza una idea central: la necesidad de orientar todos nuestros esfuerzos y tareas a lograr resultados que generen valor a quienes, han sido identificados como nuestros clientes: estudiantes, padres de familia, empleadores, maestros y empleados de la SEP”.⁸

Adicionalmente existen a nivel nacional premios y reconocimientos de carácter estatal, e incluso hay dependencias con la Comisión Federal de Electricidad que cuentan con un reconocimiento interno de calidad para sus áreas.

Estos modelos coinciden en los criterios que exigen a las dependencias, entidades públicas, o privadas según corresponda, que quieren adoptarlos y ser reconocidas como instituciones con Calidad.

⁷ Oficina de la Presidencia, *Guía de Participación*, Premio Nacional de Calidad, México 2007. p. 3

⁸ Secretaría de Educación Pública, *Reconocimiento a la Calidad SEP 2005*, México 2005. p. 4.

De manera general estos modelos tienen como principales vertientes:

- ✓ Estimular el establecimiento de procesos integrales de calidad;
- ✓ Promover la productividad y la calidad en productos, servicios y procesos;
- ✓ Promover el uso del cada Modelo en las organizaciones mexicanas;
- ✓ Difundir experiencias de organizaciones ganadoras;
- ✓ Fomentar la operación con base en la calidad;
- ✓ Ofrecer una herramienta útil de diagnóstico y mejora continua.

La implementación de algún modelo de calidad al interior de las dependencias o entidades permite tener los elementos necesarios para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001, de hecho un modelo de calidad es muchos más amplio y ambicioso que la misma certificación, toda vez que para participar e implementar un modelo de Calidad se deben cumplir todos su requisitos, mismo que por su naturaleza abarcan prácticamente a toda la institución o dependencias, mientras que para la norma ISO se puede certificar desde un procedimiento, que puede ser muchos más sencillo y abarcar solo un área en particular.

Cuadro 5. Criterios de los Modelos de Calidad

	INTRAGOB	Premio Nacional de Calidad	Reconocimiento a la Calidad SEP	ISO 9001
	Criterios	Criterios	Criterios	Principios
1	Satisfacción del Cliente y Ciudadano	Clientes	Clientes y usuarios	Enfoque al cliente Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.
2	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo
3	Desarrollo del Personal y del Capital Intelectual	Personal	Desarrollo del Personal	Participación del personal
4	Gestión de la Información, del conocimiento y de la Tecnología	Información y Conocimiento	Administración de la Información, del conocimiento y la tecnología	

	INTRAGOB	Premio Nacional de Calidad	Reconocimiento a la Calidad SEP	ISO 9001
5	Planeación	Planeación	Planeación	Planeación con Enfoque a procesos
6	Gestión y Mejora de Procesos	Procesos	Administración y Mejora de Procesos	Enfoque basado en procesos. Mejora continua
7	Impacto en la Sociedad	Responsabilidad Social	Impacto en la Sociedad	
8	Resultados	Competitividad	Resultados	Enfoque hacia la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia.

Si bien los criterios de los cuatro modelos presentados en el cuadro anterior son muy parecidos, la diferencia entre cada uno radica en su ámbito de aplicación, el Premio Intragob aplica exclusivamente a Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal y abarca todos sus procesos; el Premio Nacional de Calidad aplica adicionalmente a la iniciativa privada, también en todos sus procesos; Reconocimiento a la Calidad SEP solo aplica a aquellas dependencias o entidades coordinadas por la Secretaría de Educación Pública y aplica a todos los procesos.

La certificación bajo la Norma ISO 9001:2000 aplica tanto a Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal como a la iniciativa privada y puede ir desde la certificación de un procedimiento hasta la certificación de todos sus procesos.

Capítulo III. Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en el Fondo de Cultura Económica.

Con la finalidad de mejorar los procesos y procedimientos del FCE en Enero de 2005 se iniciaron los trabajos para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, compuesto por tres estrategias el Modelo de Calidad INTRAGOB el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) certificado bajo la norma ISO 9001:2000 y el Sistema de Gestión Editorial (SIGUE).

En el presente capítulo se describen las acciones realizadas por la Unidad de Planeación, adscrita a la Gerencia de Tecnología, área donde me desempeño profesionalmente, para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el Fondo de Cultura Económica, Casa Matriz, Delegaciones Regionales y Librerías en el Distrito Federal de Julio 2004 a Diciembre de 2007.

Empezando por la elección del despacho asesor, la evaluación de la situación en que se encontraban los procesos del FCE; el diseño del Sistema y la elección de los procesos que integrarían el SGC.

Con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad del FCE se atendió la Política 3. Un Gobierno de Calidad de la Agenda del Buen que estableció el entonces presidente Vicente Fox Quezada.

3.1 Elección del despacho asesor

La contratación del despacho asesor se realizó a través del proceso de invitación a cuando menos tres personas licitantes, para lo cual se realizó una investigación documental en Internet para saber que despachos se dedicaban al asesoramiento para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, con experiencia en dependencias de gobierno, bajo la norma ISO 9001:2000.

Se recibieron propuestas técnicas y económicas de diversos despachos asesores, algunos de ellos con reconocimiento internacional, pero que a su vez, también representaban un alto costo de contratación.

Las principales características que se solicitaron para la elección y posterior contratación del despacho asesor eran: el costo para la asesoría y experiencia en el sector público.

La elección del despacho asesor para la implementación debe realizarse de acuerdo a las características de la institución y la magnitud de la dependencia o entidad, el ideal es que se desarrolle un Sistema de Gestión de Calidad a su medida y no que se traten de adecuar otros sistemas implementados en otras empresas o instituciones, toda vez que no siempre son aplicables, además de que en muchas ocasiones se pueden generar más registros que los que ya se tienen.

Para el caso del FCE, adicionalmente se requería un despacho que pudiera realizar actividades de capacitación del personal y el acompañamiento de los responsables en la auditoría de certificación por el despacho certificador.

3.2 Evaluación inicial

3.2.1 Planeación Estratégica

Para iniciar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el FCE, se llevaron a cabo reuniones de trabajo con los titulares de las áreas principalmente la Gerencia General y Gerentes de área para explicarles los beneficios y los trabajo a realizar para la certificación de lo procesos bajo la norma ISO 9001:2000.

Se llevó a cabo un taller de planeación, para proporcionar a los participantes la herramienta metodológica para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, en este taller se realizó la alineación de la Misión, Visión, Política y valores institucionales con las metas y objetivos de cada área.

Figura 7. Planeación

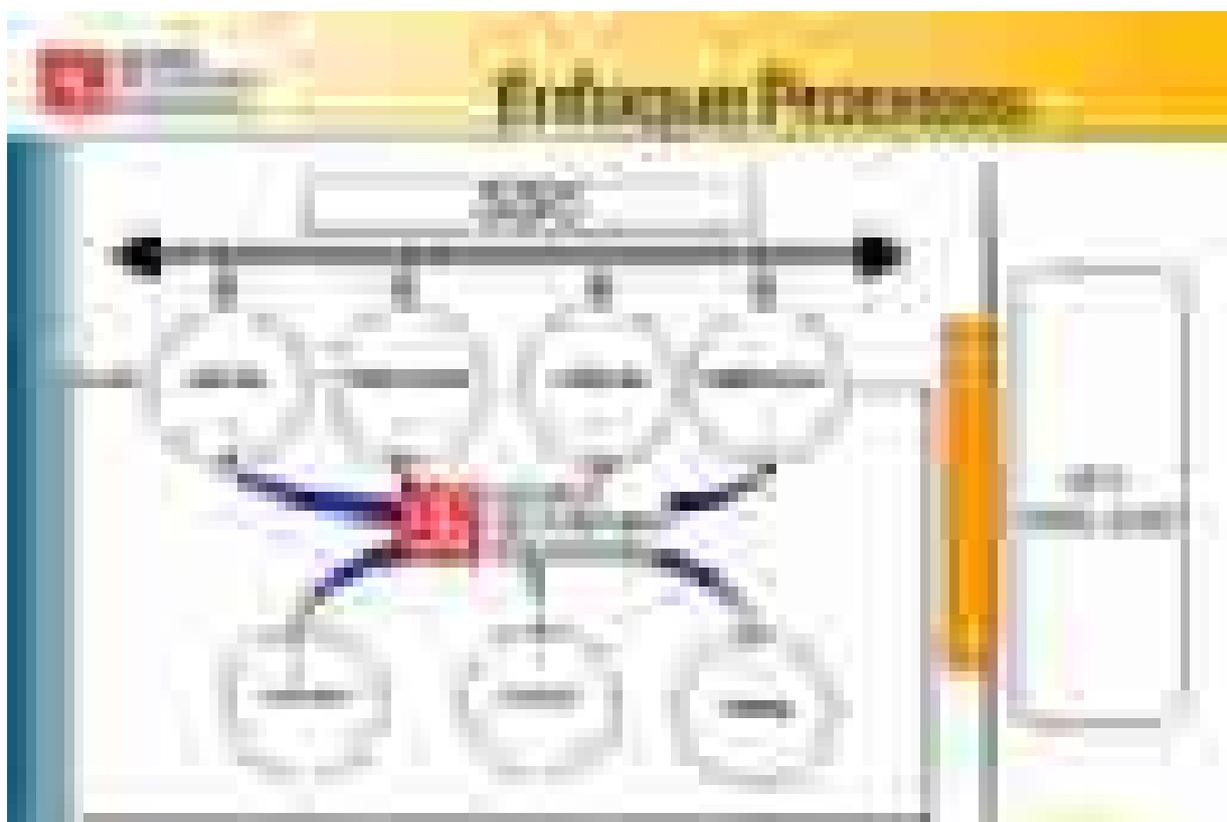


Fuente: Unidad de Planeación. Gerencia de Tecnología. Fondo de Cultura Económica.

Ya se contaba con los procedimientos del Almacén Central certificados; para la implementación del SGC del FCE se tenía que definir qué procesos lo conformarían

En el 2005 se determinaron los procesos estratégicos y los procesos de apoyo, los cuales iban a ser documentados y certificados bajo la norma ISO 9001:2000, así como los procedimientos que los conforman.

Figura 8. Enfoque de Procesos



Fuente: Unidad de Planeación. Gerencia de Tecnología. Fondo de Cultura Económica.

Para el 2006 se eligió incorporar además los procedimientos de: las Librerías a cargo de la Gerencia de Comercialización, la Unidad de Enlace de la Coordinación General de Asuntos Jurídicos y de la Biblioteca Gonzalo Robles adscrita a la Gerencia de Producción del FCE, procedimientos que están directamente relacionados con el cliente.

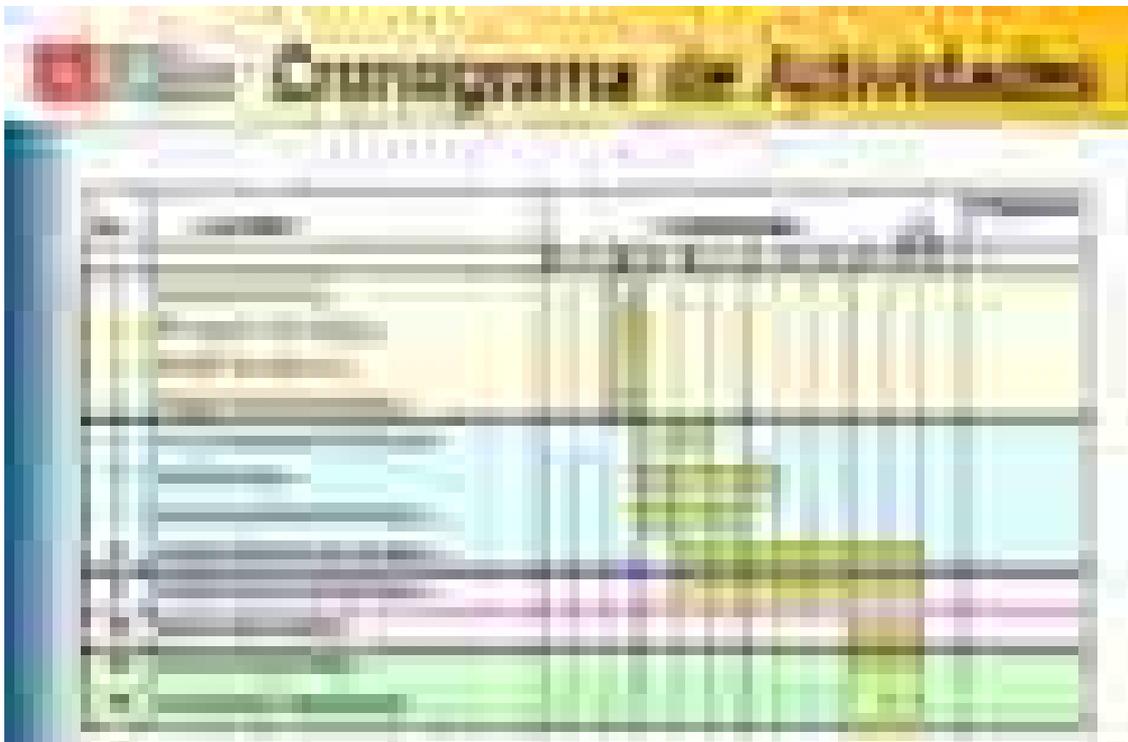
Se llevó a cabo un análisis de fortalezas y debilidades (FODAS), para determinar los aspectos más relevantes e importantes que había que potenciar (fortalezas), así como aquellos aspectos que había que reducir al mínimo, o en la medida de lo posible evitar que ocurrieran (debilidades), y aprovechar la documentación de los procesos y generar acciones tendientes a elevar los primeros y disminuir los segundos.

Se definió el nivel de importancia y compromiso requerido por la alta dirección para la consecución del principal objetivo de calidad, “implementar y certificar el Sistema de Gestión de la Calidad en el Fondo de Cultura Económica”.

La alta dirección estableció y firmó un programa de provisión de recursos, mediante el cual se reafirma el compromiso con la implementación del SGC y se garantizan los recursos necesarios para su implementación, contratación del despacho asesor, equipo necesario, recursos para capacitación, en general todo el apoyo que fuese necesario.

Se definió de manera conjunta con las áreas y el despacho asesor el programa de trabajo para cada uno de los programas, en el 2005 implementación y certificación del SGC del FCE”, para el 2006 el mantenimiento al sistema y la certificación de los procedimientos de: las Librerías, la Unidad de Enlace y de la Biblioteca Gonzalo Robles.

Figura 9. Cronograma



Fuente: Unidad de Planeación. Gerencia de Tecnología. Fondo de Cultura Económica.

Figura 10. Ficha indicador

Fuente: Unidad de Planeación. Gerencia de Tecnología. Fondo de Cultura Económica.

La parte más importante fue determinar la Misión, Visión, Política de Calidad y los Valores Institucionales, los cuales son la base del Sistema de Gestión de Calidad y sirven como referente para saber hacia dónde se dirige el Fondo de Cultura Económica.

Misión

El Fondo de Cultura Económica es una Institución Editorial del Estado Mexicano, que edita, produce, comercializa y promueve obras de cultura nacional, iberoamericana y universal, a través de redes de distribución propias y ajenas, dentro y fuera de nuestras fronteras. Nuestras acciones se orientan a la creación, transmisión y discusión de valores e ideas, así como a la formación de lectores, estudiantes y profesionistas.

Visión

Seremos una editorial esencial en la discusión y creación de las ideas en los diferentes campos del saber cuya acción seguirá contribuyendo a consolidar la identidad de la región y a integrar una agenda pública, cultural y científica iberoamericana con un amplio sentido social y para todas las edades.

Política de la Calidad.

“Quienes conformamos el Fondo de Cultura Económica, nos comprometemos a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros lectores, clientes y usuarios mejorando continuamente nuestro Sistema de gestión de calidad, sustentándolo en los valores Institucionales”

Valores Institucionales

- Bien Común.
- Integridad.
- Honradez.
- Imparcialidad.
- Justicia.
- Transparencia.
- Rendición de cuentas.
- Entorno cultural y ecológico.
- Generosidad.
- Igualdad.
- Respeto.
- Liderazgo.

El Sistema de Gestión de la Calidad se basó en la adopción del enfoque de procesos durante tanto en su desarrollo, implantación y mejora, con la finalidad de reforzar la satisfacción del Cliente al cumplir sus requerimientos.

De acuerdo con el planteamiento que manejó el despacho asesor para el Fondo, cualquier actividad que use recursos y sea administrada para permitir la transformación de entradas y salidas, es considerada como un proceso.

La aplicación de un sistema de procesos, requiere la identificación e interacción de estos procesos y su administración es referenciada como “enfoque de procesos”. La ventaja de este enfoque es el control continuo que provee sobre los procesos individuales, así como de sus combinaciones e interacciones.

La metodología usada es el sistema PHVA:

Planear: Establecer los objetivos y los procesos necesarios para entregar resultados de acuerdo a los requerimientos de los Clientes y las políticas.

Hacer: Implantar los procesos y documentarlos en forma de procedimientos.

Verificar: Monitorear y medir los procesos y productos contra las políticas, objetivos y requerimientos para el producto y reportar los resultados.

Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño del proceso.

Sustentándolo en los Valores Institucionales. La Calidad de las cosas que las hace objeto de precio es una definición que nos ayuda a comprender el alcance de lo que se ha definido como Fondo de Cultura Económica para sustentar las actividades propias en Valores comunes.

3.2.2 Diseño del sistema (definición del alcance y sus objetivos)

Una vez que se identificaron los procesos y los procedimientos a documentar y certificar, se definió el alcance y objetivos del Sistema de Gestión de Calidad, se tomo como base el proceso natural del FCE, empezando por la edición de la obra, su producción para su posterior comercialización, incluyendo los procedimientos adjetivos o de apoyo para la consecución del objetivo final la comercialización de la obras editadas y producidas por el FCE.

Cuadro 6. Procedimientos Documentados

Proceso	Procedimientos
Procesos Sustantivos	
Almacén	De Recepción de Producto, de Control de Movimientos Internos, de Control Documental, de Acomodo y Surtido, de Empaque y Despacho, de Devoluciones y de Toma Física de Inventario.
Editorial	De registro, selección y aprobación de obras y de contratación e integración del manuscrito
Producción	De producción editorial, de producción industrial, de presupuesto y costos de producción y de diseño editorial.
Comercialización	Ventas Nacionales, Ventas Internacionales y de Atención al Cliente.
Librerías	Adquisición de Libros, Entrada de Libros, Atención a Clientes en Librerías, Punto de Venta (Caja), Toma de Inventarios y Ventas por Internet.
Biblioteca	Registro y actualización de Catálogo Histórico, Elaboración de Ficha Bibliográfica, Elaboración de Ficha Catalográfica y Consulta en Sala.
Procesos Adjetivos	
Administrativos	De Provisión de Recursos, de Competencia de Personal, de Ambiente de Trabajo, de compras y de Servicios Generales.
Sistemas	De Mantenimiento a la Infraestructura Informática.
Jurídico	Proceso de Atención a Solicitudes de Acceso a la Información, Elaboración de Contratos, de Reimpresiones, de Negociación para Contratación de Obras y Pago de Anticipos, para Envío de Ejemplares Justificativos y de contratación de derechos y propiedad intelectual
Procesos Reguladores	
Representante de la Dirección	De Control de Documentos, de Control de Registros, de Auditoria Interna, de Control de Producto no Conforme, de Acciones Correctivas y de Acciones Preventivas.

Fuente: Unidad de Planeación. Gerencia de Tecnología. Fondo de Cultura Económica.

Se definieron los objetivos de calidad, los responsables de cada proceso y procedimiento, así como el personal que fungiría como enlace entre las áreas, la Unidad de Planeación y el despacho consultor.

Se definió el programa de trabajo para cada área, así como las actividades y fechas de cumplimiento para cada una de ellas, en este programa de trabajo se hizo hincapié en la importancia de la participación del personal que participa en cada procedimiento en el levantamiento de su información.

De igual modo se definieron los programas de:

- ✓ Programa de Capacitación. Dotar a los participantes de las herramientas, teóricas y prácticas necesarias para llevar a los procesos a una mejora sustantiva y a la preparación de la visita de seguimiento.
- ✓ Programa de Revisión por la Dirección. Calendario de reuniones de la alta dirección para presentar los avances y cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad del FCE y para revisar los objetivos de calidad.
- ✓ Programa de Provisión de Recursos. Determinar y proporcionar los recursos necesarios para mantener el Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Programa de Auditoría. Establecer las fechas para llevar a cabo las revisiones al Sistema de Gestión de Calidad, auditoría interna por el personal del FCE enlaces/auditores internos de calidad y auditoría externa, que es realizada por el despacho externo.

3.3 Involucramiento del personal

3.3.1 Capacitación del Personal

Un de los puntos principales en el desarrollo e implementación de cualquier acción, programa o sistema de calidad es el factor humano.

Por tal motivo se estableció un programa de capacitación en el cual se establecieron los cursos necesarios para dotar al personal de las herramientas necesarias para entender lo que es un sistema de calidad, la norma ISO 9001:2000 y los beneficios que aportarían al FCE, así como también se estableciera un lenguaje común en todo el personal.

Se definieron 3 cursos de capacitación, que ahora son obligatorios para todo el personal que ingresa al FCE.

- ✓ Introducción a la Calidad, Norma ISO 9001:2000, que tiene como objetivo que los participantes comprendan los conceptos básicos necesarios para implementar en el Fondo de Cultura Económica un Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Documentación de Procesos, el cual busca dar a conocer los elementos que conforman la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Fondo de Cultura Económica.
- ✓ Interpretación de la Norma, con el cual el personal del Fondo comprenderán la interpretación básica de la norma ISO 9001:2000, es decir como se aterriza al caso del FCE.

