



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
"ARAGÓN"**

"Relaciones Internacionales"

ALUMNOS

Hernández Gallardo Jonathan

Serrano Solares Claudia Edith

TESIS:

*"La Certificación de Calidad en la Administración
Pública en México como factor de competitividad
en el marco de la globalización (2000-2006)"*

ASESOR:

Rodolfo Villavicencio López



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dios todavía no ha creado el mundo; sólo esta imaginándolo, como entre sueños. Por eso el mundo es perfecto, pero confuso.
(Augusto Monterroso, Movimiento Perpetuo)

AGRADECIMIENTOS

A las personas más importantes en mi vida, a las que los sacrificios no impedían seguir adelante y que me enseñaron que el camino más largo y difícil es el que tu mismo te pones y la solución está en tus manos, a las que me enseñaron a perseguir los sueños y nunca dejarlos escapar, porque dejarlos ir es ir en contra de ti mismo, gracias chayini y ma carmen las amo como a nadie y como nada en el mundo, todo o que haga es para y por ustedes.

A todos mis hermanos que bien saben que el tener o no un lazo de sangre no nos aleja y haber nacido de otras madres tampoco lo hace, los sueños que compartimos serán mejores cada día, los amo a todos Dany, Gibran, Jorge, Clauss, Edén, Arturo, porque crecer a lado suyo me dejó un tesoro invaluable, el apoyarme en alguien cuando lo necesito, los amo gracias.

Mis guerrilleros, Axel e Itzel que con su presencia me alegran la vida, como nada en el mundo, nunca cambiaría los momentos que vivo con ustedes los amo, gracias a su mami por traerlos al mundo, gracias Sandra.

Mi otra familia me ha dejado enseñanzas que nunca antes ví, gracias Nancy por ser apoyo de mi familia, al señor Rubén que sabe que lo aprecio entrañablemente y ahora sabe que las decisiones en la vida ya las empecé a tomar, a todos en esa preciosa familia.

El saber de mi formación, pensamientos y forma de ser y pensar se lo agradezco a mi Toño y su familia.

Sabes lo que representas en mi vida, el mundo es nuestro bb.

Por último a todas aquellas voces que jamás me dejaron caer y me apoyaron en mi lucha diaria, a no flaquear y aprender todo lo que me rodea, aprender como es la vida y saber que el límite propio no es el que ves sino el que te pones, nunca salgan de mi cabeza chiquillas.

John...

A mi Mami por darme la dicha de seguir persiguiendo mis sueños, por ayudarme cada día de mi existencia a cruzar con firmeza el camino a la superación, porque con tu apoyo y aliento hoy he logrado uno de mis más grandes anhelos...por proporcionarme los medios suficientes para que siga en pie luchando.

Reina has estado conmigo en los momentos más críticos de mi existencia, has llenado de fe cada una de mis decisiones apoyándome en mis tropiezos y alegrías. Compartes conmigo mis dichas y desilusiones y hoy seguimos siendo participes de una misma historia.

A mí querida hermana por su apoyo y consejo en los momentos difíciles, por tus sacrificios y enseñanzas, por mostrarme lo afortunada que soy al tenerte a mi lado...recuerda que siempre hemos navegado juntas y lo seguiremos haciendo...te quiero.

Adán y Aldo, dos seres que me enseñan día a día lo fácil que es disfrutar de la vida, que me muestran las alternativas menos complicadas para subsistir. Y que diseñan poco a poco la esencia de su vida en una hoja de papel.

Lo excepcional de la vida se entrega con una sonrisa, la espontaneidad y su vitalidad son meramente un complemento de su manera de vivir...ellos me enseñaron ese maravilloso mundo: Fernanda y Emiliano.

...John tu paciencia hizo posible materializar este sueño. Agradecer se vuelve inútil e insuficiente, una palabra se queda corta para compensar todo el tiempo que me has apoyado, sin embargo sabes la intensidad de mi gratitud...eres un ser excepcional y me siento afortunada de ser parte de tu vida.

A cada uno de ustedes por estar siempre a mi
lado compartiendo cada instante de nuestra
respiración, cada suspiro de nuestros anhelos,
cada océano de nuestros sueños gracias por ser mis
amigos..

Somos almas en constante búsqueda para cumplir
las promesas del ayer, hoy compartimos un triunfo
mañana tal vez una lágrima...te amo.

In Memoriam Jeremy Abinadi Valdez Reyes y Lourdes
Carmona.

Claus...

AGRADECIMIENTOS

-El haber pertenecido a la mejor Universidad nos hace depositarios de un inmenso agradecimiento y orgullo. La **Universidad Nacional Autónoma de México** hizo posible poner en nuestras manos un mundo de oportunidades y esperanzas para un futuro próximo. Día a día solidificó nuestra formación académica y puso a nuestro alcance un conocimiento infinito...

-La **Facultad de Estudios Superiores Aragón** cobijó cada uno de nuestros sueños y metas profesionales en sus aulas, nos regaló vivencias inmemorables a nivel personal y propició las condiciones adecuadas para que este proyecto se gestara paso a paso. A través de sus torres y edificios observó cuidadosamente la culminación de nuestros sueños. Gracias...

-La confianza y apoyo incondicional de nuestro Asesor: **Rodolfo Villavicencio López**, quien nos otorgó el compromiso necesario para concluir este proyecto. Gracias por cada una de sus observaciones y comentarios, gracias por su paciencia, la entrega en cada asesoría y sobretodo por compartir con nosotros su saber a lo largo de la carrera...

-Son muchos los consejos que un día nos transmitió y que hoy cimientan una amistad entrañable, un respeto y admiración por su entrega y cariño a la enseñanza. Un infinito agradecimiento por creer en nosotros y mostrarnos su apoyo incondicional...**David García Contreras** Gracias...

-Su motivación y aliento en momentos difíciles fueron parte esencial de esta lucha por lograr nuestra meta. Su tiempo y comprensión nos hicieron entender que hay cosas que no podemos controlar y que la paciencia también se aprende...gracias **Alba Cabriada Jarquín**.

-Muchas gracias por las facilidades que nos otorgó, por su apoyo y entera disposición para hacer un hecho nuestro proceso de titulación al **Maestro Luis Manuel López Rojas.**

-Su disposición por ayudar a alcanzar nuestros sueños, es un regalo que recibimos en los momentos en los que más difícil se ponía la situación, nunca nos privó del conocimiento que nos compartió y valoramos como lo que más...**Víctor Olguín...**
gracias.

Indice
Introduccion
Capitulo I Practicas Internacionales de Control de Calidad
Marco Teorico
Antecedentes
Experiencias Internacionales
Instituciones Involucradas y Ambitos de Aplicacion
Estrategias de aplicación de la Iniciativa Privada
La Gestion de Control de Calidad dentro de la Administracion Publica
Tendencias Recientes en el Marco de la Globalización
Capitulo II Importancia de la calidad en la Competitividad Mundial con la Aplicación de ISO 9001:2000
Sistema de Calidad Total
Sistema de Gestion de Calidad
Politica de Calidad
La Alta Direccion
Procesos clave e indicadores
Acreditacion y Certificacion
Capitulo III Importancia de la Certificacion de Calidad en la Administración Publica en Mexico
Organización de la Administracion Publica Mexicana
Proceso de Certificación de Calidad en las Instituciones Gubernamentales Mexicanas
Antecedentes de la Certificacion de Calidad en Mexico
Modelo de Innovacion Gubernamental con Vicente Fox Quesada
Prospectivas de la calidad en la gestion gubernamental de Felipe Calderón
Resultados de la Certificacion de Calidad en la Administracion Publica Federal
Conclusiones
Fuentes de consulta
Anexos

INTRODUCCIÓN

El concepto de calidad en nuestro país comenzó a aplicarse desde 1970, pero no es, sino hasta 1994, con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), que las certificaciones de calidad se vuelven un instrumento fundamental para la competitividad. Sin embargo, es en el sexenio de Vicente Fox Quesada cuando la certificación de calidad en las instituciones del Estado se vuelve más tangible por la promoción a la apertura informativa del gobierno a través del IFAI (Instituto Federal de Acceso a la Información). Es decir, buscaba tomar acciones para que estas instituciones se fortalecieran y tomarán su papel a nivel mundial de manera competitiva.

Lo cual se vió plasmado en el Plan Nacional de Desarrollo, donde se planteó como uno de los objetivos primordiales: el fomento de la competitividad. Es ahí donde se inserta la certificación de calidad de los procesos internos en la administración pública del país como instrumento para evaluar el desempeño de sus funciones; creando una detección de los errores en los procesos mal encaminados por la misma institución, dando como resultado una adaptación de filtros que verificarán dichos errores, mediante un ente externo, el cual comprobaría cada una de las etapas realizadas por la institución para su posterior corrección.

Es por ello que creemos conveniente enfocar nuestra investigación a la importancia de la certificación de la calidad en la administración pública del país en este período, puesto que el tema de la calidad adquiere una mayor relevancia en las distintas esferas productivas de México. Es en el sexenio de Vicente Fox donde el requerimiento de calidad se estableció en un mayor número de instituciones mexicanas por la misma necesidad de adaptarse al contexto internacional, el cual exigía un ambiente propicio para la competitividad y por ende, para insertarse con mayor facilidad a la esfera global que había comenzado a gestarse desde el periodo presidencial de Miguel de la Madrid hasta la actualidad.

Históricamente la calidad ha dado saltos importantes con las aportaciones de teóricos de diversas nacionalidades como Edward Deming, Armand Feigenbaum, Philip Crosby, Kuoru Ishikawa, entre otros, con los que se ha permitido implementar sistemas cada vez mas completos de calidad en los procesos, bienes o servicios que se ofertan a lo clientes finales y por ende la satisfacción del mismo, esto se empezó a dar siglos atrás, pero se le dió más relevancia a partir de la Segunda Guerra Mundial y con la reestructuración de Japón y Alemania Occidental, resultando el inicio del mayor avance hasta la actualidad.

El desarrollo anglosajón de la calidad fue indispensable en todo el siglo XX con la aportación Británica y norteamericana, así como la formación de los antecedentes de la calidad en la Organización Internacional de Normalización (ISO) y los resultados hasta la actualidad con el sistema ISO 9000:2000 el cual ha sido ocupado en su totalidad en países desarrollados y se está implementando en las mayoría de los países en desarrollo que quieren tener competitividad internacional en el sector publico o privado.

La apertura comercial y la liberalización económica son, sin duda alguna, variables importantes que llevaron al país a adoptar herramientas de la escena internacional para poder desarrollar competitividad en un mercado global. Este parámetro dió inicio con el ingreso de México al GATT/OMC en 1985, donde se busca que se desarrolle la competitividad a través de la ventaja competitiva básica; posteriormente se agrega la entrada en vigor del TLCAN en 1994, hecho que propició el desarrollo de esta misma ventaja en otra fase, la revelada e impulsa cambios en el desarrollo de las estrategias empresariales y sobre todo de la cultura empresarial en general, hasta que finalmente es necesaria una ventaja competitiva sustentable y sistémica, que ya no solo parta de la empresa y concluya con ella, sino que ahora desarticule una cadena que empieza con la empresa-gobierno-país, es decir va de un nivel micro hasta concluir con un nivel macro.

Esta última es la que marca una estrategia a largo plazo y hace énfasis, no solo en el producto y la calidad, sino que además agrega más elementos al reconocer que existe una interdependencia en una globalización que dió como resultado la hipercompetencia global en los mercados internacionales y locales, el cual requiere que el país como un todo y con cada uno de los elementos que lo integren, tenga un papel para desarrollar la competitividad de manera integral; poco a poco se van aumentando más elementos como la innovación y la tecnología ó la era del conocimiento hasta desembocar en nuestro objeto de estudio: la importancia de la certificación de calidad en la administración pública mexicana para el desarrollo de la competitividad en el marco de la globalización.

Reconociendo que cada uno de los elementos es interdependiente e influyente en el desarrollo de la competitividad de un país, hay que mencionar que la empresa no puede verse como un ente aislado, por el contrario se deben identificar las relaciones ascendentes y descendientes que se desenvuelven con su participación en la economía de un país.

El elemento de la calidad ya no solamente es indispensable en el producto, sino que también es fundamental en el servicio, el cual puede ser brindado por una empresa-gobierno y que de alguna forma influye en la construcción de cadenas productivas en el país. El desempeño de las instituciones es parte fundamental para crear un ambiente propicio para los consumidores-ciudadanos en utilizar los servicios de las empresas-instituciones y por ende que estas mismas relaciones sean fructíferas para el entorno y clima de negocios adecuado para las empresas y su competitividad posterior.

Es así como se ubica a la administración pública como oferente de servicios de calidad en sus procesos internos para de cierta forma reflejar mayor eficiencia en el ambiente externo. Se habla de crear un gobierno de clase mundial, que sea capaz de responde a tiempo y de manera eficaz las necesidades de todos los sectores de la población. Ello permitirá crear condiciones propicias para las empresas facilitando los trámites que requieran y al mismo tiempo optimizar los

recursos utilizados en los procesos administrativos de las instituciones reduciendo errores.

Por ende, nos damos cuenta de la necesidad de la certificación de calidad la cual es solamente un elemento más para poder consolidar un Estado de Derecho que tenga un reglamento y leyes adecuadas a una competencia global y sobretodo que vayan regularizando y/u orientando los cambios constantes en la esfera internacional. Porque no podemos negar que tenemos que preparar un ambiente adecuado a nivel económico, empresarial o financiero, sin embargo no sólo es realizar una apertura de mercado o dar cabida a una economía abierta.

Estos cambios van a requerir de reglas flexibles que permitan su innovación en el momento adecuado y dependiendo de las necesidades del mercado global para así asegurar la inserción del país en la escena internacional, no sólo es el hecho de que nuestro país se integre a nivel internacional y que se posicione, sino que construya una visión a largo plazo para poder beneficiarse de la globalización, a través del diseño de un modelo de competitividad sistémica.

El hecho de que la administración pública no continúe con las certificaciones de calidad, implicaría un retroceso imperdonable en la economía y la competitividad del país, pues podemos darnos cuenta de los atrasos que se tienen en algunas cuestiones burocráticas, como frenar este proceso de verificación de calidad en los procesos administrativos de las instituciones. El aparato gubernamental debe continuar en la mejora continua de la calidad, mediante la evaluación constante de los estándares de calidad ofrecidos a los ciudadanos. Ello nos da como punto de partida que se debe adquirir transparencia en las instituciones del Estado, mejorar su desempeño en los procesos internos para ayudar a crear un ambiente propicio a las empresas. Es darse cuenta de que cada uno de los elementos se encuentra interconectado para impulsar en cada área al país entero.

Si no entendemos la importancia de la certificación de las instituciones seguiremos truncando el crecimiento del sector empresarial, de la economía, las finanzas, pero sobre todo del país entero. Es fundamental continuar con este impulso de crecimiento y acondicionamiento de la administración pública mexicana para tener un papel relevante en este marco de la globalización que ya no puede verse como un hecho utópico, es una realidad innegable. Es aquí donde nuestra hipótesis sustenta que: *La certificación de calidad en los procesos llevados a cabo por la administración pública influye favorablemente en el entorno y clima de confianza necesario para el desarrollo de negocios y la competitividad internacional de las empresas mexicanas en el marco de la globalización.*

Se llegó a la elección de este tema para poder entender la importancia de la certificación de calidad en la administración pública mexicana como un factor de competitividad en la dinámica de la globalización. La calidad es uno de los temas que se han adherido al paso del tiempo a la cuestión administrativa, pero en un principio solamente se le asociaba con el sector privado, el sector público nunca reconoció que era también importante adoptar estas prácticas en sus procesos administrativos, lo que generó que las empresas estuvieran a la vanguardia con respecto al sector público y sobre todo más *ad-hoc* con los cambios en la escena internacional.

La globalización marcó cambios en la esfera política, social y económica; de cierta forma también trajo cambios en los procesos de manufactura y a nivel administrativo. No obstante, con anterioridad se había visto al gobierno como un administrador que tenía que buscar las condiciones apropiadas para el desarrollo e impulso de las empresas, pero ahora se reconoce que el Estado puede verse como una empresa que también necesita adecuarse en su funcionamiento y no simplemente en su papel ante la escena internacional y con respecto a la economía.

Esta evolución en la misma certificación de calidad y en la participación del Estado conlleva nuevas necesidades para las cuales el país debe estar preparado, adoptando cambios que no sean tan bruscos y drásticos. Creemos que es importante entender la dinámica de la globalización pues ya no es suficiente con haber iniciado la apertura comercial y la liberalización económica o sólo con que se esté llevando una desgravación arancelaria y pertenezcamos a la Organización Mundial del Comercio, sino que además el Estado tiene que implementar políticas públicas encaminadas a regularizar, apoyar e impulsar al país de una forma más integral, generando una mayor participación de éste a nivel internacional.

Por lo cual, nuestro objetivo primordial es explicar la importancia de la certificación de calidad en la administración pública mexicana como factor de competitividad en el marco de la globalización. Lo cual, haremos mediante el desarrollo de tres capítulos donde en primera instancia desarrollaremos el origen de las prácticas internacionales de calidad, luego abordaremos la metodología para la implementación de un sistema de calidad con base en la norma ISO 9001: 2000, esto será analizado en el segundo capítulo, para finalmente en el tercer y último capítulo demostrar la importancia de la certificación de calidad en la administración pública del país a través de paradigmas institucionales que han repercutido en la mejora de la calidad en el país.

El desarrollo de la investigación tiene como eje medular la teoría de *Competitividad Sistémica*, la que mediante un análisis especializado propone los cambios que son vitales para generar un ambiente propicio en nuestro país para el fortalecimiento y crecimiento del sector empresarial. Los cambios planteados están vinculados directamente con la importancia de contar con una administración pública eficiente y eficaz, objetivo que puede obtenerse mediante la certificación de calidad.

1 PRÁCTICAS INTERNACIONALES DE CONTROL DE CALIDAD

En la historia de la administración, la competitividad empresarial relacionada con la globalización es un término de reciente manufactura, que implica eficientar los procesos a través de prácticas que han surgido con avances muy notables, los cuales reflejan la necesidad de aplicar estas mismas técnicas y herramientas para que produzcan resultados favorables en los procesos mismos y lo hagan con calidad.

Desde principios de la humanidad se maneja la calidad como un concepto que diferenciaba a los artesanos con los bienes o procesos que hacían, con el tiempo se fue desarrollando y dándosele mayor importancia, así de esta manera se empezó la especialización de los procesos y al aplicarse directamente en alguna situación fungía como determinante en la venta del bien o servicio.

En la historia reciente del siglo XX, se volvió más importante la calidad con la revolución del pensamiento que determinaba las teorías que dan sustento a estos conceptos y marcaban las etapas en las que el proceso mismo de la calidad daba un salto conceptual y abarcaba más áreas, principalmente entre las dos guerras mundiales se le da relevancia, debido a la disparidad de procedimientos que existían en cada país aliado, con esto se inicia la estandarización y homogenización de procesos a nivel global los cuales poco a poco dejan de ser para fines bélicos y comienzan a destacar en el comercio entre naciones.

Al comenzar a destacar el comercio de bienes y servicios a nivel mundial, al término de la segunda guerra mundial, precedente directo de la globalización, toman relevancia entidades y organismos que comienzan a certificar a las empresas en sus procesos y procedimientos, para dar certeza y confianza a los usuarios de los servicios y bienes producidos por estos, con esto se logra que las prácticas administrativas en conjunto formen un proceso administrativo de calidad total.

Empiezan a destacar por la forma de aplicar correctamente las prácticas países como Gran Bretaña y Estados Unidos, que establecen las bases dentro de la comunidad internacional para dar los parámetros y los avances dentro de la materia, el sector privado avanza rápidamente con la apertura de las fronteras al comercio y Japón logra después de la derrota de la Segunda Guerra Mundial ser líder en sectores a nivel mundial, gracias a la implementación de los conocimientos estadístico-administrativos de varios teóricos famosos, exportando productos de calidad y dando competitividad a sus empresas, ante la reconfiguración del orden mundial.

Con el uso de la tecnología en la nueva era de la información se expandió aún más la forma de ver los negocios y la cercanía que con los medios electrónicos se podían tener acceso a lugares remotos y la facilidad de obtener ganancias, pero esto debía ser un ciclo en el que todos los actores que intervienen debían estar al nivel, es donde aparece el gobierno y trata de aplicar estas prácticas administrativas, pero enfocadas específicamente a sus funciones, ahí es donde se da el redimensionamiento de los procesos tanto en el sector público como en el privado, el atender adecuadamente a la ciudadanía y el fin de lucro respectivamente.

1.1 MARCO TEÓRICO

Los cambios en la competitividad local crecieron sorprendentemente; la liberalización económica dió paso a nuevos competidores nacionales e internacionales; a ello le agregamos que a finales de los 80s se configuraba un nuevo orden mundial con la caída del Muro de Berlín y por tanto, se acrecentaría la competencia al ingresar nuevas economías a la dinámica de la globalización y de las relaciones comerciales.

Las tendencias y diferencias entre los países desarrollados y subdesarrollados alcanzaban grandes brechas además de que los esfuerzos por parte de los países subdesarrollados parecían insuficientes para alcanzar los estándares marcados por los países industrializados.

Aunado a ello, la innovación tecnológica y la revolución del conocimiento se convirtieron en parteaguas de la competitividad en la escena internacional. Por lo que los países: *“se ven hoy ante la necesidad imperiosa de incrementar su competitividad. Semejante desafío proviene de una competencia cada vez más dura, una “carrera” por adoptar y adaptar modelos de producción “japoneses” y un cambio tecnológico acelerado”*¹.

La competitividad se vuelve un concepto cada vez más complejo y difícil de alcanzar pero ello porque se visualiza a la empresa como un ente externo que tiene que desarrollar sus propios medios para sobrevivir y mantenerse en el mercado global; sin embargo, el entorno mediato e inmediato de la empresa es fundamental para que la empresa pueda mantener su competitividad. Es ahí donde aparece el papel del Estado y principalmente de las instituciones, las cuales brindan un apoyo externo al otorgar sus servicios.

De estas nuevas necesidades surgen diversas aportaciones teóricas vinculadas a conseguir la competitividad de una manera “casi” permanente y dentro de sus principales propulsores se encuentran *Klauss Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner, Jorg Meyer-Stamer*, entre otros. Estos autores proponen un fortalecimiento en el área administrativa e institucional de los países, incorporando en un mismo rubro los requerimientos de las empresas y el sector institucional; este último elemento no se había tomando mucho en cuenta y con los debates realizados en el seno de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) adquirió importancia ese sector para el desarrollo de la competitividad.

¹ Revista de la CEPAL, Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. Santiago 1996, No. 59; Documento en versión electrónica en versión HTML en <http://www.meyer-stamer.de/1996/cepal.htm>; Noviembre 2006. Pp. 39-52.

En el seno de esos debates en la OCDE, buscaron englobar todos estos elementos que nos llevan a la competitividad de un país en la escena internacional mediante la construcción de un modelo cuyo contenido estuviera marcado por las diferentes tendencias vinculadas a la competitividad y al mismo tiempo permitiera complementarse.

Este modelo se denominó “**Competitividad Sistémica**”, donde básicamente se trata de esclarecer: *“la importancia de una serie de factores políticos, institucionales y económicos para el desarrollo empresarial”*².

La competitividad sistémica se encuentra conformada por cuatro niveles:

- Nivel meta: hace referencia a la importancia de lograr consensos en una sociedad, para construir un modelo orientado a la competitividad internacional; es decir crear políticamente y jurídicamente las medidas necesarias en concordancia con el modelo de desarrollo económico para tener una disposición de diálogo y flexibilidad al cambio.
- Nivel macro: nos indica que es necesaria la estabilidad macroeconómica mediante la reducción de déficit fiscales y de la deuda externa. Y en su lugar promover un sector exportador que visualice y efectúe una capacidad exportadora para satisfacer la demanda de los mercados globales.
- Nivel meso: se trata de involucrar a la empresa en redes de colaboración intraempresarial, con actores como el Estado, consultorías especializadas y con empresas de su mismo ramo para que la empresa tenga la oportunidad de aprender y maximizar sus capacidades a través de otras experiencias y por ende de aumentar su competitividad.

² *Ibidem*, p.45.

- Nivel micro: básicamente ubica los esfuerzos que debe realizar la empresa a nivel interno, diseñando estrategias para estar a la vanguardia en la innovación tecnológica y hacerle frente a la revolución del conocimiento, mediante una producción flexible y con una vida más corta del producto a efectos de que pueda cambiarse o adaptarse más fácilmente a las necesidades de los consumidores. Un ambiente que requiere de una diferenciación de producto, servicio, etc., sumergido en una competencia global.

Sin embargo, René Villareal, realiza un estudio más específico poniendo como tópico a nuestro país, en el cual, propone un modelo de competitividad sistémica para aplicarse en México en aras de conseguir la competitividad y no solo eso, sino que además diseñar ventajas que permitan mantenerla. En su trabajo: *“La Apertura de México y la Paradoja de la Competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica”*; el autor señala que nuestro país no ha logrado la competitividad *“debido a la falta de un enfoque de Competitividad Sistémica Integral a los diferentes niveles de la economía”*.³

Esto significa que si bien nuestro país inició el proceso de apertura y liberalización económica desde mediados de los 80s y principios de los 90s, nuestra eficacia para aprovechar la cantidad de tratados de libre comercio ha sido prácticamente nula, ya que parece no haberse entendido las nuevas reglas del juego en un mundo globalizado; ello porque no se ha reconocido la interdependencia que existe entre una economía sana, una política acorde a las necesidades globales que den sustento jurídico y político a los requerimientos de la empresa.

Se trata de desarrollar cadenas productivas y de colaboración entre la empresa-gobierno-país. Significa que se tiene que introducir una: *“estrategia de crecimiento vía una Política de Competitividad Sistémica basada en una estrategia de Industrialización Abierta Tridimensional”*⁴.

³ Rene Villareal, *Op. Cit.* p. 1.

⁴ *Ibidem*, p.15.

Lo cual supone un modelo de crecimiento a nivel interno combinado con un modelo de crecimiento hacia fuera cimentado por las industrias, es decir se busca desarrollar un modelo de sustitución competitiva de importaciones.

Asimismo, esta Política de Competitividad Sistémica está conformada por seis niveles y diez capitales: “*Nivel Microeconómico con los capitales empresarial y laboral, Nivel Mesoconómico con los capitales organizacional, logístico e intelectual, Nivel Macroeconómico y el capital macroeconómico, Nivel Internacional con el capital comercial, Nivel institucional con los capitales institucional y gubernamental, por último, el Sistema Político-Social con el capital Social*”⁵, dentro de los cuales se encuentra el Nivel Institucional con los capitales institucional y gubernamental, el cual abarca específicamente la calidad en el aparato gubernamental en sus tres niveles de gobierno (municipal, estatal y federal) para poder constituir un marco jurídico sólido y respetable, así como brindar una promoción y fomento a los servicios públicos.

Es por ello que creemos que la certificación de calidad en la administración pública es una de las herramientas fundamentales para encaminar a nuestro país en el desarrollo de un modelo de competitividad sistémica. Es decir, con la certificación de calidad, estaríamos cubriendo uno de los niveles requeridos en dicho modelo y serviría como punto de apoyo para los demás niveles y capitales que deben fortalecerse.

El Nivel Institucional presupone un aparato gubernamental que sea efectivo y sea eficiente, transparente y desburocratizado. Las instituciones no deben verse como una traba o un obstáculo, por el contrario al brindar calidad en sus servicios estaría dando confiabilidad al ámbito interno y a nivel internacional ayudando a las empresas a que tengan una mayor competitividad y repercutiendo por ende en la economía.

El modelo contempla otras dos estrategias: La Estrategia de Crecimiento Balanceado y la Estrategia de Industrialización Tridimensional que propone un

⁵ *Ibidem*, p.26.

enfoque integral de crecimiento y sobretodo de competitividad en un mundo donde la hipercompetencia global es cada vez más fuerte.

1.2 ANTECEDENTES

La necesidad de nuestro país por desarrollar la competitividad se fundamenta esencialmente en la calidad, un concepto que se puede manejar como una herramienta en las reglas de competencia marcadas por la globalización.

La calidad es un concepto que aparenta ser un tanto reciente en la terminología de los mercados globales, pero dicho término no es algo nuevo para la humanidad, ya con anterioridad los hombres nómadas al efectuar sus intercambios comerciales, denominado trueque, buscaban pieles de mayor resistencia para su vestimenta; del mismo modo, también pretendían encontrar los mejores materiales para la fabricación de armamentos y utensilios.

A pesar de que el término de calidad total lo encontramos a partir de la globalización y de la competitividad, es decir, después de la Segunda Guerra Mundial; no podemos negar que es una herramienta que ha utilizado el ser humano en los diferentes contextos históricos, respondiendo a cambios en los procesos productivos en concordancia con las etapas del capitalismo, que de alguna forma, marcaron la pauta para que el concepto de calidad se convirtiera en lo que hoy conocemos.

En la antigua China la calidad fue una de las características principales de sus productos artesanales, las autoridades chinas promulgaron leyes que exigían altos estándares de calidad en sus productos artesanales; prueba de ello es: “...el *Record of Ettiquete (record de etiqueta) de la Dinastía Zhou, que señala que los utensilios fabricados por debajo de los estándares no podían ser vendidos en los mercados*”.⁶

De la misma forma los fenicios tenían una cierta reglamentación para asegurarse de realizar las cosas con calidad y de esta forma evitar errores, cómo en la construcción o el comercio.

⁶ Montaudon Tomas, Cynthia. *La Historia de la Calidad Mundial*. Editorial Lupus Inquisidor. México. 2004. p.24.

Las antiguas culturas desarrollaron modelos para que pudieran tener una mayor exactitud en sus edificaciones y además revisaban los cortes de las piedras que se utilizaban en la construcción mediante pigmento, así se empezó a dar el desarrollo del control de calidad. Llegaron a crear sus propias unidades de medición que les permitía alcanzar la perfección en sus edificaciones.

Los cambios en los procesos productivos entre las culturas antiguas hasta la Edad Media, son prácticamente nulos, por lo que ese período responde a la etapa conocida como artesanal o tradicional, ya que: *“Se produce por encargo y de forma totalmente individualizada por cada cliente, ajustándose por medio a sus especificaciones”*.⁷

El surgimiento de nuevas ideas en Europa dió origen a la Revolución Industrial, la cuál se caracterizó por emplear máquinas en casi todos los sectores productivos. Ello implicó una transformación en la manera de producir, una transición, ya que se identifica prácticamente la desaparición de los artesanos para empezar a utilizar la estandarización de procesos⁸; la producción se comenzaría a manejar en serie y los productos ya no serían corregidos a mano. Ahora el empleo de máquinas colocaba al personal en una función específica dentro del proceso de elaboración del producto.

Al tener máquinas en la elaboración de los productos, se presentaron problemas para asegurar un determinado nivel de calidad para todos los productos que se encontraban por comercializarse, pues las máquinas cuando producían errores en la fabricación no podían corregirlos y peor aún era, que las máquinas intentaran hacer productos iguales, lo que resultaba muy costoso; esto introdujo el: *“concepto de un límite de tolerancia de “pasa” o “no pasa” (go, no-go)”*⁹. El cuál consistía en establecer los rangos o parámetros del mínimo al

⁷ Nava Carbellido, Víctor M. *ISO 9000:2000, Estrategias para Implantar la Norma de Calidad para la Mejora Continua*. Editorial Limusa. México. 2003. p. 16.