Estos tres cursos de capacitación se incluyeron en las descripciones de puestos como parte de la formación del personal y que es un requisito de la norma ISO 9001:2000 (6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación)

Adicionalmente se definió para el SGC del FCE la necesidad de un curso de inducción al FCE para el personal de nuevo ingreso en el cual se le da al personal una vista general del FCE, su misión, visión y sus valores, así como una introducción al SGC, donde se le explica que procesos y que áreas conforman el SGC del FCE, la política de calidad, las funciones de los diferentes roles: Representante de la Dirección, enlaces, titulares de las áreas y del personal en general para con el Sistema.

Se le indica dónde puede consultar la información de todo el sistema, así como aquella información relacionada estrictamente con el área a la cual estará adscrito, los procesos y procedimientos en los cuales interviene y los registros utilizados para realizar sus actividades.

Para agilizar el funcionamiento del SGC se creó la figura del "Enlace / Auditor de Calidad", el cual tiene adicionalmente a las actividades propias de su puesto, la función de desempeñarse como intermediario o "enlace entre el representante de la dirección, el titular de las áreas y el personal adscrito a estas.

La Misión del Enlace / auditor de Calidad es, potenciar la información útil disponible en el FCE, aprovechar los esfuerzos que ha realizado el FCE para documentar su operación e Identificar y guiar al despacho consultor con las personas claves de cada proceso.

El personal que se desempeña como enlace / auditor de calidad, recibió, adicional a los cursos antes mencionados, los siguientes cursos:

- ✓ Auditor Interno, que tiene como finalidad proporcionar orientación sobre los principios de auditoría, la gestión de programas de auditoría, la realización de auditorías y la competencia de los auditores.

- ✓ Indicadores, concientizar a los participantes sobre la importancia del diseño y utilización apropiada de los indicadores.
- ✓ Solución sistemática de problemas, tiene como objetivo proporcionar a los participantes los elementos necesarios para establecer y definir las acciones correctivas, preventivas y de mejora del SGC del FCE.

3.3.2 Difusión

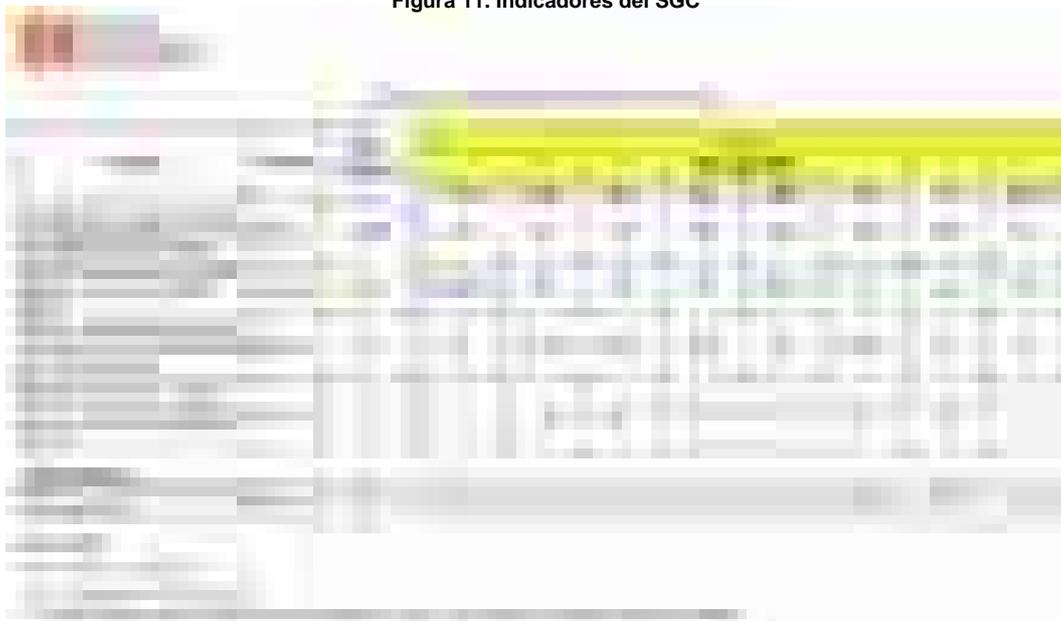
Como parte de las acciones del Sistema de Gestión de la Calidad y con la finalidad de atender el punto de la Norma 5.5.3. Comunicación interna, se estableció un programa

Programa de Difusión en el cual se indicaron las acciones a realizar y la periodicidad de las mismas.

Se utilizan como principales herramientas Carteles de difusión de:

- ✓ Indicadores del SGC. En el que se difunden los resultados mensuales de los indicadores establecidos para el Sistema de Gestión de Calidad

Figura 11. Indicadores del SGC



Fuente: Unidad de Planeación. Gerencia de Tecnología. Fondo de Cultura Económica.

Figura 12. Difusión de los indicadores de Proceso



- ✓ Indicadores de proceso. Mediante el cual se difunden los resultados alcanzados en cuanto a ejemplares producidos y vendidos.

Fuente: Unidad de Planeación. Gerencia de Tecnología.
Fondo de Cultura Económica.

- ✓ Proyectos estratégicos SGC y SIGUE (ERP). Se difunde información relativa a la implementación de un ERP (Planificación de Recursos Empresariales), así como los avances y conceptos del SGC del FCE.

Figura 14. Difusión de Avances en el SGC y otros proyectos



Fuente: Unidad de Planeación. Gerencia de Tecnología. Fondo de Cultura Económica.

Figura 13. Difusión de Avances en el SGC y otros proyectos



Fuente: Unidad de Planeación. Gerencia de Tecnología. Fondo de Cultura Económica.

Figura 15. Diario a Fondo

Se definió y diseño un Diario a Fondo, el cual es de publicación mensual y que se utiliza para difundir las acciones realizadas para el Sistema de Gestión de Calidad, es opción más gráfica de presentar, difundir y resaltar la participación del personal en las acciones realizadas para el Sistema de Gestión de Calidad, manejado con un matiz de periódico.



Fuente: Unidad de Planeación. Gerencia de Tecnología.
Fondo de Cultura Económica.

Figura 16. Firma Política de Calidad

Fuente: Unidad de Planeación. Gerencia de Tecnología. Fondo de Cultura Económica.

Se utilizaron leyendas relativas a la calidad y el SGC del FCE en los recibos de nómina.

Se llevaron a cabo reuniones masivas, dirigidas a todo el personal, desde el personal operativo hasta mandos medios y superiores, para difundir las acciones relativas al Sistema y hacer que hubiera una mayor interacción entre todo el personal de casa matriz.

Figura 17. Difusión Política de Calidad

Fuente: Unidad de Planeación. Gerencia de Tecnología. Fondo de Cultura Económica.

Como herramienta principal se utiliza el Intranet del FCE y el correo electrónico, toda vez que aproximadamente el 95% del personal cuenta o tiene acceso a una PC, además de que muchas gestiones se realizan por medio del correo electrónico proporcionado por el FCE.

En la Intranet se encuentra un icono con toda la información del Sistema de Gestión de Calidad desde el 2005, indicadores, material de comunicación interna, las normas ISO para su consulta, el material de los cursos, fotografías del personal en las diferentes acciones realizadas y principalmente toda la documentación del sistema, el Manual del Sistema de Gestión de Calidad, los procedimientos sustantivos y adjetivos, reportes de avance, respuestas a preguntas frecuentes, los datos de contacto de los enlaces / auditores de calidad de las áreas, etc.

3.4 Documentación e implementación

Para la documentación se estableció un programa de trabajo con el cual trabajaría el despacho asesor, en el se indicaban las fechas en las cuales atendería a cada una de las áreas con procesos o procedimientos a certificar.

Una vez revisado y autorizado por la alta dirección y los titulares de las áreas, se les entregó el programa de trabajo para que lo hicieran del conocimiento del personal subordinado y de este modo poder atender al personal del despacho asesor.

Adicionalmente al personal que fungiría como enlace se definió una matriz de responsabilidades en la cual se especificaba el nombre y cargo de los responsables de los procesos a certificar, los cuales tendrían la responsabilidad de revisar y validar la información levantada por el despacho asesor.

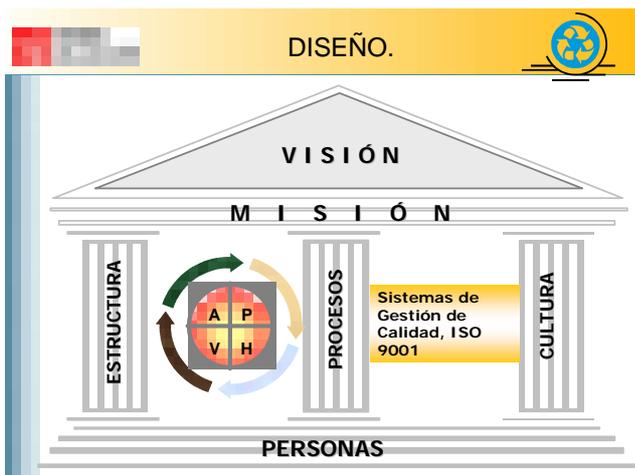
El papel del personal de la Unidad de Planeación era revisar, técnicamente, la integración de los documentos que entregaba el despacho asesor; se revisaba el contenido, coherencia de la información, las entradas y salidas de cada proceso y procedimiento, los diagramas de flujo, etc.

Se realizaban reuniones de trabajo semanales dirigidas por la unidad de planeación y en algunos casos por el despacho asesor, con los enlaces de cada una de las áreas para aclarar información, recabar información faltante así como mantenerlos al tanto de los avances en la documentación de los procedimientos.

En paralelo se hacía la difusión (4.3.2) y reuniones mensuales con todo el personal para informarles de los avances en la documentación de los procedimientos de cada una de las áreas.

Una vez terminada la fase de documentación, se llevó a cabo una reunión para la formalización, por parte de los titulares de las áreas y procesos, de los documentos que integran el Sistema de Gestión de la Calidad de Fondo de Cultura Económica, para posteriormente hacerlos del conocimiento de todo el personal, utilizando principalmente el correo electrónico y la Intranet del FCE.

Figura 18. Diseño del Sistema de Gestión de Calidad



Se realizó una reunión “masiva” en casa matriz en la que se confirmó el compromiso del personal del FCE a través de la firma de un cartel con la política de calidad del FCE, misma que posteriormente fue firmada por el personal que se encontraba en otras instalaciones como son el almacén central y las librerías del FCE.

Fuente: Unidad de Planeación. Gerencia de Tecnología. Fondo de Cultura Económica.

Se informó a través de los enlaces, los titulares de las áreas, la unidad de planeación como estaba conformado el Sistema de Gestión de Calidad, la importancia de conocer la política, misión, visión y valores institucionales y el modo en que las actividades de cada una de las personas del FCE repercute en el logro de los objetivos de calidad de acuerdo con su ámbito de competencia.

Los enlaces de cada una de las áreas, coordinadas y apoyadas por la unidad de planeación fungieron durante todo el proceso de documentación e implementación como agentes del cambio, informando al personal de la importancia de la implementación de un sistema de gestión de calidad en el FCE, la importancia de su participación para la documentación e implementación, así como hacer frente a las resistencias al cambio detectadas.

La Unidad de Planeación como representante de la dirección fue la principal responsable de dar seguimiento a todas y cada una de las actividades para la documentación e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, así como fungir como el área experta del FCE en materia de Calidad.

Mensualmente la Unidad de Planeación preparaba la información que se presentaban en la Revisión por la Dirección los avances, en esta reunión participaban el Gerente General, los gerentes de área y los titulares y responsables de los procesos que estaban siendo atendidos de acuerdo con las fechas del programa de trabajo.

Una vez terminada la documentación e implementación del SGC, se dio paso a la conformación del equipo auditor, que en la mayoría de los casos era el personal que fungía como enlace de las áreas.

Conformado el grupo candidatos a auditor interno se proporcionaron cursos de capacitación en materia de Auditoria interna, indicadores, solución sistemática de problemas y documentación de procesos.

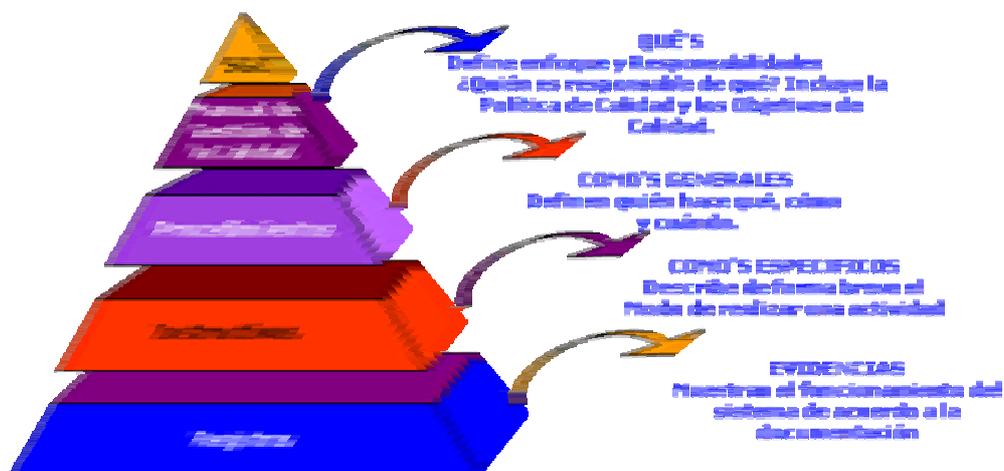
Del grupo de auditores se eligió al que se desempeñaría como auditor líder, se preparo el programa de auditorias en el cual se contemplaba una auditoria interna y una auditoria de certificación.

Posteriormente se contacto al despacho auditor, el cual fue el encargado de llevar a cabo la auditoria de certificación al Sistema de Gestión de la Calidad del FCE

3.5 Resultados

Como resultado de la documentación de los procesos, de acuerdo a los requisitos solicitados por la norma ISO 9001:2000 el Fondo de Cultura Económica implemento un Sistema de Gestión de Calidad conformado de la siguiente Manera:

Figura 19. Pirámide de Control Documental



Fuente: Unidad de Planeación, Gerencia de Tecnología. Fondo de Cultura Económica.

Se definieron la Misión, visión, valores y política de Calidad del Fondo de Cultura Económica que son los fundamentos de todo el Sistema de Gestión de la Calidad.

Manual del Sistema de Gestión de la Calidad

En este se define la responsabilidad de cada una de las áreas de acuerdo con su ámbito de competencia, es el documento donde se indica cómo se atiende cada uno de los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2000.

Procedimientos

En estos documentos se establece que hace cada área en particular, cómo lo hace y cada cuando lo hace.

Sustantivos

Son aquéllos que tienen que ver con la misión de la Institución impactando en el cliente final.

Almacén Central

- Procedimiento de Acomodo y Surtido
- Procedimiento de Control de Movimientos Internos
- Procedimiento de Control Documental
- Procedimiento de Devoluciones

Procedimiento de Empaque y Despacho
Procedimiento de Recepción de Producto
Procedimiento de Toma Física de Inventario

Coordinación General de Comercio Internacional

Procedimiento de Ventas Internacionales

Gerencia de Comercialización

Procedimiento de Ventas Nacionales
Procedimiento de Ventas por Internet

Gerencia de Producción

Procedimiento de Diseño Editorial
Procedimiento de Presupuestos y Costos de Producción
Procedimiento de Producción Editorial
Procedimiento de Producción Industrial

Gerencia Editorial

Procedimiento de Contratación e Integración del Manuscrito
Procedimiento de Registro, Selección y Aprobación de Obras.

Librerías

Procedimiento de Adquisición de Libros
Procedimiento de Atención a Clientes en Librerías
Procedimiento de Entrada de Libros
Procedimiento de Punto de Venta (Caja)
Procedimiento de Toma de Inventario

Adjetivos

Son aquéllos procedimientos que dan apoyo a los procesos sustantivos. Su valor es indirecto pero indispensable.

Coordinación General de Asuntos Jurídicos.

Procedimiento de Atención de Solicitudes de Acceso a la Información

Procedimiento de Elaboración de Contratos y Validación de Pedido Contrato

Gerencia de Administración y Finanzas

Procedimiento de Ambiente de Trabajo

Procedimiento de Competencia del Personal

Procedimiento de Compras

Procedimiento de Mantenimiento a la Infraestructura

Procedimiento de Provisión de Recursos

Procedimiento de Servicios Generales

Gerencia de Tecnología

Procedimiento de Mantenimiento a la Infraestructura Informática

Unidad de Propiedad Intelectual

Procedimiento de Contratación de Derechos y Propiedad Intelectual

Unidad de Tramitación de Reimpresiones y Documentación

Procedimiento de Negociación para Contratación de Obras y Pago de Anticipos

Procedimiento de Reimpresiones

Procedimiento para envío de Ejemplares Justificativos

Biblioteca Gonzalo Robles

Procedimiento de consulta en sala

Procedimiento de elaboración de ficha bibliográfica

Procedimiento de elaboración de ficha catalográfica

Procedimiento para el registro y actualización del catálogo histórico

Reguladores

Estos documentos constituyen guías y directrices para los procesos sustantivos y los procesos de apoyo.

Están referidos en la NORMA ISO 9001:2000.

Procedimiento de Acciones Correctivas
Procedimiento de Acciones Preventivas
Procedimiento de Auditoría Interna
Procedimiento de Control de Documentos
Procedimiento de Producto No Conforme
Procedimiento de Control de Registros

Instructivos

Describen la forma en que se realiza una actividad en particular.

Almacén Central

Instructivo consulta de existencias
Instructivo de Apoyos Visuales
Instructivo de ingreso de miscelaneas-traspaso de Cortesías
Instructivo de ingreso de remisiones
Instructivo de surtido
Instructivo de Tabla Dinámica
Instructivo entradas de producción
Instructivo merma comercial
Instructivo para devolución por factura

Librerías

Instructivo de postura de atención al cliente del empleado en librerías
Instructivo para la toma de inventario en Sistema

Biblioteca Gonzalo Robles

Instructivo de los acervos de la Biblioteca Gonzalo Robles
Instructivo del mantenimiento del catálogo histórico

Representante de la Dirección

Instructivo para la Elaboración de los Documentos de Calidad

Registros

Muestran el funcionamiento del sistema y son la evidencia del trabajo que se realiza en cada una de las áreas que integran el FCE.

Indicadores

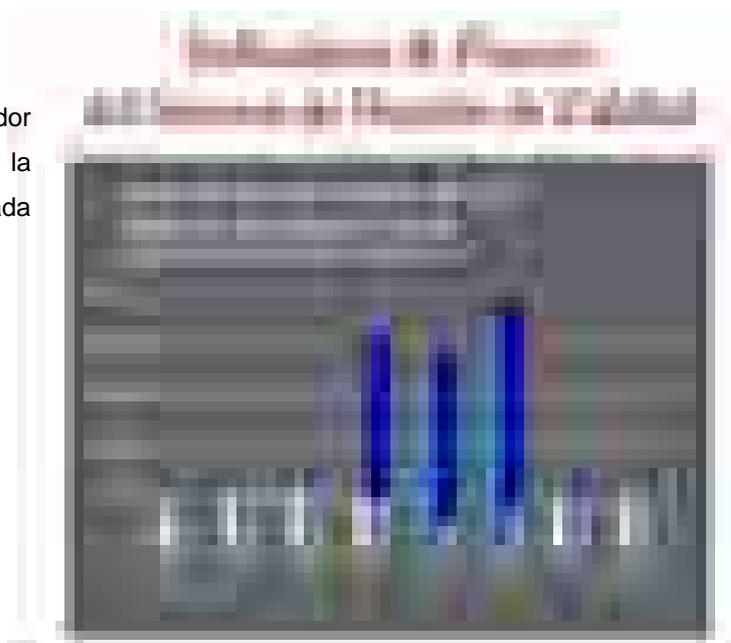
Como requisito de la Norma ISO 9001:2000, en su apartado 8 Medición, análisis y mejora, el Fondo de Cultura Económica definió indicadores que le permiten demostrar la conformidad del producto, asegurarse de la conformidad del sistema y mejorar continuamente la eficacia de su Sistema de Gestión de Calidad.

Estos indicadores son los siguientes:

Indicadores de proceso:

Relación Ventas/producción, este indicador demuestra el grado de cumplimiento entre la producción programada y la venta programada en un período determinado.

Figura 20. Indicadores de Proceso



Fuente: Unidad de Planeación, Gerencia de Tecnología. Fondo de Cultura Económica

Figura 21. Indicadores de Proceso

Producción de títulos Novedades/reimpresiones

Mensualmente se difunden al personal carteles con los resultados de estos indicadores

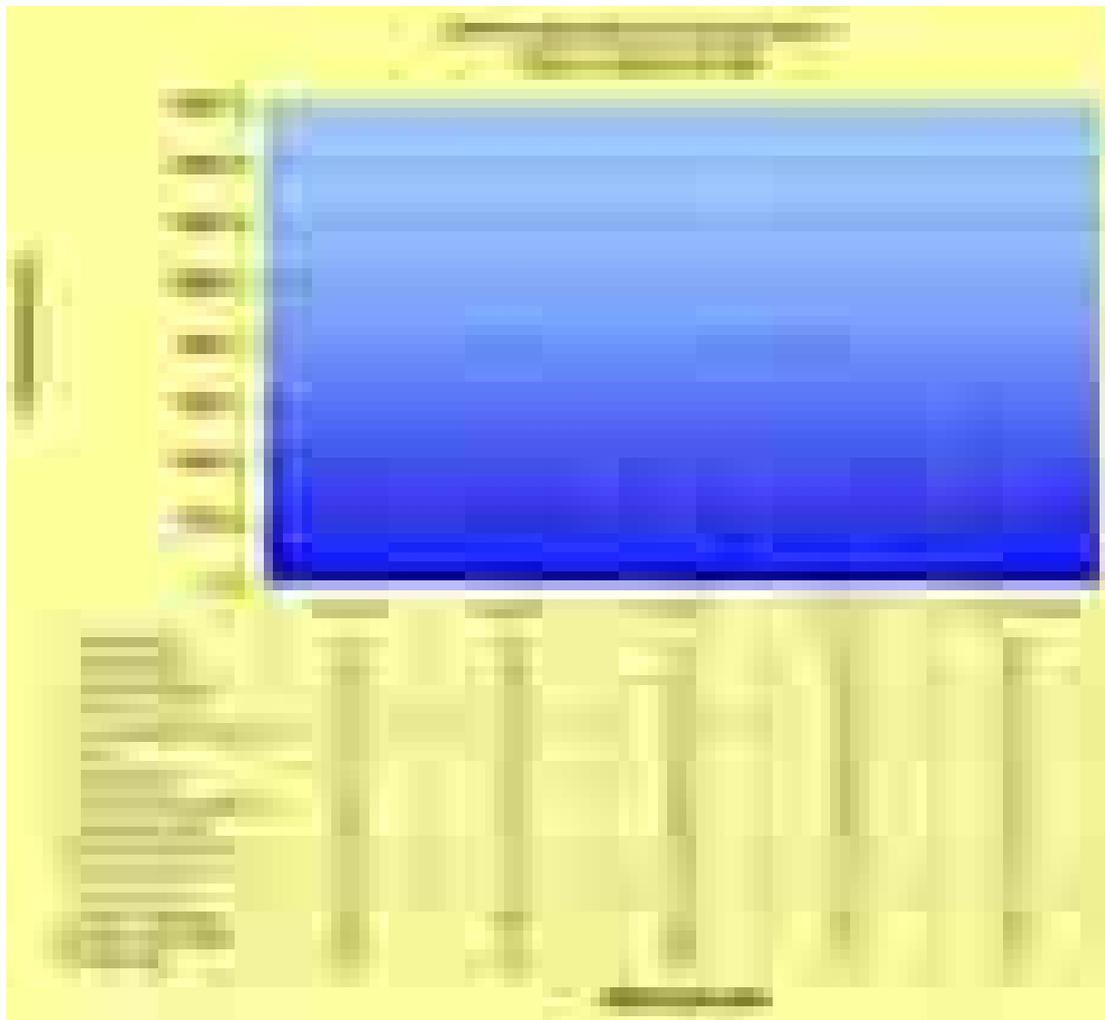


Fuente: Unidad de Planeación, Gerencia de Tecnología. Fondo de Cultura Económica

Adicionalmente se definieron indicadores de proceso relacionados directamente con el cliente y la satisfacción de sus necesidades y expectativas, cada uno de estos determinados por el área en la cual se obtiene la información y con base en un cuestionario específico para cada actividad.

Librerías del FCE.

Figura 22. Indicador de Percepción Librerías del FCE



Fuente: Unidad de Planeación, Gerencia de Tecnología. Fondo de Cultura Económica

Con base en la encuesta que se aplica al cliente al momento de pagar sus ejemplares, se divide la calificación obtenida en cada concepto por el total de concepto, para cada una de las librerías del FCE, esta información se presenta en la reunión de Revisión por la Dirección.

Filiales

Figura 23. Indicador de Percepción Filiales del FCE



Fuente: Unidad de Planeación, Gerencia de Tecnología. Fondo de Cultura Económica

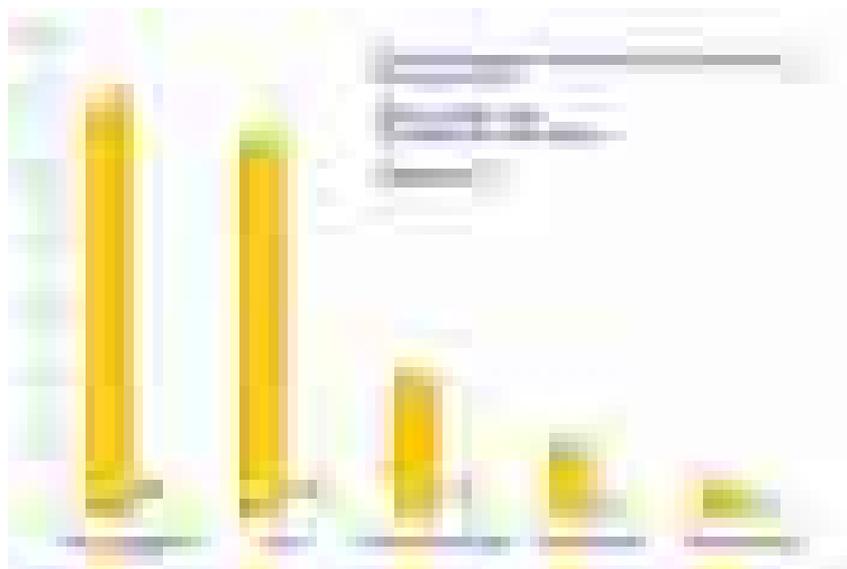
Con base en la encuesta que se aplica a los encargados de las filiales, se divide la calificación obtenida en cada concepto por el total de concepto, esta información se presenta en la reunión de Revisión por la Dirección

Almacén central

Reclamaciones del Cliente durante la entrega por tipo

Se divide el número de reclamaciones por tipo del período entre el número de pedidos del período.

Figura 24. Indicador de Reclamaciones del Cliente



Fuente: Subgerencia de Almacén y Tráfico, Gerencia de Producción. Fondo de Cultura Económica

Reclamaciones del Cliente durante la entrega por período

Se divide el número de reclamaciones por tipo del período entre el número de pedidos del período.

Figura 25. Indicador de Percepción Librerías del FCE



Fuente: Subgerencia de Almacén y Tráfico, Gerencia de Producción. Fondo de Cultura Económica

Biblioteca Gonzalo Robles

Con base en la encuesta que se aplica al solicitante de algún libro del acervo del FCE, se divide la calificación obtenida en cada concepto por el total de conceptos, para obtener el grado de percepción del cliente.

Figura 26. Indicador de Percepción usuarios Biblioteca Gonzalo Robles del FCE



Fuente: Biblioteca Gonzalo Robles, Gerencia de Producción. Fondo de Cultura Económica

3.6 Mantenimiento y mejora continua del sistema

Hablar del Mejoramiento Continuo es hablar de calidad; y hablar de calidad es hablar de ciencia, educación y paradigmas o la de la forma que tenemos de ver las cosas.

La ciencia ha sentado las bases de nuestro conocimiento y por ende de nuestra educación. De esta manera también ha sido la generadora de varios de nuestros paradigmas al señalar varios hechos como verdades absolutas.

El problema del término “verdad absoluta” es el hecho de que al encontrar una solución supuestamente universal a un problema, la mayoría de los individuos ya no continuamos con la comprensión del mismo y, por lo tanto, no avanzamos en el proceso de mejora continua.

El entender este proceso significa comprender el hecho de que no hay soluciones únicas a los problemas, sino varias, todas ellas susceptibles de ser mejoradas.

Este principio se aplica tanto a las personas como a las organizaciones donde laboran. Las actividades que realizamos en nuestra vida cotidiana, tanto de manera personal como organizacional, pueden mejorarse para crear individuos y organizaciones mas competitivos en todos los campos posibles.

Hablando en el sentido de las organizaciones, ya sean públicas o privadas, ya no se puede decir que tal vez podrían implementar el proceso de mejora continua, sino que deben de aplicarlo lo más pronto posible si quieren continuar compitiendo en un mundo globalizado, con cada vez menos fronteras comerciales, con cada vez más competencia y donde la sociedad exige cada vez más servicios y productos de calidad, a un bajo costo y en un tiempo corto.

La mejora continua permite, entre otras ventajas reducir costos, reducir desperdicios, reducir el índice de contaminación al medio ambiente, reducir tiempos de espera, aumentar los índices de satisfacción de los clientes, aprovechar al máximo la capacidad intelectual de todos los empleados, manteniéndolos al mismo tiempo motivados y comprometidos con la organización, etc.

Ahora bien, se reconoce que existen varias barreras que se interponen en la buena implementación del proceso de mejoramiento continuo, tanto en los individuos como en las organizaciones. En primer lugar nuestra propia educación que nos ha impuesto la cultura de no cuestionar paradigma alguno y detenernos en la búsqueda de una mejora solución al encontrar la primer respuesta correcta; esto nos lleva a la segunda barrera que es la falta de exigencia de un aprendizaje continuo y permanente. La mayoría de los individuos huye a todo lo que tenga que ver con libros, capacitación, evaluaciones, etc., y solo acuden a ellos cuando son obligados; esto nos lleva a una tercera barrera: la necesidad de compromiso, persistencia y disciplina que la mejora continua requiere, conceptos que en muchos individuos no se encuentran muy arraigados. Y por ultimo, aunque tal vez sea la barrera principal, tenemos miedo al cambio, el cual ciega a individuos y organizaciones impidiéndoles darse cuenta que lo que ayer les funciono hoy ya los está retrasando en este mundo que se mueve y avanza más rápido cada día.

Vencer estas barreras no es fácil ni rápido. Se requiere tiempo, recursos de todas las clases y, sobre todo, se requiere compromiso. Lo principal es entender que este proceso no se trata solo de mejorar lo que siempre se ha hecho sino encontrar nuevas formas de hacerlo. Esto implica muchos cambios, como el hecho de aprender a trabajar en equipo dejando a un lado el viejo esquema en donde uno piensa y los demás trabajan y adoptando otro donde todos piensen y trabajen para mejorar.

Para la norma ISO 9004:2000 la organización debe mejorar continuamente, la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

Para ayudar en el aseguramiento del futuro de la organización y la satisfacción de las partes interesadas, la dirección debería crear una cultura que involucre a las personas de manera activa en la búsqueda de oportunidades de mejora del desempeño de los procesos, las actividades y los productos.

Para involucrar al personal, la alta dirección debería crear un ambiente en el que se delega la autoridad de manera que se dota al personal de autoridad y éste acepta la responsabilidad de identificar oportunidades en las que la organización pueda mejorar su desempeño. Esto puede conseguirse mediante actividades como las siguientes:

- ✓ estableciendo objetivos para el personal, los proyectos y para la organización,
- ✓ realizando estudios comparativos (benchmanrking) del desempeño de la organización con respecto al de la competencia y con respecto a las mejores prácticas,

- ✓ reconociendo y recompensando la consecución de mejoras, y
- ✓ mediante esquemas de sugerencias que incluyan reacciones oportunas de la dirección.

Para proporcionar una estructura para las actividades de mejora, la alta dirección debería definir e implementar un proceso para la mejora continua que pueda aplicarse a los procesos y actividades de realización y de apoyo. Para asegurar la eficacia y eficiencia del proceso de mejora, deberían considerarse los procesos de realización y de apoyo en términos de:

- ✓ eficacia (por ejemplo, resultados que cumplen los requisitos),
- ✓ eficiencia (por ejemplo, recursos por unidad de tiempo o dinero),
- ✓ efectos externos (por ejemplo, cambios legales y reglamentarios),
- ✓ debilidades potenciales (por ejemplo, falta de capacidad y coherencia),
- ✓ oportunidad de emplear métodos mejores,
- ✓ control de cambios planificados y no planificados, y
- ✓ medición de los beneficios planificados.

Dicho proceso para la mejora continua debería utilizarse como una herramienta para mejorar la eficacia y la eficiencia internas, así como para mejorar la satisfacción de los clientes y de las otras partes interesadas.

La dirección debería apoyar tanto las actividades de mejora continua progresiva inherentes a los procesos existentes, como las actividades que aprovechen las oportunidades de mejora significativa, con el fin de conseguir el máximo beneficio para la organización y para las partes interesadas.

La dirección debería asegurarse de que los cambios en el producto o en el proceso son aprobados, ordenados por prioridad, planificados, abastecidos y controlados para satisfacer los requisitos de las partes interesadas y evitar exceder la capacidad de la organización.

A partir del año 1950, y en repetidas oportunidades durante las dos décadas siguientes, Deming empleó el Ciclo PHVA (PDCA Cycle) como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas.

De allí hasta la fecha, este ciclo (desarrollado por Shewhart), ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la Mejora Continua.

Las Normas ISO 9000:2000 se basan en el Ciclo PHVA su esquema de la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

El primer paso del Ciclo es

1. Planificar :

· Involucrar a la gente correcta

Recopilar los datos disponibles

Comprender las necesidades de los clientes

Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados

¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?

Desarrollar el plan/entrenar al personal

2. Hacer :

Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas

Recopilar los datos apropiados

3. Verificar :

Analizar y desplegar los datos

¿Se han alcanzado los resultados deseados?

Comprender y documentar las diferencias

Revisar los problemas y errores

¿Qué se aprendió?

¿Qué queda aún por resolver?

4. Actuar :

Incorporar la mejora al proceso

Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa

Identificar nuevos proyectos/problemas

Repetir el paso 1., luego el 2. y así una y otra vez y siempre.

Como vemos los pasos del Ciclo PHVA requieren recopilar y analizar una cantidad sustancial de datos. Para cumplir el objetivo de mejora deben realizarse correctamente las mediciones necesarias y alcanzar consenso tanto en la definición de los objetivos/problemas como de los indicadores apropiados.

Disponemos de una serie de herramientas para desarrollar esta tarea, son las llamadas “Herramientas de la Calidad” y la mayoría se basa en técnicas estadísticas sencillas. Algunos ejemplos son:

✓ Diagramas de Causa-Efecto

Se decide cual característica de calidad, salida o efecto se quiere examinar y se continúa con los siguientes pasos:

Dibujar un diagrama en blanco.

Escribir de forma breve el problema o defecto.

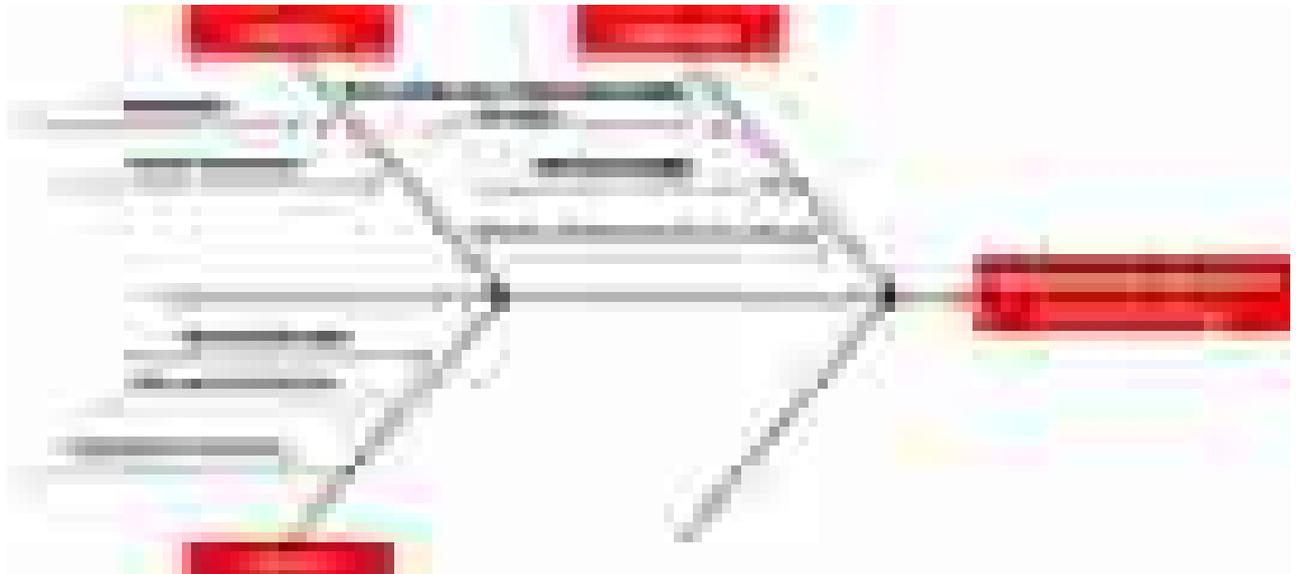
Escribir las categorías que se consideren apropiadas al problema: maquina, mano de obra, materiales, métodos, son los más comunes y aplican en muchos procesos.

Realizar una lluvia de ideas de posibles causas y relacionálas a cada categoría.

Preguntar ¿por qué? a cada causa, no más de dos o tres veces.

Empezar por enfocar las variaciones en las causas seleccionadas como fácil de implementar y de alto impacto.

Figura 27. Ejemplo diagrama Causa-Efecto



Fuente: Elaboración propia

✓ Listas de Verificación

La Lista de Verificación, se usa para determinar con qué frecuencia ocurre un evento a lo largo de un período de tiempo determinado. En la Lista de Verificación se pueden recoger informaciones de eventos que están sucediendo o aquellos que ya sucedieron.

A pesar de que la finalidad de la Lista de verificación es el registro de datos y no su análisis, frecuentemente indica cuál es el problema que muestra esa ocurrencia.

La lista de verificación permite observar, entre otros, los siguientes aspectos:

Número de veces que sucede una cosa.

Tiempo necesario para que alguna cosa suceda.

Costo de una determinada operación, a lo largo de un cierto período de tiempo.

Impacto de una actividad a lo largo de un período de tiempo.

Se usa para:

Registrar informaciones sobre el desempeño de un proceso.

Inventariar defectos en ítems o procesos.

Construir gráficos de Pareto, de línea o de barras.

✓ Diagramas de Flujo

Los diagramas de flujo (o flujogramas) son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.

Las personas que no están directamente involucradas en los procesos de realización del producto o servicio, tienen imágenes idealizadas de los mismos, que pocas veces coinciden con la realidad.

La creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa está ahora disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo.

Ventajas de los Diagramas de Flujo:

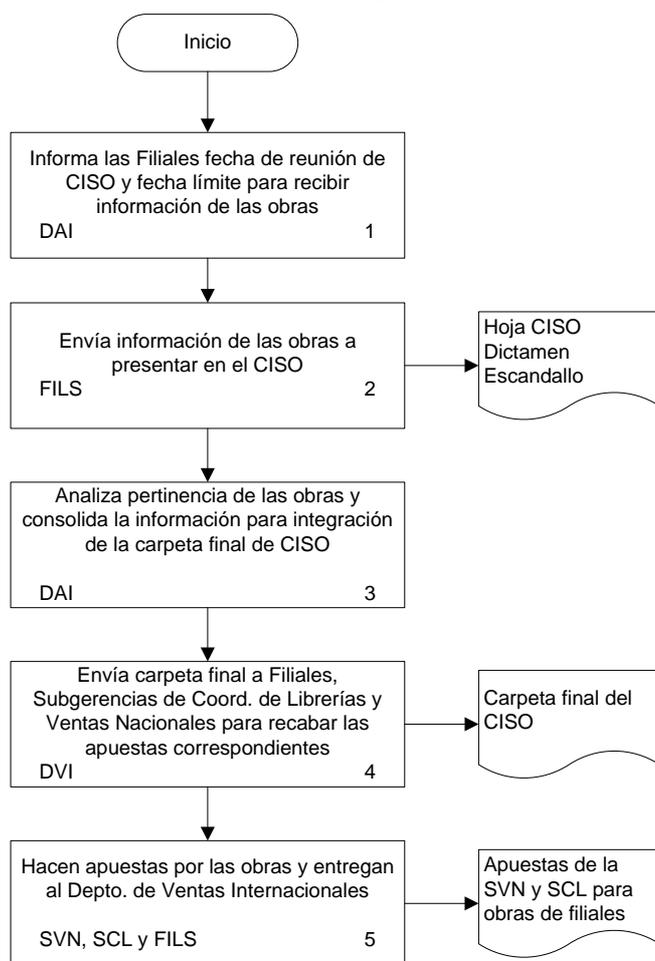
Favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.

Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los reprocesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.

Muestran las interfases cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.

Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso

Figura 28. Ejemplo diagrama de Flujo



Fuente: Unidad de Planeación, Gerencia de Tecnología. Fondo de Cultura Económica

✓ Distribuciones de Frecuencia e Histogramas

La distribución de frecuencia es la representación estructurada, en forma de tabla, de toda la información que se ha recogido sobre la variable que se estudia.

Si los valores que toma la variable son muy diversos y cada uno de ellos se repite muy pocas veces, entonces conviene agruparlos por intervalos, ya que de otra manera obtendríamos una tabla de frecuencia muy extensa que aportaría muy poco valor a efectos de síntesis.

En estadística, un histograma es una representación gráfica de una variable en forma de barras, donde la superficie de cada barra es proporcional a la frecuencia de los valores representados. En el eje vertical se representan las frecuencias, y en el eje horizontal los valores de las variables, normalmente señalando las marcas de clase, es decir, la mitad del intervalo en el que están agrupados los datos.

Se utiliza cuando se estudia una variable continua, como franjas de edades o altura de la muestra, y, por comodidad, sus valores se agrupan en clases, es decir, valores continuos. En los casos en los que los datos son cualitativos (no-numéricos), como sexo, grado de acuerdo o nivel de estudios, es preferible un diagrama de sectores.

Los histogramas son más frecuentes en ciencias sociales, humanas y económicas que en ciencias naturales y exactas. Y permite la comparación de los resultados de un proceso.

Construcción de un histograma:

Determinar el rango de los datos. Rango es igual al dato mayor menos el dato menor.