⁸ La tecnología ha evolucionado a través del tiempo y ha impactado diferentes procesos de la industria generando mejores economías mediante la eficiencia de los procesos. Por lo que se busca invertir menos tiempo en la producción de un bien y/o servicio y para ello se implementa la tecnología e innovación en los procesos productivos, por lo que cuando hablas de una estandarización de procesos, nos referimos a la facilidad de poder hacer un producto en serie.

⁹ Montaudon Tomas, *Op. Cit.* p. 54.

máximo error permitidos en un producto, este límite se aplicaba cuando se revisaban los productos terminados, es decir en la etapa final de producción.

Los acontecimientos marcados desde la Revolución Industrial hasta la Primera Guerra Mundial se caracterizan, con relación a la calidad, por aminorar el porcentaje de productos fuera de los estándares de calidad. Es decir, la calidad se concentraba en la industria, precisamente por que *Frederick Taylor* en 1890 fue propulsor de la idea de: “*la separación entre la planificación y la ejecución*”¹⁰; situación que hizo pensar en que no existía relación alguna entre las personas dedicadas a dirigir una empresa y aquellas involucradas en la elaboración de los productos. De esta forma, los controles de calidad se realizaban al final de cada producción para, de esta manera, evaluar si cumplía con los lineamientos establecidos, por ello pertenece a la etapa de control final de la producción.

La Primera Guerra Mundial requirió de un trabajo más arduo y consideró a la calidad como una característica imprescindible. La producción de armamento tomó una importancia vital en el mundo y ayudó a desarrollar nuevas técnicas para asegurarse del buen funcionamiento de los productos fabricados. De ahí que se implementara: “*un sistema de medición basado en plantillas, instalaciones y calibres*”¹¹; ese procedimiento fue desarrollado para la inspección y precisión de las piezas del producto.

Sin embargo, una vez terminada la Guerra Mundial, aumentó la necesidad en la industria de reducir el número de productos fuera de los estándares de calidad y al mismo tiempo de disminuir los imperfectos en los productos. Esta preocupación llevó a *Walter Shewhart* a realizar estudios con los rangos de Tolerancia y la probabilidad dando como resultado el **Control Estadístico de Calidad**.

Un control que permitía a las industrias reducir los costos de producción al disminuir considerablemente los productos defectuosos. Más tarde, *Shewhart*

¹⁰ *Ibidem*. p. 58.

¹¹ *Ibidem*. p. 62.

hizo otra aportación al crear el diagrama de control: “...una forma estándar de cruzar las variables que se combinan para lograr la calidad del producto...”¹²

Paralelamente a ello, la manera de concebir los negocios se modificó, debido a que se introdujo la idea de que la administración también tenía una responsabilidad importante dentro de la calidad de los productos; es decir ya no podía verse de manera aislada a los directores ejecutivos, se requería de una actitud más participativa en la mejora de la calidad.

Estos dos aspectos influyeron en la revisión e inspección de la calidad en los productos, lo cual resultó insuficiente y dieron paso a la etapa conocida como control final. En esta etapa básicamente se busca detectar errores en los procesos productivos; es decir vigilar que cada una de las etapas que están involucradas en dicho proceso se realice adecuadamente, y si llega a detectarse alguna falla también sirva para: “*detectar el defecto en la fase que se produce*”¹³. De esta forma, el productor evita seguir invirtiendo insumos en un producto que al final va ser desechado por un error que se cometió en una de las etapas intermedias.

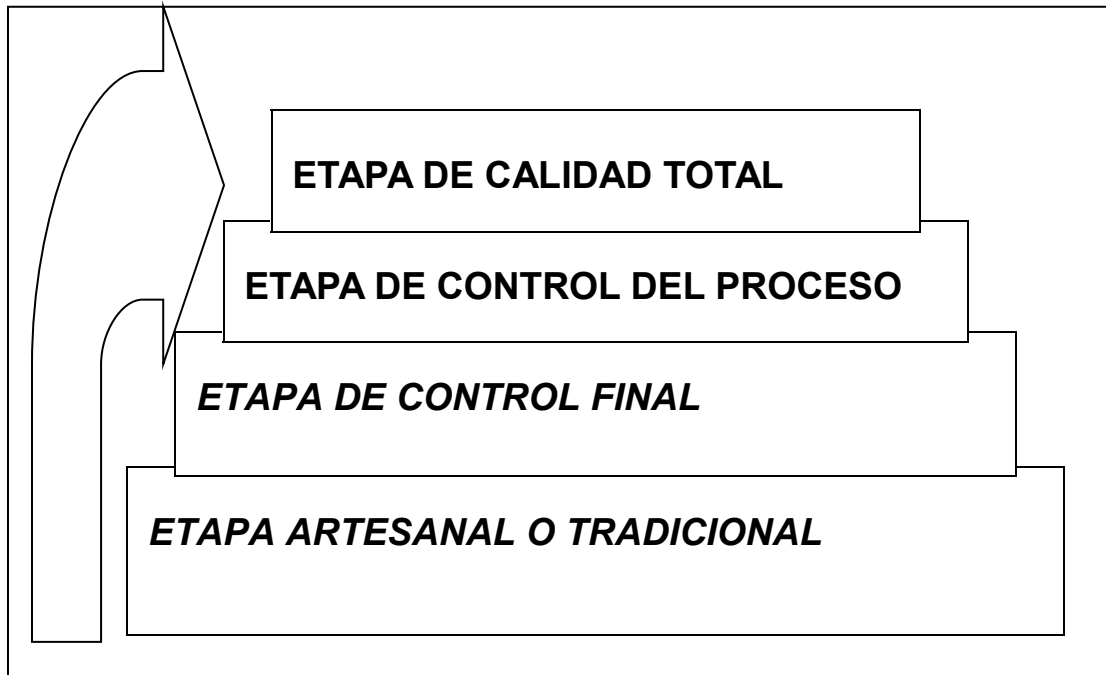
El control final en la calidad se vio complementado con la aceptación de las técnicas de calidad al crearse organismos dedicados a la difusión de las innovaciones en dicha materia, antes de la Segunda Guerra Mundial ya se habían adoptado normas que estandarizaban la calidad. Toda la década de los 40 estuvo dedicada principalmente a crear la normatividad adecuada a la calidad y se concentró prácticamente en tres países, Estados Unidos, Inglaterra y Japón.

Con la posguerra se habla de calidad total, en esta etapa se denota una interrelación de todas las áreas de la compañía, convirtiéndolo en uno de los principios de la teoría de control de calidad propuesta por *Armand V. Feigenbaum*.

¹² *Ibidem*, p.65.

¹³ Nava Carbellido, *Op. Cit.* p. 18.

EVOLUCION DE LA CALIDAD



FUENTE: Nava Carbellido, Víctor M. *ISO 9000:2000, Estrategias para Implantar la Norma de Calidad para la Mejora Continua*. Editorial Limusa. México. 2003. p. 17.

Este autor propone por primera vez el concepto de control total de calidad. Indica que para que el control de calidad sea efectivo, el departamento de manufactura y el de mercadotecnia no pueden trabajar aisladamente y tener en consideración que el proceso debe iniciarse con el diseño mismo del producto, agregando que: “*se debían involucrar grupos tan diversos como mercadotecnia, ingeniería, compras, manufactura, logística y servicio al cliente*”¹⁴, terminando el ciclo, solo cuando el artículo esté en manos de un consumidor satisfecho.

Así como *Feigenbaum*, también hay otros autores que le dieron diferentes orientaciones al concepto de calidad total y la mayoría de ellos realizaron sus aportaciones a partir de 1950, después de la Segunda Guerra Mundial. “*El concepto de calidad total, como se entiende actualmente, data de pocos años. Esta filosofía empieza a forjarse en los años cincuenta en Japón y EE. UU fundamentalmente, y ha estado continuamente renovándose.*”¹⁵

¹⁴*Ibidem*, p. 87.

¹⁵*Ibidem*, p. 16.

Al haber perdido la guerra, Japón aceptó la ayuda de Estados Unidos para lograr su recuperación económica lo más pronto posible. Es por este motivo que algunos estadounidenses viajan a Japón con la finalidad de apoyar con el restablecimiento del país. Dentro de los norteamericanos que visitaron aquel país encontramos a *Edwards Deming*, mejor conocido como el padre del Control Estadístico Moderno, pues retomó la aportación ya realizada por Shewhart.

Deming modernizó el control estadístico de la calidad y realizó otra aportación contenida en su obra conocida como: "Los 14 puntos". Esta obra identificó la idea de que los trabajadores, pieza fundamental empresarial, deben tener una participación más activa. Él consideró: "*que para que una organización consiga la calidad en todo lo que hace, se requiere de un cambio de filosofía*".¹⁶ Otro de los estadounidenses que estuvo con los japoneses fue *Joseph Juran* uno de los pioneros en los enfoques de la calidad y de aportaciones en el ámbito internacional; sus estudios se han orientado al aspecto administrativo.

Juran establece que el proceso para lograr la calidad: "*debe definirse en una buena adecuación del uso de un producto, así como basarse en tres principios*"¹⁷, que forman lo que se conoce como Trilogía de Juran, los cuales son: la planificación de la calidad, control de la calidad y la mejora de la calidad, todo con el único objetivo de satisfacer al cliente.

Si bien los japoneses aprendieron rápidamente las lecciones de los norteamericanos con respecto a la calidad, no dejaron sus enseñanzas en meras palabras; los empresarios japoneses se movilizaron en las traducciones de todo cuanto se publicará en relación al tema, lo que les sirvió para más tarde realizar sus propias adecuaciones del concepto de calidad. Los japoneses recibieron con las manos abiertas las filosofías de calidad estadounidenses, que por mucho tiempo fueron ignoradas por los propios empresarios estadounidenses.

¹⁶ Stoner, James A. F., *et al. Administración*. 6ta ed. Editorial Prentice Hall. México. 1996. p. 234.

¹⁷ Koontz, Harold, *et. al. Administración, Una Perspectiva Global*. 12va ed., Editorial Mc Graw Hill. México. 2004. p. 95.

El empresario *Kaoru Ishikawa*: “Es conocido por haber contribuido al surgimiento de los círculos de calidad, (...) [y de] la importancia dirigida a las actividades de la calidad total concentrada en los clientes”.¹⁸ Esta última propuesta está involucrada con la idea de que la producción de uno de los departamentos de la empresa entregará al otro su producción, ello con la finalidad de fomentar la comunicación y un comportamiento de servicio, para eliminar burócratas y tratar a los otros departamentos como clientes.

Finalmente, las aportaciones de *Philip Crosby* están ligadas a ideas prácticas para el mejoramiento de la calidad manifestando expresiones como: la calidad no cuesta. No es un regalo, pero es gratuita. Hacerlo bien a la primera y conseguir **cero defectos**. *Crosby* realizó estas aportaciones en una empresa estadounidense y con su obra “*Quality Is Free*”, define cada una de las propuestas de calidad y ejemplifica su experiencia con las mejoras que obtuvo en la Compañía Martín.

Es decir, de acuerdo con este autor, las cosas que cuestan dinero son las que no tienen calidad e hizo entender que: “la gente haga mejor las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer”.¹⁹ La gente debe comprometerse a hacer bien las cosas desde el principio, uno de los cuatro principios absolutos de la calidad, donde afirma que calidad es cumplir con requisitos, el estándar que debe desempeñarse es de 0 defectos, el sistema para asegurar la calidad es la prevención y de esta forma la calidad se va a medir con base en el cumplimiento de dichos requisitos.

Estas últimas aportaciones hacen necesario comentar que la calidad se involucra con productos, procesos y servicios, ya que la filosofía de calidad contempla ya no sólo a las industrias manufactureras, sino que también a las empresas de servicios que empezaron a crecer ágilmente en el mercado internacional.

¹⁸ Stoner, James, *et. al. Op. Cit.* p. 233.

¹⁹ Crosby, Philip B. *La Calidad No Cuesta, El Arte de Cerciorarse de la Calidad*. 9na ed., Editorial CECOSA. México. 1987. p. 11.

Para lo cual, definimos a un producto como todo bien tangible capaz de satisfacer, al menos en parte, los deseos del consumidor, como son aquellos que encontramos en las tiendas departamentales como: telas, alimentos, bebidas o productos más elaborados como los automóviles.

Con relación al servicio es: *“un acto social que ocurre en contacto directo entre cliente y representante de la empresa de servicio. Un servicio pudiera ser tan sencillo como manejar una queja, o tan complejo como cómo la hipoteca de una casa-habitación.”*²⁰ Es decir, el servicio se caracteriza por ofrecer bienes intangibles y son como la adquisición de un seguro, una cuenta en un banco, un curso de formación, entre otros.

En general suele decirse que: *“un proceso es un conjunto de actividades, procedimientos o pasos que se necesitan para llevar a cabo, para obtener un producto o servicio que satisfaga a un cliente interno o externo”*²¹

1.3 EXPERIENCIAS INTERNACIONALES

La calidad es una filosofía que le ha permitido una presencia internacional favorable a los países en el mercado global, pues precisamente con el hecho de tomar a la calidad como parte de la estructura de la empresa les ha dejado beneficios cuantiosos en la escena internacional. Todo ello, ligado directamente con la idea de que no es suficiente ser bueno, sino el mejor y para demostrarlo se debe tener una idea clara de los estándares de calidad que los clientes están solicitando en el mercado internacional.

Es justamente al término de la Guerra Mundial cuando se pueden ver materializadas las ventajas de la calidad en países como Japón, Estados Unidos e Inglaterra, siendo estos tres países donde se concentra la investigación de la calidad como medida para responder a una competencia más aguerida y con dimensiones jamás pensadas.

²⁰ Evans James, *et. al. La Administración y el Control de la Calidad*, 4ta. ed., Editorial Internacional Thompson Editores. México. 2000. p. 49.

²¹ Paniagua Zavala, Omar, *et. al. Implementación del Sistema de Calidad (ISO 9000) a una Empresa del Servicio Restaurantero*. FES Aragón-UNAM. México. 2005. p. 22.

El paradigma más representativo de los beneficios de la calidad en los países es el de Japón, ya que Japón aprovechó las oportunidades económicas y de transferencia tecnológica que Estados Unidos le proporcionó para recuperar nichos de mercado perdidos por su baja competitividad.

Antes de haberse involucrado en la guerra mundial, sus productos no eran reconocidos precisamente por su gran porcentaje de calidad; por el contrario su prestigio en dicha materia había sido deprimente durante todo ese tiempo, la ventaja la atesoraba Estados Unidos.

Por tal motivo, los japoneses cayeron en la cuenta de lo atrasado que se encontraban en la tecnología y emprendieron el camino por desarrollar su propio modelo de calidad. Dicho modelo no sería tan fácil de poner en práctica para ello tenían que aprender primero las técnicas occidentales para después darle sus propio significado, en concordancia con la cultura de su pueblo.

En la década de los 50, *“el gobierno japonés ayudó a las empresas débiles recién creadas a promover su competitividad en el exterior, mediante la aplicación voluntaria de Normas de Calidad”*.²² Dichas Normas de Calidad fueron traducidas al japonés por empresarios de ese país para impulsar enseñanzas de los norteamericanos como *Deming, Juran* y otros, a través de seminarios que les llevó a conocer el control estadístico de calidad.

El Control Estadístico de Calidad sería solamente el comienzo para desarrollar nuevas innovaciones en el concepto de la calidad, ya que fueron invitados a participar en un primer momento los empresarios pero posteriormente se sumaron a las cátedras de los americanos, los universitarios y las autoridades gubernamentales, lo que dió origen al Comité de Investigación en Control de Calidad, el cual fue promotor de los seminarios a favor de que Japón aprendiera todo lo que estaba relacionado con la calidad.

²² Belmont Partida, Jorge. *La Importancia de la Aplicación del Control de Calidad en el Comercio Exterior de México*. ENEP Aragón-UNAM. México. 1997. p. 21.

Los japoneses absorbieron todo cuanto se les decía de la calidad. Lo que: *“despertó el interés de los japoneses por el control de calidad, resaltando dos aspectos: el control estadístico de procesos y el alto involucramiento de la alta administración.”*²³ Para más tarde, darles la oportunidad de introducir nuevos conceptos u orientaciones a la filosofía de calidad, tomando en consideración las características inherentes de su pueblo, garantizando en poco tiempo la recuperación del país.

Pronto el mercado internacional se inundó de productos japoneses; los estadounidenses se dieron cuenta que el país que había quedado devastado después de la Segunda Guerra Mundial tenía los elementos suficientes para competir a un nivel igualitario no sólo con Estados Unidos, sino además con muchos otros países de Europa.

Además, los productos japoneses adquirirían una nueva característica en el mercado internacional, ya que no se conformaban con alcanzar altos índices de calidad, sino que: *“El Japón los ha fabricado a un costo mucho muy inferior”*.²⁴

El crecimiento de Japón se reflejó inmediatamente en los números de la balanza comercial: a través de los planes quinquenales y con la prioridad de volver a armar sus industrias y hacerlas funcionales a las exigencias del mercado internacional, recupero presencia en el mercado global y gracias a eso esfuerzos la leyenda *“Made In Japan”* garantizaba calidad a los clientes.

Las herramientas que garantizaban el modelo japonés, es sin duda alguna, la de los círculos de calidad y el Control Total de Calidad. En primera instancia, *Ishikawa* impulsó la idea de que: *“el control de calidad consiste en desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más, el más útil y el siempre satisfactorio para el cliente.”*²⁵ Las prácticas japoneses sorprendieron al mundo entero, dieron el ejemplo de saber aprovechar las oportunidades y de no quedarse durmiendo en sus laureles, por

²³ Ruiz-Canela López, José. *La Gestión por Calidad Total en la Empresa Moderna*. Editorial Alfaomega. México. 2004. p.12.

²⁴ *Ibidem*, p. 25.

²⁵ *Ibidem*, p. 12.

el contrario demostraron la enorme iniciativa que embriagaba al país entero por salir adelante.

La idea de la mejora continua y de la participación de todas las áreas en el control total de la calidad se hizo visible por medio de las empresas japonesas y su rápida expansión en el mundo. Tan solo en comparar las cifras obtenidas a principios de 1950 con las de 1980, nos percatamos que: *“el PIB japonés que en 1951 era un tercio del de Gran Bretaña y una vigésima parte del de Estados Unidos, en tres décadas logro sobrepasar el de Gran Bretaña y ha ser la mitad del de EU.”*²⁶ La participación de Japón se trasladó inesperadamente de una actitud receptiva a una más proactiva, es decir, aprendieron de calidad y luego la innovaron de acuerdo a su cultura.

Las empresas que emplearon la filosofía de calidad lograron alcanzar un prestigio que hoy en día sigue dándoles reconocimiento y prestigio en el mercado global; algunas de ellas como *Toshiba* y *Sony* han conseguido ser consideradas dentro de las diez mejores empresas de clase mundial en el ámbito internacional de la actualidad.

Los japoneses desplazaron a las empresas norteamericanas en su mercado doméstico y pusieron en aprietos a muchas de ellas para reconsiderar esfuerzos por recuperar la calidad que perdieron después de la Segunda Guerra Mundial, prácticamente sucedió por que las empresas se dedicaron de lleno a la producción de armamento a causa de la demanda que exigía la misma guerra.

Un caso de esa baja calidad de las empresas de Estados Unidos es la compañía *Harley-Davidson*, la cual tuvo que reaccionar eficientemente: *“cuando fabricantes japoneses comenzaron a vender motocicletas pesadas en Estados Unidos a principios de los sesenta Harley Davidson mantuvo la calma...La Harley dejó de ser la soberbia máquina de antes...los jóvenes*

²⁶ Belmont Partida, *Op. Cit.* p. 22.

conductores optaron...por las nada defectuosas y dóciles motocicletas importadas por Honda, Yamaha, Susuki y Kawasaki.”²⁷

Así como las motocicletas de *Harley* que tenían a principios de los 60 más del 90% del mercado, para la década de los 80 su participación en el mercado se había reducido considerablemente a tan solo un pequeño espacio del 23%. Un porcentaje realmente bajo a comparación a los dominios que manejaba en un principio. Así otras empresas estadounidenses se vieron en aprietos cuando los productos japoneses ganaban clientes en el mercado internacional.

El modelo japonés ha evolucionado de tal forma que ahora se concibe como un sistema de calidad estratégico; la manera en que aplicaron el control estadístico de calidad y su complementación con el enfoque al cliente y la mejora continua trajo cuantiosos beneficios a la economía japonesa, agilizó su participación en la economía mundial y lo más importante, ayudó a que los productos japoneses fuesen aceptados con un principio de credibilidad por sus cuantiosos niveles de calidad.

Por tal motivo se dice que: *“el enfoque de la calidad del sistema administrativo japonés ha madurado hasta convertirse en un modelo administrativo con una filosofía muy especial.”²⁸* Esa maduración de su modelo de calidad ha hecho que otros países intenten copiar sus estrategias para llevarlos al mismo éxito que al de Japón. Sin embargo, cada país debe tomar sus propias consideraciones, ya que las características de la cultura japonesa no son similares a las otras cultura del mundo, por lo que es preferible desarrollar un modelo único de calidad en cada país, tomando como referencia los elementos que han servido a otros países para tener los estándares de calidad exigidos en el mercado global.

1.4 INSTITUCIONES INVOLUCRADAS Y ÁMBITOS DE APLICACIÓN

²⁷ Rachman, David, *et. al.*, *Introducción a los Negocios Internacionales: Un Enfoque Mexicano*, 8va ed., Editorial Mc Graw Hill. México. 2002. p. 225.

²⁸ Gutiérrez, Mario. *Administrar para la calidad. Conceptos administrativos del Control Total de Calidad*. 2da. ed., Edit. Limusa. México. 1995. p. 47.

A raíz de la caída del muro de Berlín, el nuevo orden económico internacional introdujo nuevos actores en la competencia global, incluyendo a los países que recientemente habían emprendido las reformas de una economía socialista a una economía capitalista. Esos actores y los que ya tenían buena parte del camino recorrido, mediante una vanguardista idea de los modelos de calidad produjo que la competencia fuera más fuerte de lo que se llegó a pensar.

Los países debían conseguir a toda costa una manera para que sus empresas encontraran el ambiente propicio para su desarrollo en la escena internacional, ese medio fue encontrado por varias alternativas, como las recomendaciones que pudieran extender los organismos internacionales pertinentes y la comunidad internacional, la calidad era la más viable.

La globalización es una realidad que no podemos ignorar, el cliente es más exigente y hay cada vez más competidores tanto en el mercado doméstico como en el mercado internacional. Por tal motivo se recomienda que las empresas, instituciones gubernamentales y las organizaciones en general adquieran una filosofía de calidad con la firme intención de crear un elemento diferenciador en el mercado y al mismo tiempo brindarle credibilidad a los productos y servicios brindados a todos los consumidores.

*“En el enfoque internacional la lucha por ganar los mercados internacionales ya está dada, y nadie cede ante nadie, todos quieren llegar a ser los primeros, ofrecer los mejores productos y servicios; muchos ya lo han logrado, pero no se conforman, saben que la lucha es permanente...”*²⁹ Ese debe ser el compromiso constante para siempre conseguir ser el primero en el mercado.

Por su parte, la administración pública también es un ente generador de servicios y que por tal motivo tiene que realizar esfuerzos para mantener credibilidad en las responsabilidades que tiene con los ciudadanos, que si lo vemos de forma empresarial, se convierten en sus clientes directos. Ello obliga

²⁹ Sosa Pulido, Demetrio. *Administración por Calidad, Un modelo de Calidad Total para las Empresas*. 2da. ed., Editorial LIMUSA. México. 2006. p. 34.

a que las instituciones hagan bien su trabajo, por que también se pone en juego la competitividad del país en cuestión.

La búsqueda de la perfección y del mejoramiento en los servicios prestados por el gobierno no se encuentra desvinculada, al contrario son dos objetivos que tienen que ser tomados en consideración en cada gestión administrativa. En aras de conseguir agilizar los trámites tanto de las personas morales como de las físicas y por supuesto repercutir directamente en la economía.

1.4.1 Estrategias de aplicación de la Iniciativa Privada

Todas las empresas sin importar su giro comercial o su naturaleza deben estar en constante esfuerzo por demostrar que los productos y/o servicios que ofrecen son de excelente calidad. Es decir, las empresas acuden a una implementación de modelos de calidad cuando obtiene la conciencia de que no es suficiente con que funcione bien, sino que además tienen que afianzar su lugar en la escena internacional.

Nos encontramos en un mundo donde las tendencias van evolucionando constantemente, lo que para las empresas se debe entender como: ser competitivos. *"Ser competitivo es una necesidad vital de las empresas, porque competir es: ofrecer calidad, precio y servicio al nivel de las grandes organizaciones, no hacerlo es correr el riesgo de desaparecer."*³⁰

La normatividad que rige los procesos de calidad, sustenta diversos procesos para la realización de productos y servicios que buscan incidir conforme a una serie de procedimientos y estándares considerados necesarios para obtener un reconocimiento dentro del campo de acción de la empresa, el mercado global.

La capacidad de la empresa para responder adecuadamente ante todos los cambios que conlleva la competencia global dependerá en gran medida del esquema de trabajo que haya elaborado y de lo que pueda aprender de la competencia. Porque los clientes no esperan a que la empresa desarrolle las

³⁰ Garza Treviño, Juan Gerardo, *Administración Contemporánea*, Editorial Mc Graw Hill. México. 2000, p. 272.

estrategias suficientes para hacerle frente al entorno global; ellos están prácticamente todo el tiempo con la capacidad de decidir entre uno u otro producto y/o servicio y por ende sabrán escoger en su momento.

Las compañías que implantan modelos de calidad saben que: *“tienen como objetivo principal que las empresas desarrollen sistemáticamente, productos, bienes y servicios de mejor calidad y cumplan con las necesidades y deseos del cliente”*.³¹ El cliente es pieza elemental para el éxito o fracaso de cualquier empresa; si ellos no se encuentran satisfechos es que no se ha hecho lo suficiente por atender sus demandas.

Existen algunas empresas que intentan modificar su cultura organizacional e incrementar el desempeño de sus integrantes. No debemos olvidar que al implantar un modelo de calidad y asumir la normatividad respectiva, se generan las condiciones adecuadas para dar a la organización una mejor capacidad de respuesta a las necesidades del mercado y proteger los intereses de sus integrantes.

Las ventajas que adquiere la empresa al desarrollar toda una cultura de calidad son importantísimas; ello porque no solo tendrá en buenos términos al cliente, también tendrá repercusiones en el prestigio de su marca en el mercado internacional, proporcionará confianza y credibilidad a otros posibles clientes. Pero también es una cuestión que tiene que ver con el aprovechamiento de los recursos, pues la empresa al implantar un modelo de calidad está asegurándose de que ninguno de los procesos productivos que se llevan a cabo en la empresa se cometa con errores.

El modelo de calidad permite tener documentado cada paso y decisión que se tome en la compañía; ello mejora la productividad de la empresa al no dedicarse a corregir los errores y por su puesto le permite tomar medidas preventivas y correctivas cuando es necesario.

³¹ Fleitman, J. *Cómo implantar un sistema de calidad*. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en www.estrucplan.com.ar/Producciones/entrega.asp?IdEntrega=807; 15 de Noviembre 2006.

“Se requiere ver a la empresa como un ente dinámico que se retroalimenta del interior y del exterior y que tiene interacciones con los diferentes actores relacionados con la empresa”.³² La empresa jamás podrá verse como entidad aislada, siempre está en constante interacción con los clientes, los proveedores, el gobierno, etc., situación que le permite visualizar el ambiente interno y externo donde se desenvuelve.

Hay empresas de clase mundial que emprendieron la implementación de modelos de calidad, desde hace algunos años y que hoy en día le dan credibilidad para mantenerse vigente en la memoria de los consumidores. La empresa *McDonald's* abrió su primer restaurante en 1950, sin embargo, desde el primer momento: “en él se ofrecía una variedad limitada de alimentos de alta calidad (...) A pesar del carácter global de sus operaciones *McDonald's* se mantiene en estrecho contacto con sus clientes, deseosos de alimentos succulentos, de un servicio ágil y amable, locales limpios y calidad.”³³

Ese estrecho contacto con sus clientes y la satisfacción de cada una de sus necesidades, la hacen una empresa que puede proporcionar la seguridad de que sus productos son de calidad en cualquier parte del planeta en la que se comercialice su comida rápida. A pesar de que el tiempo pudiera haber sido un impedimento por los cambios en la escena internacional, fue un mecanismo de apoyo y hoy en día es una de las empresas que más se reconoce dentro de su giro comercial.

Ese es un caso de muchos otros, en los que las empresas se encuentran a la vanguardia en los esquemas manejados para darles prioridad a sus clientes, por ejemplo *General Motors*, *General Electric*, *Toshiba*, *Sony*, entre otros, que son muestra de que la competitividad es una realidad y la calidad una estrategia fundamental para permanecer en el mercado.

³² *Ibidem*.

³³ Koontz, Harold, *et al. Op. Cit* p. 37.

También hay empresas mexicanas que han empezado a perseguir la competitividad mediante la certificación de calidad; el *Corporativo MEPEPSA / ATSA* que en el año de 2003: “*recibieron la certificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001: 2000 para la compra, venta-distribución, distribución, transformación y servicio de corte doblez...*”.³⁴ Con ello nos damos cuenta que la calidad no solamente es un objetivo de las grandes empresas de carácter mundial, sino también aquellas que están luchando por tener un lugar en el mercado internacional.

1.4.2 La Gestión de Control de Calidad dentro de la Administración Pública

En este contexto globalizado no sólo el sector privado debe ser más dinámico y emprender proyectos de calidad para mejorar su gestión y productividad, “*los gobiernos nacionales no sólo deben ser agentes inductores del cambio y de la nutrida modernización administrativa en el sector industrial, comercial y de servicios; que busquen formas avanzadas y eficientes de organizar el trabajo para una mejor inserción en los mercados mundiales.*”³⁵

La administración pública se visualiza en una competencia por generar confianza y credibilidad a los diferentes sectores interesados en desarrollar negocios en los países, por ejemplo para atraer inversionistas. Su modernización es un elemento indispensable para fomentar eficiencia y oportunidades, por brindar servicios de calidad en un ambiente internacional cada vez más competitivo.

Acude la administración pública a la calidad primordialmente para hacer más ágil su gestión y eliminar obstáculos al ambiente de negocios que se desarrolla en los países. El hecho de que las instituciones o dependencias gubernamentales acudan a los modelos de calidad repercute directamente en los ciudadanos, las empresas industriales y las empresas de servicios, pues

³⁴ López R, Fabiola. “Recibe certificado ISO 9001:2000 el Corporativo MEPEPSA/ATSA”, en *Reforma*, Sección Empresas y Negocios, México, 11 de Febrero de 2003. Sección F.

³⁵ Aguilar Márquez, Israel. *Modernización Administrativa en Municipios Metropolitanos mediante Sistemas de Calidad*. FCPyS-UNAM. México. 2007. p.73.

con una filosofía de calidad se reducen las trabas burocráticas y se realizan los servicios a la comunidad necesarios en menor tiempo.

Desafortunadamente la cultura de modernización del Estado es relativamente reciente, sobre todo con referente a mejorar su gestión administrativa a través de modelos de calidad, apoyados en las cartas compromiso a los ciudadanos y en una forma de incentivar a los trabajadores otorgándoles premios para que de una forma proactiva aportaran con sus iniciativas en el sector laboral el desarrollo de una gestión eficiente.