Obtener el número de clases, existen varios criterios para determinar el número de clases (o barras) -por ejemplo la regla de Sturges-. Sin embargo ninguno de ellos es exacto. Algunos autores recomiendan de cinco a quince clases, dependiendo de cómo estén los datos y cuántos sean. Un criterio usado frecuentemente es que el número de clases debe ser aproximadamente a la raíz cuadrada del número de datos. Por ejemplo, la raíz cuadrada de 30 (número de artículos) es mayor que cinco, por lo que se seleccionan seis clases.

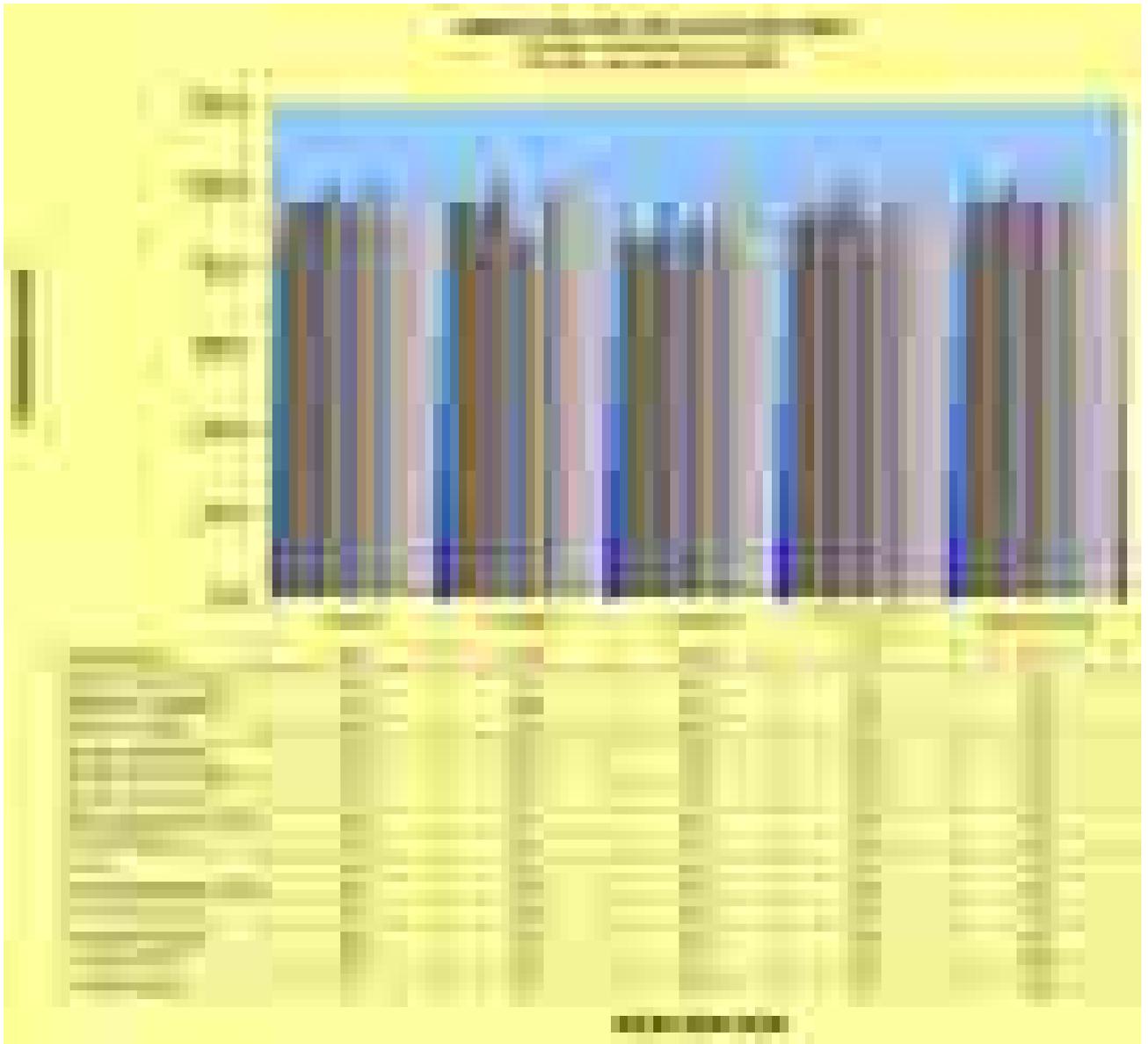
Establecer la longitud de clase: es igual al rango entre el número de clases.

Construir los intervalos de clases: Los intervalos resultan de dividir el rango de los datos en relación al resultado del PASO 2 en intervalos iguales.

Graficar el histograma: En caso de que las clases sean todas de la misma amplitud, se hace un gráfico de barras, las bases de las barras son los intervalos de clases y altura son la frecuencia de las clases. Si se unen los puntos medios de la base superior de los rectángulos se obtiene el polígono de frecuencias.

El histograma de una imagen representa la frecuencia relativa de los niveles de gris de la imagen. Las técnicas de modificación del histograma de una imagen son útiles para aumentar el contraste de imágenes con histogramas muy concentrados.

Figura 29. Ejemplo Distribuciones de frecuencia Histograma



Fuente: Unidad de Planeación, Gerencia de Tecnología. Fondo de Cultura Económica

- ✓ Diagramas de Pareto
Es una herramienta que se utiliza para priorizar los problemas o las causas que los generan.

“El Dr. Juran aplicó este concepto a la calidad, obteniéndose lo que hoy se conoce como la regla 80/20. Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80 % del problema y el 80 % de las causas solo resuelven el 20 % del problema”¹.

Se recomienda el uso del diagrama de Pareto:

Para identificar oportunidades para mejorar.

Para identificar un producto o servicio para el análisis de mejora de la calidad. Cuando existe la necesidad de llamar la atención a los problemas o causas de una forma sistemática.

Para analizar las diferentes agrupaciones de datos. Al buscar las causas principales de los problemas y establecer la prioridad de las soluciones.

Para evaluar los resultados de los cambios efectuados a un proceso comparando sucesivos diagramas obtenidos en momentos diferentes, (antes y después) Cuando los datos puedan clasificarse en categorías Cuando el rango de cada categoría es importante.

Para comunicar fácilmente a otros miembros de la organización las conclusiones sobre causas, efectos y costes de los errores.

Los propósitos generales del diagrama de Pareto:

Analizar las causas

Estudiar los resultados

Planear una mejora continua

La Gráfica de Pareto es una herramienta sencilla pero poderosa al permitir identificar visualmente en una sola revisión las minorías de características vitales a las que es importante prestar atención y de esta manera utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo una acción de mejora sin malgastar esfuerzos ya que con el análisis descartamos las mayorías triviales.

¹ Pérez, Memo, *Calidad Total*, apareció en la página Web <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm> el 10 de junio de 2007, p. 27.

Algunos ejemplos de tales minorías vitales serían: La minoría de clientes que representen la mayoría de las ventas. La minoría de productos, procesos, o características de la calidad causantes del grueso de desperdicio o de los costos de retrabajos. La minoría de rechazos que representa la mayoría de quejas de los clientes. La minoría de vendedores que esta vinculada a la mayoría de partes rechazadas. La minoría de problemas causantes del grueso del retraso de un proceso. La minoría de productos que representan la mayoría de las ganancias obtenidas. La minoría de elementos que representan la mayor parte del costo de un inventario etc.

Figura 30. Ejemplo Gráfica de Pareto



Fuente: www.mitecnologico.com/Main/DiagramaDePareto Agosto 2008.

✓ Gráficos de Control

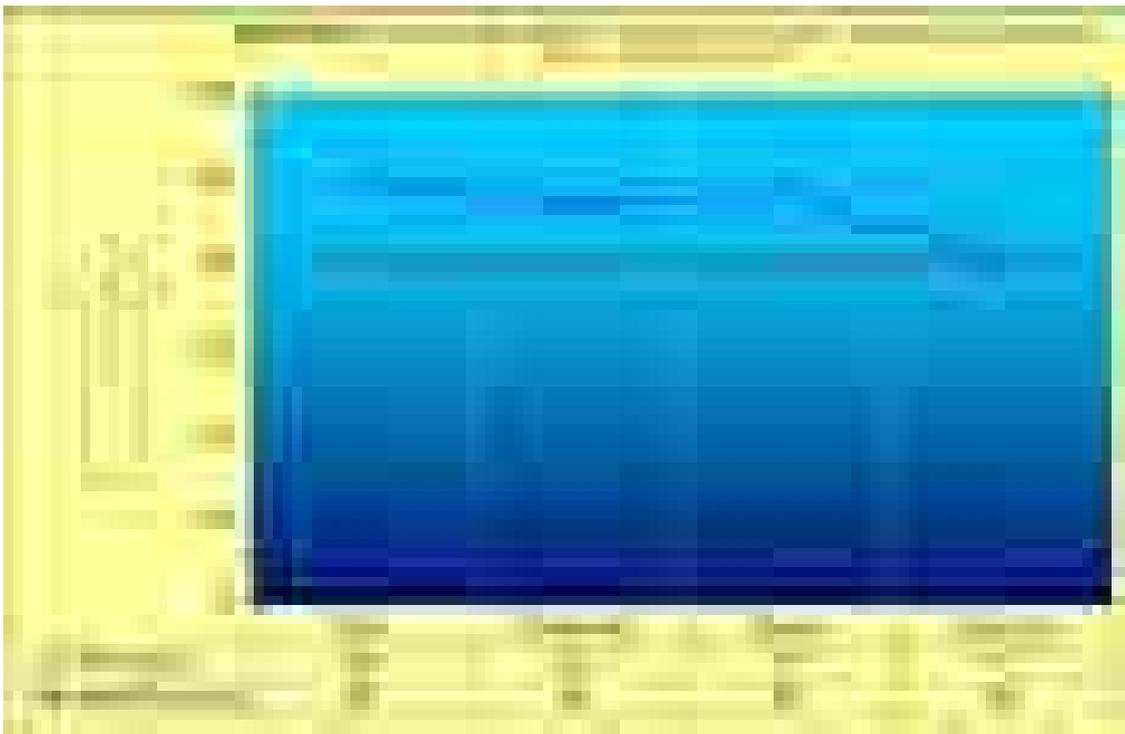
Las gráficas de control se utilizan en la industria como técnica de diagnósticos para supervisar procesos de producción e identificar inestabilidad y circunstancias anormales.

Una gráfica de control es una comparación gráfica de los datos de desempeño de proceso con los "límites de control estadístico" calculados, dibujados como rectas limitantes sobre la gráfica. Los datos de desempeño de proceso por lo general consisten en grupos de mediciones que vienen de la secuencia normal de producción y preservan el orden de los datos.

Las gráficas de control constituyen un mecanismo para detectar situaciones donde las causas asignables pueden estar afectando de manera adversa la calidad de un producto. Cuando una gráfica indica una situación fuera de control, se puede iniciar una investigación para identificar causas y tomar medidas correctivas.

Nos permiten determinar cuándo deben emprenderse acciones para ajustar un proceso que ha sido afectado por una causa especial. Nos dicen cuando dejar que un proceso trabaje por sí mismo, y no malinterpretar las variaciones debidas a causas comunes. Las causas especiales se deben contrarrestar con acciones correctivas. Las causas comunes son el centro de atención de las actividades permanentes para mejorar el proceso.

Figura 31. Ejemplo Gráfica de Control



Fuente: Unidad de Planeación, Gerencia de Tecnología. Fondo de Cultura Económica

✓ Diagrama de Dispersión

Es la representación gráfica del grado de relación entre dos variables cuantitativas.

Las ventajas de la utilización de un diagrama de dispersión son:

Muestra la posibilidad de la existencia de correlación entre dos variables de un vistazo.

Simplifica el análisis de situaciones numéricas complejas.

El análisis de datos mediante esta herramienta proporciona mayor información que el simple análisis matemático de correlación, sugiriendo posibilidades y alternativas de estudio, basadas en la necesidad de conjugar datos y procesos en su utilización

El diagrama de dispersión se puede utilizar para estudiar:

Relaciones causa-efecto. Es el caso más utilizado en la mejora de la calidad, se utiliza a partir de la medición del efecto observado y su posible causa.

Relaciones entre dos efectos. Sirve para contrastar la teoría de que ambos provienen de una causa común o difícil de medir.

Posibilidad de utilizar un efecto como sustituto de otro. Para controlar efectos difíciles o costosos de medir, a través de otros con medición más simple.

Relación entre dos posibles causas. Sirve para actuar sobre efectos de forma más simple o adecuada y para analizar procesos complejos.

Figura 32. Ejemplo Diagrama de Dispersión



Fuente: www.fundibeq.org, Agosto de 2008

Con la finalidad de llevar a cabo acciones de mantenimiento y mejora continua al SGC del FCE, durante el 2007 se llevó a cabo, con el apoyo de un despacho asesor acciones de revisión y documentación de cambios en el sistema.

Estas acciones de mantenimiento tienen como principal objetivo:

- ✓ Mantener actualizados los documentos y registros utilizados en el Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Alinear los procedimientos con el Sistema de Gestión Editorial (ERP) adquirido e implementado en el FCE desde el 2006.
- ✓ Detectar y documentar acciones correctivas, preventivas y de mejora en los procesos y procedimientos documentados.
- ✓ Actualizar el mapeo de procesos, responsables y titulares de las áreas derivado de la modificación a la estructura orgánica del FCE.

Se determinó un calendario de actividades para revisar cada uno de los procesos y procedimientos certificados, analizar los cambios de manera conjunta con los responsables y llevar a cabo las modificaciones necesarias.

Un elemento importante para la mejora continua son las auditorías internas realizadas por personal del FCE previo a la auditoría de seguimiento.

Capítulo IV. Conclusiones.

La revolución tecnológica y la globalización han dado como resultado una relación más estrecha entre el ciudadano y la administración pública de todos los gobiernos del mundo, que en mayor o menor medida ha aprovechado el desarrollo de las Tecnologías de la Información para acercar al ciudadano a trámites, servicios e información pública.

Lo que se ha visto reflejado en una tendencia a darle tintes privados a la Administración Pública, que si bien en los países desarrollados ha venido a mejorar la relación entre los gobiernos y los ciudadanos, más sin embargo un punto importante a resaltar es, sí se pueden extrapolar todas estas acciones a otros países del mundo.

La administración pública enfrenta nuevas formas de participación pública en la toma de decisiones para lo cual debe contar con los canales suficientes para darles un seguimiento exitoso

En el caso de México, copiando los ejemplos de los Estados Unidos y otros países de Europa han llevado a cabo acciones como la implementación de sistemas de gestión de calidad, el servicio profesional de carrera, el acceso a la información pública gubernamental por Decreto, sin tomar en cuenta, en muchos casos, la infraestructura de las diferentes dependencias de gobierno, que en muchos casos limita su eficiencia y el alcance de resultados.

Si bien se han llevado a cabo muchas acciones para poner al alcance de los ciudadanos los diferentes trámites y servicios, a nivel federal el camino es aún muy largo, aún son pocos los trámites que se pueden concluir al 100% por Internet y a esto habría que sumarle que la brecha tecnológica aún es muy grande, esto que quiere decir, que aún son pocos los ciudadanos que tiene acceso a una computadora y menos aún todavía aquellos que tienen acceso a Internet, ya sea en su domicilio, en sus lugares de trabajo o escuela.

También son pocas las dependencias o instituciones de gobierno que cuentan con una infraestructura completa que les permita dar respuesta de manera pronta y expedita a las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

El costo político, social y económico de un cambio en la Administración pública nadie lo quiere asumir. Por lo tanto llevar a cabo, ya sea la certificación de un procedimiento o llevar a cabo un proceso de reingeniería en una entidad o dependencia es muy complejo.

Se deben considerar en muchos caso la constante intervención de los sindicatos, que en lugar de promover la participación de sus agremiados, solo entorpecen las acciones que se realizan buscando siempre sacar ventaja de las acciones llevadas a cabo.

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad o la certificación de un procedimiento en cualquier entidad, dependencia o empresa, debe ser un compromiso de todo el personal y una directriz que oriente el camino hacia el cual sus directivos, mandos medios y superiores quieren que se dirija la Institución.

El problema que se enfrenta cuando se quieren sumar a las Normas ISO, es que carecen del enfoque de calidad; enfoque al cliente, controles estadísticos, procesos y procedimientos bien definidos, programas de capacitación, políticas de calidad, generalmente se requiere de un asesor en ISO para certificarse.

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad en Dependencias Públicas, si no se tiene un completo apoyo de la alta dirección, tienen que atravesar por falta de presupuesto, falta de apoyo y compromiso tanto del personal de mando medio y superior, como del personal operativo, el cual no visualiza, en muchos casos, ningún beneficio derivado de la certificación de los procesos o procedimientos de sus instituciones públicas.

No se puede certificar un proceso y menos aún, implementar un Sistema de Gestión de Calidad, independientemente de la dependencia o entidad que se trate, por decreto se debe contar con todos los apoyos, materiales, humanos y financieros y contar con el apoyo total e incondicional del titular.

Se corre el riesgo de estar en medio de los dos grupos representativos de todas las dependencias, el personal de Mando Medio y Superior y el personal operativo, el primero que no da importancia a la calidad y por lo tanto no apoya las actividades que realizan las áreas encargadas de la certificación y el segundo que no ve ningún beneficio, por el contrario siente que le modifican sus procesos de trabajo y ve en la certificación un mundo de papeles y reglas que hay que seguir.

La documentación que se realizó en el Fondo de Cultura Económica se planteó como un enfoque basado en procesos, pero realmente se llevó a cabo una documentación de procedimientos, en los cuales falta una verdadera visión sistémica de los “Procesos” o Macro Procesos”, que no siempre muestran de manera clara la relación entre un procedimiento y otro dentro de una misma área.

Los procedimientos se encuentran documentados por área más que por proceso.

La certificación del FCE se dio como resultado de un interés federal por tener certificados el mayor número de dependencias y no por un interés particular de cada una de estas por alcanzar la calidad y atender de manera eficaz y eficiente las necesidades y expectativas de sus clientes (los ciudadanos).

En el caso del FCE solo el personal relacionado directamente con la Calidad concibe la idea completa, sistémica del funcionamiento de la entidad, los demás se ubican como entes aislados preocupados solo por la parte del proceso que les corresponde.

Hace falta se capacite a los titulares de las áreas, los dueños de los procesos y en general al personal directamente relacionado con presentar informes hacia las dependencias globalizadoras (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de la Función Pública y para el caso del FCE, la Secretaría de Educación Pública), en materia de planeación estratégica, definición y establecimiento de indicadores, administración por objetivos, etc.

Lo anterior porque la nueva gestión pública tiene un enfoque basado en resultados, en el trabajo por objetivos y metas y que va de la mano de lo que piden las Normas ISO, establecimiento de indicadores que nos permitan medir el desempeño de nuestro Sistema de Gestión de Calidad.

Si bien es necesario contar con el apoyo de un despacho asesor en materia de Normas ISO para las primeras etapas de implementación y documentación, sería muy importante capacitar al área responsable, al interior de la dependencia, para formar un equipo de expertos que permita desarrollar más a fondo el análisis y mejora continua de los procesos, toda vez que puede resultar más económico que mantener una asesoría de más de dos años.

Generalmente los despachos asesores se ven rebasados por la operación de las dependencias o entidades, y es en este caso que el personal interno puede ser de más utilidad, toda vez que son ellos los que conocen sus procedimientos y pueden proponer acciones de mejora.

La elección del despacho asesor para la implementación debe realizarse de acuerdo a las características de la institución y la magnitud de la dependencia o entidad, el ideal es que se desarrolle un Sistema de Gestión de Calidad a su medida y no que se trate de adecuar otros sistemas implementados en otras empresas o instituciones, toda vez que no siempre son aplicables, además de que en muchas ocasiones se pueden generar más registros que los que ya tienen.

A nivel nacional aún cuando se han llevado muchas acciones en materia de calidad, siempre con las mejores intenciones muchas veces se quedan solo en buenos deseos toda vez que no todas las dependencias cuentan con la infraestructura necesaria ni el personal más adecuado para enfrentar los cambios que se requieren.

También es este rubro y pensando en la democratización de los servicios públicos y el acceso del ciudadano-cliente a servicios eficientes y eficaces, deberíamos preguntarnos cuántos de nosotros podemos verdaderamente acceder al recurso informático para solicitar un servicio o siquiera para tener información de algún trámite.

Debemos preguntarnos también que es más importante dotar a las comunidades de un local acondicionado con energía y computadoras, donde las personas tengan acceso a internet que garantizarles servicios básicos como servicios médicos, una escuela y educación digna o una alimentación sana.

Estamos todavía muy lejos de poder hablar de una explotación al máximo de los recursos informáticos de las dependencias y entidades públicas y aún todavía más lejos de la participación ciudadana en la toma de decisiones, en las políticas públicas a través del recurso informático.

Glosario

ACTIVIDAD.- Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo.

Es una categoría programática cuya producción es intermedia, y por tanto, es condición de uno o varios productos terminales. La actividad es la acción presupuestaria de mínimo nivel e indivisible a los propósitos de la asignación formal de recursos.

ACTIVIDAD INSTITUCIONAL.- Conjunto de operaciones que realizan las unidades responsables o ejecutoras de los recursos públicos para cumplir con su "misión". Su ejecución conduce directamente a la producción de un bien o la prestación de un servicio para atender a un usuario o "cliente".

ADMINISTRACION.- Conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficiencia, eficacia y congruencia; así como la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos, materiales y financieros.

ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.- Conjunto de órganos que auxilian al Ejecutivo Federal en la realización de la función administrativa; se compone de la administración centralizada y paraestatal que consigna la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

ADSCRIPCION.- Acto o hecho de asignar a una persona al servicio de un puesto, o ubicar a una unidad administrativa dentro de otra de mayor jerarquía.