Esa cultura en su sistema organizacional se debe a que en muchos países se tienen muy arraigadas prácticas que actualmente son obsoletas, además la calidad por mucho tiempo estuvo concentrada en el sector privado y sobre todo en las empresas de manufactura. Ahora con la administración por la calidad es una realidad de muchos gobiernos internacionales.

Entendiendo que: *“le corresponde al gobierno prestar servicios a agentes económicos con un grado de eficiencia, oportunidad y costos similares a los brindados por otros gobiernos, de tal manera que su acción constituya una ventaja comparativa que incida en una mayor competitividad...”*³⁶ Algunos países iniciaron proyectos de calidad en sus gobiernos a raíz de su participación cada vez más activa en la economía mundial. La cual solicitaba que los países tuviesen instituciones fuertes promotoras de confianza, pero sobre todo necesitaban desarrollar una ventaja competitiva.

La administración de la calidad en las dependencias gubernamentales adquiere desafíos muy distintos a las de las empresas de carácter industrial o comercializadoras, ya que: *“los componentes claves de la calidad del sistema de servicios son los empleados y la tecnología de la información.”*³⁷ Precisamente por eso se habla de una mayor productividad con relación al tiempo, pues se busca que se pueda orientar al cliente y dar resoluciones a sus problemas en el menor tiempo posible.

³⁶ Argüelles, Antonio. *“Calidad total en la administración pública: la Experiencia de SECOFI” en Gestión y Política Pública*. México, CIDE, Vol. IV, núm. 2, segundo semestre de 1995. p. 431.

³⁷ Evans, James, *et. al. Op. Cit.* p. 53.

Se trata de que los empleados del sector público se encuentren bien informados para cualquier pregunta que pueda llegar a tener el cliente, pues en muchas ocasiones se evaden las responsabilidades y no se le dice nada concreto o peor aún, algo cierto al cliente, este tiene que buscar sus propios medios para poder acceder a la información que está solicitando.

*“El uso inteligente de la tecnología de la información no sólo lleva a una mejor calidad y productividad, sino también a una ventaja competitiva.”*³⁸ Una ventaja que proporciona credibilidad y confianza a los inversionistas extranjeros que deseen poner en marcha negocios en el país y al mismo tiempo brindando el apoyo requerido a los empresarios y ciudadanos nacionales.

El gobierno es uno de los actores involucrados en el entorno de los negocios internacionales, por ello la búsqueda de su perfeccionamiento es vital para generar un ambiente propicio para el desenvolvimiento de los sectores productivos. Por lo que, uno de los países que incluyó la calidad desde los 80s es Estados Unidos, durante la administración gubernamental del presidente Reagan se pusieron en marcha proyectos de calidad que utilizarían como herramienta los Círculos de Calidad.

La intención estadounidense dio la pauta suficiente para que a nivel federal se consideraran los beneficios que podría dar al país y a los ciudadanos el que el gobierno adoptará medidas de calidad. La conciencia de la calidad quedó plasmada en un decreto presidencial de 1988 que buscaba mejorar la productividad de las instituciones y de cada uno sus departamentos, así como poder lograr en un futuro que la calidad no solo fuera una realidad a nivel federal, sino que además se trasladara a los demás niveles de gobierno de Estados Unidos.

Esa filosofía de calidad iniciada con Reagan permitió que las sucesivas administraciones tomaran en cuenta los esfuerzos realizados para continuar en la lucha por conseguir la calidad. Es precisamente William Clinton, quién: *“poco antes de su elección como presidente, escribió un artículo en que mantenía en*

³⁸ *Ibidem*, p. 55.

alto los valores de la calidad como una forma para mejorar las operaciones del gobierno federal y de enfocarlo más al cliente."³⁹

Hoy en día podemos ver el compromiso adquirido por los miembros de la administración pública, que han dado como resultado una mayor eficiencia en las operaciones del gobierno y que los proyectos de calidad no solo se quedaron en las instituciones federales, por el contrario se ha influenciado favorablemente a que otras ciudades como Madison puedan iniciar con proyectos de mejora continua de la calidad, los tiempos se han reducido considerablemente, el *Naval Depot* en *Cherry Point*: "incrementó en 1993 en la penetración de mercado altamente competitivo de trabajos de mantenimiento de aeronaves, de 249 millones de dólares en 1988 a 400 millones de dólares."⁴⁰

1.5 TENDENCIAS RECIENTES EN EL MARCO DE LA GLOBALIZACIÓN

La escena internacional cambió drásticamente después de la Segunda Guerra Mundial, las empresas estadounidenses decayeron rápidamente en la calidad de sus productos, debido principalmente a que la industria estuvo enfocada a la producción de guerra, lo que afectó considerablemente a que sus productos no encontraran una fácil comercialización como anteriormente se llevaba a cabo; además el mercado tomó dimensiones mucho más grandes a lo que estaban acostumbradas las empresas, ello requirió que las empresas emprendieran una comercialización a mayor escala, por lo que había que cubrir las necesidades de más personas y al mismo tiempo cubrir sus expectativas en relación al productos que comprarían.

Es decir, ya se habla de un mercado global, donde las empresas tienen que aumentar su planta productiva para satisfacer las necesidades o deseos de más personas, dando a la calidad un sentido de plena confianza y de su relevancia, misma que se ha aumentado por el incremento de los índices competitivos. El mercado tenía nuevas condiciones de comercialización y los japoneses querían recuperar nichos de mercado que habían sido cedidos a las compañías estadounidenses y ganar nuevos. Por tal motivo, las nuevas

³⁹ *Ibidem*, p. 59.

⁴⁰ *Ibidem*, p. 60.

tendencias de calidad marcan nuevas técnicas y procedimientos para ofrecer productos y servicios de calidad, así como herramientas que permitieron reducir costos en la empresa.

Las nuevas tendencias en la calidad les recuerdan a las empresas que: *“Para competir a nivel global, las compañías están persiguiendo una manufactura de clase mundial, término que se utiliza para describir un nivel de calidad y eficacia...”*⁴¹ que les permite mantenerse a la vanguardia en el desarrollo de estrategias, técnicas y sistemas de calidad. El desarrollo de estos nuevos sistemas de calidad le otorga a la empresa rangos de competitividad asegurando su permanencia en un mundo globalizado.

La compañía de *Motorola* fue una de las tantas empresas que se han beneficiado con los sistemas de calidad, pues durante una reunión del alto corporativo de *Motorola*, se dieron cuenta que su nueva línea de productos carecía de calidad, lo que afectaba la credibilidad de los anteriores productos que ofrecía la compañía. De esta forma: *“La gerencia de Motorola decidió que la clave para alcanzar la satisfacción de los clientes estaba en delegar facultades a los empleados, [mejor conocidos como círculos de calidad] y darles la responsabilidad de mejorar los procesos...”*⁴² La compañía acudió a la aplicación de las últimas innovaciones que se habían realizado en materia de calidad.

Es decir, *Motorola* adoptó el proceso de Calidad Total, sistema de calidad que se caracteriza por ser una filosofía de trabajo que busca la constante excelencia y asegura que la calidad debe darse en los procesos, productos-servicios y personas. Bajo dos técnicas, aportaciones de Ishikawa: los **círculos de calidad** y el **diagrama de espina de pescado**.⁴³ Esta última técnica fue trabajada con la estadística para que mediante el diagrama se pudiera demostrar que algunos factores provocan un resultado positivo o negativo al respecto de una circunstancia involucrada o relacionada con la empresa.

⁴¹ Rachman, David, *et. al. Op. Cit.* p. 239.

⁴² Stoner, James A. F. *et. al. Op. Cit.* p. 227.

⁴³ Ver ANEXO 1: Siete herramientas de la calidad.

Sin embargo, estas técnicas constituyeron un elemento más en el sistema que más utilidad tuvo en la industria japonesa denominado el sistema de **Control Total de la Calidad ó Total Quality Control**, mejor conocido como **TQManagement**.⁴⁴ Una de las empresas japonesas que narró su experiencia a partir de la aplicación del TQManagement es Komatsu Manufacturing; asegurando que: *“el Control Total de Calidad se introdujo en la Komatsu en 1961 a fin de prepararse para los cambios drásticos que se avecinaban en el medio de los negocios...la Komatsu ha conseguido un lugar de preeminencia*

“⁴⁵

La aplicación y éxito que tuvo el sistema de calidad TQManagement en la empresa Komatsu se debe primordialmente a que se visualiza a la empresa como un conjunto de procesos que se tienen que llevar a cabo para satisfacer al cliente, promoviendo la integración de todas las áreas responsables para el control de la calidad. El sistema no sólo fue una aplicación de las industrias japonesas, es un sistema que fue exportado a varios países y que se adoptó en las compañías con la firme idea de hacerle frente a la competencia internacional.

En años posteriores se dio origen a una nueva concepción de la calidad denominada **Mejora Continua de la Calidad**, la cual estaba encaminada a tener un mayor cuidado en el producto que en el mismo proceso, buscando que la empresa cambiará su rol con referente al cuidado de la calidad en un sentido más participativo dándole importancia a las premisas de planeación, dirección, verificación, etc. Sus resultados están enfocados a largo plazo, enfocándose a la satisfacción del cliente y adquiriendo un compromiso con todas las áreas funcionales.

La Mejora Continua de la Calidad desarrolló varias técnicas orientadas a la implantación de un sistema de la calidad enfocado en dos direcciones: ya sea hacia la productividad, o bien, la vinculada al control de la calidad. En los

⁴⁴ Concepto administrativo que busca de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de la empresa, elevar consistente e integralmente la calidad previendo el error y haciendo de la mejora un hábito. (Belmont Partida, *Op. Cit.* p.32.)

⁴⁵ *Ibidem*, p. 40.

medios empresariales, la productividad se ha entendido como el aprovechamiento óptimo de los recursos: materias primas, capital y fuerza de trabajo, mientras que el control de la calidad tiene como base el registro estadístico para identificar la frecuencia de errores o fallas y su observación preventiva y correctiva.

Las técnicas administrativas de control de calidad son una herramienta que les ha permitido a las empresas tomar de referencia los procesos realizados por la competencia para conseguir el éxito:

Una de estas técnicas fue el **Benchmarking**⁴⁶, aplicado por la empresa Xerox: *“...cuando encontró que la competencia extranjera vendía copiadoras equivalentes a las suyas, a una precio igual al costo de producción Xerox...Al estudiar los eficientes procesos de los competidores seleccionados, Xerox pudo dar fluidez a sus propias operaciones, sin comprometer servicios y calidad.”*⁴⁷

De esta forma, la compañía aprendió a mejorar sus procesos en la planta productiva; sin embargo una vez que superó a las empresas que manejan su mismo giro comercial inició la búsqueda de mejoramiento con la idea de observar a otras empresas de clase mundial en los aspectos administrativos. Lo que le ha permitido conseguir reducciones considerables en los costos de mano de obra, pero sobre todo de haber elevado la productividad de su empresa.

Una de las técnicas que ha causado efectos positivos en la metodología de la producción es, sin duda alguna, **Just in time**⁴⁸, puesto que su principal objetivo es minimizar el tiempo total necesario desde el comienzo de la fabricación hasta la manufactura del producto. Lo cual fue una idea muy convincente para

⁴⁶ Constituye una designación reciente del concepto de fijar objetivos basándose en saber lo que han conseguido otros en el mercado, además de analizar los logros de los competidores internos: filiales, otras divisiones, otros modelos. (Koontz, Harold, et. al. *Op. Cit.* p. 641.)

⁴⁷ Stoner, James A. F. et. al. *Op. Cit.* p. 245.

⁴⁸ Proceso continuo de control de inventarios que mediante el trabajo en equipo, persigue la entrega de una pequeña cantidad de materiales donde y cuando se les necesita. (Rachman, David, et. al. *Op. Cit.* p. 234.)

la compañía *Sony*, puesto que aplicó la técnica en su planta de Bridgend en el Reino Unido y fue capacitando al resto de sus trabajadores en el resto de sus plantas para poder sacar mejor provecho.

Just in time se presentó como una base sólida de operaciones que le permitieron a *Sony* tener una mayor productividad y eficiencia en su planta productora, para posteriormente extender la aplicabilidad y beneficios de Justo a Tiempo a sus todas las filiales de *Sony*, pues obtuvo el premio inglés de calidad en 1988.

La empresa *Grupo Industrias Resistol (GIRSA)* prefirió adoptar una técnica muy distinta y relacionada directamente con los recursos humanos de la compañía, es decir *GIRSA* se dió cuenta que para seguir en el mercado internacional debía desarrollar una serie de planes estratégicos que llevara a todos a participar para obtener resultados concretos y positivos con las acciones a seguir en la empresa.

La herramienta que utilizó *GIRSA* fue la del **Empowerment**⁴⁹ como un medio eficaz para conseguir rentabilidad, competitividad, etc. Literalmente, significó que la compañía se dió la oportunidad de dar poder o potenciar la capacidad de los trabajadores en la toma de decisiones sin la autorización de sus superiores permitiéndoles asumir la responsabilidad de los resultados.

La técnica de **Outsourcing** esta de igual forma relacionada con los recursos humanos, básicamente consiste en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de su negocio. Hasta hace tiempo dicha técnica era considerada como medio para reducir en forma significativa los costos; sin embargo, en los últimos años demostró ser una herramienta útil para el crecimiento de la empresa. Por su importancia actualmente tiene mayor aceptación en la comunidad empresarial de todo el mundo.

⁴⁹ Se define “como la acción de delegar el poder y autoridad a los colaboradores, además de transmitirles sentimientos de pertenencia a la organización, de posicionarse como dueños de su propio trabajo” (Koontz, Harold, *et. al. Op. Cit.* p. 296.)

Por su parte, *Motorola* volvió a innovarse en materia de calidad cuando: “*el objetivo final de calidad no se limitaba a la meta de llegar a manufacturas con cero defectos, sino también a la de mejorar todos los niveles de satisfacción del cliente. Motorola estableció un proceso llamado “Los seis pasos para sigma seis” para enfrentarse con los aspectos no fabriles, más subjetivos, de la calidad.*”⁵⁰

Lo que hizo *Motorola* mediante **sigma seis**⁵¹ fue cuantificar la dispersión de los valores con respecto al valor medio y; por lo tanto, se fijaron límites de especificación por el cliente, superior o inferior, respecto al valor central objetivo. Considerando la satisfacción del cliente en todo momento y bajo esa premisa se realizó la meta de conseguir sigma, cero defectos en la línea de producción. Ello le permitió tener avances significativos en los niveles de calidad dando como resultado mayor dinamismo en la escena internacional.

Existe también una técnica llamada de las 5`s, que busca elevar la calidad de vida en el trabajo y utiliza como estrategia fundamental una metodología muy sencilla para crear un entorno laboral ordenado, limpio y seguro; buscando facilitar la realización de las tareas cotidianas y la generación de productos y servicios con calidad a bajos costos. Para eso las personas deben concentrarse en efectuar tareas que generen valor y eliminar otras sin valor, darse cuenta de lo que no está en su sitio, repetir un trabajo, hacer lo que no se tiene que hacer, entre otras.

La técnica toma su nombre de cinco palabras japonesas:

- *Seiri*: Diferenciar entre los elementos necesarios y los innecesarios, y descartar estos últimos.
- *Seiton*: Poner las cosas en orden, después de descartar los elementos innecesarios.
- *Seiso*: Limpieza permanente del entorno de trabajo.

⁵⁰ Stoner, James A. F. *et. al. Op. Cit.* p.242.

⁵¹ Es un parámetro estadístico de dispersión que expresa la variabilidad de un conjunto de valores respecto a su valor medio, debido a que cuanto menor sea sigma, menor será el número de defectos. (*Idem.*)

- *Seiketsu*: Extender hacia nosotros mismos el concepto de pulcritud y practicar continuamente los tres pasos anteriores.
- *Shitsuke*: Con autodisciplina formar el hábito de comprometerse en las “5 S” mediante el establecimiento de estándares.

Por otra parte, esta técnica no sólo atiende al aspecto físico del lugar de trabajo, alcanza un aspecto mucho más amplio, con una organización mental de la persona. Su intención es abarcar el universo físico, el medio ambiente y el espíritu del individuo, con lo que se consigue la armonía y el equilibrio en el trabajo. Entre los beneficios tangibles de su aplicación está el hecho de que los empleados hagan propia la cultura del orden y la limpieza al comprender las consecuencias negativas del desperdicio, la baja productividad y escaso rendimiento en el trabajo.

En la actualidad, *Grupo Modelo*⁵² es una empresa orientada a satisfacer plenamente a sus clientes con sus productos y eficiente servicio, puede ver con facilidad circunstancias semejantes en sus líneas de producción con las de la competencia, ya que las condiciones que existen en el proceso de trabajo son parecidas, pero en cambio de sus competidores, con la aplicación de las 5`S no se complican el trabajo innecesariamente, los gastos generales de la empresa hacen ahora posible la presentación de ofertas especiales para la realización del trabajo y los empleados se desarrollan plenamente, de esta forma las problemáticas fueron analizadas y eliminadas por los directivos bajo esta filosofía oriental.

Otro de los sistemas de control de calidad que integró el aspecto productivo y el cliente es el de Gestión de la Calidad, el cual se encuentra orientado a implementar medidas de calidad en primera instancia en la empresa y posteriormente implementarlas en el exterior. Es decir, busca que cada rubro involucrado en la toma de decisiones y en los procesos de la empresa esté altamente capacitado para brindar productos y/o servicios competitivos, lo que generará automáticamente mantenerse en la mente del consumidor.

⁵² *Grupo Modelo*. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://www.grupomodelo.com> 20 de Marzo de 2008.

Cabe mencionar, que el sistema de gestión de calidad fue la base para desarrollar el sistema TQM, más sin embargo, ésta ha hecho participe a otras técnicas de la calidad que hoy en día lo convierte en un sistema que está la vanguardia con otras técnicas de control de calidad.

Entre los años de 1995 a 2000, la calidad se encuentra orientada a la reestructuración sistemática y profunda y/o el rediseño de los procesos que se concentran a mejorar: costos de producción, reducción de tiempos de entrega, etc., lo que fue conocido como reingeniería de procesos. En esta reingeniería: *“la organización considera un grupo de tareas que se han vuelto irrelevantes y crea un nuevo y más productivo proceso que funcione mejor para la compañía y sus clientes”*⁵³

La compañía de: *“Hallmark procedió recientemente a la reingeniería del proceso que sigue para crear nuevos productos. La compañía redujo de dos años a sólo unos cuantos meses el tiempo necesario para lanzar un nuevo producto al mercado. Este cambio le permite responder con más rapidez a cambios en los gustos de los consumidores.”*⁵⁴

En esta etapa, la calidad está enfocada al plano del entorno de negocios de la empresa y mediante la aplicación del método **FODA**, de ubicar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, la empresa podrá responder a los diferentes cambios de su ambiente de negocios de una manera más flexible.

Dentro de las últimas teorías, en la actualidad surge la **Re-arquitectura organizacional** la cual es el: *“Modelo más global de la realidad actual, poniendo la atención en materia de economía y administración, mostrando cómo actuarán en función del beneficio para el cliente. Es del 2000 al 2005.”*⁵⁵ Además, la calidad se enfoca a desarrollar el capital intelectual de la empresa, surge como un paradigma en la Revolución del Conocimiento.⁵⁶

⁵³ Rachman David, *et. al. Op. Cit.* p. 207.

⁵⁴ *Idem.*

⁵⁵ *Idem.*

⁵⁶ La Revolución del conocimiento hace hincapié en la desburocratización del sistema político, como una medida para eliminar obstáculos a las transacciones internacionales y al comercio exterior y de igual forma permite a las empresas realizar sus trámites de manera más rápida.

2 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LA COMPETITIVIDAD MUNDIAL CON LA APLICACIÓN DE ISO 9001:2000

Las normas internacionales aplicadas a la calidad generan permanentemente que los procesos deriven en productos y servicios de excelencia, con la relevancia de contar con políticas adecuadas y estratégicas dentro de la organización que constituyan un eje rector para orientar sus esfuerzos y satisfacer las necesidades del cliente. Esto es fundamental para el buen funcionamiento empresarial: *“significa hacer las cosas bien en la organización desde la primera vez, en lugar de cometer errores y tener que corregirlos.”*¹ De esta forma, sirve como un elemento que facilitará favorablemente la posterior aceptación de los productos o servicios en el mercado al que va dirigido.

La normatividad que rige los procesos de calidad sustenta diversos procedimientos para la realización de productos y servicios que buscan mejorar estándares considerados necesarios para obtener un reconocimiento o certificación dentro del campo de acción de la empresa y como consecuencia, una mayor aceptación en el mercado global convirtiéndose en una empresa de clase mundial, siendo éste un factor de competitividad dentro del área de competencia.

Existen empresas que tratan de modificar su cultura organizacional e incrementar el desempeño de sus integrantes, incentivando una perspectiva de mejora en la calidad de vida personal, siendo un factor estratégico que repercutirá en el desempeño laboral de la persona. No debemos olvidar que al implantar un modelo de calidad y asumir la normatividad respectiva, se generan las condiciones adecuadas para dar a la organización una mejor capacidad de respuesta a las necesidades del mercado y proteger los intereses de sus integrantes, beneficiando a todo el entorno de la empresa.

El control de calidad es uno de los requisitos indispensables en las empresas actuales que desean ser más competitivas y obtener la preferencia del mercado al que desean penetrar. Un sistema de control de calidad implica un conjunto de actividades de planeación, organización, ejecución y control que

¹ Stoner, James A. F., *et al. Op. Cit.* p. 230.

buscan la satisfacción del cliente brindándole productos y servicios de la mayor calidad posible. El éxito del sistema depende de la participación y compromiso de todos los miembros de la organización para aplicar la filosofía y los objetivos de calidad, además de tener en cuenta que: *“el modelo de calidad consiste en reunir todas las actividades y funciones en forma tal que ninguna de ellas este subordinada a las otras”*², para permearse de la cultura de mejora permanente.

En este sentido, la experiencia de la República Popular China juega un papel importante en el desarrollo de la economía internacional, puesto que a inicio de los 90’s abrió sus fronteras al comercio y en 2001 ingreso a la *Organización Mundial de Comercio (OMC)*, declaró tener una economía de mercado (de carácter socialista), con lo cual debía acceder a una estandarización de sus procesos productivos de bienes o servicios, para igualar la calidad de los competidores, limitando así las amenazas del exterior, de no ser de este modo: *“dañaría a las empresas que se verían obligadas a competir con productos de calidad procedentes del extranjero.”*³ Adicionalmente las reglamentaciones del gobierno debieron ser revisadas minuciosamente para no desalentar la inversión extranjera.

De esta forma, el proceso para la implementación de un Sistema de Calidad variará, de acuerdo a: *“la estructura del sector, la definición de calidad adoptada, las circunstancias particulares de cada empresa, la heterogeneidad interna de las organizaciones, el estilo de dirección y la cultura interna...”*⁴ Pero esta gran diversidad no implica un impedimento para marcar parámetros en la implementación de un Sistema de Calidad, puesto que se realizarán ajustes conforme a las necesidades de la empresa, tomando en cuenta que los elementos son interdependientes y buscan el mismo objetivo.

Ahora bien, el Sistema de Calidad dentro de sus componentes implementa la Gestión de la Calidad conforme a la normatividad ISO 9001:2000, para lo cual entenderemos a la Gestión de la Calidad como: *“...el conjunto de acciones*

² Fleitman, J. *Op. Cit.*

³ Koontz, Harold. *et al. Op. Cit.* p. 113.

⁴ Moreno-Luzon, María, *et. al. Gestión para la calidad y diseño de organizaciones: teoría estudio de casos.* Editorial Pearson Educación: Prentice Hall. México. 2001. p. 89.

*encaminadas a planificar, organizar y controlar la función de la calidad en una empresa*⁵ Es decir, con el Sistema de Gestión para la Calidad se pretende que la política de calidad, así como los principios desarrollados desde la alta dirección sean adoptados por todos los miembros de la empresa y de igual forma en todas sus áreas y procesos, con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente, en cuanto al producto o servicio ofrecido, además que les permita evaluar errores en los que podrán trabajar continuamente para erradicarlos.

La premisa empresarial es la satisfacción del cliente, logrando desarrollar un proceso, en el cual el bien o servicio que ofrecen, cumple con las expectativas del consumidor final. Para esto se deben conocer y establecer los estándares que permitan medir lo que piensan los clientes y por consiguiente alentar a sus proveedores para obtener una estandarización de sus procesos, con lo cual también convierten al entorno mediato en empresas de clase mundial y satisfacen al consumidor, logrando conjuntamente: *“investigar los últimos desarrollos tecnológicos, para responder a las necesidades cambiantes del mercado y ser competitivos.”*⁶

2.1 SISTEMA DE CALIDAD TOTAL

Un sistema de calidad es un conjunto formado por la estructura organizacional, los procedimientos, los procesos y recursos materiales, humanos u otros, necesarios para implementar la gestión de calidad. Su finalidad es establecer un control y aseguramiento adecuados para garantizar la calidad, al tiempo de resaltar las acciones preventivas, sin dejar de lado la capacidad de respuesta y corrección de fallas cuando se presentan.

Los administradores estadounidenses en comparación con los japoneses toman decisiones a corto plazo, lo que afecta directamente en las operaciones de la empresa y su producción final; es difícil detectarla, pues deben rendir cuentas financieras y sus decisiones muchas veces son incorrectas. Por el contrario, los japoneses preveen las actividades y estrategias a un plazo más largo.

⁵ Llorens Montes, Francisco Javier, *et. al. Calidad total: fundamentos e implementación*. Editorial Pirámide. Madrid. 2000. p 39.

⁶ Fleitman, J. *Op. Cit.*

Además: “el Ministerio de Comercio Internacional e Industria elabora un plan quinquenal para la promoción y orientación de la planeación industrial.”⁷ Con lo que se promueve el afianzamiento del control y aseguramiento de la calidad con el apoyo gubernamental.

De esta manera, se debe entender que: “la estructura organizacional, conjunto de recursos, responsabilidades y procedimientos establecidos para asegurar que los productos, procesos o servicios deben cumplir satisfactoriamente con el fin al que están destinados y que están dirigidos hacia la administración de la calidad.”⁸ Pues se busca plenamente el grado de excelencia en la producción de bienes o servicios, así como la satisfacción del cliente.

Dentro de esta línea Joseph M. Juran contempla tres componentes esenciales en el sistema de calidad, estos son: “el control, mejora o perfeccionamiento de la calidad y el planeamiento. Considera como un solo componente en el sistema, a los subsistemas de control y aseguramiento de la calidad”.⁹

En México la mecánica de operación se mueve bajo la dinámica de la globalización y la mayor participación internacional con la firma de diversos tratados de libre comercio y acuerdos internacionales; los procesos son llevados desde arriba, con una marcada línea vertical, pero la planeación no se considera del todo estratégica debido a que existen: “cambiantes presiones del entorno...y la dependencia de las medidas económicas dictadas por el sector gubernamental.”¹⁰ Situación similar en China pues se desarrollan las decisiones desde la cima del Comité de Plantación del Estado.

Es necesario, que el sistema de calidad especifique los requisitos de desempeño para todos los procesos; así, se incluyen tres procesos de suministro de información principales: mercadotecnia, diseño y prestación del servicio. Junto con éstos, deben considerarse otros factores, como la evaluación al proveedor acerca del servicio suministrado, la valoración del

⁷ Koontz, Harold, *et al. Op. Cit.* p. 219.

⁸ Paniagua Zavala, Omar. *Op. Cit.* p. 11.

⁹ Stoner, James A. F., *et al. Op. Cit.* p. 233.

¹⁰ Koontz, Harold, *et al. Op. Cit.* p. 221.

cliente respecto al producto o servicio recibido con algún tipo de encuesta y las auditorías de calidad de la implantación básicas para la medición, así como la efectividad de todos los elementos del sistema, para darle certeza a los procesos dirigidos.

El control difiere de un Estado a otro, por lo cual es necesario saber en que ámbito y espacio geográfico se desarrolla el negocio y el sistema de calidad; en Estados Unidos, por ejemplo: *“se han hecho intentos por atribuir responsabilidades sobre el incumplimiento de normas...en países asiáticos, los superiores intentan encubrir a la persona que no cumple las normas...en países como Japón, en los que impera el trabajo en equipo, la presión de los compañeros puede ser un medio muy eficaz para el ejercicio del control.”*¹¹ Así el control del sistema de calidad bien aplicado es un método eficaz y cuantificable.

Iniciar una etapa de implantación y evaluación: *“exige que las organizaciones conformen un equipo de trabajo, denominado Comité Directivo de Calidad, cuya tarea será planear y administrar todo el esfuerzo a realizar para el logro de los objetivos de calidad, convirtiéndola en un aspecto estratégico, que exige compromiso para cumplir las metas y capacidad de reacción para resolver los problemas.”*¹² Estos equipos tienen que adaptarse a la realidad que viven, la cultura de la nación en donde desarrollan el negocio, la relevancia de la religión, los sucesos políticos, económicos o sociales que se manifiesten.

Fue relevante la incursión de *General Electric* en Francia, con la adquisición de la compañía de Radiología General, productora de equipo médico, la cual generó un: *“choque de las culturas organizacionales de ambas empresas... el cual se hizo evidente muy pronto”*,¹³ pues la empresa adquirida tenía un esquema poco competitivo y lento, filosofía que no compartía la *General Electric* cuando se la compró al gobierno francés, además de la molestia del desplazamiento del comité directivo, constituido por franceses, ahora exclusivamente por norteamericanos.

¹¹ *Ibidem*. p. 642.

¹² Fleitman, J. *Op. Cit.*

¹³ Koontz, Harold, *et. al. Op. Cit.* p. 88.

Dicho *Comité Directivo de Calidad* juega un papel básico en la orientación y coordinación de los esfuerzos de la empresa enfocados a satisfacer sus metas, por tanto, debe cuidar el alcance y resultados de los trabajos de todas las áreas. El comité raramente es efectivo si sus miembros no tienen poder de decisión en la materia a abordar. En consecuencia, al conformarlo debe considerarse que el rango de los integrantes envía un mensaje al resto de la organización sobre la prioridad otorgada a sus funciones y se establece un aspecto fundamental, la creación de un equipo de alta competencia.

El éxito del sistema de calidad requiere que los procedimientos sean eficaces y estén siempre actualizados; por tal razón, su implantación debe evaluarse sistemáticamente. La puesta en práctica de cualquier elemento del sistema de calidad requiere:

- *“Difusión por el responsable, a todos los mandos.*
- *Mostrar con ejemplos cómo se deben utilizar los lineamientos del sistema.*
- *Entregar los materiales que servirán para registrar controles de calidad y enseñar a usarlos, con base en la normatividad internacional.*
- *Seguimiento inicial por el mando para comprobar su correcta aplicación corregir y dar explicación de las desviaciones detectadas y anotar dificultades, deficiencias, etc.*
- *Revisar y modificar la propuesta inicial.*
- *Vigilancia continúa para comprobar la aplicación del sistema de calidad”¹⁴*

Al aplicar una solución, la responsabilidad debe asignarse a una persona o a un grupo que hará el seguimiento de las acciones, especificar lugar, tiempo y forma para efectuarla, señalando cómo será evaluada y las posibles consecuencias de cada una de las acciones, mediante la entrega de un informe. Asimismo, indicar qué factores de la calidad requieren mayor atención, todo proceso de cambio será mejor aceptado si los equipos se han organizado correctamente.

¹⁴ Fleitman, J. *Op. Cit.*

2.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

La Gestión de la Calidad tiene un lineamiento normativo dentro de los estándares, enunciados por la *ISO*, organismo mundial líder de la normalización, el cual hizo posible la aprobación de los textos de las normas que conforman dicha serie 9000 y que de acuerdo con estas normas, la calidad es la facultad de un conjunto de características inherentes de un producto, servicio, sistema o proceso para cumplir los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas.

Un sistema de gestión de la calidad es un conjunto formado por la estructura organizativa y de responsabilidades, los procesos, los procedimientos que los describen (documentación) y los recursos (humanos, técnicos y económicos) involucrados en la obtención de los productos y/o de los servicios de la empresa, que tiene como finalidad garantizar el nivel de calidad exigible.

En este sentido, la Unión Europea ha desarrollado de mejor manera su proceso de integración mediante la aplicación de normas, decisiones administrativas y sistemas de calidad, las cuales deben verse en forma colectiva y éstas les permitan crear o adoptar un modelo que rijan estos procesos, así como que los gestione de manera adecuada. De los cuales se pueden destacar: *“La codeterminación alemana...la segunda, se basa en los consejos de operaciones propias de cada Nación... y el tercero un modelo tradicional de negociación colectiva.”*¹⁵ Con la elección de alguno de estos modelos industriales se pretende una adecuación eficaz para un sistema de calidad efectivo.

Según los lineamientos de la norma *ISO 9001:2000*, la cual especifica los requisitos que debe cumplir una empresa de servicios para ajustarse a un sistema de gestión de calidad, estos son los estándares:

- *Cumplir con los requisitos establecidos.*
- *Entender que estos procesos generan valor.*
- *Obtener resultados del desempeño y eficacia del proceso.*

¹⁵ Koontz, Harold, *et. al. Op. Cit.* p. 574.

- *Mejorarlos continuamente a partir de las mediciones.*

Los elementos del Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001, utilizan como parámetro el proceso administrativo; esto significa que la Gestión del Sistema de calidad debe ser: planificada, organizada, dirigida y controlada, Es decir, es indispensable decidir qué hacer, quién y cómo lo va hacer, ver que se lleve a cabo y verificar su cumplimiento conforme a especificaciones precisas para lograr la calidad requerida. En un proyecto de Gestión de Calidad con base en normas ISO intervienen habitualmente tres actores:

ESTRUCTURA DEL PROCESO PARA LA CERTIFICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

A. LA EMPRESA: Recordemos que la gestión de la calidad involucra a todos los miembros de la organización.
B. LA CONSULTORÍA: Puede contratarse sus servicios para que asesore todo el proceso (definición de políticas de calidad, elaboración del manual de calidad, documentación de procesos, preparación para la auditoría, etc.)
C. LA ENTIDAD CERTIFICADORA: Es la institución que tiene autoridad para otorgar la certificación.

FUENTE: Moreno-Luzon, María, *et. al. Gestión para la calidad y diseño de organizaciones: teoría estudio de casos*. Editorial Pearson Educación: Prentice Hall. México. 2001. P. 82

La gestión de las empresas a nivel internacional es diversa, Japón, representa un paradigma de la aplicación de estándares de calidad, toma decisiones en forma colectiva y su sistema de calidad es muy superior al del resto del mundo, marcando pauta y ejemplo. Seguido por el sistema de calidad norteamericano donde se es más individualista, las personas que manejan el sistema y son parte de la alta dirección, se identifican más por su profesión que por el propio nombre de su empresa; por el contrario de China, la cual tiene un sistema de calidad basado en la aplicación de técnicas y prácticas japonesas y norteamericanas, pero: *“se ven poderosamente influidas por el hecho de que las empresas son propiedades del Estado y se hallan bajo la conducción de funcionarios gubernamentales,”*¹⁶ lo que denota una mala Gestión de la Calidad.

“Los principios de gestión de calidad están en función primordialmente del cliente, así como del liderazgo empresarial que desarrolle la

¹⁶ *Ibidem*. p. 352.

empresa, la activa participación del personal, el adecuado enfoque de los procesos que se manejan, una gestión enfocada en procesos, la implementación de la mejora continua, la toma de decisiones basada en hechos y por último las relaciones beneficiosas con el proveedor.”¹⁷

La Gestión constituye una alternativa indispensable para la supervivencia y la competitividad de la empresa en los mercados en los que actúa, por ello: *“al impulsarla dentro de las organizaciones se busca la optimización de los recursos, la reducción de fallas y costos, la satisfacción propia y del cliente”*.¹⁸

La gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas, con la finalidad de lograr los resultados de alta calidad, que cualquier otra persona trabajando sola no puede alcanzar.

La correcta aplicación de un sistema de calidad y por ende su adecuada gestión en cualquier sector, dan como resultado una nación firme en sus entrañas y segura en las relaciones con el exterior, esto es lo que se desarrolló desde mediados del siglo XX con Japón, pero se extendió por el oriente desde inicios de la década de los 90 con: *“los cuatro tigres asiáticos (Hong Kong, Taiwán, Corea del Sur y Singapur) y después a China, Malasia, Tailandia e Indonesia y está prendiendo en Filipinas, la India y Vietnam.”*¹⁹ La Gestión de la Calidad fue adecuada a estas naciones y es resultado de años de seguimiento de estudios específicos de Gestiones comparadas en diversos puntos del planeta.

La cultura de Gestión de la Calidad es una filosofía y un conjunto de directrices, de principios y prácticas que representan los fundamentos de las organizaciones que se esfuerzan en lograr un mejoramiento continuo, por tanto: *“Requiere la participación de todos y cada uno de los miembros de la organización en un ejercicio a largo plazo para desarrollar procesos orientados hacia el cliente, flexibles y sensibles a la mejora continua. Aplica recursos humanos y herramientas cuantitativas para mejorar todos los procesos dentro*

¹⁷ Paniagua Zavala, Omar. *et. al. Op. Cit.* p. 18.

¹⁸ Nava Carbellido, Víctor. *Op. Cit.* p. 17.

¹⁹ Huntington, Samuel P. *El Choque de Civilizaciones. Y la reconfiguración del orden mundial.* Editorial Paidós Ibérica. México. 2002. p. 122.

de la empresa para satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes.²⁰

Actualmente lo que se pretende con la aplicación de ésta técnica en la vida cotidiana de los trabajadores en la empresa, es que si bien en un primer momento se aplicó el control de calidad a nivel productivo y se desarrolló para disminuir los errores en un proceso de fabricación mediante la aplicación de herramientas estadísticas, la gestión de calidad pretende ahora eliminar tales errores hasta llegar a una situación ideal sin defectos, en donde se involucren todas las áreas de la empresa, desde la administración hasta su repercusión en el área operativa.

AGENTES VALIDADORES DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

NORMALIZACIÓN: Es una actividad colectiva encaminada a establecer soluciones a situaciones repetitivas. En particular, consiste en la elaboración, difusión y aplicación de normas.
--

CERTIFICACIÓN: Es la acción realizada por una entidad reconocida e independiente de las partes interesadas, mediante la que se expresa la solidez de los procesos, productos y servicios de la empresa, particularmente identificados por el cumplimiento de una norma, por tanto, dispone de la confianza adecuada para su uso.

ACREDITACIÓN: Es el procedimiento mediante el cual un organismo de acreditación autorizado reconoce formalmente que una organización es competente para realizar determinada actividad y lograr conformidad.

FUENTE: Llorens Montes, Francisco Javier, *et. al. Calidad total: fundamentos e implementación*. Editorial Pirámide. Madrid. 2000. pp. 220,234.

Esta implantación puede efectuarse por tres vías, las cuales en este sentido son una serie de normas aplicables genéricamente a todas las organizaciones, sin importar su tipo, tamaño o su personalidad jurídica.

Asimismo, recordemos que la familia ISO 9000 se centra en las normas sobre la documentación del sistema, en particular, en el **Manual de Gestión de Calidad**, con la finalidad de garantizar que exista un sistema de Gestión de Calidad apropiado, con alcance: *“tanto a nivel interno como externo”*.²¹ La elaboración de este manual exige una metodología, conocimientos y criterios

²⁰ Ivancevich, John M., *et. al. Gestión, Calidad y Competitividad*. 2da. ed., Editorial McGraw-Hill. México. 1997.p. 254.

²¹ Llorens Montes, Francisco Javier. *et. al. Op. Cit.* p. 233.

organizacionales para recopilar las características de los procesos de la empresa y es hecho por la alta dirección con el fin de direccionar el rumbo de la empresa, expresando concretamente la política de calidad a seguir.

El **aseguramiento de la calidad** es la forma en que se le dará satisfacción al cliente a través de la realización de productos o servicios de buena calidad, pues en el sistema de calidad se afirma que: *“la calidad no solo hay que gestionarla, sino que también hay que asegurarla”*²² sus elementos constan de normas que hacen cumplir garantías fundamentales de calidad, así como la documentación necesaria de requerimientos básicos y un método confiable de cuantificación de procesos bien realizados, las auditorías.

En el oriente el aseguramiento de la calidad, particularmente en China y los tigres asiáticos, es una realidad tangible, pues después del crecimiento de su economía en la década de los 80 y 90 con su apertura comercial y su incorporación a la OMC, los chinos se han destacado por tener gran influencia en el comercio y economía de grandes países del oriente y poco a poco del occidente: *“constituyen aproximadamente un tercio de la población de Malasia, pero dominan casi totalmente su economía. Fuera de Japón y Corea del Sur, la economía del este asiático es básicamente una economía china.”*²³

En este proceso de gestión, **los recursos** juegan un papel importante en la planeación estratégica ya que permite identificar el tipo de recursos necesarios para el logro de los objetivos particulares y exige una adecuada coordinación con los diferentes niveles jerárquicos de la organización para aplicarlos en forma óptima y su posterior asignación a diferentes áreas, además de que el personal debe de: *“tomar conciencia de lo valioso de su participación dentro del sistema de calidad y tenga una adecuada formación.”*²⁴ Requisito indispensable en un mundo globalizado en donde las mejores oportunidades son para las personas que están preparadas de una mejor manera, dándoles una ventaja ante los demás.

²² Ruiz-Canela López, José. *Op. Cit.* p. 116.

²³ Huntington, Samuel P. *Op. Cit.* p. 202.

²⁴ Nava Carbellido, Víctor. *Op. Cit.* p. 28.

Otro de los recursos indispensables en la organización es la infraestructura, la cual depende de su adecuada ubicación y magnitud, dará resultados, si realmente tiene la capacidad de generar un producto o servicio de gran magnitud, efectividad y confiabilidad para el consumidor final, puesto que sin esta parte medular del proceso es difícil que la confianza del mismo sea un buen punto de referencia hacia la empresa.

2.3 POLÍTICA DE CALIDAD

Una empresa coreana de clase mundial como *Samsung Group* es una referencia en cuanto a la aplicación de un Sistema de Calidad Total adecuado y de la integración de un grupo reconocido y capacitado de personas que desde la Alta Dirección, trazan una Política de Calidad enfocada al principio fundamental de su diseño, la satisfacción plena de las necesidades de los clientes o consumidores finales y lo afirma *Kun-Hee Lee*, presidente ejecutivo, resaltando que a nivel global: *“Dedicaremos nuestro personal y nuestras tecnologías a la creación de productos y servicios superiores, para contribuir a una mejor sociedad mundial”*²⁵

Por su parte Víctor Nava asevera: *“La política de calidad debe ser el resultado de un análisis de los planes de los clientes, analizando el valor agregado que se puede ofrecer a su cadena productiva, y basándose en sus requisitos. Es decir, se tiene que cumplir con el enfoque hacia el cliente. Así también expresar el compromiso hacia los propios empleados de la organización.”*²⁶

A fin de dirigirse adecuadamente y cumplir con una misión u objetivo específico, las organizaciones requieren tomar en cuenta qué es lo que ofrecen, para quién lo producen y qué esperan los clientes de ellas. Aspectos vitales, donde cobra particular relevancia contar con políticas de calidad, las cuales señalan lineamientos flexibles para elegir las acciones necesarias que permiten a todos los integrantes de una empresa actuar conforme a los principios y estrategias organizacionales más adecuados para alcanzar los objetivos deseados.

²⁵ Koontz, Harold, *et al. Op. Cit.* p. 158.

²⁶ Nava Carbellido, Víctor. *Op. Cit.* p. 64.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, cuya característica principal sea definir con precisión lo esperado de los empleados; así como de los productos o servicios ofrecidos. Dicha política requiere de la debida autorización de las principales autoridades de la empresa y lograr un consenso entre todos los integrantes de la organización.

Un caso es la aplicación de una adecuada Política de Calidad en Colombia, de gran parte de sus industrias y gobierno, no es algo relevante, más bien sistemático, carente de innovación, se refiere a un proceso repetitivo ausente de alternativas, en donde: *“se basan en la experiencia y en la memoria personal de los ejecutivos”*²⁷ por lo cual no puede existir una ventaja competitiva eficaz en el desarrollo de las operaciones con el exterior, debido a la alta competitividad mundial.

La Política de Calidad debe ser redactada en forma sencilla, precisa y clara para la mejor comprensión de los empleados, sin importar el nivel, de tal manera que se reduzcan las ambigüedades y su aplicación a todas las actividades sea uniforme, generando los productos o servicios esperados, al tiempo que facilita la gestión de todos los procesos con eficacia y eficiencia dentro del marco de la calidad y metas propuestas para el desarrollo de la empresa.

2.4 LA ALTA DIRECCIÓN

De entrada se debe establecer que la Alta Dirección de una empresa marca el rumbo a seguir del grupo de personas integradas en la organización, así como los propósitos que se desean conseguir en el negocio, debido a que: *“los directivos pueden influir en algunos de los determinantes de la cultura de su empresa por medio de sus decisiones y comportamiento...”*²⁸

²⁷ Koontz, Harold, *et. al. Op. Cit.* p. 224.

²⁸ Llorens Montes, Francisco Javier. *et. al. Op. Cit.* p. 115.

Ello primordialmente porque son los encargados de realizar el diseño de la Política de Calidad, de la visión y de los objetivos estratégicos para que la empresa pueda alcanzar el éxito con la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, pues hay que recordar que el aculturamiento es importante para insertarse más fácilmente y como resultado tendrá el reconocimiento de la comunidad internacional.

Por lo tanto, una de sus responsabilidades más relevantes es analizar la calidad de la gente con la que cuenta, de los sistemas disponibles para el desarrollo y de la promoción del personal de acuerdo con la filosofía de la empresa, pero para llegar a estos niveles de dirección, deben tener una formación previa para dirigir empresas públicas o privadas, analicen el entorno en el que se desenvuelve la realidad empresarial, tengan síntesis de datos que permeen su administración y la plena conciencia de que en la actualidad la globalización exige estándares más altos de calidad en productos y servicios, así una buena dirección, en principio, brinda un buen servicio.

La dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo y la implantación del sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su efectividad. Debe estar plenamente convencida de los beneficios a mediano y largo plazo para la organización que conduce, sólo así podrá transmitirlos de manera creíble a sus colaboradores. La dirección puede ejecutar algunas estrategias para la consecución de los objetivos de calidad:

- *“Comunicar a la organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente.*
- *Establecer la política de calidad.*
- *Asegurar que se establece los objetivos de la calidad.*
- *Llevar a cabo revisiones periódicas de las acciones desarrolladas.*

- *Asegurar la disponibilidad de recursos.”²⁹*

²⁹ Nava Carbellido, Víctor. *Op. Cit.* p. 28.

Un punto medular es la toma de **conciencia** de los directivos, pues deben ser los primeros en conocer el éxito que tuvo la implantación del sistema en otros países y adecuarlo a las necesidades de la realidad que viven, así como su promoción, dando ejemplo de la cultura de calidad que es necesaria, ya que los empleados, proveedores y clientes estarán atentos a su desempeño, buscando encontrar las orientaciones y enseñanzas de calidad suficientes para actuar como ellos en consecuencia, básicamente son el líder a seguir dentro de la organización.

Una vez alcanzado el nivel de conciencia suficiente por parte de los directivos se apoyarán en dos herramientas fundamentales para hacerles saber a todos los elementos y todas las áreas de la empresa la importancia de la implementación de un sistema de gestión de la calidad, las cuales son: el **compromiso y la formación**. Es decir, con el: *“nivel de compromiso que deben alcanzar los miembros de la organización con la Gestión de la Calidad Total y la formación que deben dárseles para facilitar el conocimiento de los aspectos esenciales del sistema de calidad”*³⁰

Otro de los aspectos relevantes es su función de **liderazgo**, la cual es de trascendencia significativa. Algunos autores llegan a considerar que la administración y la dirección son una misma cosa. Esto es, en gran parte, debido a que al dirigir, pueden ejercerse más representativamente las responsabilidades administrativas, tomando como figura a los directivos y su previa formación académica. De acuerdo con *Deming*, los gestores han de ser los líderes que marcan el camino para mejorar la calidad de productos y servicios mediante el esfuerzo de los trabajadores. *“La función de liderazgo centra directamente su atención en los empleados de la organización, ya que su propósito principal es canalizar la conducta humana hacia objetivos de la organización”*³¹; entre ellos el logro de una mejor calidad.

Por lo que, una vez que los directivos han tomado conciencia y adquirido la formación necesaria, se da paso a la conformación del Comité Directivo de

³⁰ Moreno-Luzón, María, *et al. Op. Cit.* p. 91.

³¹ Stoner, James A. F., *et al. Op. Cit.* p. 450.

Calidad, el cual se integra en su mayoría por los directivos, que: *“les corresponde diseñar las líneas generales del proceso, establecer objetivos relacionados con la calidad, controlar su cumplimiento, impulsar el diseño e implantación de nuevos planes de mejora, y evaluar los avances obtenidos.”*³²

Es decir, el Comité Directivo de Calidad en primera instancia realizará una evaluación de cual es la calidad que se está manejando en la empresa, para diseñar las directrices a seguir para su mejora y en su caso para corregir los errores que se estén llevando a cabo en los diferentes departamentos de la empresa, a fin de poder corregirlos y orientar las mejoras a los objetivos marcados en un principio. Sólo de esta forma se tendrán los parámetros correctos con los que se podrá comparar el antes y después de la implementación de un sistema de Gestión de Calidad.

Todo ello forma parte de la **planificación**, entendiéndola como la acción que nos permitirá cumplir con los requisitos de: *“establecer, documentar, implantar, mantener y mejorar un sistema de gestión de calidad.”*³³ Asimismo, este rubro se relaciona directamente con el **diseño de la organización**, es decir, la manera en la que se desarrolla el trabajo y la participación de los empleados de todos los niveles en los procesos de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes y poder ofrecerles productos o servicios de acuerdo a sus requerimientos.

La buena gestión de *Federal Express Corporation*, representa el esfuerzo de la compañía, la cual permitió que en menos de 20 años tuviera una expansión de aproximadamente 22 veces el volumen de la empresa, y obtuviera premios internacionales de calidad, incentivos para todos sus trabajadores, así como altos niveles de satisfacción para sus clientes. Fue un gran logro de la dirección de FedEx, el adaptar adecuadamente un sistema, que primero diera la preferencia a sus clientes, luego a los servicios y por último a las utilidades: *“los líderes de la empresa están comprometidos a una administración de hechos, análisis y mejoras.”*³⁴

³² Moreno-Luzón, María, *et. al. Op. Cit.* p. 92.

³³ Gutiérrez Pulido, Humberto. *Op. Cit.* p. 90.

³⁴ Evans, James, *et. al. Op. Cit.* p. 54

JERARQUIZACION DE LOS PRINCIPALES INVOLUCRADOS EN LA IMPLANTACION DE UNA ESTRUCTURA PARA LA CALIDAD

1) Alta dirección	1) Comité de calidad
2) Mandos intermedios	2) Dirección de Calidad
3) Operatorios	3) Equipos

FUENTE: Fleitman, J. *Cómo implantar un sistema de calidad*. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en www.estrucplan.com.ar/Producciones/entrega.asp?IdEntrega=807; 15 de Noviembre 2006.

Básicamente se requiere el compromiso firme de la dirección de la empresa con el desarrollo de un sistema de calidad y la creación de una estructura paralela al organigrama de la empresa que permita desarrollar y mantener el sistema.

La misma implementación del sistema de gestión de calidad requiere de **mecanismos de participación** para afianzar todos los objetivos perseguidos y por consecuencia alcanzarlos satisfactoriamente. No es suficiente que los directivos tengan plena conciencia de lo benéfico que puede resultar tener calidad en la organización, sino que deben desarrollar vías alternas para que los empleados puedan dar aportaciones a la calidad mediante la responsabilidad de sus actividades. Para ello se establece una visión común de lo que se persigue y del trabajo de todos para lograrlo.

Uno de los mecanismos más utilizados para poder involucrar a todos en la Gestión de Calidad, se da por medio de la conformación de **equipos de trabajo** ó también denominados **equipos de alta competencia**. Su única finalidad es dotar de autoridad a los empleados con respecto a establecer todas o algunas de sus metas, tomar decisiones sobre la forma de alcanzarlas, emprender las tareas necesarias para cumplirlas y asumir la responsabilidad individual y colectiva sobre los resultados. La esencia de un equipo es el compromiso común, eso los lleva a tener una alta competencia.

Federal Express Corp. independientemente de adquirir tecnología de punta y apoyarse en su gran prestigio internacional como empresa líder en el ramo, fomenta entre sus empleados la práctica y uso de equipos de alta competencia,

pues se: *“les alienta a que sean innovadores y a que tomen decisiones que promuevan las metas de calidad y la satisfacción de los clientes.”*³⁵ El gobierno federal de los Estados Unidos ocupó estos programas desde la década de los setentas, en el departamento de Defensa y la NASA.

Dichos equipos: *“son esenciales para la gestión y resolución de los problemas relativos a la calidad...”*³⁶ Además permiten a la empresa anticiparse a las necesidades de los clientes, al crear nuevos productos o servicios y sobre todo mejorando la calidad en cada una de sus acciones, provocando la satisfacción del cliente, lo que se vuelve vital para mantener la competitividad. *“Algunos aspectos en pro de la calidad actúan en concertación con el estilo de liderazgo que se centra en los empleados.”*³⁷ Dando como resultado un esfuerzo conjunto por enfrentar los embates de la globalización.

Otra práctica común y muy eficiente para crear conciencia de la importancia de la calidad de la producción de los bienes o servicios dentro de las empresas son los círculos de calidad, los cuales promueven la integración de: *“un reducido número de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor, que se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con el problemas vinculados a sus trabajos.”*³⁸

Continuando con el proceso de la implementación de un sistema de gestión de calidad, la Alta Dirección deberá estar al tanto de todas las actividades emprendidas por la organización relacionadas con la calidad; ello implica analizar los resultados de los controles, compararlos con los objetivos establecidos y definir las acciones correctivas necesarias para solucionar las desviaciones.

³⁵ *Idem.*

³⁶ Moreno-Luzón, María, *et. al. Op. Cit.* p. 103.

³⁷ Stoner, James A. F., *et. al. Op. Cit.* p. 522.

³⁸ Paniagua Zavala, Omar. *et. al. Op. Cit.* p. 15.

Lo que significa, que mediante dichas acciones la alta dirección podrá: *“asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacias continuas”*³⁹, teniendo a la mano la información necesaria de cada una de las áreas de la empresa y de esta forma poder tomar decisiones en momentos oportunos, lo que permitirá una evaluación más precisa de la calidad en la empresa, esa evaluación constante se da mediante la auditoría.

2.5 PROCESOS CLAVE E INDICADORES

El simple hecho de referimos a los procesos clave de la organización, fijamos la atención directamente a los medios que utilizaremos para crear un producto o servicio conforme a las necesidades del cliente. Es decir, un **proceso** de negocios, el cual es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto o servicio de valor para el cliente. Se dice que los procesos: *“son una secuencia de actividades que se repiten constantemente para ofrecer siempre el mismo resultado por lo que son predecibles y medibles.”*⁴⁰

Toda organización que pretenda implantar un sistema de calidad, debe diseñar y realizar un diagnóstico para identificar y analizar procesos clave e indicadores de su negocio, estableciendo la situación que prevalece en todos los ámbitos de la empresa, interna y externamente. Cabe destacar que el Comité Directivo de Calidad está obligado a elaborar un diagnóstico que arroje información precisa sobre los aspectos a mejorar y generalmente un primer objetivo es el ámbito interno, donde los **procesos clave** son aquellas tareas mínimas indispensables que la organización requiere realizar para dar cumplimiento con su propósito.

La coordinación de planes estratégicos que llevan a cabo los departamentos administrativos a nivel federal en Francia, en conjunto con el sector privado, sindicatos, empresas y personas físicas, con el propósito de: *“utilizar eficazmente los recursos del país y evitar la expansión en áreas no económicas.”*⁴¹ El manejo de los procesos fundamentales es primordial, ya sea en lo público o en lo privado, pues la consecuencia que tienen, primeramente,

³⁹ Gutiérrez Pulido, Humberto. *Op. Cit.* p. 94.

⁴⁰ Fleitman, J. *Op. Cit.*

⁴¹ Koontz, Harold, *et. al. Op. Cit.* p. 87

repercute en las personas que los manejan y por consiguiente, a los que los resultados van dirigidos, los clientes.

Ello significa que para poder tener beneficios sustanciosos de la verificación de los procesos se lleve a cabo: *“una adecuada capacitación, la concienciación, y la participación de personal en todos los niveles”*⁴²; de esa forma se favorecerán positivamente todas las acciones establecidas por la compañía para la calidad, repercutiendo directamente en la reducción de costos y llevando a la empresa a desarrollar una mejora continua mediante la documentación de todos los cambios que se realicen en los procesos.

Sin embargo, para poner en práctica cambios y mejoras en los procesos, previamente diagnosticados por el Comité Directivo de Calidad, es pertinente tomar en cuenta los recursos disponibles que tiene la empresa por si se requiera la adquisición de nuevas instalaciones para mejorar la productividad o la compra de equipo o maquinaria para rediseñar el producto o servicio.

No olvidando que el sector obrero es uno de los recursos más preciados de una empresa, pues este puede aportar ideas de avance y éxito; el paradigma fue desarrollado en Japón, donde la toma de decisiones es grupal y la aportación de los empleados: *“la someten a la consideración del nivel superior inmediato, hasta llegar al escritorio del director general”*⁴³; en Alemania, el sector obrero está representado en el consejo de dirección o en el comité ejecutivo empresarial, por un obrero, el cual debe representarlos y tomar decisiones benéficas para la empresa, la *“codeterminación”*⁴⁴.

Como ya se mencionó, los procesos están orientados al cliente, por lo que se recomienda un claro entendimiento entre las áreas de la empresa, tanto las de producción, como las de mercadotecnia y principalmente los requisitos del cliente, para ofrecerle bienes y/o servicios adecuados a lo que pidieron, lo que indicará su satisfacción plena.

⁴² Nava Carbellido, Víctor. *Op. Cit.* p. 87.

⁴³ Koontz, Harold, *et. al.* *Op. Cit.* p. 90

⁴⁴ *Idem.*

Para ello se recomienda que: *“la mejor manera de identificar los requisitos es por ESCRITO...”*⁴⁵, ya que a través del contrato de compra-venta se pueden dar las especificaciones del bien o servicio por adquirir, o en su defecto, también se puede utilizar como medio de monitoreo de los clientes o del nicho de mercado y sus deseos, mediante las encuestas.

En la realización del producto o servicio, hay puntos indispensables que no se deben dejar de lado, por lo cual hay que ponerles énfasis en cada una de las partes del proceso, desde la Alta Dirección hasta la medición de la satisfacción del cliente:

- Los objetivos de la calidad y requisitos del producto y/o servicio.
- La necesidad de establecer los procedimientos, documentos y suministrar los recursos específicos para el producto o servicio.
- La verificación, validación, monitoreo, inspección y actividades de prueba requeridas y los criterios de aceptación.
- Los registros necesarios para proporcionar evidencia de que la ejecución de los procesos para el producto o el servicio, cumplen con los requerimientos.

De esta misma forma, la organización tendrá que especificarla forma en la que cumplirá con: *“los requisitos expuestos por el cliente, incluso aquellos para la entrega y las actividades posteriores a la entrega, los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para un uso específico o un uso intencionado del producto, los requerimientos regulatorios y legales relacionados con el producto o servicio y cualquier otro tipo de requisito adicional establecido por la organización”*.⁴⁶

Existen otros procesos que por su importancia deben ser precisos y eficaces como la **auditoria**, la cual es un proceso de medición de la calidad o mejor dicho: *“un procedimiento documentado con el fin de informar los resultados y mantener los registros”*⁴⁷, donde el principal objetivo es determinar el nivel de cumplimiento de un sistema de normalización internacional y al mismo tiempo verificar el cumplimiento de los objetivos marcados en la misma empresa.

⁴⁵ Nava Carbellido, Víctor. *Op. Cit.* p. 90

⁴⁶ *Ibidem*, p. 29

⁴⁷ Gutiérrez Pulido, Humberto. *Op. Cit.* p. 102

En el gobierno de *Ronald Reagan*, Presidente de Estados Unidos en los 80s, se firmó un decreto en el cual se establecía la calidad en la administración pública federal, mejorando sus índices de productividad y llamando a: “*los administradores superiores a que vigilaran la calidad...y los alentaba a utilizar involucramiento, capacitación y participación de los empleados en la toma de decisiones.*”⁴⁸ Dejando asentado como principio fundamental que estos niveles eran medibles y corregibles, esto a través de las auditorías.

Ahora bien, la auditoría puede ser una herramienta tanto interna como externa. La **auditoría interna** es: “*aplicada por los miembros del comité de salida; esto significa básicamente que es un auto-evaluación que permite identificar desviaciones y corregirlas.*”⁴⁹ La **auditoría externa** se efectúa cuando un organismo ajeno a la organización, debidamente acreditado para ello, practica ésta auditoría de conformidad con las normas establecidas.

En los años noventas, en Colombia fue impuesta una ley que disponía la instalación de sistemas de control interno y de gestión, esto a nivel federal, estatal y local, con lo cual por consiguiente indujo a la iniciativa privada a aplicar los mismos sistemas para ser competitivos en ambos sectores, el defecto que ven en este sistema de medición de calidad administrativa es el uso de la auditoría interna, argumentando: “*que este tipo de controles no agrega valor para el cliente y constituye un mal necesario que se debe eliminar*”⁵⁰, lo que no comprendieron los colombianos como una ventaja, es que de este mecanismo se aprende sistemáticamente de la experiencia institucional.

El *Comité Directivo de Calidad* comprobará el cumplimiento del sistema utilizando las auditorías internas periódicas, con la única intención de vigilar el cumplimiento de la implantación del sistema de gestión de calidad mediante el análisis de los informes arrojados por las auditorías y los resultados de los controles.

⁴⁸ Evans, James, *et. al. Op. Cit.* p. 59

⁴⁹ Nava Carbellido, Víctor. *Op. Cit.* p. 122

⁵⁰ Koontz, Harold, *et. al. Op. Cit.* p. 744

Cabe señalar, que tanto los procesos clave como los indicadores, son elementos que aportan información a la organización. Tan solo para medir los procesos se requiere tomar en consideración los siguientes elementos:

- *“Tener criterios de medición y sistemas de recopilación de información para conocer los avances, desviaciones, retrocesos y logros en los procesos.*
- *Identifica, clasificar y medir el desempeño de los procesos de apoyo para asegurar la calidad del resultado final.”⁵¹*

Con la revisión y evaluación periódica de los procesos de la compañía se dará la señal del perfecto entendimiento del cliente, pues de esta forma se mantendrán vigentes las características que solicita el cliente a la empresa.