AMBITO DE COMPETENCIA.- Ejercicio de autoridad jurisdiccional que un órgano practica dentro de un marco de acción, mismo que determina los límites y alcances de sus acciones.

CALIDAD.- Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple los requisitos del cliente.

CALIDAD TOTAL.- Calidad del producto, y en su concepción más amplia puede ser calidad en el trabajo, en el servicio, de información del proceso de la división, de las personas, incluyendo a todos los trabajadores, calidad de la empresa y calidad en los objetivos. Y que está puede ser implícita o explícita a un producto o servicio, dependiendo siempre de los criterios definidos por el propio consumidor.

CONTROL.- Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

CAPACITACIÓN.- Proceso educativo que busca cambiar actitudes y enfoque, más que dar nueva información.

CLIENTE.- Organización o persona que recibe un producto (Numeral 3.3.5 de la Norma ISO9001:2000).

COSTO BENEFICIO.- Valorización de evaluación que relaciona las utilidades en el capital invertido o el valor de la producción con los recursos empleados y el beneficio generado.

ENTIDAD COORDINADA.- Organismo o empresa de control directo o indirecto que administrativamente está integrada bajo la coordinación de un sector.

Entidad paraestatal agrupada por mandato del Ejecutivo Federal en un sector definido en consideración del objeto de la entidad y la esfera de competencia de la Secretaría de Estado o Departamento Administrativo que la coordina.

EVALUACION.- Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y de eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.

En la planeación es el conjunto de actividades, que permiten valorar cuantitativa y cualitativamente los resultados de la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo y los Programas de Mediano Plazo en un lapso determinado, así como el funcionamiento del propio Sistema Nacional de Planeación. El periodo normal para llevar a cabo una evaluación es de un año después de la aplicación de cada Programa Operativo Anual.

INDICADOR.- Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad.

Índice de movimientos de diversos factores bursátiles que ofrece una noción del comportamiento del Mercado de Valores.

INDICADOR ESTRATEGICO.- Parámetro cualitativo y/o cuantitativo que define los aspectos relevantes sobre los cuales se lleva a cabo la evaluación para medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en términos de eficiencia, eficacia y calidad, para coadyuvar a la toma de decisiones y corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.

LEY.- Norma jurídica de carácter obligatorio y general dictada por el poder legítimo para regular conductas o establecer órganos necesarios para cumplir con determinados fines, su inobservancia conlleva a una sanción por la fuerza pública.

MANUAL.- Instrumento administrativo que contiene en forma ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

META.- Es la cuantificación del objetivo que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios.

MISION.- Enunciado corto que establece el objetivo general y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa; define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización.

MODERNIZACION ADMINISTRATIVA.- Proceso de cambio a través del cual las dependencias y entidades del sector público presupuestario actualizan e incorporan nuevas formas de organización, tecnologías físicas, sociales y comportamientos que les permiten alcanzar nuevos objetivos de una manera más eficaz y eficiente.

PERSONAL ADMINISTRATIVO.- Incluye el personal de apoyo y operativo no comprendido en otras áreas, como son: secretarías, auxiliares administrativos, intendentes, mensajeros y vigilantes, entre otros.

PERSONAL DE BASE.- Son los trabajadores al servicio de la Federación que no están incluidos como personal de confianza en lo dispuesto por el artículo 5o. de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado o en las disposiciones legales que formalicen la creación de sus categorías o cargos. Un trabajador de base lo es en razón de la naturaleza de sus labores, en tanto que uno de confianza (planta) lo es en razón de la permanencia de sus labores.

PERSONAL DE CONFIANZA.- Son los trabajadores que desempeñan los puestos enumerados en el artículo 5o. de la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado y los que deban considerarse como tales por que así lo establezca la disposición legal que formalice la creación del puesto que ocupen. Los trabajadores de confianza pueden ser numerarios, de planta o supernumerarios. Aunque dicha ley no regula las relaciones entre los trabajadores de confianza y los titulares de las dependencias, algunas de sus clasificaciones se aplican por extensión a este tipo de trabajadores. Por el tipo de nombramiento pueden ser definitivos, provisionales, interinos, por obra o tiempo determinado.

PLANEACION.- Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos.

PLANEACION ESTRATEGICA.- Proceso que permite a las dependencias y entidades del Gobierno Federal establecer su misión, definir sus propósitos y elegir las estrategias para la consecución de sus objetivos, y conocer el grado de satisfacción de las necesidades a los que ofrece sus bienes o servicios. Esta planeación enfatiza la búsqueda de resultados y desecha la orientación hacia las actividades.

POLÍTICA DE CALIDAD.- intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

PROCEDIMIENTO.- Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función a la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

PROCESO ADMINISTRATIVO.- Conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

RECURSOS.- Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia.

SATISFACCIÓN DEL USUARIO.- Percepción del Usuario sobre el grado en que se han cumplido con sus requisitos (3.1.4 de la Norma ISO 9001:2000). En el SGC del Fondo de Cultura se utiliza el término Usuario o Cliente.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.- Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la Calidad.

VISION.- Descripción de un escenario altamente deseado por la dirección general de una organización.

Anexos

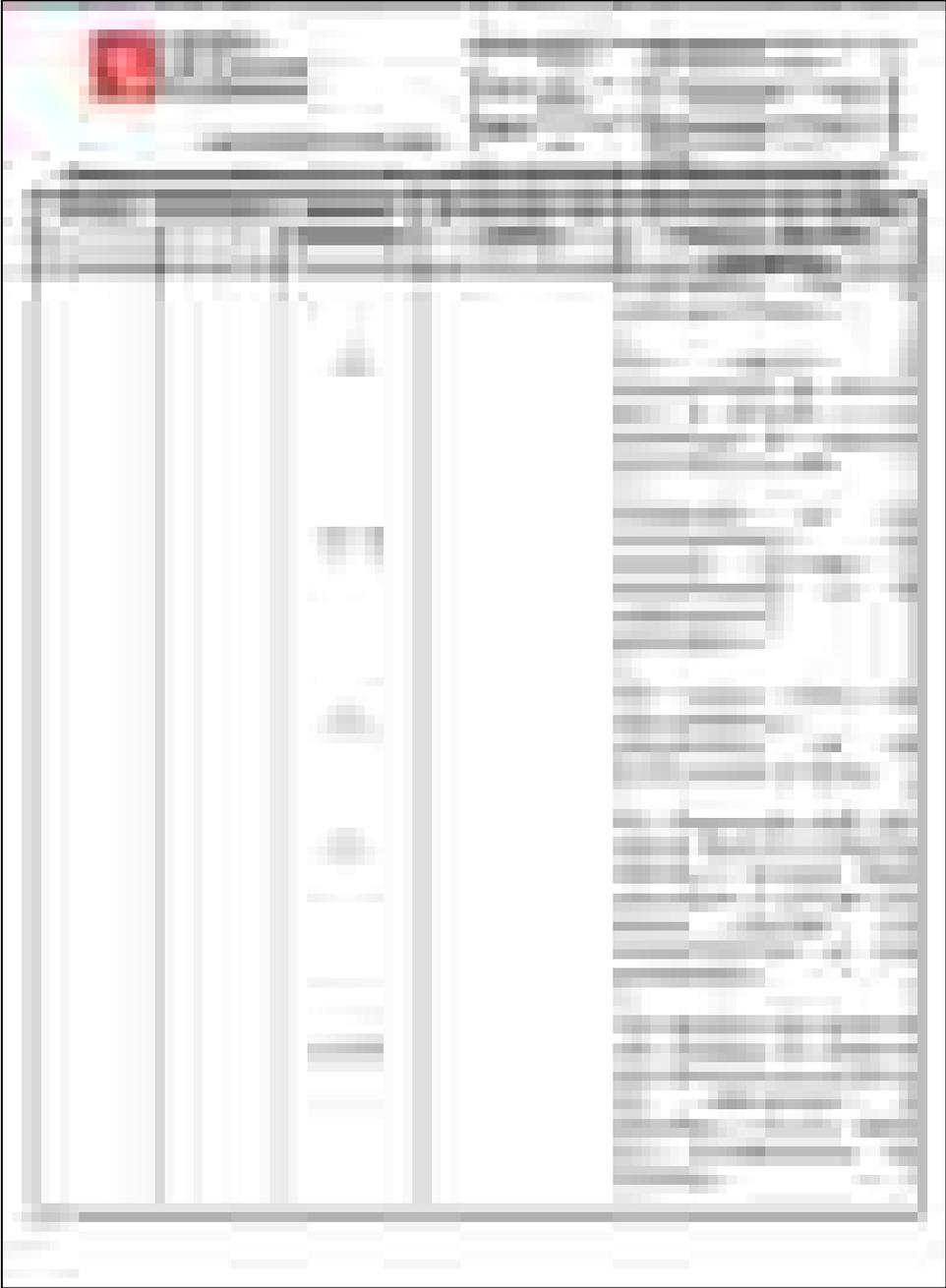
Manual de Gestión de Calidad del FCE



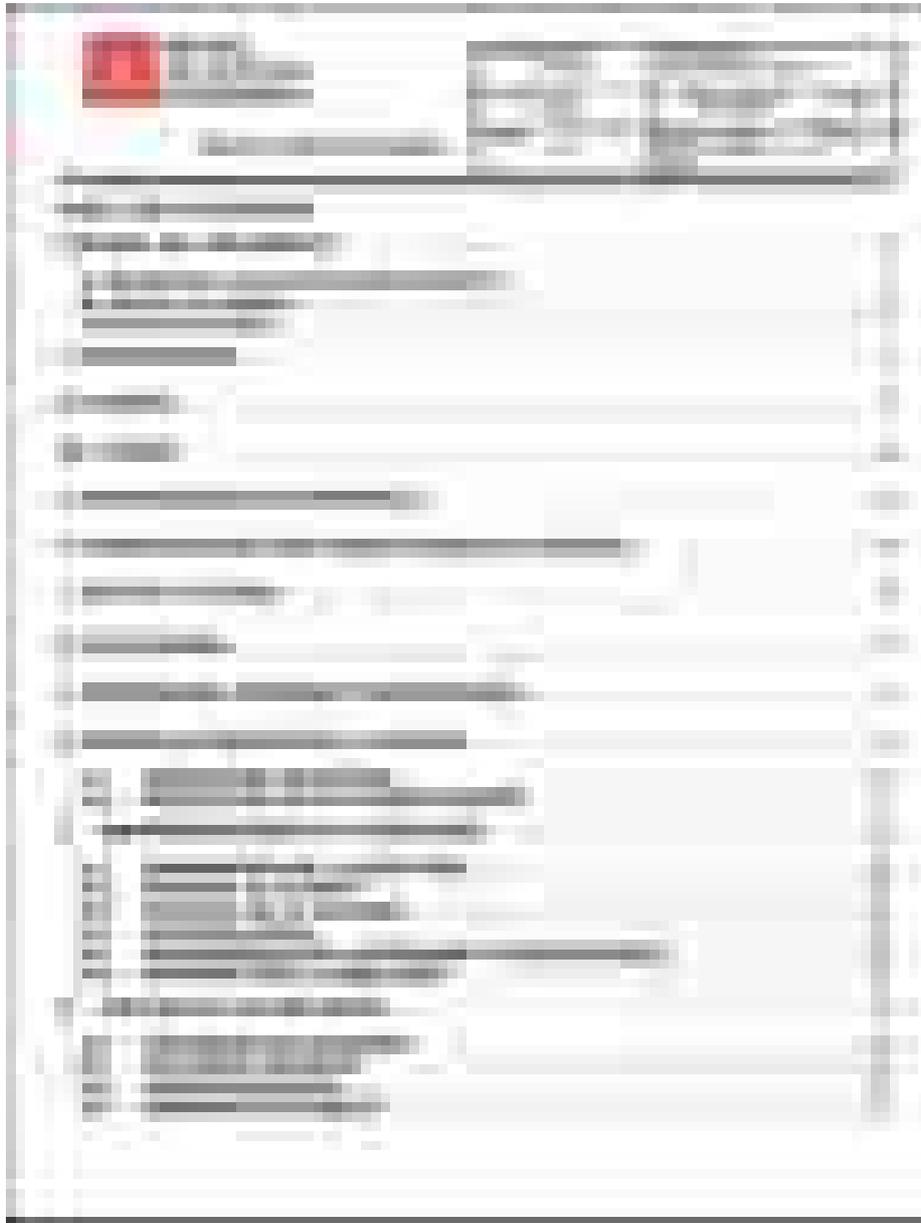
The image shows a document with a header section at the top and a large table below. The text is extremely blurry and illegible. The table appears to have multiple columns and rows, but the specific data points cannot be discerned. The overall appearance is that of a low-resolution scan of a printed document.

The image shows a highly pixelated screenshot of a software interface. At the top, there is a header area containing a red square icon on the left and a search bar on the right. Below the header, the main area is divided into several vertical columns, suggesting a table or a list of items. The text and graphics within these columns are completely illegible due to the low resolution. The overall appearance is that of a web-based application or a software dashboard.

The image shows a table with a header row and several data rows. The content is completely illegible due to extreme blurriness. A small logo is present in the top-left corner of the table's grid.



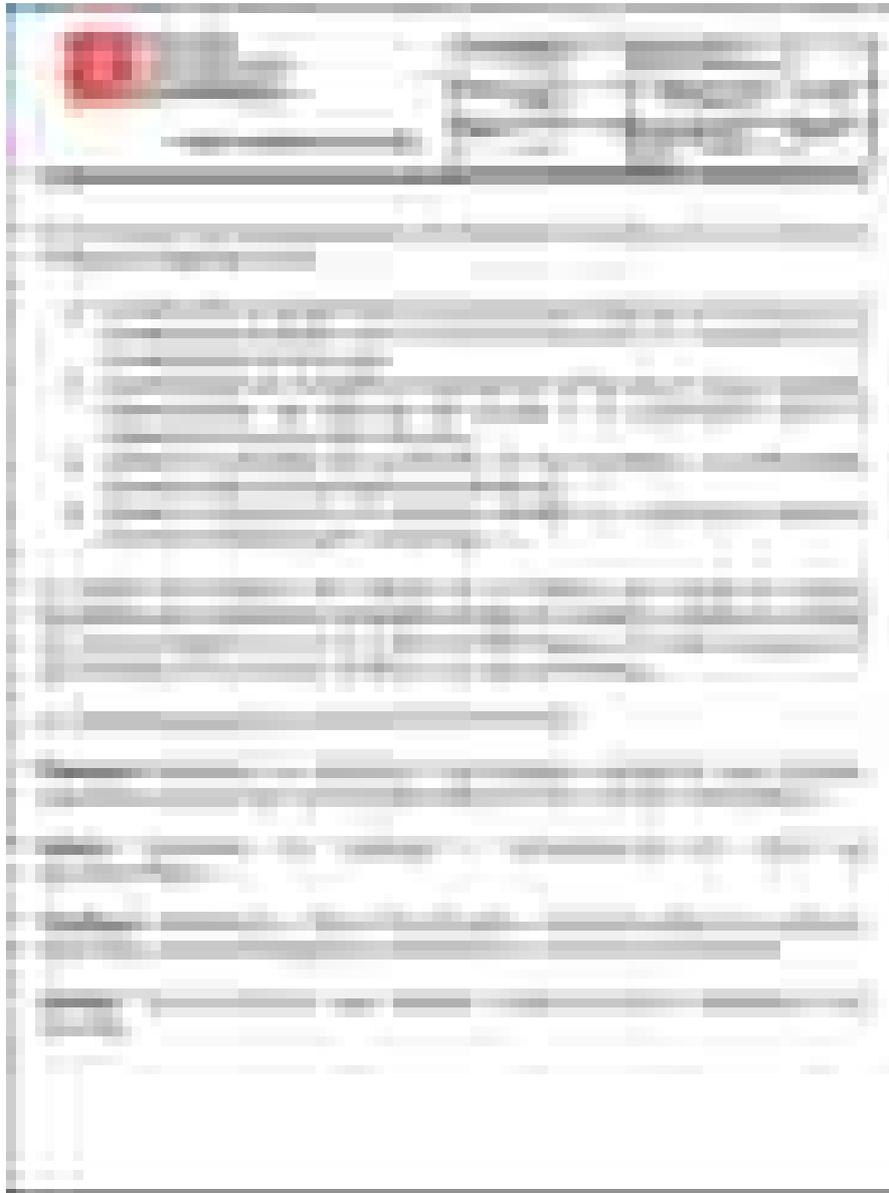
The image shows a table with a header section at the top. The table is divided into several columns and rows. The content is extremely blurry and low-resolution, making it impossible to read. A small red square is located in the top-left corner of the table area.

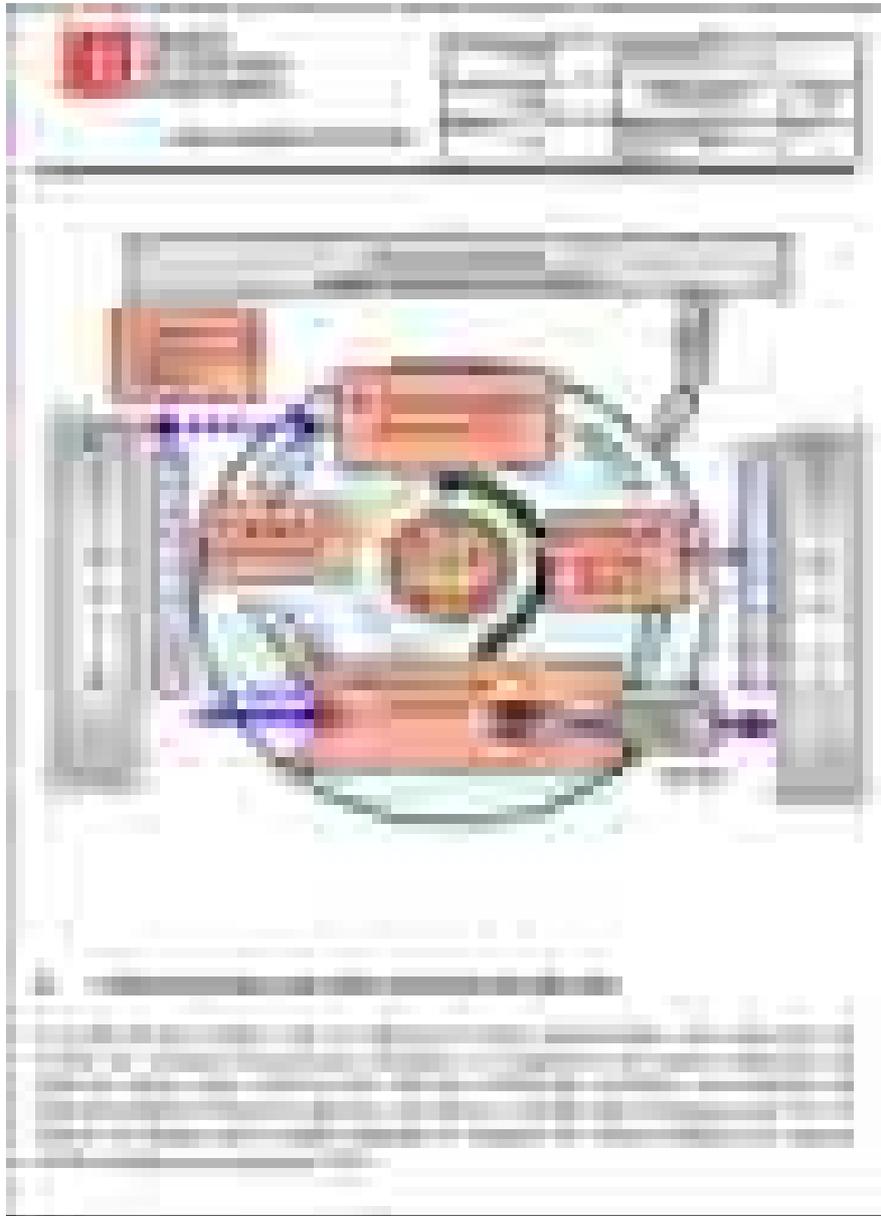




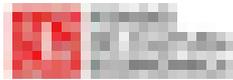








 <p>SECCION 4.0 RECURSOS HUMANOS</p>	<p>REVISADO POR:</p> <p>FECHA:</p>
<p>4.1 Estructura Organizativa</p> <p>El presente Manual describe la estructura organizativa y el flujo de información del Sistema de Gestión de Calidad, así como el flujo de autoridad y el control administrativo. Este Manual es el resultado de la revisión y aprobación de la Estructura Organizativa por parte del Comité de Gestión de Calidad, con el propósito de garantizar la capacidad para proporcionar y mantener un sistema de gestión de calidad que cumple con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.</p> <p>El presente Manual describe la estructura organizativa del Sistema de Gestión de Calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.1.1 Estructura organizativa que describe la estructura organizativa del Sistema de Gestión de Calidad, incluyendo la descripción de las funciones y responsabilidades. 4.1.2 Estructura de autoridad de la estructura organizativa del Sistema de Gestión de Calidad, que describe la autoridad y el control administrativo. <p>El presente Manual describe la estructura organizativa de la Norma ISO 9001:2015, incluyendo la descripción de las funciones y responsabilidades.</p> <p>4.2 Recursos Humanos</p> <p>El presente Manual describe la estructura organizativa del Sistema de Gestión de Calidad, incluyendo la descripción de las funciones y responsabilidades.</p> <p>El presente Manual describe la estructura organizativa del Sistema de Gestión de Calidad, incluyendo la descripción de las funciones y responsabilidades.</p>	<p>REVISADO POR:</p> <p>FECHA:</p>



PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA

El presente documento describe el proceso de control de calidad de los productos y servicios.

El objetivo del presente proceso es garantizar que los productos y servicios se entreguen de acuerdo con lo establecido en el plan de calidad, cumpliendo con los requisitos de los clientes y asegurando la satisfacción del cliente. Este proceso se aplica a todos los productos y servicios que se entregan al cliente, desde el momento de la entrega del producto o servicio hasta el momento de la entrega del producto o servicio al cliente.

El proceso de control de calidad se realiza en el momento de la entrega del producto o servicio al cliente, asegurando que el producto o servicio cumple con los requisitos de los clientes y que el cliente está satisfecho con el producto o servicio.

Este proceso se aplica a todos los productos y servicios que se entregan al cliente, desde el momento de la entrega del producto o servicio hasta el momento de la entrega del producto o servicio al cliente.

Este proceso se aplica a todos los productos y servicios que se entregan al cliente, desde el momento de la entrega del producto o servicio hasta el momento de la entrega del producto o servicio al cliente.

1. OBJETIVO

El objetivo del presente proceso es garantizar que los productos y servicios se entreguen de acuerdo con lo establecido en el plan de calidad, cumpliendo con los requisitos de los clientes y asegurando la satisfacción del cliente.

Este proceso se aplica a todos los productos y servicios que se entregan al cliente, desde el momento de la entrega del producto o servicio hasta el momento de la entrega del producto o servicio al cliente.

Este proceso se aplica a todos los productos y servicios que se entregan al cliente, desde el momento de la entrega del producto o servicio hasta el momento de la entrega del producto o servicio al cliente.

The image shows a document page that is extremely blurry and pixelated. It appears to be a form or a report from a quality management system. At the top left, there is a small logo or emblem. The rest of the page contains several lines of text and what might be a table or a list of items, but the details are completely unreadable. The overall appearance is that of a low-quality scan or a heavily blurred screenshot.

Código	Descripción	Estado
001	Procedimiento de Control de Calidad	Activo
002	Procedimiento de Mantenimiento Preventivo	Activo
003	Procedimiento de Control de Documentos	Activo
004	Procedimiento de Control de Equipos	Activo
005	Procedimiento de Control de Materiales	Activo
006	Procedimiento de Control de Productos	Activo
007	Procedimiento de Control de Servicios	Activo

The image shows a document page with a header and a large table. The header contains the text 'Sistema de Gestión de Calidad' and the page number '135'. The table below is mostly illegible due to blurring, but it appears to have several columns and rows of text. A red stamp or mark is visible in the top-left corner of the table area.

The image shows a document page that is extremely blurry and has very low resolution. It appears to be a table or a form with multiple rows and columns. The text is completely illegible due to the blurriness. There is a header section at the top, possibly containing a title or identifying information, but the details are not discernible. The overall appearance is that of a scan of a document that has been heavily blurred or is of very poor quality.

The image shows a document page that is extremely blurry and low-resolution. It appears to be a table or a form with multiple rows and columns. The text is completely illegible due to the poor quality of the scan. There is a header section at the top, possibly containing a logo or title, but the details are not discernible. The overall appearance is that of a heavily degraded or low-quality scan of a document.



The image shows a document page that is extremely blurry and pixelated. In the top left corner, there is a prominent red circular stamp or seal. The rest of the page is filled with illegible text and lines, suggesting a table or a form with multiple rows and columns. The overall quality is very low, making it impossible to read any specific content.

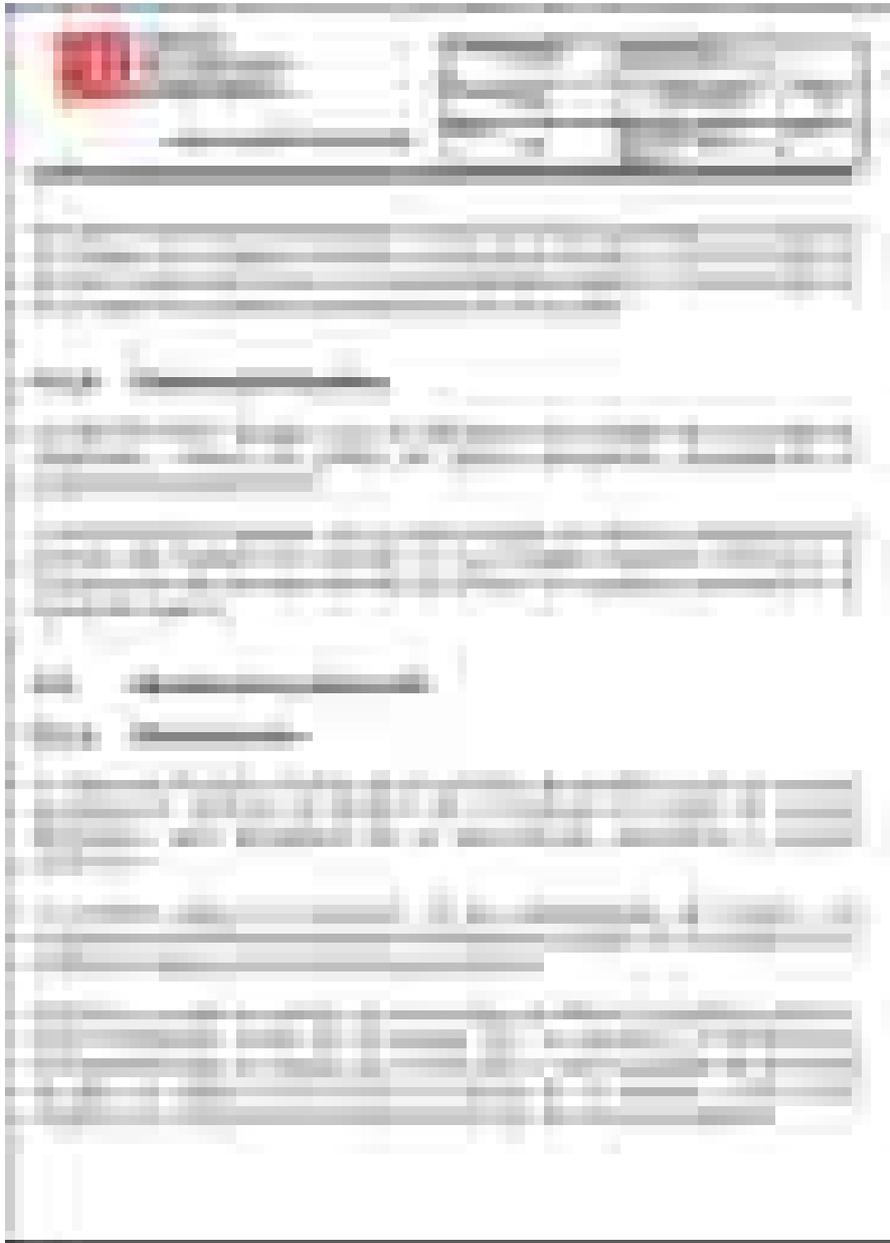
The image shows a document page that is extremely blurry and low-resolution. In the top left corner, there is a red rectangular stamp or mark. The rest of the page is filled with text and possibly a table structure, but the content is completely illegible due to the poor quality of the scan. The text appears to be organized into sections or rows, but no specific words or numbers can be discerned.





	NOMBRE DEL DOCUMENTO	FECHA DE EMISIÓN	FECHA DE REVISIÓN
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
<hr/>			
01	Manejo de Documentos	01/01/2010	01/01/2010
02	Manejo de Datos de Control	01/01/2010	01/01/2010
03	Manejo de los Recursos Humanos	01/01/2010	01/01/2010
04	Manejo de los Recursos Materiales	01/01/2010	01/01/2010
05	Manejo de los Recursos Financieros	01/01/2010	01/01/2010
06	Manejo de los Recursos Tecnológicos	01/01/2010	01/01/2010
07	Manejo de los Recursos de Infraestructura	01/01/2010	01/01/2010
08	Manejo de los Recursos de Información	01/01/2010	01/01/2010
09	Manejo de los Recursos de Energía	01/01/2010	01/01/2010
10	Manejo de los Recursos de Medio Ambiente	01/01/2010	01/01/2010
11	Manejo de los Recursos de Seguridad	01/01/2010	01/01/2010
12	Manejo de los Recursos de Salud	01/01/2010	01/01/2010
13	Manejo de los Recursos de Bienestar Social	01/01/2010	01/01/2010
14	Manejo de los Recursos de Cultura	01/01/2010	01/01/2010
15	Manejo de los Recursos de Idioma	01/01/2010	01/01/2010
16	Manejo de los Recursos de Religión	01/01/2010	01/01/2010
17	Manejo de los Recursos de Filosofía	01/01/2010	01/01/2010
18	Manejo de los Recursos de Arte	01/01/2010	01/01/2010
19	Manejo de los Recursos de Ciencia	01/01/2010	01/01/2010
20	Manejo de los Recursos de Tecnología	01/01/2010	01/01/2010
21	Manejo de los Recursos de Innovación	01/01/2010	01/01/2010
22	Manejo de los Recursos de Creatividad	01/01/2010	01/01/2010
23	Manejo de los Recursos de Liderazgo	01/01/2010	01/01/2010
24	Manejo de los Recursos de Trabajo en Equipo	01/01/2010	01/01/2010
25	Manejo de los Recursos de Comunicación	01/01/2010	01/01/2010
26	Manejo de los Recursos de Negociación	01/01/2010	01/01/2010
27	Manejo de los Recursos de Resolución de Conflictos	01/01/2010	01/01/2010
28	Manejo de los Recursos de Toma de Decisiones	01/01/2010	01/01/2010
29	Manejo de los Recursos de Planificación	01/01/2010	01/01/2010
30	Manejo de los Recursos de Organización	01/01/2010	01/01/2010
31	Manejo de los Recursos de Control	01/01/2010	01/01/2010
32	Manejo de los Recursos de Evaluación	01/01/2010	01/01/2010
33	Manejo de los Recursos de Mejora Continua	01/01/2010	01/01/2010







The image shows a document page that is extremely blurry and low-resolution. In the top left corner, there is a prominent red circular stamp or seal. The rest of the page is filled with illegible text and what appears to be a table structure with multiple rows and columns. The text is too out of focus to be read, but the layout suggests a formal document or report. The overall appearance is that of a scanned document that has been significantly degraded in quality.





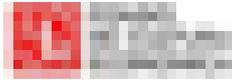
	[Faded header text]	[Faded header text]	[Faded header text]
[Faded text]		[Faded text]	[Faded text]
[Faded paragraph of text]			
[Large empty area]			



The image shows a document page with a header section containing a red circular logo and several columns of text. The main body of the page is filled with multiple rows of text, which are completely illegible due to extreme blurring. The layout appears to be a standard form or report with a header and a main content area.







SECCIÓN DE CALIDAD

REVISIÓN	01
FECHA	15/03/2018
ELABORADO POR	SECCIÓN DE CALIDAD
APROBADO POR	SECCIÓN DE CALIDAD

5.12.1. Responsabilidades de las actividades relacionadas

El Comité de Calidad tiene la responsabilidad de definir y mantener el sistema de gestión de calidad, asegurando que el sistema de gestión de calidad sea compatible con los requisitos de las partes interesadas, así como con los requisitos legales y contractuales aplicables. El Comité de Calidad también es responsable de asegurar que el sistema de gestión de calidad sea compatible con los requisitos de las partes interesadas, así como con los requisitos legales y contractuales aplicables.

El Comité de Calidad es responsable de asegurar que el sistema de gestión de calidad sea compatible con los requisitos de las partes interesadas, así como con los requisitos legales y contractuales aplicables. El Comité de Calidad también es responsable de asegurar que el sistema de gestión de calidad sea compatible con los requisitos de las partes interesadas, así como con los requisitos legales y contractuales aplicables.

El Comité de Calidad es responsable de asegurar que el sistema de gestión de calidad sea compatible con los requisitos de las partes interesadas, así como con los requisitos legales y contractuales aplicables. El Comité de Calidad también es responsable de asegurar que el sistema de gestión de calidad sea compatible con los requisitos de las partes interesadas, así como con los requisitos legales y contractuales aplicables.

5.12. Responsabilidad y autoridad de la gerencia

5.12.1. Responsabilidad y autoridad de la gerencia

El Comité de Calidad es responsable de asegurar que el sistema de gestión de calidad sea compatible con los requisitos de las partes interesadas, así como con los requisitos legales y contractuales aplicables. El Comité de Calidad también es responsable de asegurar que el sistema de gestión de calidad sea compatible con los requisitos de las partes interesadas, así como con los requisitos legales y contractuales aplicables.

El Comité de Calidad es responsable de asegurar que el sistema de gestión de calidad sea compatible con los requisitos de las partes interesadas, así como con los requisitos legales y contractuales aplicables. El Comité de Calidad también es responsable de asegurar que el sistema de gestión de calidad sea compatible con los requisitos de las partes interesadas, así como con los requisitos legales y contractuales aplicables.

El Comité de Calidad es responsable de asegurar que el sistema de gestión de calidad sea compatible con los requisitos de las partes interesadas, así como con los requisitos legales y contractuales aplicables. El Comité de Calidad también es responsable de asegurar que el sistema de gestión de calidad sea compatible con los requisitos de las partes interesadas, así como con los requisitos legales y contractuales aplicables.



PROCESO DE GESTIÓN DE CALIDAD

INDICADOR	UNIDAD	VALOR OBJETIVO
...
...

El presente documento tiene como objetivo definir el alcance del sistema de gestión de calidad y establecer los requisitos de conformidad de conformidad con el estándar ISO 9001:2015.

El presente documento describe el sistema de gestión de calidad y establece los requisitos de conformidad de conformidad con el estándar ISO 9001:2015. El sistema de gestión de calidad se aplica a todos los procesos de gestión de calidad que forman parte del sistema de gestión de calidad de la organización.

Este documento describe el sistema de gestión de calidad y establece los requisitos de conformidad de conformidad con el estándar ISO 9001:2015. El sistema de gestión de calidad se aplica a todos los procesos de gestión de calidad que forman parte del sistema de gestión de calidad de la organización.

El presente documento describe el sistema de gestión de calidad y establece los requisitos de conformidad de conformidad con el estándar ISO 9001:2015. El sistema de gestión de calidad se aplica a todos los procesos de gestión de calidad que forman parte del sistema de gestión de calidad de la organización.

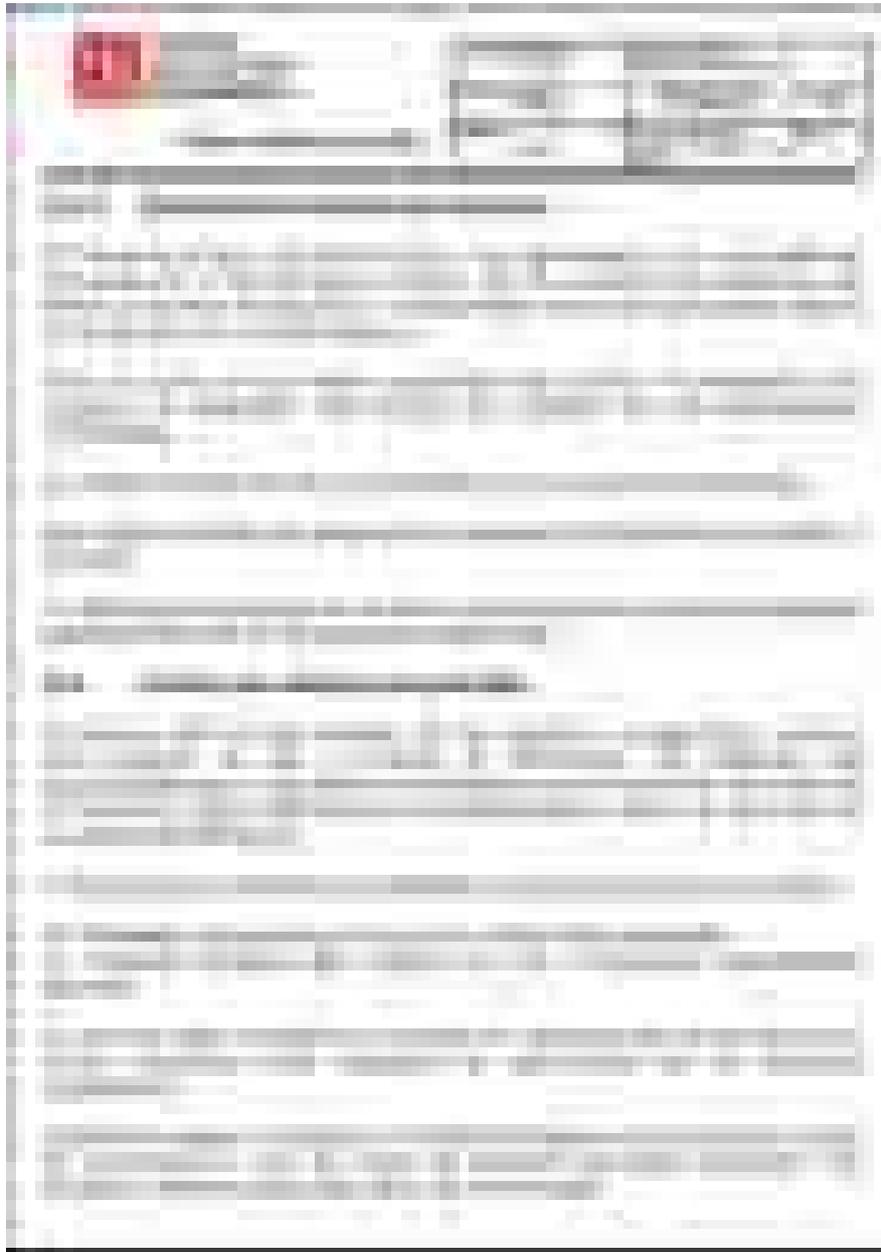
El presente documento describe el sistema de gestión de calidad y establece los requisitos de conformidad de conformidad con el estándar ISO 9001:2015. El sistema de gestión de calidad se aplica a todos los procesos de gestión de calidad que forman parte del sistema de gestión de calidad de la organización.





The image shows a document page that is almost entirely illegible due to extreme blurring. At the top right, the page header reads "Sistema de Gestión de Calidad 161". The main body of the page contains what appears to be a table or a list of items, but the text is completely unreadable. There is a small red square or logo in the upper left corner of the document area. The overall appearance is that of a low-quality scan or a screenshot of a document where the content has been obscured by a heavy blur effect.

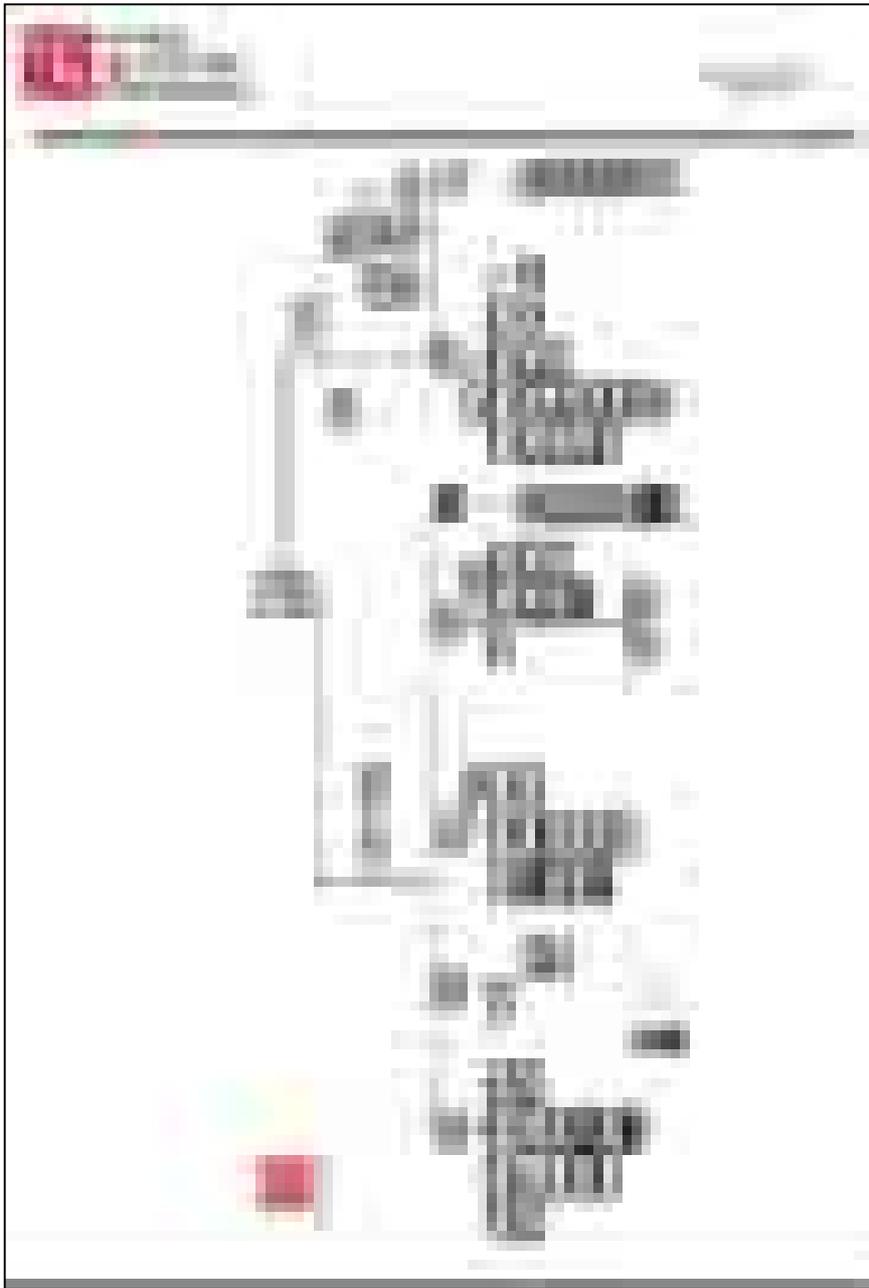
Código	Descripción	Evaluación
1.1.1	Procedimiento de Control de Calidad	1.1.1.1
1.1.2	Procedimiento de Control de Calidad	1.1.2.1
1.1.3	Procedimiento de Control de Calidad	1.1.3.1
1.1.4	Procedimiento de Control de Calidad	1.1.4.1
1.1.5	Procedimiento de Control de Calidad	1.1.5.1
1.1.6	Procedimiento de Control de Calidad	1.1.6.1
1.1.7	Procedimiento de Control de Calidad	1.1.7.1
1.1.8	Procedimiento de Control de Calidad	1.1.8.1
1.1.9	Procedimiento de Control de Calidad	1.1.9.1
1.1.10	Procedimiento de Control de Calidad	1.1.10.1
1.1.11	Procedimiento de Control de Calidad	1.1.11.1
1.1.12	Procedimiento de Control de Calidad	1.1.12.1
1.1.13	Procedimiento de Control de Calidad	1.1.13.1
1.1.14	Procedimiento de Control de Calidad	1.1.14.1
1.1.15	Procedimiento de Control de Calidad	1.1.15.1
1.1.16	Procedimiento de Control de Calidad	1.1.16.1
1.1.17	Procedimiento de Control de Calidad	1.1.17.1





The image shows a document page that is extremely blurry and has low resolution. In the top left corner, there is a red rectangular stamp or mark. The rest of the page appears to contain a table or a form with multiple rows and columns, but the text and data within these cells are completely illegible. The overall appearance is that of a poor-quality scan of a document.