Por otra parte, **los indicadores** son referentes que permiten a la organización clarificar no sólo cualitativa, sino también cuantitativamente los objetivos; pueden ser incluso los estándares a los que se debe llegar a través de las acciones en la implantación del sistema de calidad.

A través de los indicadores se da la evaluación de los procesos, pues son los que van a encargarse de definir el costo de la calidad en la empresa y además, reflejarán un panorama más objetivo de las repercusiones que se tendrán con la mejora de los procesos y sobretodo con una correcta gestión de todas las áreas, ello mediante la documentación de las diferentes variables que se realicen en procesos y sus costos.

Existe un concepto en la administración de Corea del Sur llamado *Chaebol*, el cual a grandes rasgos se define como: *“la estrecha colusión entre el gobierno y los conglomerados industriales”⁵²*; la repercusión directa de la aplicación de este concepto es la disparidad que existe entre las pequeñas y grandes empresas, pues el apoyo no está inclinado hacia las pequeñas empresas y son las que más peso tienen para sacar este concepto a flote, comprobando que

⁵¹ Fleitman, J. *Op. Cit.*

⁵² Koontz, Harold, *et. al. Op. Cit.* p. 90

después de evaluar los indicadores se determinó la solución mas viable, la cual fue terminar con la aplicación del concepto mismo e implantar una mejora.

La calidad es administrable, por lo que al hablar de medición, análisis y mejora nos referimos a la última etapa del proceso administrativo, **control** que implica medir los resultados de acuerdo a lo planeado: “*sobre todo la satisfacción del cliente*”.⁵³ Esto exige que existan elementos documentales para analizar las posibles desviaciones, fallas, irregularidades e inconformidades susceptibles de corregirse.

El **proceso de control** abarca la totalidad de los recursos que previamente fueron gestionados. Algunos ejemplos de control de diferentes recursos, resaltan los Recursos Materiales, Recursos Tecnológicos, Recursos Informáticos, Recursos del ámbito de factor humano, Recursos Financieros.

En forma adicional, es importante que las organizaciones que buscan la corrección, análisis y mejora continua de los procesos, realicen las acciones siguientes:

- Estudios de opinión del cliente, como son las encuestas para saber el grados de satisfacción del consumidor final.
- Estudios del comportamiento del producto y/o servicio en el mercado.
- Revisión de los procesos y procedimientos ejecutados, para mantener el *status* del servicio o producto final.
- Seguimiento posterior a la venta, para mantener un contacto directo con el consumidor final y midiendo su satisfacción y no perderlo ante la competencia.
- Análisis de la competencia.
- Análisis económico nacional e internacional tanto del mercado al que se pretende llegar como de la competencia.
- Identificación de nuevas necesidades de capacitación al personal, así como el desarrollo de nuevas tecnologías.

2.6 ACREDITACIÓN Y CERTIFICACIÓN

⁵³ Nava Carbellido, Víctor. *Op. Cit.* p. 29

La implementación de un sistema de gestión de calidad no solo ayuda a mejorar, controlar, planificar, prevenir o emprender acciones correctivas en la empresa, sino que además permite acudir a una entidad facultada para que otorgue una certificación o una acreditación de los procesos que realiza, y que se llevan a cabo con los estándares de calidad de algún sistema de normalización.

La acreditación y la certificación son procesos administrativos independientes el uno del otro, se realizan con la finalidad de informar y divulgar ante la sociedad, que las empresas que ofrecen productos y servicios cumplen con la normatividad establecida en relación con la calidad.

Ambos ofrecen al cliente y al consumidor final, la garantía de que los procesos se llevan a cabo conforme a la norma de calidad, tanto nacional como internacionalmente.

La empresa, organización o las dependencias de la administración pública acuden a la certificación, como el medio más fidedigno que tienen para comprobar que son oferentes de bienes y servicios de calidad. Las instituciones autorizadas para dictaminar una certificación, a su vez recurrieron a una entidad que los autoriza para realizar dicha labor; en el caso de México la acreditación es llevada a cabo por el Consejo Mexicano de Normalización y Evaluación de la Conformidad, A.C. (COMENOR)⁵⁴.

La **acreditación** es el procedimiento mediante el cual un organismo autorizado reconoce formalmente que una organización es competente para la realización de una determinada actividad de evaluación de la conformidad. Los organismos acreditadores son los encargados de evaluar y realizar una declaración de que los productos, procesos, instalaciones o servicios, cumplen los requisitos específicos señalados. *“Al iniciar el 2007 existían 34 organismos de certificación en el país, reconocidos por la Dirección General de Normas*

⁵⁴ Consejo Mexicano de Normalización y Evaluación de la Conformidad, A.C. (COMENOR). Documento en versión electrónica en formato PDF disponible en Internet en <http://www.comenor.org.mx/> 14 de Diciembre de 2006

(DGN)⁵⁵ de la Secretaría de Economía (SE) y acreditados por la EMA⁵⁶ (Entidad Mexicana de Acreditación) ⁵⁷ los cuales tienen la capacidad de emitir certificados a favor de las empresas en las normas ISO.

Asimismo, una vez que se ubica un organismo facultado para emitir certificaciones de calidad la empresa solicita su certificación con el registro de su empresa. La **certificación**: “en términos generales (...) es emitir un documento que atestigüe que un producto, servicio, proceso o persona se ajustan a unas normas técnicas determinadas.”⁵⁸

El procedimiento de la certificación se da mediante una tercera parte diferente e independiente del productor y el comprador, la cual asegura por escrito que un producto, un proceso o un servicio, cumple los requisitos especificados, convirtiéndose en la actividad más valiosa en las transacciones comerciales para generar confianza en las relaciones proveedor-cliente.

Al consumidor, la certificación lo protege de la adquisición de productos o servicios de mala calidad, con la posibilidad de acceder a medios donde puede presentar sus reclamos o sugerencias frente a los productos certificados. Para los gobiernos y para la industria la certificación asegura que los bienes o servicios cumplen con los requisitos obligatorios relacionados con la salud, la seguridad, el medio ambiente, la administración pública, entre otros, además de que sirve como medio de control en importaciones y exportaciones.

Sus beneficios se dan a nivel nacional, pues ayuda a mejorar el sistema de calidad industrial, protege y apoya el consumo de los productos nacionales, otorga prestigio internacional de los productos nacionales certificados y da la transparencia al mercado. A nivel internacional ayuda a los intercambios comerciales, por la confianza y la simplificación de los movimientos, además de

⁵⁵ Ver ANEXO 2: Catalogo de Normas Oficiales Mexicanas.

⁵⁶ Órgano de Gestión Privada de tercera parte imparcial, responsable de acreditar la operación de los organismos de certificación reconocidos de manera oficial en el país. www.ema.org.mx

⁵⁷ Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) Informe General del Estado de la Ciencia y la Tecnología 2007. Establecimientos Certificados en ISO-9000:2000. Documento en versión electrónica en formato PDF disponible en Internet en <http://www.conacyt.mx/> 7 de Marzo 2008

⁵⁸ Llorens Montes, Francisco Javier. *et. al. Op. Cit.* p. 234

proteger las exportaciones contra las barreras técnicas y proteger la calidad de lo exportado.

Para obtener la certificación la empresa se somete a diversas etapas para su evaluación por la organización acreditada. Dicho proceso de certificación en conformidad con la norma ISO 9000 consta de 9 rubros dentro de los cuales se sigue un proceso en el cual se evalúa todo lo requerido, y en caso de ser aprobada: *“La empresa certificadora otorgará un certificado de registro de empresa, válido por tres años.”*⁵⁹ Teniendo evaluaciones periódicas de vigilancia.

Como consecuencia de la evolución mundial, del comercio, la industria, la transformación gubernamental y todo el entorno político, social y cultural se da el caso en México de la falta de cultura empresarial en cuanto a la certificación de bienes, procesos y/o servicios, puesto que uno de los objetivos primarios y fundamentales al llegar a ella es obtener una posición de clase mundial, pero no se le da una continuidad adecuada y se deja de lado por parte de los empresarios y el gobierno, cuando en verdad esa continuidad es vital para mantener un status alto del proceso mismo.

Si bien la cultura empresarial es un obstáculo, el gobierno lo es también al no tener apoyos para obtener estas certificaciones manteniendo la otra parte de la traba en el avance, lo cual genera que los gastos sean absorbidos en total por las empresas que tienen una estrategia de expansión clara, a lo cual como medida el gobierno debería implementar un incentivo fiscal para apoyar el desarrollo: *“pues no canalizar la suficiente atención y recursos necesarios para promover una mayor competencia en las empresas, instituciones, organismos universidades, colegios y otras entidades de los sectores publico, privado y social, daría como resultado un mayor rezago mundial.”*⁶⁰

Tanto en el proceso de acreditación como en el de certificación pueden presentarse inconformidades, ya sea durante la revisión documental, o la

⁵⁹ *Ibidem*, p. 238.

⁶⁰ Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) *Op. Cit.*

evaluación en sitio. En estos casos, el procedimiento que se sigue es muy simple: las no conformidades se registran a fin de corregir esas observaciones, al mismo tiempo que se continúa con el proceso anterior para cada uno de los casos.

De esta manera, se ha constatado que en este mundo cada vez más globalizado, las empresas desarrollan sus actividades en un ambiente altamente competitivo, en el cual hay que demostrar que se es bueno y una de las formas más aceptadas a nivel internacional para hacerlo, es a través de la acreditación y certificación de un sistema de normalización nacional e internacional.

3 IMPORTANCIA DE LA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO

El desarrollo de la calidad a nivel mundial ha permeado de tal forma, que se han realizado esfuerzos por conseguir mejorar los servicios que el gobierno ofrece a los ciudadanos. Los procesos de calidad en el sector privado, en esencia fueron trasladados a la administración pública, para que la rama administrativa de los gobiernos generara eficiencia, eficacia y sobre todo redujera costos innecesarios a través del mejoramiento de los servicios.

La armonización de procesos y procedimientos, no es algo que involucre al sector económico solamente, por el contrario la misma globalización ha amalgamado una serie de cambios en la economía, la sociedad, la cultura y de igual forma en la política. Por lo que el mismo contexto internacional, a raíz de la apertura comercial y la conformación de áreas de libre comercio requirió que el sector gubernamental efectuara cambios en su rama ejecutiva. Es decir, la administración pública debió modernizarse, o por lo menos iniciar el proceso de cambio, para hacer que el deber público fuese eficiente y funcional en una sociedad con problemas cada vez más complejos.

De esta forma, es: *“que el tema de la calidad (...) se adoptó en muchas administraciones públicas del mundo a través de diversas modalidades: cursos de inducción, coloquios, programas nacionales y sectoriales, establecimientos de áreas especializadas sobre calidad, normas jurídicas y administrativas.”*¹ Hasta llegar a traducirse hoy en día la calidad en normas que aseguren la calidad bajo el esquema de estándares internacionales.

Nuestro país hace prácticamente más de 20 años inició este esquema de cambio, adoptando estrategias para alcanzar y conseguir la calidad en el servicio público nacional. Para ello, actualmente se habla de la certificación de calidad en la administración pública, un medio por el cual las diferentes dependencias administrativas pueden demostrar a nivel nacional e

¹ Martínez Puón, J. Rafael. “La calidad en la Administración Pública Mexicana, de la calidad total a las normas ISO 9000: el camino correcto o el falso camino” en *Prospectiva*. Agrupación Política Nueva, A. C. Año 6, Num.17, México, septiembre-noviembre de 2000. p 31.

internacional que han mejorado sus procesos ofreciendo servicios de calidad, dándoles certidumbre a los ciudadanos ahora vistos como clientes.

Es así como se da el auge internacionalmente en la década de los 80 principalmente con las potencias hegemónicas, por diversas razones como problemas en el presupuesto o la insatisfacción de los servicios públicos tanto a nivel federal como local, resolviendo así la forma en la que se veía a los ciudadanos, solo como un camino para llegar al poder y no como clientes a los que se les debía prestar un servicio con calidad, puesto que por ellos las personas son electas para estar en el poder. Aún después de la reconfiguración del orden mundial tras la caída de la ex URSS se siguió con este proceso en las repúblicas nacientes, el continente oceánico, así como en el sur y centro de América.

Cada Sexenio la modernización de la administración pública mexicana ha tenido una orientación muy particular de cómo se debe alcanzar la calidad en aras de ser más competitiva y de establecer las condiciones político-administrativas que permitan el desarrollo económico y social del país. Sus estrategias y principios a seguir surgen de las necesidades del contexto que se este viviendo. Por lo que: *“en la historia de la administración pública existen tres estrategias para su mejoramiento: la reforma administrativa, la modernización administrativa y la innovación gubernamental. En diferentes momentos históricos la vida administrativa ha estado marcada por estas estrategias.”*²

Desde Miguel de la Madrid Hurtado hasta nuestros días han existido dichas estrategias, pero con el mismo objetivo, conseguir la calidad en la administración pública nacional. El caso de Vicente Fox Quesada, tiene varias directrices que iniciaron una nueva forma de gobernar, con la **Apertura a la Información**, el **Combate a la Corrupción** y con el **Modelo de Innovación Gubernamental**.

² Sánchez Gonzáles, José Juan. *Reforma, Modernización e Innovación en la historia de la administración pública en México*. Editorial Instituto de Administración Pública del estado de Quintana Roo, Grupo Miguel Ángel Porrúa. México. 2004. p. 451.

Todo ello con el único objetivo de crear un gobierno de calidad, plasmado en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, el cual señala que: *“El gobierno que necesitamos construir es uno de calidad total, que ponga en el centro del quehacer gubernamental la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad...”*³

De esta manera, podemos entender la relevancia de mencionar la importancia de la certificación de calidad en la administración pública nacional, ya que presentando ejemplos de dependencias gubernamentales certificadas sabremos las repercusiones que han tenido en la competitividad internacional del país.

3.1 ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA

Existe una gran diversidad de sistemas políticos en el mundo, siendo el más común el sistema democrático. Dicho sistema responde a una evolución histórica en la concepción de la organización política que llevará a establecer el concepto del Estado moderno, el cual es entendido como la institución jurídica dotada de cualidades establecidas por los máximos ordenamientos (la Constitución), y que tiene como finalidad designar: *“...el sistema de organización del poder político establecido para un conjunto de personas instaladas en un territorio delimitado y soberano, que separa y distingue entre la vida privada y la vida pública de los individuos.”*⁴

Así, se establece que los elementos que componen al Estado son: territorio, población y gobierno (poder). Y de acuerdo con la *Constitución Política Mexicana*, en su artículo 40, se establece que somos una república representativa, democrática y federal⁵. La federación se refiere a la constitución política de nuestro país, al quedar integrado por 31 Entidades Federativas, las cuales tienen libre autonomía siempre y cuando no quebrante el Pacto Federal teniendo los mismos lineamientos para la constitución de sus regímenes

³ Presidencia de la República, Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. Documento en versión electrónica en formato PDF disponible en Internet en <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p1376/PLAN1.pdf>; 12 de Febrero de 2008. pp. 63-64.

⁴ Aguilar, Márquez Israel, *Op. Cit.* p. 1

⁵ *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. 141ava. ed., Editorial Porrúa. México. 2002. p. 50

interiores y que finalmente, se subdividirán territorialmente en municipios y un Distrito Federal, donde residen los poderes de la Federación.

Ahora bien, se asume que: *“el gobierno es el elemento dinámico del Estado encargado de garantizar la convivencia pacífica (...) es la unidad dotada de poder de mando que surge de la integración e interacción de la totalidad de los órganos públicos que ejerce las diversas funciones gubernamentales dentro del Estado.”*⁶ Por tal motivo, al ser el gobierno la parte organizada del Estado, dirige y distribuye sus funciones en las distintas instituciones gubernamentales mediante la repartición de responsabilidades y áreas de competencia, tomando como punto de partida la división de los poderes de la unión, los cuales son: ejecutivo, legislativo y judicial.

Son precisamente estas entidades y dependencias públicas las que componen el aparato gubernamental del Estado y no son otra cosa que la administración pública federal. La encargada de ejecutar, diseñar y elaborar los lineamientos que requiere la realidad social entre la sociedad y el gobierno, por tanto es instrumento del gobierno. Es decir: *“la administración pública es el medio para dirigir a la sociedad. Por ella, se articulan proyectos de vida, se impulsa la vida económica, se proporcionan servicios públicos, se protege a la sociedad y se definen políticas de desarrollo y bienestar. Su tarea es básica, se refiere a lo que es la sociedad y hacia donde quiere llegar.”*⁷

La administración pública también puede ser entendida como la rama ejecutiva del gobierno y se encarga esencialmente de instrumentar medidas que respondan a las necesidades o demandas de la ciudadanía. Es el vínculo mediante el cuál el ciudadano puede demandar y al mismo tiempo exigir que se de una resolución acorde a sus conflictos a través de las organizaciones gubernamentales. A este ejercicio: *“...entre el conjunto de las instituciones*

⁶ Moreno Rodríguez, Rodrigo. *La Administración Pública Federal en México*. UNAM. México. 1980. pp. 37-39.

⁷ Uvalle, Ricardo. *Las transformaciones del Estado y la Administración Pública en la Sociedad Contemporánea*. IAPEM/FCPyAP-UAEM. México. 1997. pp. 159-160.

políticas y el sistema social en general está representada como una relación demanda-respuesta (input-output.)”⁸

Bajo esta lógica de atender las necesidades y exigencias de la sociedad se ha instrumentado la idea de ofrecer un servicio público con calidad, ello mediante la modernización de la administración pública que responda a las tendencias que se han gestado en la escena internacional para hacerla más eficiente y eficaz. El aparato gubernamental promueve la certificación de la calidad o la adopción y adaptación de normas de calidad estandarizadas para hacer frente a una realidad social cada vez más compleja.

El esquema necesario es el: *“que mueve el proceso de modernización administrativa para reestructurar al aparato gubernamental y convertirlo en un espacio altamente eficiente, más dinámico, compacto, flexible y con un nivel más elevado de responsabilidad social.”⁹*

Desafortunadamente, ha existido una deficiencia para establecer una estrategia o proyecto encauzado de la modernización administrativa en nuestro país, pues solo se han adoptado teorías administrativas que se encuentran de moda, sin hacer un diagnóstico profundo de las realidades y necesidades del aparato gubernamental del país para poder llevar a cabo dicha modernización.

3.2 PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES MEXICANAS

Para adentrarnos de lleno a la certificación de calidad en el aparato gubernamental es de vital importancia mencionar una breve referencia de las prácticas de modernización administrativa hasta concluir en el rubro donde se incluye la calidad en la administración pública de nuestro país. Pues aunque se ha hablado de una reforma, modernización e innovación gubernamental en el país, cada perspectiva responde a un momento histórico particular.

⁸ Bobbio, Norberto. *Estado, Gobierno y Sociedad*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México. 2001. p. 78.

⁹ Aguilar, Márquez Israel, *Op. Cit.* p. 36.

Es decir, la intención de adquirir y adaptar modelos vanguardistas en la administración pública ha sido una constante en la vida política y administrativa del país, que ha adoptado diferentes matices relacionados directamente con las aspiraciones del grupo en el poder y del titular en el Poder Ejecutivo.

Por ello, las prácticas modernizadoras de la administración pública han sido divididas en tres momentos históricos: *“el primero que va de 1940 a 1958 (prácticas administrativas orientadas a la estabilidad política y al desarrollo económico), un segundo que abarca desde 1958 hasta 1982 (la modernización administrativa se tradujo como el ensanchamiento del aparato gubernamental para hacer frente a las necesidades crecientes y de mayor complejidad de la sociedad) y el último de 1982 hasta nuestros días.”*¹⁰

Estas tres etapas nos sirven de referencia, sin embargo, el punto de partida medular para la incorporación de una cultura de calidad en México se da a partir la década de los 80, donde se asume la necesidad de enfrentar con mayor eficiencia y eficacia a los retos de una economía abierta, al ingresar a la Organización Mundial del Comercio (OMC), las necesidades para las relaciones comerciales desembocaban en una mayor confianza y credibilidad gubernamental, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, una década más tarde fue reforzado este hecho con la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN) y con el Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea (TLCUEM).

En el escenario internacional se desarrollaba paralelamente una serie de acciones relacionadas con la certificación de ISO 9000 dentro del sector privado para ganar competitividad frente a sus rivales comerciales: *“ya que diversas empresas y organizaciones localizadas en distintos países han implantado el uso de estos estándares para mejorar sus labores con calidad...y el cuidado del medio ambiente”*¹¹ y en el sector público brindar un mejor servicio a los ciudadanos, dictado todo esto por organismos internacionales en pro de la globalización y la competitividad empresarial.

¹⁰ *Ibidem*, p. 37.

¹¹ Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) *Op. Cit.*

De esta forma: “...es importante tener en cuenta que los discursos sobre modernización, cambio, reingeniería y calidad son discursos eminentemente políticos que encierran desde luego una concepción sobre el Estado y que tiene por objeto legitimar un modelo de gobierno y gestión...”¹² Es decir, la concepción del Estado ante la apertura comercial y los nuevos lineamientos de la globalización requieren que el Estado sea regulador y no interventor como se había venido haciendo con anterioridad.

Calidad y Administración

FUENTE: Calidad y Administración. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en http://www.aiteco.com/web/index.php?option=com_content&task=view&id=95&Itemid=109 12 de febrero de 2008

Y es precisamente en esta última etapa en donde se van delineando las bases para la construcción y promoción de la calidad en la administración pública. Ya que: “el reto de la calidad implica una serie de transformaciones para consolidar una sociedad abierta, más informada y pendiente de los servicios y de los resultados que ofrece la administración pública.”¹³

3.2.1 Antecedentes de la certificación de calidad en México

¹² Martínez Puón, J. Rafael. “La calidad en la Administración Pública Mexicana...” *Op. Cit.* p 38.

¹³ *Ibidem.* p 39.

Como se mencionó, la modernización administrativa se llevó a cabo de 1982 al 2000, periodo que incluye los mandatos de tres Presidentes de la República: Miguel de la Madrid, Carlos Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo Ponce de León. La esencia de esta modernización administrativa se enfocó a la: “descentralización¹⁴, simplificación, y a la propia modernización...”¹⁵ Cada uno de los mandatarios instrumentó estos objetivos mediante programas que ayudarían a materializarlos.

Tanto Miguel de la Madrid como Carlos Salinas iniciaron y dieron continuidad respectivamente a esta modernización administrativa con el: “redimensionamiento del Estado mexicano, que significa detener el crecimiento del aparato gubernamental y disminuir el tamaño administrativo del Estado mediante la privatización, fusión, liquidación y transparencia de organismos y empresas públicas.”¹⁶

La tendencia del redimensionamiento del aparato gubernamental se insertó en la necesidad latente de hacerle frente a la crisis mundial y nacional de la economía, por lo que una forma de reducir el gasto público era a través de la desburocratización o adelgazamiento del aparato administrativo. Es así como, en aras de conseguir sanar los errores o males del Estado, la administración pública acudió a la denominada reforma del Estado y a implementar una simplificación de la misma y privatización de los sectores paraestatales por presiones de las naciones desarrolladas y por organismos económicos internacionales como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial.

De esta forma, se desarrollaron estas recomendaciones principalmente por los países miembros de la OCDE, declaración emitida por el comité de gestión de dicho organismo, asegurando que: “si el sector público pretende seguir siendo receptivo a las necesidades de aquellos a quienes sirve, los gobiernos

¹⁴ Dicha descentralización se llevó a cabo mediante el Programa de Descentralización, el cual se tenía 4 objetivos primordiales: la reforma municipal; descentralización educativa; descentralización de los servicios de salud; y desarrollo regional. (Sánchez González, José Juan. *Op. Cit.* pp.- 346-347.)

¹⁵ *Ibidem*, p. 386.

¹⁶ Aguilar, Márquez Israel, *Op. Cit.* p. 40.

deben dedicarse a hacer mejor las cosas usando menos recursos, obteniendo mayores resultados...no como lo hacían en la gestión tradicional”¹⁷

En ese contexto internacional se da: *“El discurso ideológico que promueve el adelgazamiento del Estado...corresponde a una corriente del pensamiento administrativo denominada new public management...nueva gerencia pública o nueva gestión pública. La nueva gestión pública propone anteponer la economía neoclásica a los asuntos políticos, basados en los valores como la competitividad y la eficiencia.”¹⁸* Dicha corriente sentó sus bases durante dos sexenios, el de Miguel de la Madrid y Carlos Salinas, siendo con este último donde toma su mayor relevancia.

Asimismo, esta nueva gestión pública trasciende en el aparato gubernamental con dos conceptos fundamentales: la **exoprivatización** y la **endoprivatización**. La exoprivatización se refiere básicamente: *“a los procesos de privatización y desregularización (...) y a la tendencia a introducir las técnicas de gestión privada a la gestión pública se le denomina endoprivatización”¹⁹*

Sin embargo, la concentración de los esfuerzos por conseguir la modernización administrativa poco a poco se fue desvaneciendo, la administración de Carlos Salinas se centró excesivamente en la visión de mercado, por lo que solamente se llevó a cabo la parte de la exoprivatización, dejando en segundo plano a la endoprivatización, la cual se involucra más directamente con las dependencias gubernamentales al buscar hacerlas más eficientes.

Esta situación no se vivió de igual forma en Gran Bretaña debido a que se implementó una reforma al sector público de un modo adecuado: *“con el fin de proporcionar mejores resultados contra las erogaciones del gasto público....así como la introducción de nuevos sistemas de administración financiera y*

¹⁷ Sánchez Gonzáles, José Juan. “La gestión pública como calidad en el servicio público.” en *Prospectiva*. Agrupación Política Nueva, A. C. Año 6, Num.17, México, septiembre-noviembre de 2000. p 26.

¹⁸ Aguilar, Márquez Israel, *Op. Cit.* p. 42.

¹⁹ Sánchez Gonzáles, José Juan. “La gestión pública como calidad en el servicio público...” *Op. Cit.* p. 27.

*presupuestarios...además abordó los aspectos de eficiencia y efectividad de las diferentes áreas de operación de los departamentos.*²⁰ Con esto se logró autonomía de los procesos y calidad en la organización de los mismos.

A pesar de la excesiva atención hacia el exterior, en 1988 Salinas de Gortari puso en marcha uno de los programas enfocado a la calidad, el cual fue denominado como: “Hacia la Calidad Total”; fue promovido por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), más tarde, se trasladó a otras dependencias gubernamentales y a: *“gobiernos de entidades federativas como el Estado de México, Aguascalientes, Coahuila, Chihuahua, Nuevo León y Sonora y el Gobierno del Distrito Federal....”*²¹

Por su parte, las empresas paraestatales, como es el caso de Petróleos Mexicanos (PEMEX) y la Comisión Federal de Electricidad (CFE), decidieron implementar estándares de calidad bajo las normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO), tanto a nivel de procesos como de procedimientos. *“Las acciones incluyen programas de capacitación permanente, impulso a la tecnología, mejoramiento de condiciones de trabajo, seguridad e higiene, y de sistemas de organización y administración.”*²² Programas que buscan la implementación de sistemas de calidad para la optimización y mejoramiento de las empresas.

Los esfuerzos por permear y generar una cultura de calidad dentro del aparato gubernamental, bajo el gobierno de Carlos Salinas, dió origen al “Movimiento Nacional hacia la Calidad”, que luego desembocaría en diversos programas sectoriales, dentro de los que destacan: Programa de Modernización de la Empresa Pública (1988-1994), Programa Nacional de Capacitación y Productividad (1988-1994), Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana (1990-1994), culminando con el Programa de Simplificación Administrativa (1988-1994).

²⁰ *Idem.*

²¹ Martínez Puón, J. Rafael. “La calidad en la Administración Pública Mexicana...” *Op. Cit.* p 35.

²² *Idem.*

Cada uno de estos programas buscó fortalecer las estructuras de producción de bienes y servicios de las empresas paraestatales, así como apostar por una formación de recursos humanos adecuados a las necesidades de las diferentes dependencias y empresas, atender: *“las demandas ciudadanas expresadas en forma directa o a través de los medios de difusión y (...), [fomentar] las inquietudes de los empleados públicos y de las propias dependencias por mejorar la calidad de los servicios como tendencia de las instituciones de forma continua.”*²³

Un ejemplo contrario al nuestro, lo podemos percibir en la sociedad francesa, los franceses, manejaron una particular atención en la prerrogativa de conocer el interés público y con ello reformular la visión de dicho proceso, implementando los círculos de calidad, así como la transparencia gubernamental, la simplificación, la delegación de dificultades, entre otras. Afirmaban con ello que: *“emprendiendo una estrategia más amplia para cumplir con las expectativas de los usuarios, quienes tienen el derecho y la obligación de exigir un servicio adecuado”*²⁴ tendrían el avance como institución gubernamental de clase mundial.

En enero de 1988, se promulgó la Ley General de Metrología y Normalización, ley que establece los criterios generales de unidades de medición, instituir el sistema general de calibración, *“establecer los requisitos para la fabricación, importación, reparación, venta, verificación y uso de los instrumentos para medir y los patrones de medida...”*²⁵ y también incluye, especificaciones directas en lo referente a la normalización, acreditación y certificación.

Paralelo a ello, se creó el Premio Nacional de Calidad que a través de la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial abrió la convocatoria para que participaran las organizaciones industriales, comerciales y de servicios, de carácter privado y público establecidas en el país que contarán

²³ Sánchez Gonzáles, José Juan. *Op. Cit.* p. 365.

²⁴ Sánchez Gonzáles, José Juan. “La gestión pública como calidad en el servicio público...” *Op. Cit.* pp. 27-28.

²⁵ Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Ley Federal sobre Metrología y Normalización, 2006. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/130.doc> 9 de Julio 2007.

con procesos sostenidos: *“aplicando conceptos de mejora continua hacia la calidad total en sus productos, servicios, administración y distribución. Que presente una descripción detallada de sus sistemas, métodos y procesos de mejora continua (...) Que la organización, planta, división no haya sido sujeta a sanción alguna durante el año inmediato anterior al de la convocatoria.”*²⁶

Este mismo tipo de premio fue aplicado en Estados Unidos a la par: *“promoviendo la conciencia de la calidad, reconociendo los logros en calidad de las empresas estadounidenses y divulgando las estrategias exitosas de calidad...el Premio Malcom Baldrige es administrado por el Instituto Nacional de Normas y tecnología (NIST) con el apoyo de la Sociedad Norteamericana para el Control de la Calidad (ASQC)”*²⁷ uno de muchos premios que se instauraron alrededor del mundo para reconocer la dedicación de las empresas públicas y privadas por conseguir estándares de calidad cada vez mejores.

Finalmente, cada uno de estos esfuerzos culminó con un Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (ANEP), acuerdo que incluyó la firma homogeneizadora de los sectores obrero, campesino empresarial y del gobierno federal en 1992. El ANEP buscaba modernizar cada uno de estos sectores en una visión integral para fortalecer las estructuras productivas del país y bajo el esquema de la mejora continua por la calidad, asimismo planteó la visión de una superación en el área de administración mediante la actualización de la capacitación y los programas de educación en el país.