The image shows a table with a header row and several data rows. The content is completely illegible due to extreme blurriness. A red circular stamp is present in the upper-left corner of the table's grid.



The image shows a highly blurred screenshot of a table. The table has approximately 4 columns and 10 rows. The content is completely illegible due to the low resolution and blurring. The table appears to be a data table or a form with various fields.

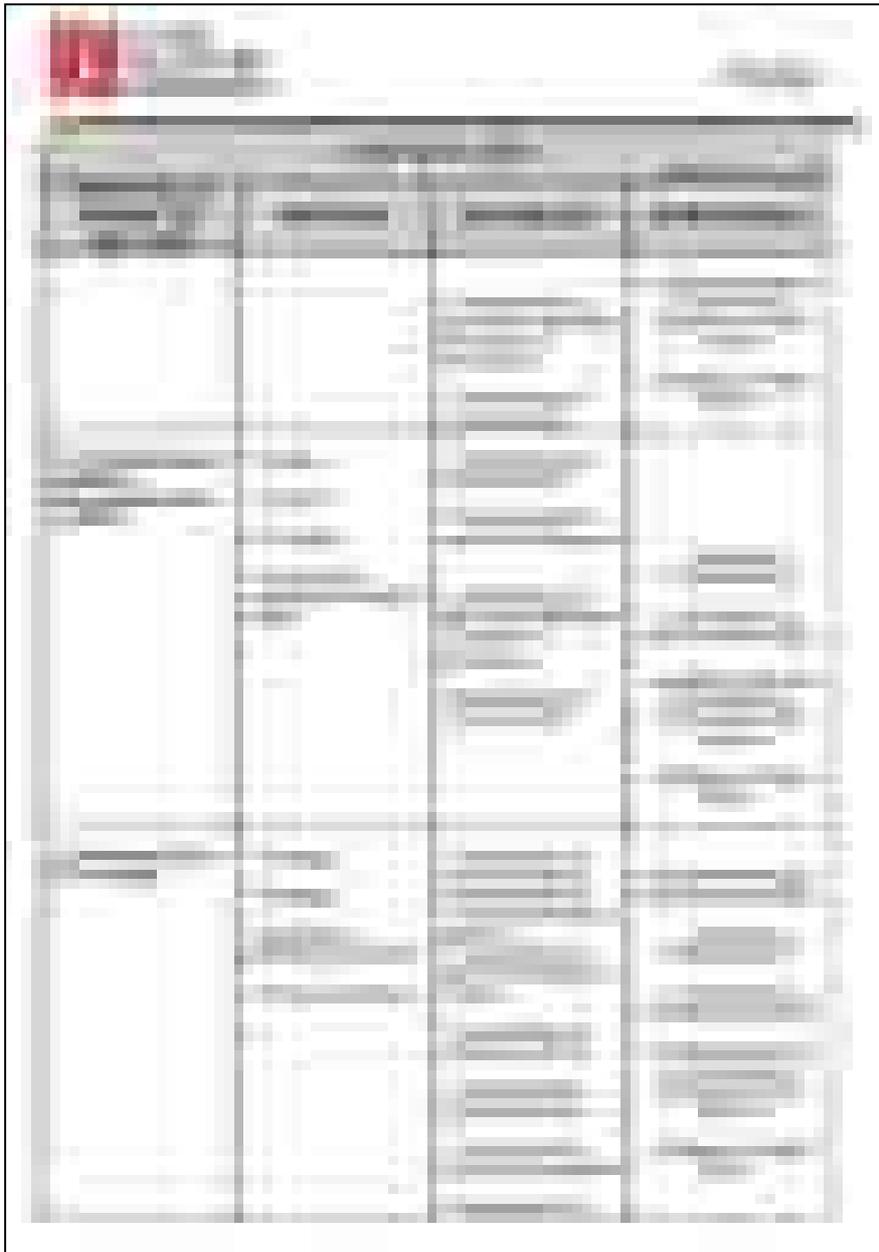


The image shows a large, rectangular table with a grid structure. The table is oriented vertically on the page. It has approximately 4 columns and 10 rows. The content within the cells is extremely blurry and illegible. There is a small red circular mark in the top-left corner of the table area. The table appears to be a data table or a matrix used in a quality management system.

The image shows a screenshot of a software application, possibly a Quality Management System (QMS) dashboard. The interface is heavily blurred, but several key elements are discernible:

- Header:** A dark header bar is visible at the top of the application window.
- Grid Structure:** The main area contains a large grid of data, likely representing a list of items or processes. The grid is divided into multiple columns and rows.
- Navigation Elements:** On the left side, there is a vertical sidebar with several menu items, though their text is illegible due to blurring.
- Visual Cues:** A prominent red circular icon is located in the upper-left corner of the application window. There are also some faint, illegible text elements in the top right corner of the interface.

The image shows a document page that is extremely blurry and has low resolution. In the top left corner, there is a small red square. The main body of the page is filled with a grid-like structure, which appears to be a table or a form with multiple rows and columns. The text and lines within this grid are illegible due to the blurriness. The overall appearance is that of a scanned document that has been heavily degraded or is a very low-quality reproduction.

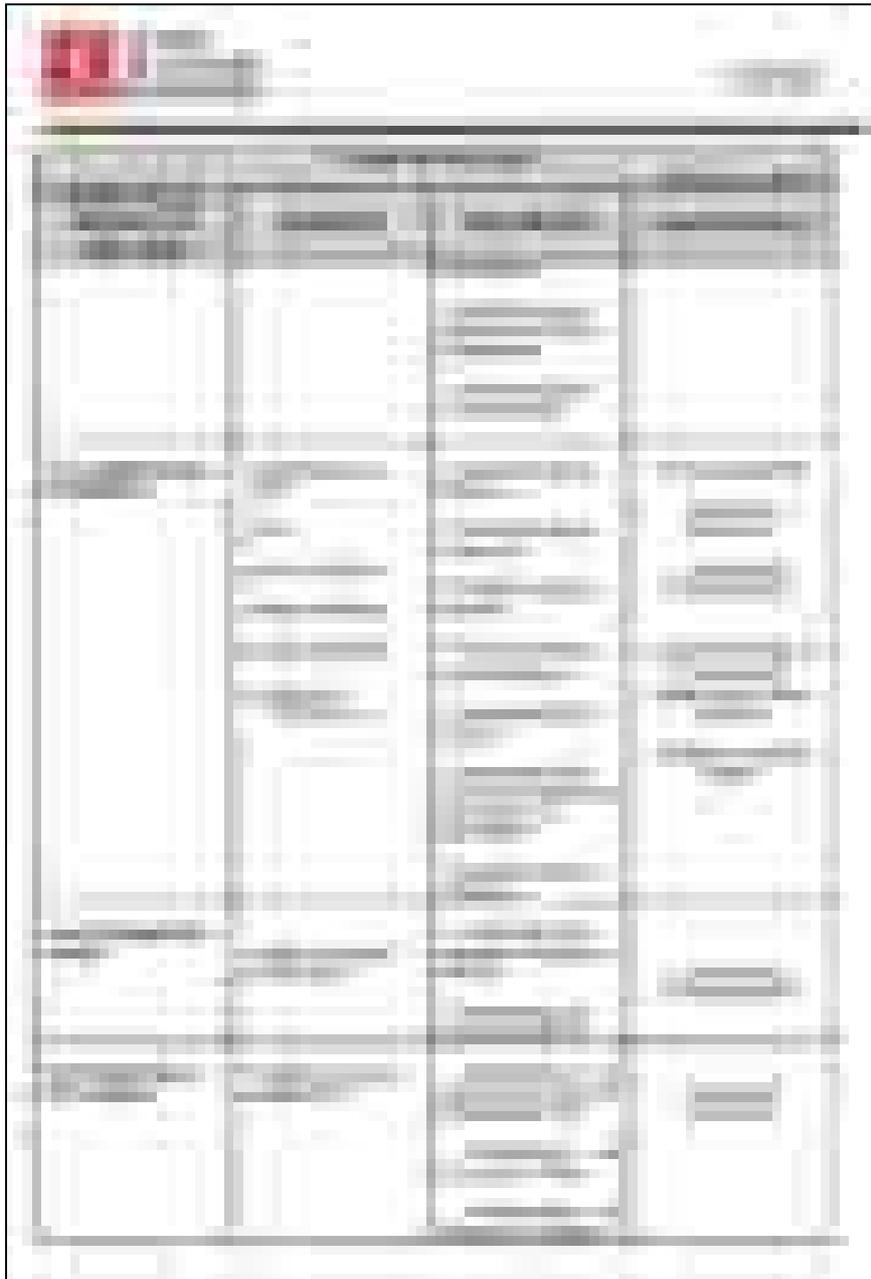


The image shows a highly blurred screenshot of a table. The table has at least four columns and several rows. The content within the cells is completely illegible due to the low resolution and blurring. The table appears to be a data table or a form with multiple entries. There is a small red mark in the top left corner of the table area.

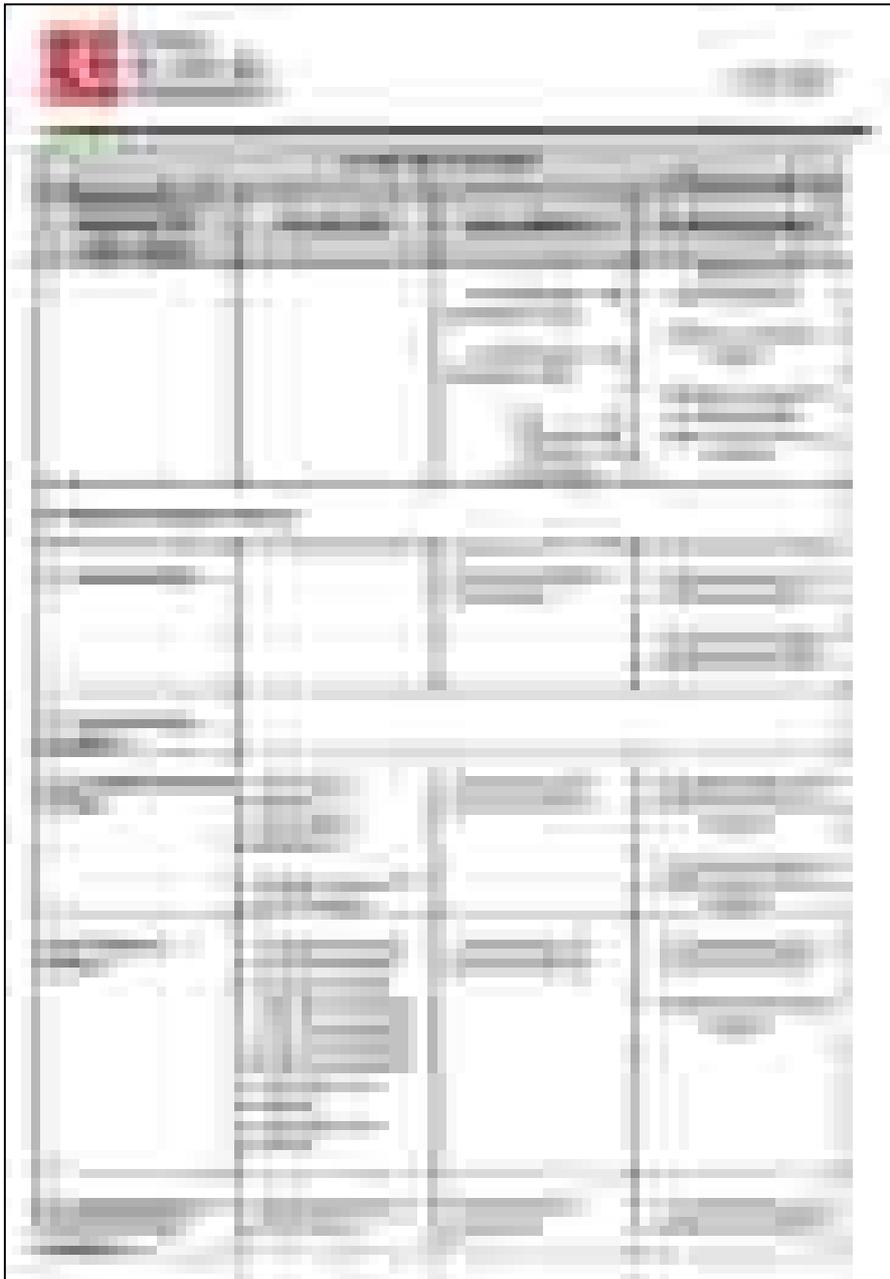


The image shows a table with a grid structure. It has approximately 4 columns and 10 rows. The text within the cells is completely illegible due to extreme blurriness. There is a red mark or stamp in the top-left corner of the table area.

The image shows a highly blurred screenshot of a software application. It appears to be a table or a list of items, with several columns and rows visible. The text is completely illegible due to the low resolution and blurring. There is a small red square icon in the top left corner of the application window. The overall appearance is that of a low-quality scan or a screenshot taken from a distance.



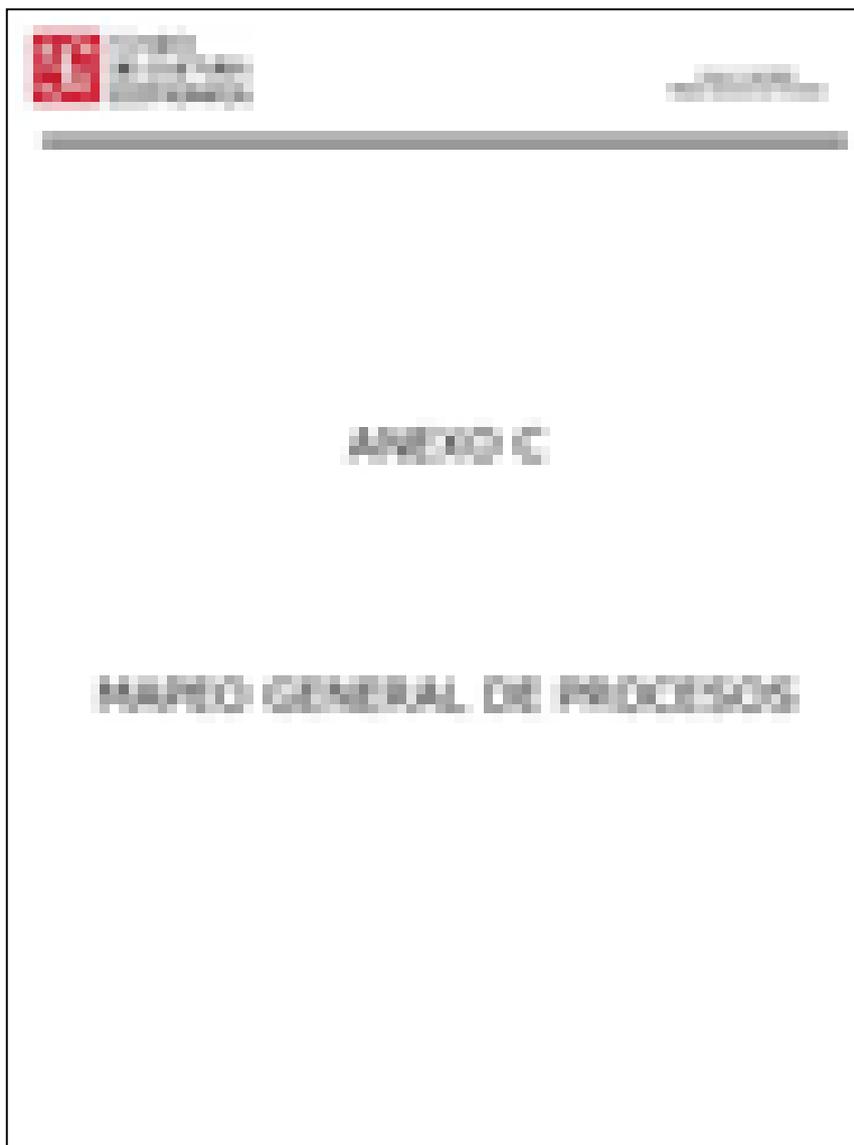
The image shows a table with a header row and several data rows. The columns are too blurry to read, but the structure appears to be a standard data table. There is a red mark in the top left corner of the table area.

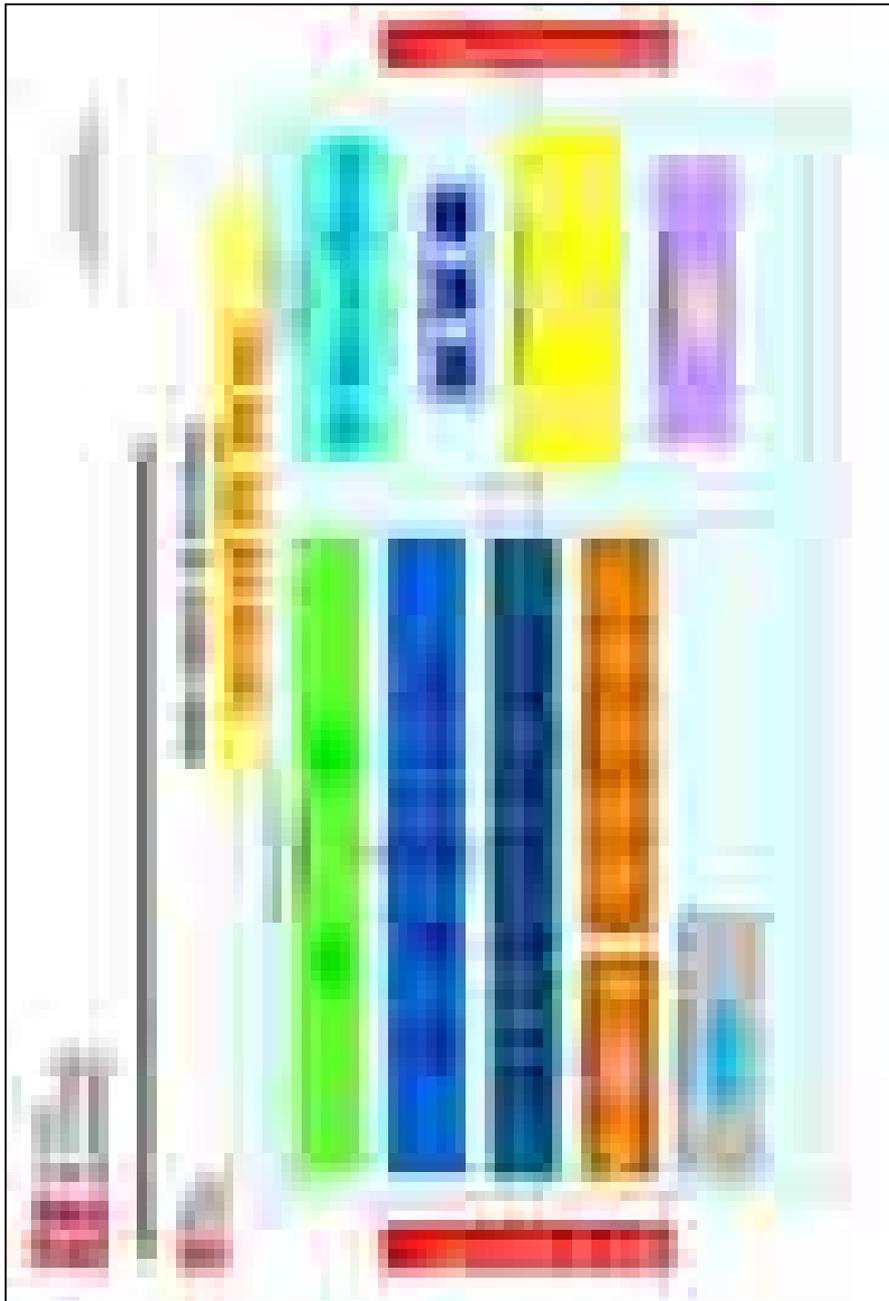


The image shows a table with a header row and several data rows. The table is oriented vertically on the page. The content is completely illegible due to extreme pixelation and low resolution. The table appears to have at least 4 columns and 6 rows, including the header.



The image shows a table with a header row and several data rows. The text is completely illegible due to extreme pixelation. The table appears to have at least 4 columns and 10 rows. The header row is shaded grey. The first column contains text that is too blurry to read. The subsequent columns contain numerical or alphanumeric data, also illegible. The table is enclosed in a black border.

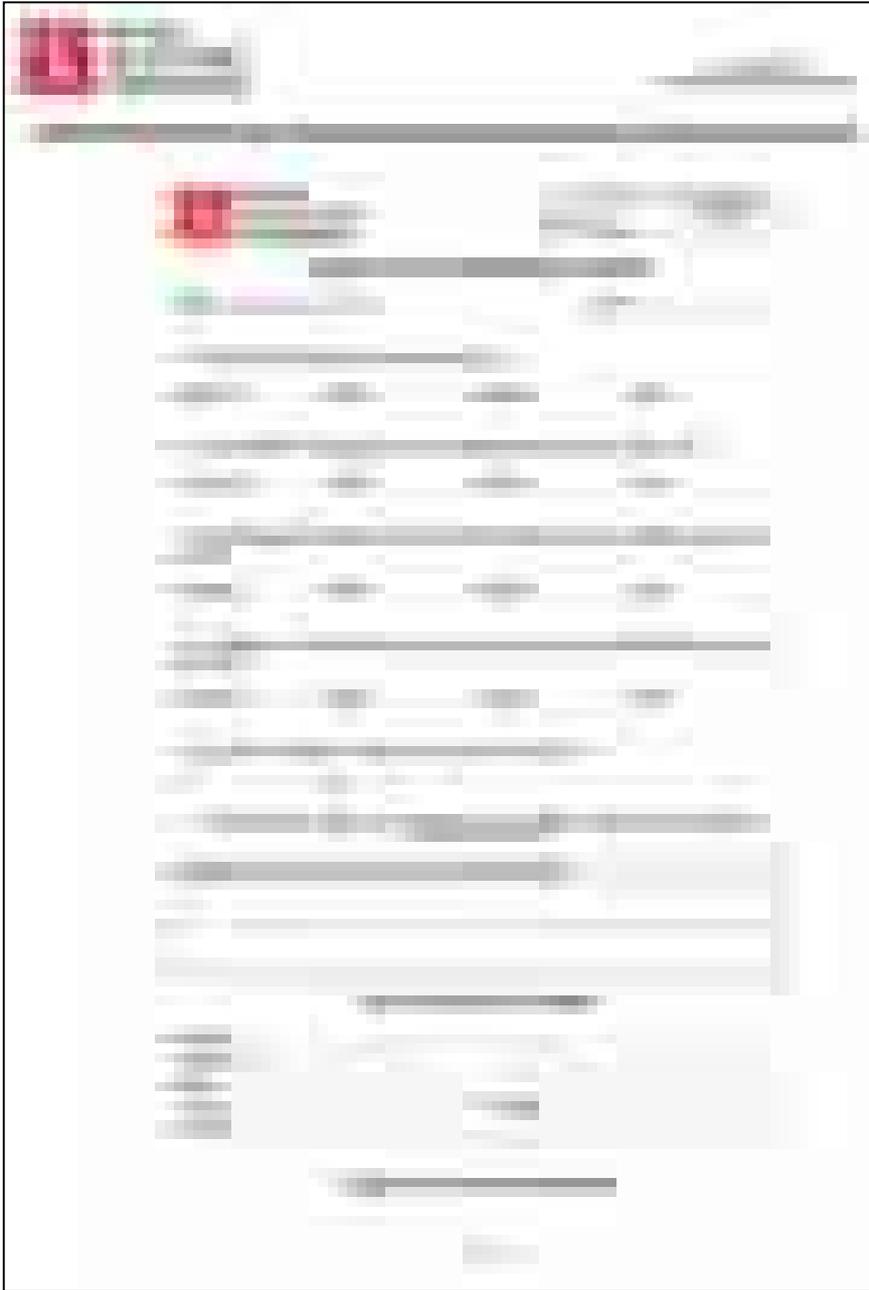






 REQUISITOS REQUISITOS DE CALIDAD	REQUISITOS
1. Mantener y mejorar el Sistema de Gestión de Calidad (Certificado por la norma ISO)	
1. Programa Anual	
Elabrar, implementar y mantener vigente los procedimientos necesarios para su control con una conformidad del 100%.	
2. Estrategia	
Evaluar los esfuerzos de producto en un plan de negocio de 3 años mínimo con el 100% de los años.	
3. Satisfacción del cliente	
3.1. Satisfacción de los clientes externos de los clientes internos, el servicio al cliente y el seguimiento del servicio al cliente.	
3.2. Satisfacción de los clientes externos de los clientes de los clientes de los clientes.	
3.3. Satisfacción de los clientes externos de los clientes de los clientes (clientes externos).	
3.4. Satisfacción de los clientes externos de los clientes en el extranjero.	
4. Satisfacción de los usuarios de la Unidad de Gestión	
Medición de satisfacción de usuarios.	





 **INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS**
INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS

OBJETIVO:

El presente es establecer el sistema de gestión para los procedimientos del:

- a) Procedimiento de control de calidad
- b) Procedimiento de control de inventarios
- c) Procedimiento de control de calidad de servicios
- d) Procedimiento de control de calidad de productos

ALCANCE:

El presente es aplicable en todos los departamentos que forman parte del sistema de gestión de calidad, en los procesos operativos de los departamentos y áreas administrativas, de investigación y apoyo del mismo.

RESPONSABLE:

El presente es aplicable en todos los departamentos que forman parte del sistema de gestión de calidad.

REVISADO:

El presente es aplicable en todos los departamentos que forman parte del sistema de gestión de calidad.

APROBADO:

El presente es aplicable en todos los departamentos que forman parte del sistema de gestión de calidad.

REVISADO:

El presente es aplicable en todos los departamentos que forman parte del sistema de gestión de calidad.

REVISADO:

El presente es aplicable en todos los departamentos que forman parte del sistema de gestión de calidad.

REVISADO:

El presente es aplicable en todos los departamentos que forman parte del sistema de gestión de calidad.

REVISADO:

El presente es aplicable en todos los departamentos que forman parte del sistema de gestión de calidad.



www.empresa.com

El presente documento es propiedad de la empresa y es confidencial. Toda reproducción o uso no autorizado sin el consentimiento escrito de la empresa será sancionado de acuerdo con la legislación aplicable.

Objetivos de la política de calidad de la empresa

- 1. **Compromiso:** La empresa se compromete a proporcionar productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes, mejorando continuamente su desempeño en todos los aspectos de su actividad, así como a promover el bienestar de sus empleados y el respeto al medio ambiente.
- 2. **Integridad:** La empresa se compromete a actuar con integridad y honestidad en todas sus actividades, respetando los derechos de los clientes, proveedores y sociedad en general.
- 3. **Mejora continua:** La empresa se compromete a implementar un sistema de gestión de la calidad que permita la mejora continua de sus procesos y productos.
- 4. **Competitividad:** La empresa se compromete a ser competitiva en el mercado, ofreciendo productos y servicios de calidad que permitan a sus clientes obtener el máximo valor por su inversión.
- 5. **Seguridad:** La empresa se compromete a garantizar la seguridad de sus productos y servicios, así como a proteger la información confidencial de sus clientes y proveedores.

Definición de la política de calidad

La política de calidad de la empresa se define como:

El conjunto de principios y valores que guían la actividad de la empresa y que se reflejan en sus productos y servicios, así como en su comportamiento ético y social.

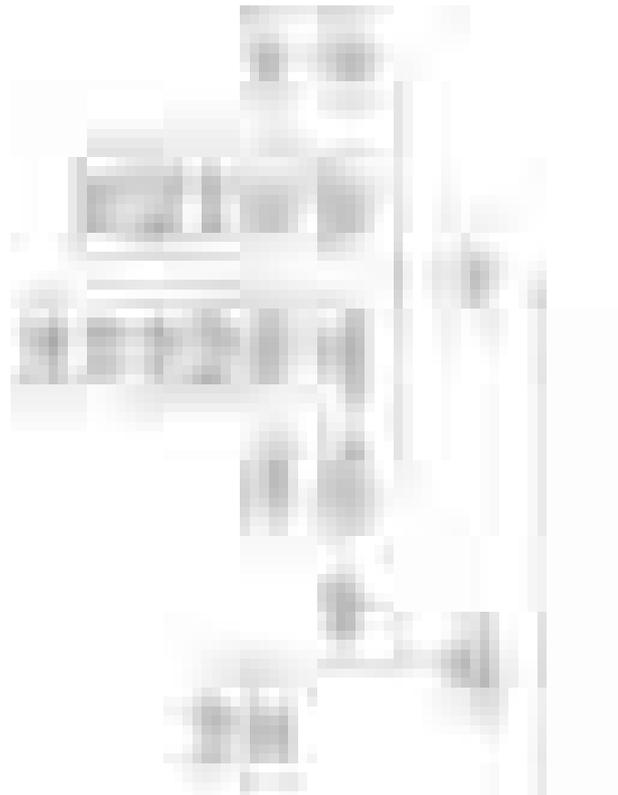
Esta política se aplica a todos los departamentos y niveles de la organización, así como a todos los productos y servicios que ofrece la empresa.

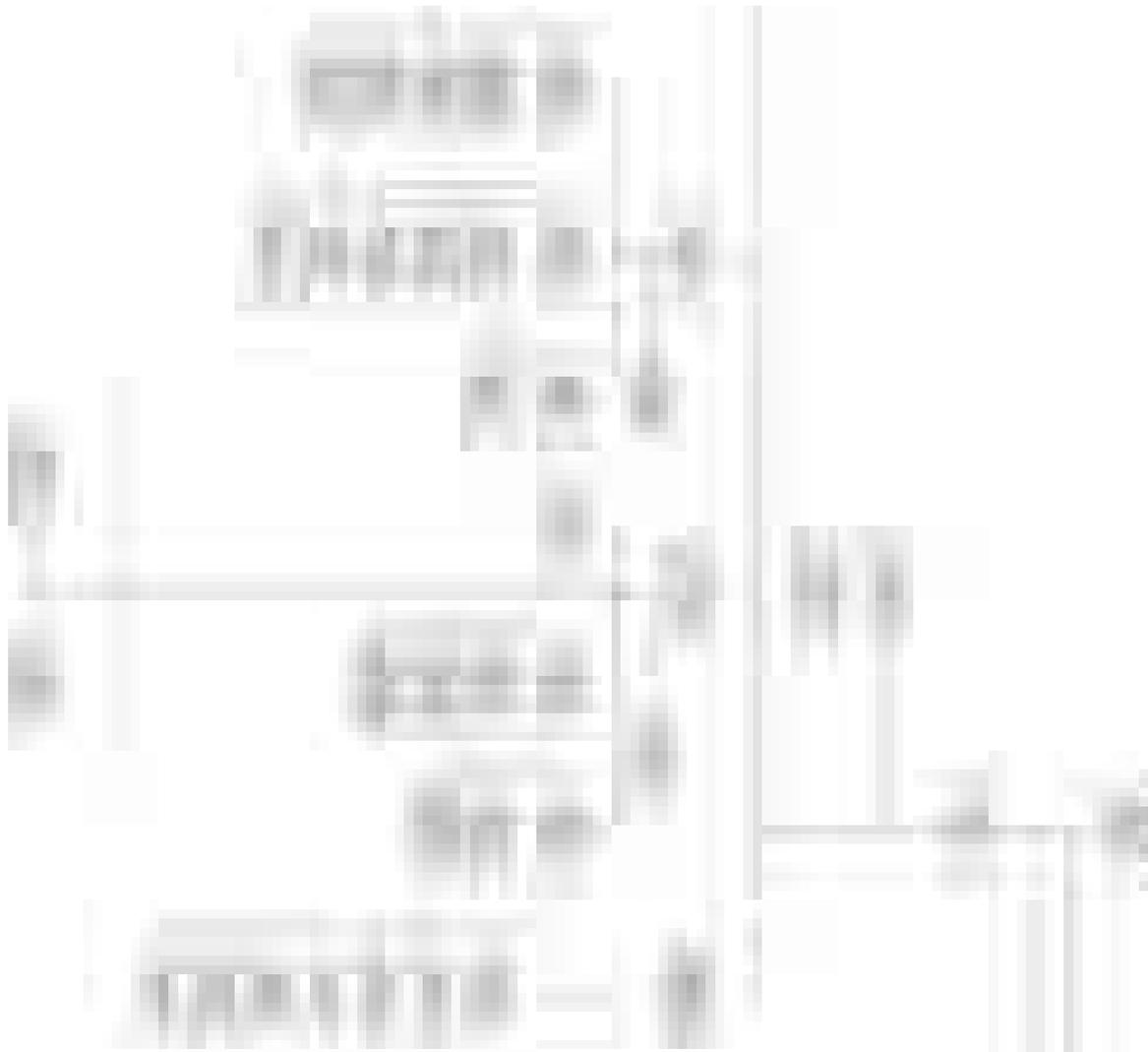
Los datos de esta política de calidad de la empresa se encuentran en el anexo 1 de este documento.

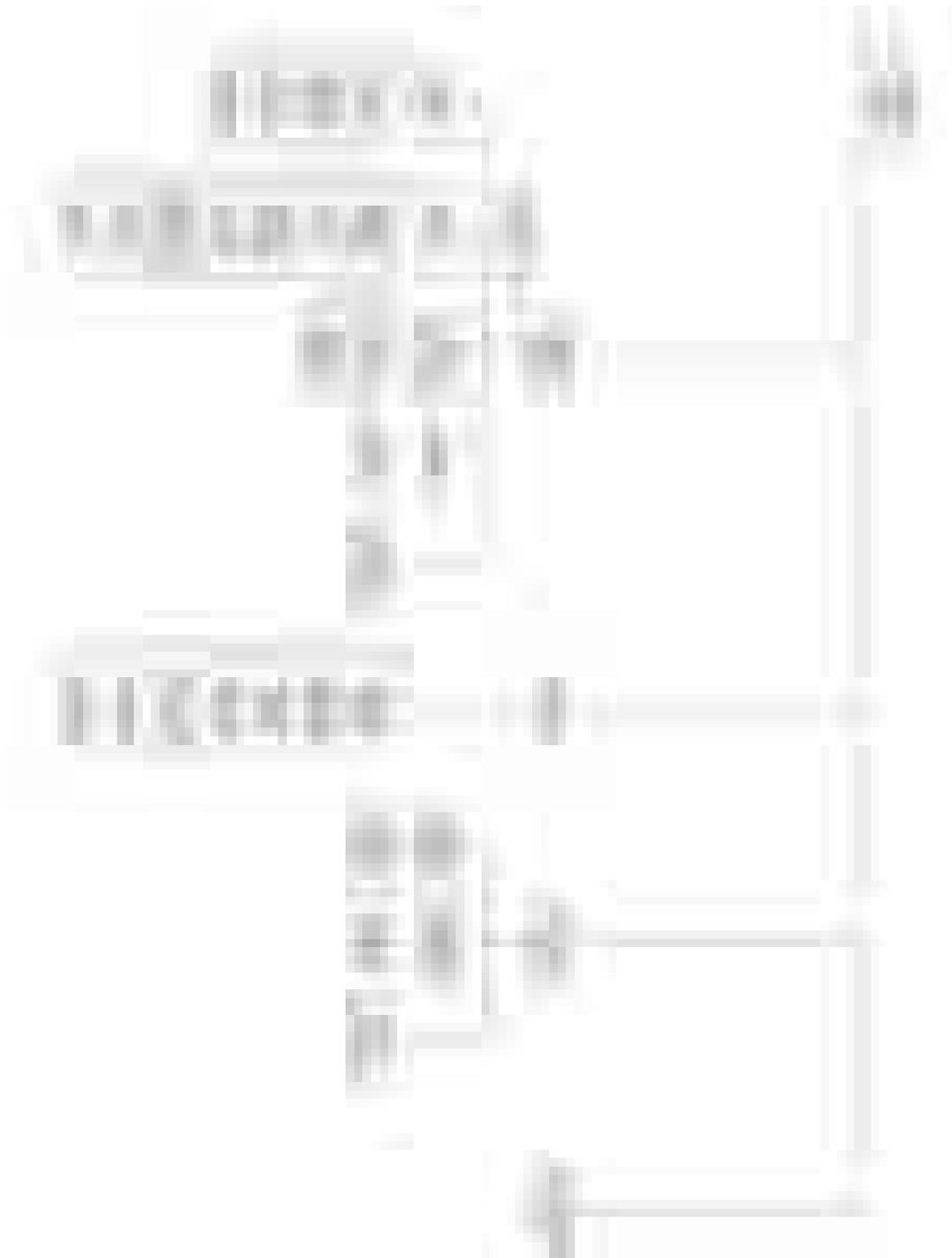


The image shows a document page that has been scanned at a very low resolution. The text is almost entirely illegible. In the top left corner, there is a red square logo. The main body of the page contains several lines of text, but they are too blurry to read. The overall appearance is that of a poor-quality scan of a document.

Estructura Orgánica del FCE







Bibliografía

Aguilar Villanueva, Luis F. *Gobernanza y gestión pública*. Edit Fondo de Cultura Económica. México 2006.

Arellano Gault, David. *Gestión estratégica para el sector público*. Edit Fondo de Cultura Económica. México 2006.

Arellano David, Caballero, Caballero, Enrique y Del Castillo Arturo. *Reformando al Gobierno. Una visión Organizacional del Cambio Gubernamental*. Edit. Miguel Ángel Porrúa. 2ª. reimpresión México 2007.

Bozeman, Barry. *La Gestión Pública*. Edit Fondo de Cultura Económica. México 1998.

Cabrero Mendoza, Enrique. *Del Administrador al Gerente Público*. INAP, México 1997.

Diccionario de la Real Academia Española, 23 edición, Espasa Calpe, México 2006.

Flores Castro, Ernesto *La planeación estratégica como herramienta básica de la alta dirección para el cambio y la mejora continua en la gerencia pública*, Tesis para obtener el grado de maestro en Administración Pública, por el Instituto Nacional de Administración Pública, abril del 2002.

González González, Fernando, *Modelo de Calidad INTRAGOB 2006* .Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental. México

González González, Fernando. *Guía de Implementación Modelo de Calidad INTRAGOB 2006*. Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental. México.

Ishikawa, Kaoru. *¿Qué es Control Total de Calidad? La Modalidad Japonesa*. Trad. del Inglés al español Margarita Cárdenas. Edit. Norma, 9a. Impresión México 1993.

Méndez Reyes Luis Arturo. *Contaminación Atmosférica, Grupos Ecologistas y Estado 1986-1994. Zona Metropolitana de la Ciudad de México*. Tesis de grado de Maestro en Administración Pública, por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, D.F. 1996.

Muñoz Gutiérrez, Ramón. *Innovación Gubernamental. El Paradigma de Buen Gobierno en la Administración del Presidente Vicente Fox*. Edit. Fondo de Cultura Económica. México 2005.

Osborne, David y Gaebler Ted. *La Reinención del Gobierno*. Edit. Paidós. España. 1994.

Shafritz M. Jay y Hyde Albert. *Clásicos de la Administración Pública*. Edit. Fondo de Cultura Económica. México 2005.

Documentos Gubernamentales

DDF, STyPS. *Formación Básica en Calidad y Productividad* Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México nov. dic. 1993.

Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental. *Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad Gubernamental*. México 2002.

Oficialía Mayor, Dirección General de Innovación, Calidad y Organización. *Modelo de Innovación y Calidad*. Reconocimiento a la Calidad SEP. Secretaría de Educación Pública. México 2005.

Presidencia de la República. Sexto Informe de Gobierno. México 2006.

Artículos

Espinoza, Hesibell. *Planificación Estratégica*, artículo que apareció en la página Web <http://www.monografias.com/trabajos32/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica.html> el 15 de febrero de 2005.

Chávez Lozano, Fausto Ascensión. *Calidad en la Administración Pública*. *Calidad en la Administración Pública*, documento que apareció en la página http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/C/ChavezFausto_CalidadAdmonPub.htm, México 2000.

Fragoso Vázquez Elvira, (2002). "Gobierno Electrónico: evaluación de la percepción ciudadana". *Boletín de Política Informática No. 1*, Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, páginas 1-17.

Guerrero, Omar. *Nuevos Modelos de Gestión Pública*, artículo que apareció Revista Digital Universitaria <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/index.html> 30 de septiembre del 2001 Vol.2 No.3.

Miranda, Sandor Luis. *Sistema de Gestión de la Calidad*, trabajo consultado en la página Web <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/sistemas-de-gestion-de-la-calidad.htm> el 05 de junio de 2007.

Pérez, Memo. *Calidad Total*, trabajo que apareció en la página Web <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/caltotalmemo.htm> el 10 de junio de 2007.

Reza Trozino, Jesús Carlos, (2006) "¡El Cambio en las organizaciones!". *Laboral, la práctica jurídico-administrativa*, Año XIV, número 160, páginas 55-65.

Sotelo Nava, Abraham, "e-Gobierno: una estrategia para la innovación gubernamental". *Boletín de Política Informática No. 3*, Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, páginas 1-11, México 2002.

Volkow, Natalia, "La administración del cambio organizacional que habilita la tecnología de la información, es una empresa tan compleja como la búsqueda de un unicornio". *Boletín de Política Informática No. 6*, Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, páginas 1-5, México 2003.

Zermeño González, Ricardo, "Aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicaciones para el desarrollo de México". *Boletín de Política Informática No. 3*, Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, páginas 23-33, México 2002.

Páginas Web

www.puntogob.gob.mx

www.infotec.com.mx

www.opig.gob.mx

www.innova.presidencia.gob.mx

www.excelgov.org

www.innovations.harvard.edu

www.inegi.gob.mx