Es decir, un: *“fortalecimiento de las relaciones laborales donde la nueva cultura de la calidad y la productividad exigen fortalecer las relaciones obrero-patronales para superar las posiciones de conflicto y orientar su interacción dentro de un clima de mayor apertura y objetividad, que estimule la cooperación y participación en los centros de trabajo...”*²⁸

Por supuesto, la atención que se le debe de dar a las relaciones laborales son de suma importancia y los antecedentes de estas prácticas vienen del Reino

²⁶ Martínez Puón, J. Rafael. “La calidad en la Administración Pública Mexicana...” *Op. Cit.* 35.

²⁷ Montaudon Tomas, *Op. Cit.* p. 217. (Ver ANEXO 3: Estímulos a la Calidad)

²⁸ Martínez Puón, J. Rafael. “La calidad en la Administración Pública Mexicana...” *Op. Cit.* p 37.

Unido y se afirma que: *“los motivos para adoptar el sistema fueron económicos, por lo que el impulso para la implantación ha venido de los diferentes países debido a que se consideró que los educadores tradicionales no respondían adecuadamente a las necesidades del sector industrial”*²⁹ causando la implementación de este programa para el servicio civil de carrera en el país.

Muchos de estos programas tuvieron un bajo impacto en las organizaciones por tener un alto índice de expectativas a cumplir en tan poco tiempo, quedando solo como un buen intento por parte de las autoridades en fomentar y crear una cultura de calidad.

Por su parte, el gobierno de Ernesto Zedillo dió continuidad a la filosofía de calidad iniciada por sus predecesores, la corriente de la nueva gestión pública que siguió siendo la base en el desarrollo de los programas. De hecho, el Ejecutivo propone dos programas que van 1995 al 2000, por un lado el denominado Programa de Empleo, Capacitación, y Defensa de los Derechos Laborales que se gestó desde la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Programa de Modernización Administrativa (Promap), propuesto desde la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.

En lo que se refiere al primer programa destaca la: *“...promoción de una cultura de la calidad tanto en empresas de productos y servicios como en organizaciones pública, a través de la investigación, educación y difusión del tema.”*³⁰ De la misma forma, pretende se agilicen los esfuerzos por amplificar la normalización de la calidad en el país para empresas privadas y públicas, tomando como referencia los avances de la escena internacional.

El Promap tuvo el: *“propósito de mejorar la calidad en la prestación de servicios públicos, mediante enfoques de la gerencia privada (planeación estratégica, enfoque de calidad y reingeniería de procesos) para ser aplicados*

²⁹ Dawkins, J. S. *Skills for Australia*. Minister for Employment, Education and Training. Canberra. 1987. p. 16.

³⁰ Martínez Puón, J. Rafael. “La calidad en la Administración Pública Mexicana...” *Op. Cit.* p 37.

en la administración pública federal.”³¹ Dichos enfoques de la gerencia privada ya habían sido contemplados por las anteriores administraciones gubernamentales, pero es con Ernesto Zedillo cuando se adapta la corriente de la nueva gestión pública de manera más extensiva en el aparato gubernamental y donde se inserta el enfoque al cliente como uno de los elementos fundamentales.

En el período presidencial arriba citado, se da una continuidad más tangible, pues los resultados que arroja pueden compararse ya con los de la comunidad internacional, como Portugal que lanzó una convocatoria para que concursaran a nivel nacional los trabajadores de dependencias gubernamentales: *“sobre ideas de calidad; un concurso de Calidad en el servicio Público; capacitación de un grupo de personas de todas las secretarías...para un curso en el manejo de calidad llevado acabo en Portugal y Canadá.* ³²” todo esto para eficientar a los trabajadores.

En el siguiente cuadro se identifican los cuatro subprogramas del Promap con sus respectivas líneas de acciones que se siguieron para conseguir los objetivos de calidad y reingeniería en la administración pública.

Subprogramas y líneas de acción del Promap

Subprogramas	líneas de acción
1.- participación y atención ciudadana	1.-Desregulación 2.-Difusión y agilización de autorizaciones, permisos, concesiones y licencias 3.- Definir Estándares 4.-Difusión de servicios 5.Programas de atención ciudadana 6.-Registro electrónico sistemático de quejas y denuncias 7.-Mecanismos de Participación social 8.-Presupuestas productos 9.-Federaliazción
2.-Descentralización y/o desconcentración administrativa	10.- Evaluación de delegaciones y unidades regionales 11.-Delegación de funciones operativas al interior de las dependencias y entidades
3.- Medición y evaluación de la gestión pública	12.-Medición de desempeño

³¹ Sánchez Gonzáles, José Juan. *Op. Cit.* p. 368.

³² Sánchez Gonzáles, José Juan. “La gestión pública como calidad en el servicio público...” *Op. Cit.* pp. 28.

4.-Dignificación,
Profesionalización y ética
del servidor publico

13.-Clima Laboral

14.-Sistema de selección

15.-Actualización de conocimientos y habilidades

16.-Sistema de reconocimiento

17.-Sistema integral de recursos humanos

16.-Sistema de reconocimiento

17.-Sistema integral de recursos humanos

FUENTE: Sánchez Gonzáles, José Juan. *Reforma, Modernización e Innovación en la historia de la administración pública en México*. Editorial Instituto de Administración Pública del estado de Quintana Roo, Grupo Miguel Ángel Porrúa. México. 2004. p. 51

Las actividades a seguir que planteó el Promap fueron coordinados por la Unidad de Desarrollo Administrativo (UDA), que en coordinación de las unidades administrativas especializadas en el tema de las dependencias gubernamentales, presentó en 1997 un informe de evaluación de los resultados de dicho programa y verificó el cumplimiento de sus dos objetivos generales:

“1.-Transformar a la administración pública federal en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad. 2.-Combatir la corrupción y la impunidad a través del impulso de acciones preventivas y de promoción, sin menoscabo del ejercicio firme, ágil y efectivo de acciones correctivas.”³³

Cabe mencionar, que el programa general se dividió en dos etapas trascendentales; la primera inicia de 1995 hasta 1997, etapa que se centró en la planeación estratégica y la orientación a la calidad total en el servicio público; la segunda etapa va de 1998 al 2000 inicia el proceso de la reingeniería de procesos en el aparato gubernamental, buscando hacer más eficientes los servicios públicos.

La etapa que corresponde a la planeación estratégica se enfocó primordialmente en recaudar toda la información necesaria de los ciudadanos-clientes para poder darles solución a sus problemáticas, supone que mediante el conocimiento del cliente se puede dar un mejor servicio y atender de manera más adecuada sus demandas. *“Los beneficios esperados con estas acciones*

³³ Martínez Puón, J. Rafael. “La calidad en la Administración Pública Mexicana...” *Op. Cit.* p 37.

eran: establecer un compromiso con los clientes sobre la calidad del servicio; conocimiento de los estándares por parte de los clientes; guía del servicio para mejorar sus servicios; medición de la calidad del servicio; y mejora de imagen ante el cliente."³⁴

Esa planeación estratégica planteada en el Promap desarrollaba la necesidad de que cada dependencia gubernamental creara una unidad administrativa dedicada específicamente a la investigación, promoción y difusión del servicio público de calidad, para que luego esa misma unidad pudiera presentar un informe detallado de los estándares de calidad que se manejaba en la institución.

En lo que se refiere a la reingeniería de procesos: *"se pretende sentar las bases para la simplificación y optimización de aquellos procesos prioritarios de las dependencias o entidades que mediante la mejora de su operación, contribuyan a lograr una mayor satisfacción en la población usuaria."*³⁵ Es decir, una vez ubicadas las demandas prioritarias de los ciudadanos las instituciones gubernamentales podrían establecer una jerarquía de actuación y de procesos para mejorar sus servicios.

Los programas surtieron efecto, pero no el esperado; pues la implicación de no saberlos adaptar a la realidad que se vivía fue uno de los errores que se repitieron históricamente, según Carles Ramió: *"la mayoría de las Administraciones públicas de América Latina y de España siguen el modelo de Administración continental pero la mayoría de nuestras élites se han formado en EE. UU. y en Gran Bretaña."*³⁶ Por lo cual se impulsó un modelo de Administración muy distinto al que se vivió en esos periodos gubernamentales.

El subprograma que menos avances tuvo fue el relacionado con la profesionalización y servicio civil de carrera de los servidores públicos, pues si bien: *"tiene que ver con el impulso al desarrollo de los servidores públicos a*

³⁴ Sánchez González, José Juan. *Op. Cit.* p. 374.

³⁵ *Ibidem*, p. 385.

³⁶ Ramió Matas, Carles. "Algunos problemas de las estrategias de mejora de calidad de los servicios públicos." en *Prospectiva*. Agrupación Política Nueva, A. C. Año 6, Num.17, México, septiembre-noviembre de 2000. p. 14.

través de una mejor capacitación y actualización de sus conocimientos. (...) Para ello, se destacaría la creación de los Centro de Capacitación en Calidad (CECAL) en cada dependencia o entidad.”³⁷

Los esfuerzos se realizaron en dos iniciativas de ley propuestas por la Cámara de Senadores, que por falta de consenso eliminó la posibilidad de aprobación y dió paso para la creación del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. Aunado a ello, el servicio civil de carrera fue visto como un obstáculo para la burocracia acostumbrada al saqueo y al botín, por esto se dificultó su consolidación, por el otro lado, también la creación de los CECAL fue insuficiente.

Situación que no se dió tan marcada en otros países, los cuales comprendieron pronto que la profesionalización de los servicios era una de las medidas más viables para volver eficientes los procesos. A diferencia de todos Australia fue el único país que no siguió estos parámetros, puesto que no hubo una directriz desde el gobierno central, sino que fueron las propias dependencias las que adoptaron este enfoque, a comparación: *“de otros países en donde la calidad apareció...en empresas públicas que operaban en situaciones de mercado, en Australia...echó raíces en actividades de índole social”³⁸* como en el departamento de Seguridad Social o en el de Educación y Capacitación.

La idea de Zedillo en ambos programas en este contexto histórico buscaba promover la calidad en los sectores privados y públicos del país. Es en este momento cuando se empieza a fortalecer la necesidad de la certificación de calidad en las empresas tanto públicas como privadas. A continuación, se presenta un cuadro donde se indican las principales entidades federativas que llevaron el proceso de certificación de la calidad con base en los sistemas de calidad de la Organización Internacional de Normalización.

Tabla: Registro de certificación para los 5 estados Líderes en México para ISO 9001/2/3 (1995-2001)

³⁷ Martínez Puón, J. Rafael. “La calidad en la Administración Pública Mexicana...” *Op. Cit.* p 40.

³⁸ Sánchez González, José Juan. “La gestión pública como calidad en el servicio público...” *Op. Cit.* pp. 28.

ESTADO	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Total
Estado de México	12	29	57	41	55	48	19	261
Nuevo León	14	27	44	32	74	63	6	260
Chihuahua	12	62	47	42	34	30	8	235
Distrito Federal	8	22	27	30	32	39	7	165
Baja California	22	12	27	32	24	34	6	157
Total	68	152	202	177	219	214	46	1.078

Fuente: En México, la Certificación ISO Muestra Crecimiento Sostenido. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en http://www.thequalitytimes.com/1/notas/mex_estadit.php 12 de febrero de 2008

3.2.2 Modelo de Innovación Gubernamental con Vicente Fox Quesada

En el Plan Nacional de Desarrollo de 2000-2006 se dictan una serie de objetivos dentro de los cuales destaca el referente a hacer un gobierno de clase mundial, un gobierno de calidad total para hacerlo más competitivo en la escena internacional. Fox trasladó un Modelo de Innovación Gubernamental implementado en Guanajuato, donde fue gobernador en el periodo de 1995-1998 y que junto con Ramón Muñoz adaptaron para conseguir resultados tangibles, para lograr instituciones más sólidas y competentes.

De esta forma, Vicente Fox inicia su gestión administrativa con la agenda de **Buen Gobierno**, en la cual reconoce que: “...*Requerimos de un gobierno inteligente³⁹, capaz de utilizar los más avanzados sistemas administrativos y tecnológicos para evitar el dispendio de recursos y promover la eficacia de sus funciones en todos los órdenes.*”⁴⁰

Son seis líneas de acción; dentro de las cuales podemos mencionar: *un gobierno que cueste menos, un gobierno de calidad y certificación, un gobierno profesional, un gobierno digital, un gobierno con mejora regulatoria y un gobierno honesto y transparente⁴¹*; que se materializaron con la puesta en marcha de programas para la innovación gubernamental que buscan hacer de

³⁹ El gobierno inteligente es más eficiente, productivo, con capacidad de respuesta y capacidad para estimular la creatividad y el respeto a la libertad...es más fuerte. Muñoz Gutiérrez, Ramón. *Innovación Gubernamental, el paradigma de Buen Gobierno en la administración del Presidente Vicente Fox*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México. 2004. p. 35.

⁴⁰ Aguilar, Márquez Israel, *Op. Cit.* p. 75.

⁴¹ The Quality Times. Calidad, lo más sólido del gobierno de Fox. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en http://www.thequalitytimes.com/1/notas_2004/calidad_lo_mas_solido.php 12 de Febrero de 2008

la administración pública más eficiente y eficaz, desarrollar la profesionalización del servicio civil de carrera y fomentar la transparencia en el quehacer gubernamental, combatiendo la corrupción.

La Secretaría de Relaciones Exteriores cubre ampliamente estas líneas de acción con la reforma del proceso para la expedición de pasaportes, en la cual a través de un *Out Sourcing* evitaron el gasto de investigación y posteriormente la propia empresa capacitó a los empleados gubernamentales profesionalizándolos, haciendo que el proceso fuera de menor costo, de calidad y certificado, además instalaron infraestructura de la más alta tecnología digitalizando la expedición y realizando mejoras al Reglamento de Pasaportes, contando ahora con “38 medidas de seguridad, de las cuales veintiuna son visibles y 17 invisibles...el pasaporte anterior contaba con un total de 10 medidas de seguridad; 5 visibles y 5 invisibles.”⁴²

El gobierno federal se fundamentó en el sistema ISO 9001:2000, el cual le dió como resultado durante todo el sexenio la amplitud de la cultura empresarial y de servicio público, pero insuficiente aún para la realidad que se vivía, debido a que según cifras de la: “ISO al concluir el sexenio se tenía el reporte de 5,937 establecimientos con esta certificación, mientras que en Corea es de 27, 634”⁴³ cifra que casi quintuplica el caso mexicano, esto por que los programas no fueron implementados desde sexenios pasados y generaron este rezago.

El Ejecutivo Federal implementó el *Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo* (2001-2006) y el *Modelo Estratégico de Innovación Gubernamental* (2001-2006); el primer programa se desprendió de otros programas del Plan Nacional de Desarrollo por lo que adquirió carácter obligatorio para las dependencias gubernamentales, sin embargo, el Modelo Estratégico solo era un modelo indicativo con recomendaciones al aparato gubernamental para lograr la calidad total.

⁴² Muñoz Gutiérrez, Ramón. *Op. Cit.* p. 194

⁴³ Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) 2007 *Op. Cit.*

Estrategias Presidenciales de Innovación y Calidad



Fuente: The Quality Times. Estrategias presidenciales de innovación y calidad. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en http://www.thequalitytimes.com/1/notas_2005/pgr.php 12 de Febrero de 2008

El Programa: "...busca: organizar, los esfuerzos gubernamentales para prevenir y sancionar la corrupción en las instituciones públicas; mejorar su eficacia; eficiencia, y honestidad; hacer obligatoria la rendición de cuentas y propiciar la participación activa de la población."⁴⁴ Cuatro objetivos que integran el combate a la corrupción, tema que se convirtió en aspecto relevante al ser considerado parte de la Seguridad Nacional del país.

Para llevar a cabo el combate a la corrupción y fomentar la transparencia en las instituciones y los funcionarios de la Administración Pública Federal fue impulsado por un cambio normativo y jurídico atendiendo las necesidades de vigilancia y responsabilidad para hacer efectivas las sanciones a los infractores del sector público. Dentro de las que destaca: "*La Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Ley de Coordinación Fiscal, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.*"⁴⁵

⁴⁴ Sánchez Gonzáles, José Juan. *Op. Cit.* p. 399.

⁴⁵ Presidencia de la República, Segundo Informe de Gobierno. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://segundo.informe.fox.presidencia.gob.mx/> 12 de Febrero de 2008. p. 612.

Sin duda alguna la ley que más repercusiones trajo o creó un ambiente de apertura en el ejercicio de la función pública fue la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, pues se le dió la posibilidad a la sociedad en general de pedir cuentas al Gobierno Federal sobre su gestión y a su vez, obligó a las dependencias gubernamentales a crear un portal de información relevante sobre la gestión pública.

La Ley Orgánica de la Administración Pública se dedica de esta forma a: *“formular y conducir la política general de la Administración Pública Federal para establecer acciones que propicien la transparencia en la gestión pública, la rendición de cuentas y el acceso por parte de los particulares a la información que aquélla genere,”*⁴⁶ asimismo, esta ley fue respaldada por la creación del Instituto Federal de Acceso a la Información (IFAI), el cual aun después de tener un fin aclaratorio se reserva la información que cree pertinente y tarda 20 días hábiles en responder, demasiado tiempo para dar respuesta a las dudas ciudadanas.

Aunado a ello, se crearon auditorías coordinadas por los Órganos Internos de Control⁴⁷ con la finalidad de propiciar un fortalecimiento de los sistemas de prevención y detección de irregularidades en las actividades gubernamentales. De igual forma, se integraron sistemas de tecnología para mejorar la gestión de la administración pública, resaltando la modernización en el Sistema Atención Telefónica para la Ciudadanía en el 2001.

En el mundo las certificaciones con ISO 9000:2000 se expandían a una magnitud muy considerable, comparando cifras de todo el sexenio de Fox Quesada: *“en 2001 a nivel mundial existían 44,388 establecimientos...para 2006 indican que se contaba con un total de 929,021.”*⁴⁸ Con esto podemos

⁴⁶ Artículo 37, Fracción XXV. Secretaría de la Función Pública. Ley Orgánica de la Administración Pública. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://www.funcionpublica.gob.mx/leyes/loapf2000.htm> 12 de febrero de 2008

⁴⁷ Ver ANEXO 4: DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DEL GOBIERNO FEDERAL CON UN COMITÉ DIRECTIVO DE CALIDAD, 2001-2005.

⁴⁸ Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) Informe General del Estado de la Ciencia y la Tecnología 2006. Establecimientos Certificados en ISO-9000:2000. Documento en versión electrónica en formato PDF disponible en Internet en <http://www.conacyt.mx/> 7 de

medir la importancia que tiene globalmente el contar con un respaldo de esta magnitud y tener la conciencia y cultura de seguir manteniendo estos estándares, pues es en beneficio de las instituciones que lo aplican y de los usuarios de sus bienes, procesos o servicios.

La administración de Fox retoma la iniciativa de Ernesto Zedillo al crear un **servicio civil de carrera**, pues señala: “...*el papel que tienen los funcionarios públicos con relación a la prestación de bienes y servicios. (...) Los recursos humanos son el origen y destino del esfuerzo gubernamental. (...) Por lo que, sostiene que no se puede construir un buen gobierno si antes no se cuenta con trabajadores al servicio del Estado...*”⁴⁹ La propuesta se consolidará más tarde con la Ley del Servicio Profesional de Carrera al entrar en vigor en 2003.

Esta ley fue complementada en el mismo año, con la reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública, pues con la reforma se creó la Secretaría de la Función Pública, la cual se encargaría de: “*darle la mayor prioridad a los asuntos de la función pública, su profesionalización, mejoramiento y modernización definitiva.*”⁵⁰ Considerando que al crear la profesionalización de los funcionarios públicos podrán formar un sentido de pertenencia y representatividad de ellos para con las instituciones en las que laboran. Así al crear recursos humanos competentes se disminuye la impunidad en la gestión pública. De esta manera, mediante dicha ley se tienen las bases para seleccionar y reclutar al personal con la evaluación de su desempeño.

Con relación al **Modelo Estratégico de Innovación Gubernamental**: “...*prevé (...) que la innovación del gobierno debe tener como propósito superior, mejorar la capacidad de gobernar para atender los anhelos y expectativas de la sociedad mexicana y recuperar con ello la confianza en sus autoridades.*”⁵¹ Objetivo que contempla cuatro retos dentro de la Administración Pública Federal: buen gobierno (referente a la creación de un gobierno de clase

Marzo 2008.

⁴⁹ Sánchez González, José Juan. *Op. Cit.* pp. 400-401.

⁵⁰ *Ibidem*, p. 422.

⁵¹ *Ibidem*, p. 407.

mundial, competitivo, transparente, innovador, de calidad, que cumpla con sus funciones en tiempo y recursos, etc.), crecimiento económico, orden, respeto y desarrollo humano y social, con lo que se pretende desarrollar el *status* de las instituciones y por ende el nivel de vida de la sociedad.

También se vincula con la idea de reducir las estructuras del aparato gubernamental, al argumentar que los organigramas ya no responden a las necesidades actuales de las organizaciones, por el contrario hay que reducir las plazas, los niveles y simplificarlas, es decir estructuras planas y flexibles. Esa estructura responde a la denominada: “*gobernanza corporativa*”.⁵²

Dentro de la filosofía de Buen Gobierno se creó el **Modelo de Calidad INTRAGOB**, el cual se encuentra enfocado a la innovación, transparencia, competitividad, calidad, mejora continua por parte de las instituciones del aparato gubernamental a fin de tener en constante satisfacción a los ciudadanos mediante: “*la identificación de sus fortalezas, capacidades, y áreas de oportunidad, para optimizar su desempeño y lograr resultados que incidan en la mejora de procesos y el uso eficiente de los recursos para acrecentar el valor que se otorga al ciudadano a través de los bienes y servicios públicos.*”⁵³

⁵² Se refiere a las prácticas del sector privado que se supone pueden implementarse en el sector público. (*Ibidem*, p. 411.)

⁵³ Presidencia de la República, Sexto Informe de Gobierno. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://sexto.informe.fox.presidencia.gob.mx/>; 12 de Febrero de 2008. p. 396.



Fuente: The Quality Times. Estrategias presidenciales de innovación y calidad. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en http://www.thequalitytimes.com/1/notas_2005/pgr.php 12 de Febrero de 2008

La promoción y el fomento a la calidad simplifica cada uno de estos programas con la certificación de calidad, las dependencias gubernamentales inician este proceso desde el año 2000 y puede decirse que es una de las líneas de acción del Presidente Vicente Fox que más resultados dió en su periodo gubernamental. Pues hubo una destacada alza de organizaciones y dependencias gubernamentales que iniciaron u obtuvieron la certificación de calidad con base en el sistema ISO 9001:2000.

Dicha certificación no solo influyó a nivel federal, por el contrario, varias entidades federativas y hasta algunos municipios también se hicieron partícipes de generar una cultura de calidad dentro de sus áreas de trabajo mediante la coordinación y creación de un Comité Directivo para la Calidad, trabajando en conjunto con las áreas de recursos humanos y el departamento de calidad en las instituciones del aparato gubernamental.

La evolución de estas certificaciones en el marco del TLCAN muestra que el rezago de México en esta materia de calidad es muy grande, los miembros de esta triada: *“contaron con 122,188 establecimientos productivos certificados en la región, la intervención de Estados Unidos...correspondió al 78.1 por ciento,*

*Canadá colaboró con 15.9 por ciento, mientras que México contribuyó con el 6 por ciento.*⁵⁴ Cifras que deben inyectar de ánimo para seguir superando los logros alcanzados y seguir progresando en el camino de la calidad para tener más competitividad mundial y llegar a ser un gobierno de clase mundial.

Al término de junio de 2006: *“los Comités alcanzaron una cobertura del 98 por ciento en las dependencias y 95 por ciento en las entidades federativa, lo cual coadyuvo a fortalecer el liderazgo, el desarrollo del personal, la gestión y mejora de los procesos con mayores estándares de calidad y servicio al cliente.”*⁵⁵ Lo que contribuyó a la conformación de una red de calidad en la administración pública con buenos resultados.

A fin de establecer una motivación más y reconocimiento a las organizaciones que decidieron implementar un sistema de gestión de calidad, el gobierno de Vicente Fox, instituyó los Premios INNOVA y los Premios INTRAGOB. Convirtiéndose en: *“...un estímulo que promueve el reemplazo de sistemas y la consolidación de los nuevos sistemas de administración basados en el aprendizaje...para transformar a las instituciones públicas en instancias de mejora y desarrollo...que reorienta a la Administración Pública Federal hacia enfoques visionarios...”*⁵⁶

Ambos premios son un medio por el cual se puede diagnosticar el avance de las prácticas de calidad en las instituciones públicas, evaluando su contribución a la innovación gubernamental y por supuesto a la mejora continua para lograr la calidad total en los procesos y servicios que se brindan a la sociedad. Se premia al esfuerzo inminente de aquellas instituciones públicas que optaron por adaptar los sistemas de calidad promovidos por el Ejecutivo Federal.

Finalmente, otro de los recursos que se implementaron con el “Gobierno del Cambio” fueron las Cartas Compromiso al Ciudadano asociadas con los procesos de alto impacto a la sociedad. **“Las Cartas Compromiso al Ciudadano (CCC) son documentos públicos, accesibles, sencillos y claros que**

⁵⁴ Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) 2007 *Op. Cit.*

⁵⁵ Presidencia de la República, Sexto Informe de Gobierno, *Op. Cit.* p. 397.

⁵⁶ *Idem.* (Ver ANEXO 7: PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS, 2002-2006).

*proporcionan a la ciudadanía toda la información necesaria para realizar un trámite o solicitar un servicio, con énfasis en los estándares de calidad que la dependencia o la entidad pública se compromete a cumplir...*⁵⁷

Estas Cartas cumplen la función de fomentar la transparencia en la gestión administrativa combatiendo la corrupción y permitiendo una participación más directa por parte de la ciudadanía, ya que por medio de este compromiso que adquieren las instituciones públicas se acercan a la sociedad en general, aumentando los estándares de calidad de las dependencias gubernamentales para así tener los elementos suficientes y evaluar la mejora continua de sus procesos mediante el cumplimiento de su compromiso en términos de eficiencia y eficacia.

Los antecedentes internacionales de las cartas compromiso se dan a principios de la década de los noventa en Gran Bretaña, las cuales tienen como principio básico: *“que los servicios públicos respondan mejor a las necesidades de la gente común.”*⁵⁸ Estos esfuerzos que se dieron en la comunidad internacional por modernizar la gestión pública también fueron implementados en Francia, Australia, Nueva Zelanda, Suecia, Portugal, Canadá, Bélgica, España, entre otros, para iniciar con la evolución de la administración pública.

Ahora bien, para finales de 2006 en el gobierno de Fox: *“totalizan 260 Cartas Compromiso al Ciudadano de 64 dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, que han sido exitosas al obtener resultados en el cumplimiento de estándares de 99.8 por ciento a nivel interno y 95.9 por ciento en el externo.”*⁵⁹

Sin duda alguna, la cantidad de programas y modelos para fomentar la calidad total en la administración pública del país aumentó considerablemente, lo que

⁵⁷ Presidencia de la República, Cuarto Informe de Gobierno. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://cuarto.informe.fox.presidencia.gob.mx/>; 12 de Febrero de 2008. p. 383. (Ver ANEXO 6: GANADORES DEL PREMIO INTRAGOB, 2002-2005)

⁵⁸ Sánchez González, José Juan. “La gestión pública como calidad en el servicio público...” *Op. Cit.* p. 27.

⁵⁹ Presidencia de la República, Sexto Informe de Gobierno, *Op. Cit.* p. 401.

generó inmediatamente una creciente disposición de las instituciones públicas para iniciar sistemas de calidad, ello aunado a los incentivos que maneja el Ejecutivo Federal, como son los premios y otros incentivos como el incremento del sueldo a funcionarios que promovieran la certificación de calidad con base en la ISO 9001:2000 en sus respectivas áreas de trabajo.

3.2.3 Prospectivas de la calidad en la gestión gubernamental de Felipe Calderón

Innegablemente aún existen muchas cosas por hacer, la cantidad de certificaciones realizadas en el país son apenas un peldaño del enorme camino que nos falta por recorrer. Las necesidades por alcanzar una administración pública que trabaje en su totalidad en procesos de calidad total requieren de una continuidad en los programas, un esfuerzo y compromiso del actual Presidente de la República.

Las aportaciones y avances que se hicieron en materia de calidad bajo la administración de Vicente Fox, permitieron que una gran variedad de dependencias gubernamentales de los tres niveles de gobierno se comprometieran a llevar a cabo una implementación de sistemas de calidad para mejorar su eficiencia y eficacia. Sin embargo, todavía no podemos hablar de un porcentaje cercano al 90 por ciento de dependencias con la certificación de calidad.

Por lo que Felipe Calderón Hinojosa ha tenido que dar continuidad a los modelos y programas de calidad que se iniciaron con su predecesor; así los cambios son relativamente menores en cuanto a contenido, pues sigue siendo el mismo objetivo, transformar el aparato gubernamental en una gestión eficiente y eficaz, para tener así repercusiones directas en el ahorro del gasto público y cumplir con lo requerimientos de la globalización.

“El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (PND) se fijó el compromiso de mejorar la eficacia y eficiencia gubernamental, mediante estrategias que permitan el uso honesto, inteligente y austero de los recursos públicos, así como la aplicación de acciones de sistematización, digitalización y profesionalización de los servidores

públicos para incrementar la calidad en la formulación de procesos, trámites y prestación de servicios públicos.”⁶⁰

Para lo cual, se instrumentaron varios programas como: el de agilizar el proceso de extinción de los fideicomisos públicos, mandatos y contratos análogos constituidos en la Administración Pública Federal, el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), el Proyecto 10 instituciones con Procesos, Trámites y Servicios Críticos, el Sistema de información para la cooperación y funcionamiento del servicio profesional de carrera y finalmente, el programa de transparencia y rendición de cuentas.

Un nuevo tipo de gestión pública: *“...que se basa en la evaluación de resultados para garantizar el logro de las prioridades establecidas y facilitar la rendición de cuentas, con base en el seguimiento y difusión de los resultados de las evaluaciones realizadas por entidades externas e independientes que hagan posible calificar el desempeño y retroalimentar el ciclo presupuestario.”⁶¹*

Gestión pública que se fortalece con cada uno de los programas desarrollados, que buscan crear las herramientas necesarias para que los servidores públicos y las instituciones gubernamentales tengan los recursos suficientes para cumplir con su cometido y satisfacer así las necesidades de la población mediante una evaluación constante de sus actividades. Todo ello sin excederse en gastos innecesarios y sin repercusiones en el presupuesto. Asimismo, las Cartas Compromiso al Ciudadano son complementarias para la evaluación de estándares de calidad de servicios comprometidos de las dependencias gubernamentales que permiten la evaluación en el mejoramiento de los trámites y servicios a partir de su suscripciones.

De esta forma, un buen gobierno implementa programas como: el de Mejoramiento de la Gestión, que tiene por objeto: *“...promover la modernización de la gestión en las instituciones públicas mediante acciones*

⁶⁰ Presidencia de la República, Primer Informe de Gobierno. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://primer.informe.fox.presidencia.gob.mx/>; 12 de Febrero de 2008. p. 353.

⁶¹ *Idem.*

*interrelacionadas en materia de recursos humanos, calidad regulatoria, calidad de procesos y servicios públicos, gobierno electrónico, austeridad y disciplina del gasto...*⁶² Para poder optimizar los recursos y crear un impacto en la ciudadanía al cumplir sus expectativas mejorando la productividad del aparato gubernamental y un bienestar a la sociedad.

Cada uno de los programas que se llevan a cabo con el Presidente Felipe Calderón en el aparato gubernamental tienen el objetivo primordial de promover una administración pública con calidad, en los tres niveles de gobierno y con los tres poderes de la unión, a fin de formar: *“...una administración pública eficaz, eficiente, transparente y honesta [que] ayudará a consolidar la confianza ciudadana en las instituciones gubernamentales.*”⁶³

3.3 RESULTADOS DE LA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

Las prácticas de calidad y los procesos de mejora continua iniciados en las dependencias gubernamentales a nivel federal tuvieron repercusión directa en el logro de la certificación de calidad con base en el ISO 9001:2000; así también promovieron una cultura de calidad que llevaron a las entidades federativas y finalmente a los municipios a considerar los beneficios que se pueden obtener en la gestión pública al obtener una certificación de calidad.

Los beneficios se manifestaron inmediatamente en la gestión administrativa de Vicente Fox, al conseguir que durante su gobierno se alcanzara de manera más tangible un impacto en la ciudadanía, pues con la certificación de calidad se dió la simplificación de trámites y procesos, reestructuración de la gestión y reducción del gasto público, dicho ahorro se pudo invertir en programas sociales atendiendo así con mayor detenimiento las necesidades primordiales de la población.

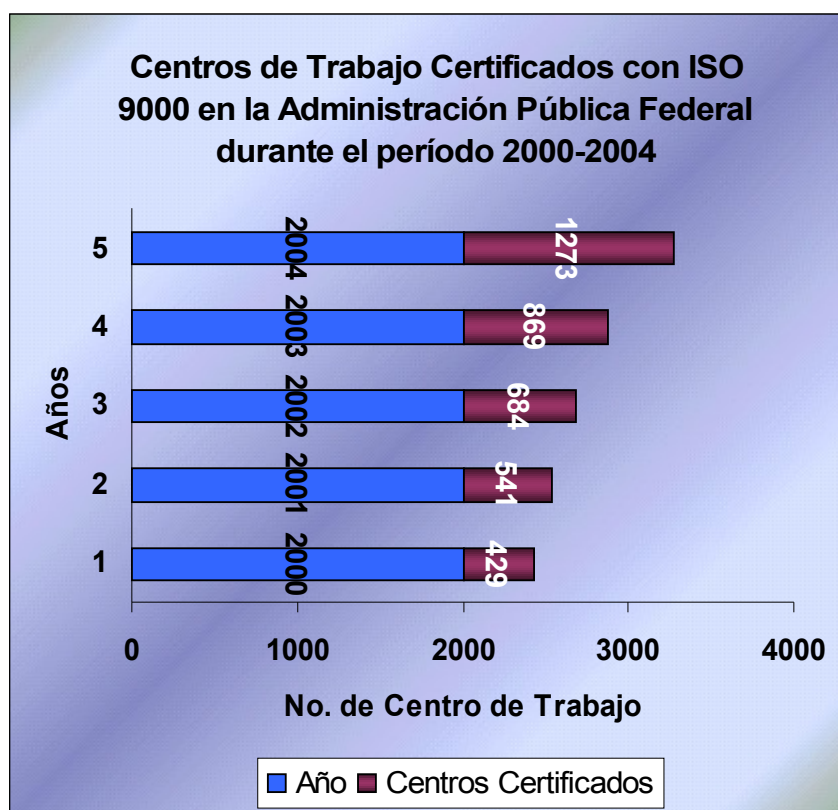
⁶² *Ibidem*, p. 359.

⁶³ Presidencia de la República, Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://pnd.presidencia.gob.mx/>; 2 de Abril de 2008.

La promoción por una cultura de calidad en el aparato gubernamental fue adoptada y adaptada rápidamente en la gestión pública, las certificaciones de calidad se volvieron un medio para comprobar que los procesos y servicios brindados por las dependencias gubernamentales eran de excelente calidad, así encontramos que: *“...en 2000 únicamente dos secretarías contaban con la certificación en ISO 9000 en tanto que para 2003 se tenía un total de las 45 dependencias y entidades con al menos una unidad administrativa certificada...”*⁶⁴

A pesar de haber tenido la intención de generar una cultura de calidad en la administración pública desde prácticamente la década de los 80s, no es sino hasta el sexenio de Vicente Fox cuando la evolución de la calidad en el aparato gubernamental se ve más impactado, pues las dependencias gubernamentales toman conciencia de la necesidad de mejorar sus servicios y de iniciar el proceso de certificación de calidad.

⁶⁴ Presidencia de la República, Cuarto Informe de Gobierno, *Op. Cit.* p. 382. (Ver ANEXO 7: Calidad ISO 9000).



FUENTE: Muñoz Gutiérrez, Ramón. *Innovación Gubernamental, el paradigma de Buen Gobierno en la administración del Presidente Vicente Fox*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México. 2004. p. 93

El cuadro anterior demuestra el avance que se llevó a cabo al conseguir que más áreas administrativas optaran por obtener una certificación de calidad con base en el ISO 9001:2000. “Al mes de junio de 2004 (...) la APF contaba con 1,273 centros de trabajo certificados bajo esta norma, 196.7 por ciento más respecto a los 429 certificados disponibles en 2000. Este resultado muestra que se está cumpliendo con los objetivos marcados (...) procesos de producción y de servicios sustantivos con alto valor agregado a los ciudadanos...”⁶⁵

Las instituciones públicas a nivel federal se comprometieron con la implementación de prácticas de calidad en sus áreas administrativas; la idea era poner el ejemplo desde el primer nivel de gobierno para después influir en los procesos de la administración pública de todo el país. La Procuraduría General de la República enfrentó la situación que vivió en el año 2000 con el rezago tecnológico y de capacitación de personal, además del mal prestigio de

⁶⁵ *Idem.*

los cuerpos judiciales y la delincuencia organizada cada día más capaz. Lograron la reestructuración institucional mediante la implantación de un Modelo de Calidad Total, comités de calidad y la certificación de los procesos claves: *“muestra de ello son las 193 certificaciones obtenidas en 2002 bajo la norma.”*⁶⁶

Por su parte, el Servicio de Administración Tributaria (SAT), área administrativa de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), inició el *nuevo esquema de pagos electrónicos* con la finalidad de simplificar algunos de los trámites para la captación de impuestos y con ayuda de la tecnología se realizó la modernización del pago de los contribuyentes del Estado. Este nuevo esquema de pagos electrónicos comprende dos rubros: la tarjeta tributaria que se efectúa en las ventanillas bancarias y a través de Internet, lo cual implica la transferencia electrónica del pago por parte de los contribuyentes mediante los portales de sus bancos.

La implementación de la tecnología para el pago de impuestos es uno de los servicios con mayor beneficio en la modernización de la administración pública pues permite a los contribuyentes una mayor seguridad, facilidad y transparencia en sus pagos, pues tendrán la seguridad de que el pago se registrará directamente a su cuenta fiscal.

Además para el SAT, las ventajas que se presentan es que hay una *“disminución de la carga de servicios, por menos afluencia de contribuyentes, reducción de posibilidades de fraude y corrupción, ahorro en el almacenamiento y traslado de papeles y archivos, etc., ahorro de costos de procesamiento por la centralización de la de información y procesos.”*⁶⁷ Lo que repercute directamente en la disminución de días para brindar la información necesaria a los ciudadanos, ya que antes la información se proporcionaba en 25 días y con Internet solo se requieren 48 horas, de igual forma el número de personas que se atienden en línea es en promedio 25, 650, 207 cuando antes solamente se atendía en promedio 25, 000.

⁶⁶ Muñoz Gutiérrez, Ramón. *Op. Cit.* p. 264.

⁶⁷ *Ibidem*, p. 217.

Esta agilización de trámites de parte de dicha unidad administrativa trajo como consecuencia que se aumentarán los servicios en la red, ya que “se encuentran disponibles a través del portal ciudadano dos mil trámites y servicios electrónicos gubernamentales en línea...”⁶⁸, dentro de los que podemos destacar: “la constitución de sociedades y fideicomisos; el registro nacional de inversiones extranjeras; los derechos de concesiones mineras; la reexpedición de la constancia de Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes; la reexpedición de cédula de identificación fiscal; la reexpedición de copias certificadas de nacionalidad y naturalización,...entre otros.”⁶⁹

Asimismo, varios municipios se integraron al afán federal por incluir en sus procesos prácticas de calidad, con el único objetivo de consolidar un gobierno de clase mundial. Estos esfuerzos, también se vieron reforzados por los gobiernos estatales al crear incentivos locales para las instituciones públicas que contaran con una certificación de calidad, a través de premios estatales. Poco a poco la implementación de los procesos de certificación de calidad ha permeado en la agilización de trámites y en la atención de quejas ciudadanas.

Dentro de los municipios que han obtenido más certificaciones de calidad en sus áreas administrativas son Ecatepec de Morelos, municipio del Estado de México, el cual inició el proceso de certificación contemplando: “...10 procesos en 9 áreas distintas, consiguiéndose su certificación el 14 de julio de 2004.”⁷⁰ Dicha certificación se obtuvo bajo la norma de ISO 9001:2000 y contribuyó a la apertura rápida de empresas, atención ciudadana y a la difusión de información, orientación, recepción y seguimiento de los problemas ciudadanos.

⁶⁸ Presidencia de la República, Primer Informe de Gobierno, *Op. Cit.* p. 361.

⁶⁹ *Ibidem*, p. 360.

⁷⁰ Aguilar Márquez, Israel. *Op. Cit.* p. 109. (Ver ANEXO 8: MUNICIPIOS MEXICANOS CERTIFICADOS EN LA NORMA ISO 9001.2000).

MUNICIPIOS MEXICANOS CERTIFICADOS EN LA NORMA ISO 9001:2000

ORGANISMO CERTIFICADOR	ORGANIZACION	ESTADO	ALCANCE DE LA CERTIFICACION
American Trust Register (ATR)	H. Ayuntamiento Constitucional de Ecatepec de Morelos, Dirección de Administración, subdirección de Recursos Materiales	Estado de México	Gestión empresarial del centro de Atención Empresarial y el Departamento de Empleo de la Dirección de Desarrollo y Fomento Económico.
British Standards Intitucion (BSI)	Ayuntamiento de León, Fomento Económico Municipal	Guanajuato	Fomento Económico es una dependencia pública del Gobierno de León, Guanajuato.
British Standards Intitucion (BSI)	Fondo Aguascalientes	Aguascalientes	Servicio de Crédito y financiamiento para la micro y pequeña empresa.
QS México AG	Municipio de Veracruz	Veracruz	Cobros y pagos de la tesorería municipal, incluyendo las áreas de: ingresos, ejecución fiscal, comisión de hacienda y egresos.

FUENTE: Aguilar Márquez, Israel. *Modernización Administrativa en Municipios Metropolitanos mediante Sistemas de Calidad*. FCPyS-UNAM. México. 2007. pp. 173-180.

De igual forma, la certificación de calidad en ese municipio consiguió la reducción de tiempos de espera de parte de la ciudadanía en algunos trámites, *“para obtener una licencia de construcción, el tiempo de respuesta disminuyó de 70 días a máximo 30 días hábiles. Para la apertura de empresas se dió un avance sustancial al pasar de 80 días a 30 días para la obtención de los permisos necesarios.”*⁷¹

Las prácticas de calidad son actividades que promueven la productividad en los sectores estratégicos de la economía. *“En este marco, las entidades del sector gobierno pertenecientes a las esferas federal, estatal y municipal desempeñan un papel importante, por lo que amerita se incremente el número de certificaciones hasta cubrir el universo de dicho sector.”*⁷²

La finalidad de que el universo de la administración pública cuente con la certificación de calidad radica en la necesidad de brindar un ambiente propicio para el impulso de negocios y para fomentar la competitividad de las empresas mexicanas. Una competitividad que permea desde lo público hasta lo privado, pues debe contar con credibilidad en sus procesos, principalmente porque hay una cantidad de intereses inmiscuidos en las relaciones empresa–gobierno. No

⁷¹ *Ibidem*, p. 111.

⁷² Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) 2007. *Op. Cit.*

podemos perder de vista que las empresas también requieren de servicios públicos eficientes y ágiles, todo ello para que el gobierno no se convierta en un obstáculo en los intercambios comerciales y financieros de la empresa.

De este modo, el gobierno puede ofrecer mejores servicios y de mayor calidad a los empresarios interesados en utilizar sus servicios públicos. Las necesidades de los empresarios son tan variadas y extensas, sin embargo uno de los beneficios que se obtuvieron por la certificación ISO 9001:2000 en la Coordinación General de Puertos y Marina Mercante de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) fue el compromiso de parte de las autoridades a: *“...lograr la satisfacción plena de las necesidades de nuestros clientes, ofreciéndoles infraestructura y servicios de calidad (...) con un sistema integral de gestión de la calidad que le permita a todo el sistema portuario nacional, impulsar y lograr el desarrollo del mismo.”*⁷³

El sector privado ha estado inmiscuido muy de cerca en esta labor de gestar la modernización de la administración pública a través de una intensa participación de su parte mediante el Consejo Coordinador Empresarial, el cual tan solo en 2004, solicitó *“35 nuevos trámites, que forman parte de una cuarta generación sujetos a mejora por parte del Ejecutivo Federal.”*⁷⁴ Sumándose a la promoción de la calidad en ambos sectores, privado y público del país que se inició de manera más intensificada con Vicente Fox, lo cual propició que varias empresas del sector privado iniciaran o continuaran con procesos de certificación de calidad como: Bimbo, Grupo Modelo, Grupo Cuauhtémoc Moctezuma, entre otras.

El Consejo Coordinador Empresarial también ha estado vinculado con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), ya que la Ley Orgánica para el CONACYT, aprobada a principios del sexenio de fox, indica que las empresas en conjunto con un consejo integrado por nueve secretarías

⁷³ The Quality Times. Calidad, lo más sólido del gobierno de Fox. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en http://www.thequalitytimes.com/1/notas_2004/calidad_lo_mas_solido.php 12 de Febrero de 2008.

⁷⁴ Presidencia de la República, Cuarto Informe de Gobierno, *Op. Cit.* p. 383.

de Estado y representantes de la ciencia y la tecnología sen los encargados de aprobar su presupuesto.

El CONACYT, por su parte, ha diseñado un incentivo fiscal para las empresas que destinen un porcentaje de sus utilidades a la investigación y el desarrollo. La intención de estos incentivos fiscales fue para lograr que las empresas inviertan más en este rubro, ya que *“...antes, aportaban sólo el 20% del gasto total en investigación y desarrollo del país; el resto lo ponía el sector público.”*⁷⁵ Aumentando esta participación del sector privado es para que tomen conciencia de la importancia de tener productos novedosos en la escena internacional y puedan complementar su competitividad con la certificación de calidad.

Una de las empresas más destacadas dentro de la industria de la construcción en México, Grupo Cemex, la cual ha tenido una gestión adecuada a sus intereses los últimos años, enfocada a la certificación de sus procesos, productos y servicios que le ha valido grandes avances en el desarrollo de sus negocios tanto al interior del país como en el extranjero, resultado del impacto directo de la influencia estatal, la cual a través de las reformas institucionales y certificaciones de calidad ha establecido en el país un adecuado ambiente de negocios.

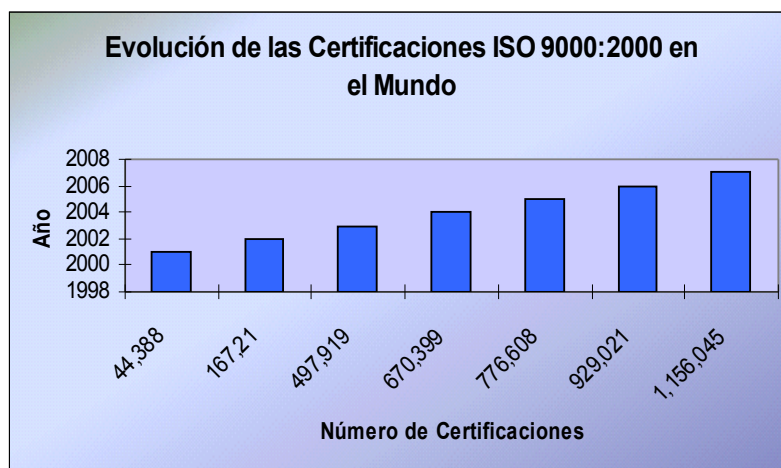
Ambiente que ha repercutido en la reestructuración de la forma en la que se recaudan los impuestos eficientándola, combatiendo la inseguridad, el narcotráfico y el lavado del dinero, además de incentivar a la industria con tarifas preferenciales de cobro de energía y el apoyo a empresas altamente exportadoras, con programas para la importación temporal de insumos para la transformación de productos y brindándoles ayuda para la venta de sus productos en el extranjero con proyectos de negocios de Bancomext o el financiamiento de los mismos con la Secretaria de Economía.

Es claro que el gobierno federal ha trabajado para que las certificaciones de calidad en la administración pública del país beneficien a todos los sectores de

⁷⁵ Eggers, Leopoldo. “CONACYT. Error de sistema. Aún con más incentivos, no llegará a sus metas por falta de crecimiento económico.” en Expansión. Año XXXV, Núm. 890, Mayo 12, 2004. pp. 114,115.

la población, pero especialmente al económico mediante la idea de generar un ambiente propicio para el desarrollo de negocios y con el fortalecimiento de una cultura de calidad, al entender que: *“La certificación se convierte, entonces en una herramienta para evaluar a proveedores en proceso o contractuales, y para verificar que los bienes que se adquieren cumplen con los requerimientos y especificaciones, constituyendo a final de cuentas un poderoso catalizador de la competitividad.”*⁷⁶

Cabe señalar que a nivel nacional, la certificación de calidad es una cultura poco desarrollada con respecto al resto del mundo, pero a nivel nacional es el sector privado que maneja un 60.9 por ciento del total de las certificaciones, mientras que el sector público el 39.1 por ciento, en el cual destaca: *“la Secretaría de Educación Pública y las instituciones educativas, la Comisión Federal de Electricidad, PEMEX, la Secretaría de Economía y el Estado de México como las más certificadas.”*⁷⁷ A nivel mundial las certificaciones crecen rápidamente en potencias emergentes como Corea, India, Brasil, entre otros.



Fuente: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) Informe General del Estado de la Ciencia y la Tecnología 2007. Establecimientos Certificados en ISO-9000:2000. Documento en versión electrónica en formato PDF disponible en Internet en <http://www.conacyt.mx/> 7 de Marzo 2008.

El camino que han iniciado nuestros Presidentes por conseguir que la gestión pública sea eficiente, eficaz, transparente y con servicios públicos de calidad

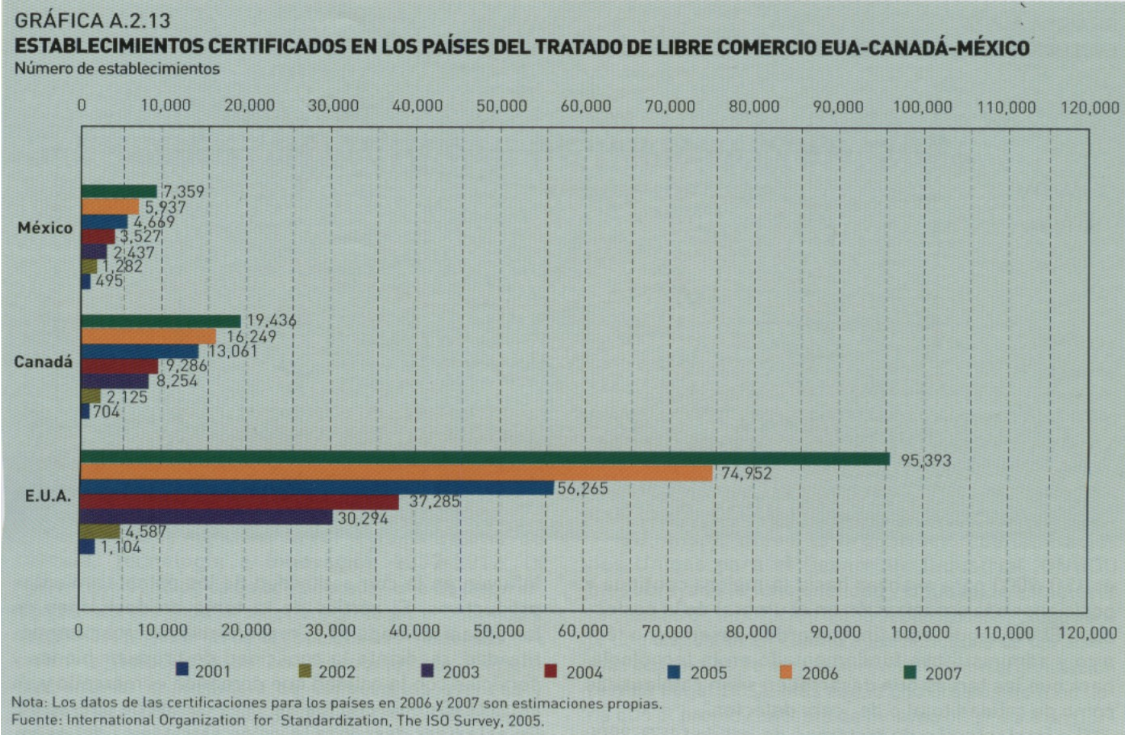
⁷⁶ Espinoza, Raúl. “La Certificación: Poderoso Catalizador de Competitividad.” en NEGOCIOS, Internacionales Bancomext. Año 14, Núm. 162, 15 de Septiembre 2005. pp. 46,47.

⁷⁷ Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) 2007. *Op. Cit.*

apenas da sus primeros pasos, ello primordialmente porque todavía no se ha podido consolidar u homogenizar las prácticas de calidad y mejora continua dentro de las dependencias gubernamentales en los tres niveles de gobierno.

Si bien se han iniciado las estrategias de calidad en algunas dependencias gubernamentales como: la Secretaría de Relaciones Exteriores, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, la Procuraduría General de la República, entre otras, desafortunadamente sólo han permeado en algunas áreas administrativas de las instituciones, las certificaciones solo han sido conseguidas de manera parcial, como el caso del SAT de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la cual habilita el servicio para la recaudación de impuestos a través de la tecnología y la informática, pero no tiene un sistema desburocratizado y ágil para incentivar la apertura de pequeñas y medianas empresas en el país.

En lo que concierne al TLCAN, la disparidad en lo que respecta a la certificación de calidad es también muy amplia entre los tres integrantes, siendo Estados Unidos el principal propulsor a nivel global de la implementación de este sistema junto con Reino Unido y Japón, con lo que respecta a Canadá tiene mas certificaciones que México, cerca del triple mientras que México solo tiene a 7,359 aproximadamente.



FUENTE: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) Informe General del Estado de la Ciencia y la Tecnología 2007. Establecimientos Certificados en ISO-9000:2000. Documento en versión electrónica en formato PDF disponible en Internet en <http://www.conacyt.mx/> 7 de Marzo 2008.

En Estados Unidos de América, desde el inicio del periodo de Bill Clinton y hasta antes del año 2000 se manejaban trámites como el pago de impuestos por teléfono y por computadora con un estimado de *34 millones*⁷⁸ por año, mientras que en México se iniciaban estas operaciones y hasta el 2004 llegaban apenas a los *25, 650,207 millones*⁷⁹ demostrando el atraso que se tiene con respecto al manejo de estas técnicas y la implementación de las mismas, analizando la poca eficiencia en solamente uno de los rubros más importantes dentro del gobierno como lo es la captación de impuestos, se puede notar el atraso que hay en otras instituciones como la de seguridad social u otras con trato directo a la sociedad.

⁷⁸ Valaskovic, Susan. "La revolución de calidad en el Gobierno de Estados Unidos" en *Prospectiva*. Agrupación Política Nueva, A. C. Año 6, Num.17, México, septiembre-noviembre de 2000. p. 22.

⁷⁹ Muñoz Gutiérrez, Ramón. *Op. Cit.* p. 223

CONCLUSIONES

La calidad es un concepto que responde a características distintas dependiendo del contexto histórico en el que se le ubique. Su evolución viene desde las antiguas culturas en los talleres artesanales donde se cuidaban todos los detalles de cada una de las piezas que se comercializaban para garantizar al cliente el valor del producto, luego los modos de producción se transformarían y vendrían los cambios en la producción para dar paso a un cuidado de calidad bajo el esquema de inspección final, donde se evaluaban los estándares de calidad de cada uno de los productos fabricados y se decidía cuales de ellos cumplían con las características adecuadas para su venta.

El enfoque de la calidad se sitúa y responde a diversas necesidades de los clientes y de los medios de producción, por lo que hace difícil su conceptualización, ya que al paso del tiempo se han eliminado y agregado conceptos que la fortalecen y hacen tangible a los ojos de los compradores de bienes y servicios. Sin embargo, esta misma evolución ha determinado en años recientes que el término **calidad** culmina en una normalización y estandarización de procesos y procedimientos, por lo cual el máximo órgano institucional a nivel internacional, la Organización Internacional de Normalización (ISO) ha definido a la calidad como el cumplimiento de una serie de requisitos que tiene como objetivo la satisfacción plena del cliente al adquirir un bien o servicio que la empresa u organización ofrezca.

La homogenización de procesos y procedimientos a nivel internacional y la calidad son una herramienta medular para alcanzar la competitividad en un mundo globalizado. Es decir, la empresa debe implementar un sistema de calidad con la finalidad de hacer frente a un entorno mediato e inmediato, pues ello significa poder desarrollarse y mantenerse en un mundo cada vez más competitivo y mundializado. Y con ello poder competir bajo las reglas impuestas por la globalización.

Estas prácticas han estado vinculadas por muchos años al área manufacturera de las empresas y por tanto asociadas con la producción y los procesos, actualmente giran en torno al concepto de la calidad, espacio en el cual se ha insertado también la administración, así como las organizaciones dedicadas a la oferta de servicios como las cadenas hoteleras, en la industria restaurantera, grupos financieros y más.

Este fenómeno hizo necesaria la difusión de las novedosas prácticas internacionales de calidad mediante organismos internacionales dedicados a la normalización y estandarización de procesos. La evolución del concepto de calidad se dió a pasos agigantados después de la Segunda Guerra Mundial y los países que más aportaron a este desarrollo fueron Gran Bretaña, Estados Unidos y Japón, siendo este último en donde lograron diseñar un modelo propio de calidad, consiguiendo cuantiosos beneficios en la comercialización de sus productos a nivel internacional. Fueron estas experiencias internacionales, las que enriquecieron el enfoque de calidad en el mundo y animaron a otros países a optar por un modelo similar para mejorar su competitividad en la escena global.

Ahora bien, esas ventajas con el paso del tiempo fueron desarrolladas a fondo y difundidas por organismos internacionales que promovieron las prácticas internacionales de calidad y al mismo tiempo, crearon un sistema de normalización para permitirles a las empresas obtener un certificado de calidad que asegurara y mostrara confianza ante los clientes de que estaban llevando a cabo los procesos y procedimientos de acuerdo a la normatividad internacional. La certificación de calidad se desglosó en varias áreas de la empresa empezando por el aseguramiento de la calidad, la gestión de la calidad hasta culminar en la calidad total de la empresa.

Es precisamente en la certificación donde se presta especial atención a la norma ISO 9001:2000, la cual se enfoca primordialmente a la parte administrativa de la empresa u organización, para que ésta implemente un sistema de gestión de calidad mediante el diseño de una política de calidad, la creación de un Comité Directivo de Calidad, equipos de alta competencia, etc.

El diseño de un sistema de gestión de calidad tiene como objetivo evaluar los procedimientos y procesos declarados por la empresa a través de una auditoría. Dicha auditoría se realiza por un ente certificador acreditado por otra institución para realizar esa actividad, por lo cual al ser tercera parte, mantiene una visión evaluadora imparcial y objetiva. Una vez concluida la evaluación se otorga la certificación de calidad por tres años y con mira a ser renovada.

Esa certificación de calidad al paso del tiempo fue adquiriendo mayor renombre en las transacciones financieras y comerciales de las empresas, pues aunque la ISO no tiene obligatoriedad para que las empresas adquieran una certificación de calidad, ni un programa para convencerlas de los beneficios y las ventajas de implantar la calidad en los procesos, algunas de ellas mantienen un mejor ambiente de confianza y credibilidad con aquellas que ya lo han adquirido que con las que aún no lo han hecho, por eso los gobiernos a nivel internacional y la iniciativa privada promueven que los proveedores de los productores finales también adquieran esta certificación.

De esta forma, nos damos cuenta que la certificación de calidad es un medio para conseguir mantenerse en el mercado internacional, las empresas que brindan confianza a sus clientes y también aprenden a realizar con mayor eficiencia sus actividades, realzan sus procesos, sus productos o servicios y por ende el prestigio y la satisfacción del cliente. Beneficios que se integran a la estructura interna de la empresa, en la manera de hacer las cosas y en la externa al ingresar a un nuevo mercado con una certificación que le permite garantizar que sus productos son de excelente calidad.

Sin embargo, la calidad no se detuvo solamente con las empresas oferentes de bienes y servicios en el sector privado, por el contrario, la prácticas internacionales de calidad fueron trasladadas a las instituciones gubernamentales en aras de convertirlas en entes más eficientes y eficaces. La modernización del aparato gubernamental debía darse al cambiar la concepción del Estado en la escena internacional y la única forma era mediante una gerencia corporativa.

Esa modernización de la administración pública se empezó a implementar en varios países como: Estados Unidos, Portugal, Gran Bretaña, Australia, entre otros, donde se habló de una nueva gestión pública, en la que la parte medular era el ciudadano como cliente del gobierno y por lo tanto receptor de un servicio de calidad total, dejando de lado la idea de que los que ostentaban el poder eran los encargados de recibir y manipular los recursos tanto financieros como humanos disponibles y sus resultados con fines personales o de pequeños grupos de poder, cambiando así la visión de sus objetivos.

En América Latina y gran parte de los países miembros de la OCDE se dió un discurso ideológico similar pero no dimensionado a la realidad vivida en esos tiempos ni para esas condiciones, pues se manejaba la idea de desburocratizar el aparato gubernamental a fin de erradicar todos sus males, a través del adelgazamiento del Estado y por consecuencia promover una cultura de calidad mediante la eficiencia, eficacia, transparencia y ahorro del gasto público, a lo cual se le denominó endoprivatización, era funcional en un período corto pero no acorde ni adaptado a la situación del país.

Aunado a ello, la modernización también se complementó con lo que se denominó exprivatización, lo cual no es más que poner en venta las empresas paraestatales, con la finalidad de que el gobierno solo tuviera que preocuparse por ser administrador y árbitro, el Estado debía dejar en manos de los empresarios esas empresas para beneficiar a la economía y por ende tener así la oportunidad de solo preocuparse por ser oferente de servicios públicos de calidad.

Esa modernización inició en nuestro país en la década de los 80, con la entrada de la tecnocracia al poder, y a pesar de que se instrumentaron varios programas para conseguir las metas marcadas por los titulares del Ejecutivo Federal su transformación se dió paulatinamente, en algunos casos fue un requisito preescrito por organismos financieros internacionales como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional.

Lo cual hizo más difícil el logro de las expectativas planteadas ya que no se tuvieron las condiciones necesarias para una interpretación profunda de las necesidades que requería la administración pública mexicana, copiándose modelos internacionales de modernización gubernamental, principalmente bases anglosajonas y primer mundistas.

La entrada al GATT/OMC con Miguel de la Madrid Hurtado y al TLCAN al finalizar el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, ante la desventaja de cultura y capital empresarial, demostró que expuestos a la crisis, que se viviría la solución más viable sería apearse a las leyes de la competitividad mundial, la democracia y la globalización así como acatar las resoluciones de los organismos internacionales para poder destacar como empresas de nivel mundial, planes que siguió Ernesto Zedillo Ponce de León, para finalizar con varias décadas de gobierno Priísta y se realizara la transición del poder entre partidos, para que el PAN tomará el poder en el año 2000.

Esto resaltó la necesidad de actualizarse y no fue hasta Vicente Fox que la certificación de calidad consiguió sus beneficios más tangibles como medio para asegurar la eficiencia y eficacia de la administración pública mexicana. Pues el Ejecutivo Federal se comprometió a crear un gobierno de clase mundial ante la hipercompetencia y eso solamente podía ser evaluado mediante las certificaciones de calidad; en este caso el ambiente propició que varias dependencias gubernamentales iniciarán este proceso de certificación y que fuera permeado hasta el nivel municipal. Con ello, damos por validada nuestra hipótesis al confirmar que la certificación de calidad en la administración pública federal es un factor de competitividad para las empresas mexicanas en el marco de la globalización.

Esa afirmación, que representa nuestra hipótesis, se desprende directamente de los beneficios que se han adquirido a raíz de fomentar una cultura de calidad en el país, pues al mejorar sus servicios varias dependencias gubernamentales logran tener repercusiones en todos los sectores de la sociedad, entre ellos los empresarios mexicanos y en la confianza necesaria para el desarrollo de negocios, ya que los programas gubernamentales en

apoyo a ellos se amplían, los trámites se vuelven más ágiles y eficientes, reducen tiempos y mejoran el ambiente de credibilidad de las instituciones ante los ciudadanos, con más seguridad.

Aunque cabe resaltar que las acciones no han sido suficientes ante la falta de información a los ciudadanos y al sector empresarial enfocado a las pequeñas y medianas empresas, de que estas normas internacionales traen mucho beneficio para el sector público y privado al ser aplicadas, la poca propaganda de mantener una cultura empresarial sana para que todo el entorno sea permeado y beneficiado con estas herramientas, el bajo apoyo para que las PyMES se amplíen y acaparen competitivamente más mercado y no dejarlas supeditadas al monopolio, así como promover las reformas estructurales gubernamentales necesarias a tiempo para adaptarlas al contexto actual y a las necesidades tanto nacionales como internacionales.

Es evidente, que el gobierno debe seguir ampliando las soluciones y vías por las cuales tiene que solucionar los conflictos que surgen dentro de la organización gubernamental, lograr un adecuado entorno de negocios para expandir al sector privado y dar respuesta certera a los problemas ciudadanos es por esto que la influencia que existe en el ámbito internacional con respecto a la hipercompetencia son decisivas para la política que trazará el gobierno, como las recomendaciones de los organismos internacionales conjugadas con una buena política interna y exterior.

FUENTES DE CONSULTA

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Márquez, Israel. *Modernización Administrativa en Municipios Metropolitanos mediante Sistemas de Calidad*. FCPyS-UNAM. México. 2007. 180 páginas.

Argüelles, Antonio. "Calidad total en la administración pública: la Experiencia de SECOFI" en *Gestión y Política Pública*. México, CIDE, Vol. IV, núm. 2, segundo semestre de 1995. 431 páginas.

Arter R., Dennis. *Auditorias de Calidad para mejorar la efectividad de su empresa*. Editorial Panorama. México. 1996. 131 páginas.

Avante Rivera, Karina Margarita, et. al. *Implantación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 en una empresa de servicios*. Facultad de Química-UNAM. México. 2006. 331 páginas.

Barrie, G. Dale, et. al. *Los Costos en la calidad*. Editorial Grupo Editorial Ibero América. México. 1993. 191 páginas.

Belmont Partida, Jorge. *La Importancia de la Aplicación del Control de Calidad en el Comercio Exterior de México*. ENEP Aragón-UNAM. México. 1997. 137 páginas.

Bobbio, Norberto. *Estado, Gobierno y Sociedad*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México. 2001. 78 páginas.

Cantú Delgado, Humberto. *Calidad para la Globalización*. Editorial McGraw-Hill. México. 2005. 491 páginas.

Cantú Delgado, Humberto. *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. 2da. ed., Editorial McGraw-Hill. México. 2000. 382 páginas.

Castañeda, Luis. *La calidad la hacemos todos*. 3era. ed., Editorial Poder. México, 1995. 64 páginas.

Cataldo, Pizarro Juan. *Gestión del presupuesto ABC*. Editorial Alfaomega. España. 1996. 215 páginas.

Colunga, Dávila Carlos, *La Calidad en el Servicio*. Editorial Panorama. México, 1995. 122 páginas.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 141ava. ed., Editorial Porrúa. México. 2002. 160 páginas.

Crosby, Philip B. *La Calidad No Cuesta, El Arte de Cerciorarse de la Calidad*. 9na ed., Editorial CECSA. México. 1987. 211 páginas.

Davidow, Jeffrey. *El Oso y el Puercoespín. Testimonio de un embajador de Estados Unidos en México*. Editorial Grijalbo. México. 2003. 381 páginas.

Dawkins, J. S. *Skills for Australia*. Minister for Employment, Education and Training. Canberra. 1987. 256 páginas.

Elizondo Decanini, Alfredo. *Manual ISO-9000. Uso y aplicación de las normas de aseguramiento de la calidad ISO-9000 (NOM-CC)*. 3era. ed., Editorial Ediciones Castillo. México, 1995. 124 páginas.

Evans James, et. al. *La Administración y el Control de la Calidad*, 4ta. ed., Editorial Internacional Thompson Editores. México. 2000. 760 páginas.

Facultad de Contaduría y Administración- UNAM, *Apuntes de Administración para la Calidad Total*. Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México, 2003. 155 páginas.

Folgar, Oscar Francisco. *ISO9000, Aseguramiento de La Calidad*. Editorial Macchi. Buenos Aires. 1996. 341 páginas.

Garza Treviño, Juan Gerardo, *Administración Contemporánea*, Editorial Mc Graw Hill. México. 2000, p. 272.

Gutiérrez Pulido, Humberto. *Calidad Total y Productividad*. 2da. Ed., Editorial Mc Graw Hill. México. 2005. 421 Páginas.

Gutiérrez, Mario. *Administrar para la calidad. Conceptos administrativos del Control Total de Calidad*. 2da. ed., Edit. Limusa. México. 1995. 297 páginas.

Huntington, Samuel P. *El Choque de Civilizaciones. Y la reconfiguración del orden mundial*. Editorial Paidós Ibérica. México. 2002. 422 páginas.

Ishikawa, Kaoru. *¿Qué es el Control Total de Calidad? La Modalidad Japonesa*. Editorial NORMA. México. 1989. 209 páginas.

Ivancevich, John M., et. al. *Gestión, Calidad y Competitividad*. 2da. ed., Editorial McGraw-Hill. México. 1997. 800 páginas.

Jackson, Peter. et. al. *ISO9000, BS5750, Implemente Calidad de Clase Mundial*. Editorial Limusa. México. 2000. 240 páginas.

Jurado Gómez, Emilio (COORD) *Calidad Total*. Instituto de Formación y Estudios Sociales. Madrid. 1994. 275 páginas.

Juran, J. M. *Juran y el Liderazgo para la Calidad, un manual para directivos*. Editorial Díaz de Santos. Madrid. 1990. 363 páginas.

Koontz, Harold, et. al. *Administración, Una Perspectiva Global*. 12va ed., Editorial Mc Graw Hill. México. 2004. 804 páginas.

Llorens Montes, Francisco Javier, et. al. *Calidad total: fundamentos e implementación*. Editorial Pirámide. Madrid. 2000. 278 páginas.

Mercado H., Salvador. *Administración y Calidad, Crecer para producir*. 2da. ed., Editorial PAC. México. 2000. 137 páginas.

Montaudon Tomas, Cynthia. *La Historia de la Calidad Mundial*. Editorial Lupus Inquisidor. México. 2004. 285 páginas.

Moreno-Luzon, María, et. al. *Gestión para la calidad y diseño de organizaciones: teoría estudio de casos*. Editorial Pearson Educación: Prentice Hall. México. 2001. 431 páginas.

Moreno Rodríguez, Rodrigo. *La Administración Pública Federal en México*. UNAM. México. 1980. 253 páginas.

Muñoz Gutiérrez, Ramón. *Pasión por un Buen Gobierno*. 4ta. ed., Editorial Grijalva. México. 2003. 279 páginas.

Muñoz Gutiérrez, Ramón. *Innovación Gubernamental, el paradigma de Buen Gobierno en la administración del Presidente Vicente Fox*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México. 2004. 465 páginas.

Nava Carbellido, Víctor M. *ISO 9000:2000, Estrategias para Implantar la Norma de Calidad para la Mejora Continua*. Editorial Limusa. México. 2003. 138 páginas.

Neme Castillo, Omar. *La Competencia entre México y China: La disputa por el mercado de estados Unidos*. H. Cámara de Diputados LIX Legislatura, UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas, Fac. de Contaduría y Administración. México. 2004. 216 páginas.

Paniagua Zavala, Omar, et. al. *Implementación del Sistema de Calidad (ISO 9000) a una Empresa del Servicio Restaurantero*. FES Aragón-UNAM. México. 2005. 113 páginas.

Peralta Alemán, Gilberto. *Calidad para la Globalización*. Editorial Esfinge. México. 2004. 186 páginas.

Planas, Pedro. *Regímenes Políticos Contemporáneos*. 2da ed. Editorial Fondo de Cultura Económica. Lima. 1998. 638 páginas.

Pola Maseda, Ángel. *Gestión de la Calidad*. Editorial Alfaomega. México. 1999. 117 páginas.

Ramírez Cavassa, César. *Administrando la Calidad para el Cambio*. Editorial Limusa. México. 2006. 204 páginas.

Rachman, David, et. al., *Introducción a los Negocios Internacionales: Un Enfoque Mexicano*, 8va ed., Editorial Mc Graw Hill. México. 2002. 694 páginas.

Ruiz-Canela López, José. *La Gestión por Calidad Total en la Empresa Moderna*. Editorial Alfaomega. México. 2004. 488 páginas.

Rotger Estape, Joan-Josep, et. al. *Gestión de la Calidad una visión práctica*. Editorial Beta. México. 1996. 224 páginas.

Sánchez Gonzáles, José Juan. *Reforma, Modernización e Innovación en la historia de la administración pública en México*. Editorial Instituto de Administración Pública del estado de Quintana Roo, Grupo Miguel Ángel Porrúa. México. 2004. 478 páginas.

Schmidt, Finningan. *TQManager*, Editorial Jossey-Bass Publishers San Francisco. México. 1993. 196 páginas.

Senlle, Andrés. *Evaluar la Gestión y la Calidad: herramientas para la gestión de la calidad y los recursos humanos*. Editorial Gestión. Barcelona. 2003. 133 páginas.

Sosa Pulido, Demetrio. *Administración por Calidad, Un modelo de Calidad Total para las Empresas*. 2da. ed., Editorial LIMUSA. México. 2006. 241 páginas.

Stoner, James A. F., et al. *Administración*. 6ta ed. Editorial Prentice Hall. México. 1996. 691 páginas.

Taylor, Michael. *Los Secretos del Certificador de ISO 9000, Una guía para asegurar la certificación de su empresa bajo las normas ISO 9000 y QS 9000*. Editorial Panorama. México. 1998. 214 páginas.

Tari Guillo, Juan José. *Calidad Total: fuente de ventaja competitiva*. Editorial Universidad de Alicante. España. 2000. 161 páginas.

Ticker, Ray, et. al. *ISO 9001: 2000 in Brief*. Editorial Butterworth-Heinemann. USA. 2001. 173 páginas.

Torres Gaytán, Ricardo. *Teoría del comercio Internacional*. 24va. ed., Editorial Siglo Veintiuno Editores. México. 2003. 467 páginas.

Uvalle, Ricardo. *Las transformaciones del Estado y la Administración Pública en la Sociedad Contemporánea*. IAPEM/FCPyAP-UAEM. México. 1997. pp. 159-160.

V. Feigenbaum, Armand. *Control Total de la Calidad*. 3ra. ed., Editorial CECOSA. México. 1994. 922 páginas.

Wheatley, Malcolm. *Cómo entender "Justo a tiempo" en una semana*. Editorial Panorama. México. 1995. 95 páginas.

HEMEROGRAFÍA

Cerezo, Ruth. Et al. "La Certificación de calidad: un puente entre el sector público y el sector privado" en *Prospectiva*. Agrupación Política Nueva, A. C. Año 6, Num.17, México, septiembre-noviembre de 2000. pp. 3-8.

Klingner, E. Donald. "Hacia la profesionalización del Servicio Público. La administración de personal en el sector público, un elemento clave de la sociedad democrática y de la administración pública efectiva." en *Prospectiva*. Agrupación Política Nueva, A. C. Año 6, Num.17, México, septiembre-noviembre de 2000. pp. 51-66.

López Cruz, Ángel. "La participación ciudadana como referente de la calidad en la gestión pública." en *Prospectiva*. Agrupación Política Nueva, A. C. Año 6, Num.17, México, septiembre-noviembre de 2000. pp. 48-50.

López R, Fabiola. "Recibe certificado ISO 9001:2000 el Corporativo MEPEPSA/ATSA", en *Reforma*, Sección Empresas y Negocios, México, 11 de Febrero de 2003. Sección F.

Martínez Puón, J. Rafael. "La calidad en la Administración Pública Mexicana, de la calidad total a las normas ISO 9000: el camino correcto o el falso camino" en *Prospectiva*. Agrupación Política Nueva, A. C. Año 6, Num.17, México, septiembre-noviembre de 2000. pp. 31-37, 40-47.

Moyado Estrada, Francisco. "Calidad y receptividad en la Administración Pública" en *Prospectiva*. Agrupación Política Nueva, A. C. Año 6, Num.17, México, septiembre-noviembre de 2000. pp. 38,39.

Ramió Matas, Carles. "Algunos problemas de las estrategias de mejora de calidad de los servicios públicos." en *Prospectiva*. Agrupación Política Nueva, A. C. Año 6, Num.17, México, septiembre-noviembre de 2000. pp. 9-17.

Sánchez Gonzáles, José Juan. "La gestión pública como calidad en el servicio público." en *Prospectiva*. Agrupación Política Nueva, A. C. Año 6, Num.17, México, septiembre-noviembre de 2000. pp. 25-30.

Valaskovic, Susan. "La revolución de calidad en el Gobierno de Estados Unidos" en *Prospectiva*. Agrupación Política Nueva, A. C. Año 6, Num.17, México, septiembre-noviembre de 2000. pp. 18-24.

"Recibe certificación ISO MONEX Grupo Financiero", en *Reforma*, Sección Empresas, México, 22 de Marzo de 2007. Sección F.

"Con la certificación ISO 9002:2000, Reconocen evolución de Argos Eléctrica", en *Reforma*, Sección Empresas y Negocios, México, 17 de Octubre de 2002. Sección F.

MESOGRAFÍA

ACEIMED. *Sistemas de Calidad*. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol5_s_97/sup03197.htm; 11 de Octubre 2006.

Brenson L., G. *Mitos y Estrategias de la Adaptación Laboral*. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://amauta.org/rsc.html>; 25 de Octubre 2006.

Calidad y Administración. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en http://www.aiteco.com/web/index.php?option=com_content&task=view&id=95&Itemid=109 12 de febrero de 2008.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Ley Federal sobre Metrología y Normalización, 2006. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/130.doc> 9 de Julio 2007.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. *Globalización y Desarrollo*. Documento en versión electrónica en formato PDF disponible en Internet en <http://www.eclac.cl/publicaciones/SecretariaEjecutiva/3/LCG2157SES293/Globa-c1.pdf>; 24 de Octubre 2006.

Consejo Mexicano de Normalización y Evaluación de la Conformidad, A.C. (COMENOR). Documento en versión electrónica en formato PDF disponible en Internet en <http://www.comenor.org.mx/> 14 de Diciembre 2006.

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) Informe General del Estado de la Ciencia y la Tecnología 2006. Establecimientos Certificados en ISO-9000:2000. Documento en versión electrónica en formato PDF disponible en Internet en <http://www.conacyt.mx/> 7 de Marzo 2008.

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) Informe General del Estado de la Ciencia y la Tecnología 2007. Establecimientos Certificados en ISO-9000:2000. Documento en versión electrónica en formato PDF disponible en Internet en <http://www.conacyt.mx/> 7 de Marzo 2008.

En México, la Certificación ISO Muestra Crecimiento Sostenido. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en http://www.thequalitytimes.com/1/notas/mex_estadit.php 12 de febrero de 2008.

González, D. *Motivación para el cambio*. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motcambio.htm>; 8 de Noviembre 2006.

Fleitman, J. *Cómo implantar un sistema de calidad*. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en www.estrucplan.com.ar/Producciones/entrega.asp?IdEntrega=807; 15 de Noviembre 2006.

García, N. (2003). Cinco S. Revista *Soy Entrepreneur*. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=13703>; 21 de Octubre 2006.

Grupo Kaizen. S.A. Consultores. *Cómo desarrollar el enfoque de procesos*. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/61.htm>; 25 de Octubre 2006.

Grupo Modelo. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://www.grupomodelo.com> 20 de Marzo de 2008.

Las Cinco S, **5 S**. Los cinco pasos del Housekeeping. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://www.op-group.net/> 12 de febrero de 2008.

Secretaría de la Función Pública. *Ley Orgánica de la Administración Pública*. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://www.funcionpublica.gob.mx/leyes/loapf2000.htm> 12 de febrero de 2008

López, C. *Aproximación a la calidad*. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%203/calidad1.htm>; 14 de Octubre 2006.

Máximo C., H. *Las “e” de trabajo, una filosofía de vida*. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://www.cema.edu.ar/productividad/download/2003/Cura.pdf>; 24 de Octubre 2006.

Organización Internacional del Trabajo. *Por una globalización justa: crear oportunidades para todos*. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://www.ugt.es/globalizacion/comisionmundial.html>; 24 de Octubre 2006.

Padilla G., J. L. & Aguirre R., L. R. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/calidad_como_estilo_de_vida.htm; 11 de Octubre 2006.

Presidencia de la República, Primer Informe de Gobierno. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://primer.informe.fox.presidencia.gob.mx/>; 12 de Febrero de 2008.

Presidencia de la República, Segundo Informe de Gobierno. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://segundo.informe.fox.presidencia.gob.mx/>; 12 de Febrero de 2008.

Presidencia de la República, Tercer Informe de Gobierno. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://tercer.informe.fox.presidencia.gob.mx/>; 12 de Febrero de 2008.

Presidencia de la República, Cuarto Informe de Gobierno. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://cuarto.informe.fox.presidencia.gob.mx/>; 12 de Febrero de 2008.

Presidencia de la República, Quinto Informe de Gobierno. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://quinto.informe.fox.presidencia.gob.mx/>; 12 de Febrero de 2008.

Presidencia de la República, Sexto Informe de Gobierno. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://sexto.informe.fox.presidencia.gob.mx/>; 12 de Febrero de 2008.

Presidencia de la República, Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. Documento en versión electrónica en formato PDF disponible en Internet en <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p1376/PLAN1.pdf>; 12 de Febrero de 2008.

Presidencia de la República, Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://pnd.presidencia.gob.mx/>; 2 de Abril de 2008.

PROPYPE. *Gestión de la calidad según ISO 9000*. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en http://www.procesospropyme.com/process/10_calidad/index.htm; 22 de Noviembre de 2006.

Revista de la CEPAL, Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. Santiago 1996, No. 59; Documento en versión electrónica en versión HTML en <http://www.meyer-stamer.de/1996/cepal.htm>; 15 de Noviembre 2006. Pp. 39-52.

Secretaría de Economía. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en www.economia.gob.mx 4 de Octubre 2006.

Sollerio, J. L. & Castañón, R. *Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global*. Documento en versión electrónica en formato PDF disponible en Internet en <http://www.campusoei.org/salactsi/solleiro.pdf>; 24 de Octubre 2006.

Soto V., W. E. *Educando en la promoción de la salud laboral*. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/edusalud.htm; 14 de Octubre 2006.

Soto Mayor, J.I. *Importancia de la calidad de vida del personal en las organizaciones*. Revista Electrónica *Episteme* No. 1. Documento en versión electrónica en formato ASP disponible en Internet en <http://www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/numero1-04/portada/portada.asp>; 12 de Septiembre 2006.

Tarí G., J. y Molina A. J. *Etapas para implantar la norma ISO 9001:2002*. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://www.cepade.es/Ademas/revista.asp?numero=29####>; 15 de Noviembre 2006.

The Quality Times. *Calidad, La Coordinación General de Puertos y Marina Mercante de la SCT, Ejemplo en México de la Certificación ISO 9001:2000*. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://www.thequalitytimes.com/1/notas/apis.php>; 7 de enero de 2008

The Quality Times. *Calidad, lo más sólido del gobierno de Fox*. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en http://www.thequalitytimes.com/1/notas_2004/calidad_lo_mas_solido.php 12 de Febrero de 2008.

The Quality Times. *Estrategias presidenciales de innovación y calidad*. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en http://www.thequalitytimes.com/1/notas_2005/pgr.php 12 de Febrero de 2008.

UNESCO. *Forum Barcelona 2004*. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://www.barcelona2004.org/esp/contenidos/>; 18 de Octubre 2006.

Villanueva, R. *La atención a las necesidades de aprendizaje como abordaje integrador del desarrollo humano*; Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en http://www.iigov.org/dhial/?p=45_02; 11 de Noviembre 2006.

Villareal, René, et. al. *La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica*; Documento en versión electrónica en formato PDF disponible en Internet en <http://www.eclac.org/ddpe/agenda/7/8367/VillarrealRamos.pdf> ; 6 de Septiembre 2007.

ANEXO 1: SIETE HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD

Las siete herramientas tienen su origen en Japón cuando Deming, a principios de la década de 1950 comenzó a inculcar entre los empresarios de ese país los principios del análisis estadístico. Los japoneses recopilaron, entonces, unas técnicas o herramientas que pudieran ser usadas fácilmente por cualquier persona de la organización. Con estas herramientas estadísticas, los datos numéricos se convierten en información valiosa que sirve para emprender acciones. Veamos en qué consisten:

1. Lista de verificación

Descripción: Las listas de verificación, también conocidas como de comprobación o de chequeo son un auxiliar en la obtención y análisis de la información. Sirven para recopilar fácilmente datos de factores y/o características previamente establecidas acerca de las cuales se describen los resultados, mediante el registro y frecuencia de los mismos.

Aplicaciones: -Investigar procesos de producción y distribución. – Identificar artículos defectuosos. –Localización de defectos específicos en los procesos. – Identificar frecuencia en que ocurren los de efectos.

Ejemplo:

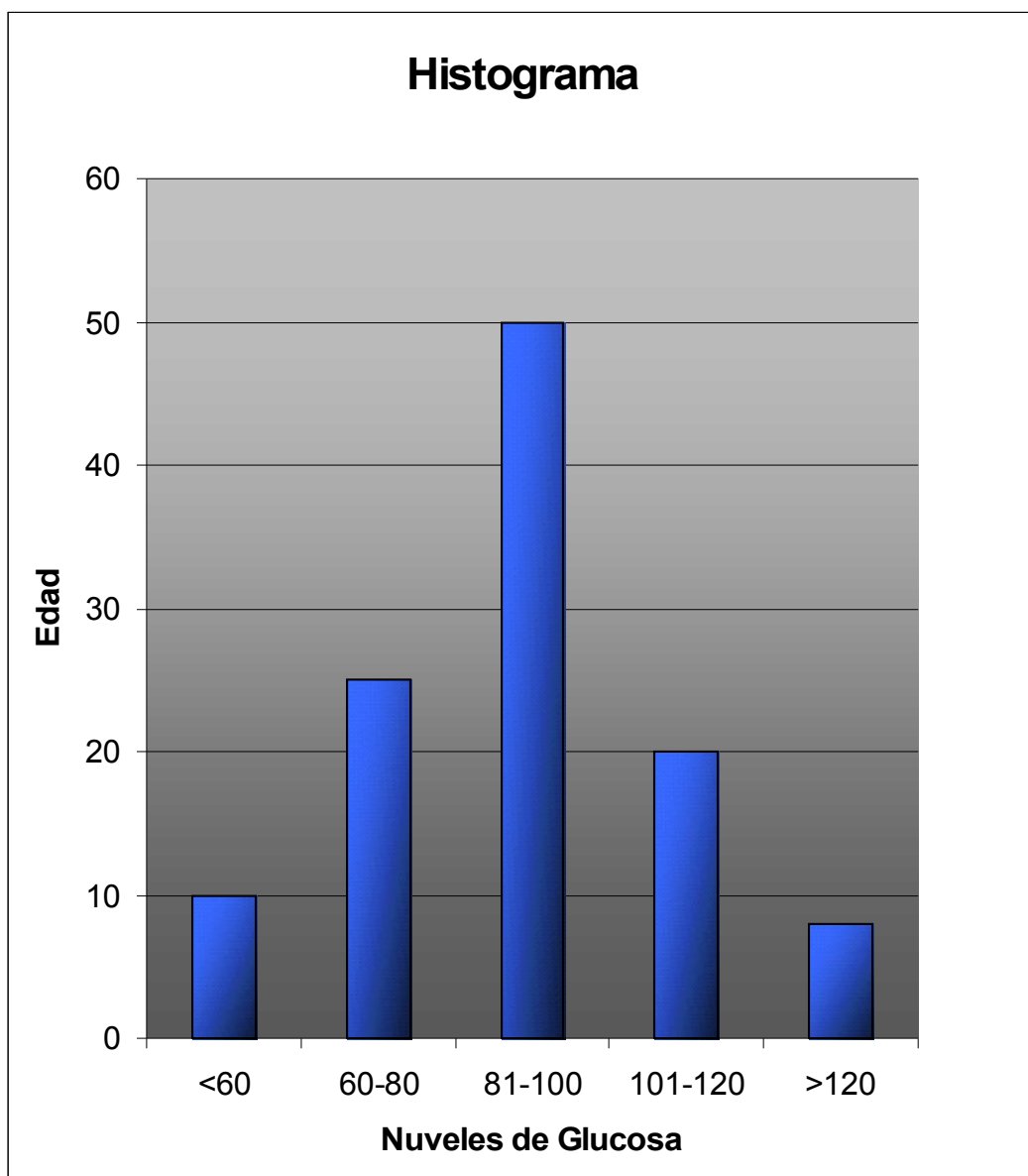
Detecto	Feb.5	Feb.5	Feb.5	Total
	6am	7am	8am	
Tamaño Incorrecto	6	5	8	18
Forma Incorrecta	1	3	3	7
Diámetro Incorrecto	5	1	1	7
Peso Incorrecto	12	15	16	43
Acabado Poroso	2	1	1	4
Totales	26	25	28	79

2. Histograma

Descripción: Un histograma es la representación gráfica de la distribución de un conjunto de datos. Es una gráfica de barras que muestra la cantidad de variación dentro de un proceso y describe los valores de medición de acuerdo con la frecuencia en que se presentan.

Aplicaciones: -Obtener una comunicación clara y efectiva de la variabilidad del sistema. -Mostrar el resultado de un cambio en el sistema. -Identificar anomalías examinando la forma. -Comparar la variabilidad con los límites de especificación.

Ejemplo:

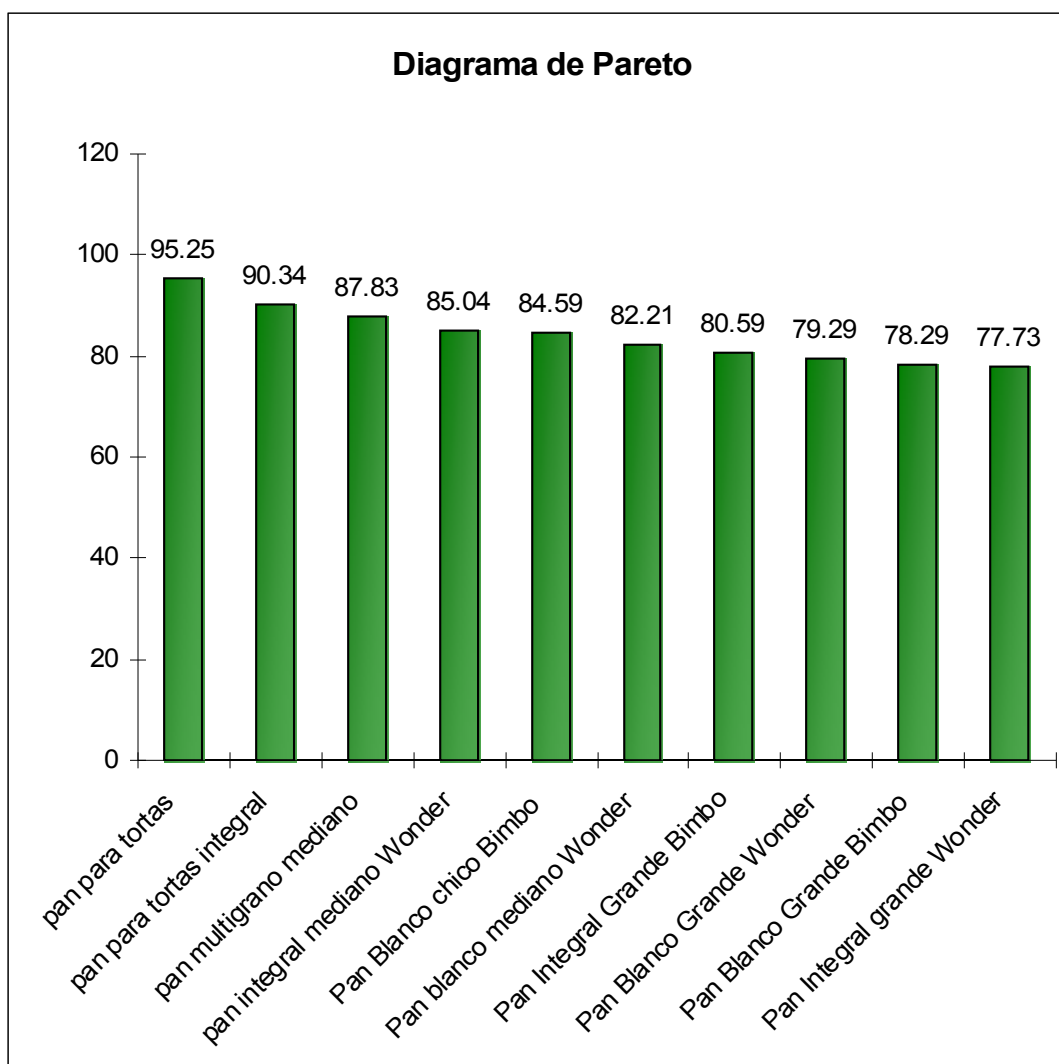


3. Diagrama de Pareto

Descripción: Es una herramienta que se utiliza para priorizar los problemas o las causas que los genera. Su nombre proviene del economista italiano Wilfredo Pareto, destacado por realizar estudios sobre la distribución de la riqueza y las relaciones entre quienes poseían el menor nivel de riqueza en relación al impacto de la pobreza sobre la mayoría. Permite organizar los elementos en orden descendente de frecuencia, se conoce como la ley del 80-20. Sirve para analizar las causas más importantes que originan un problema.

Aplicaciones: -Muestra de calidad (cumplimiento de requisitos) –Costos de fabricación –Tiempos de entrega –Seguridad en el manejo de los productos terminados.

Ejemplo:

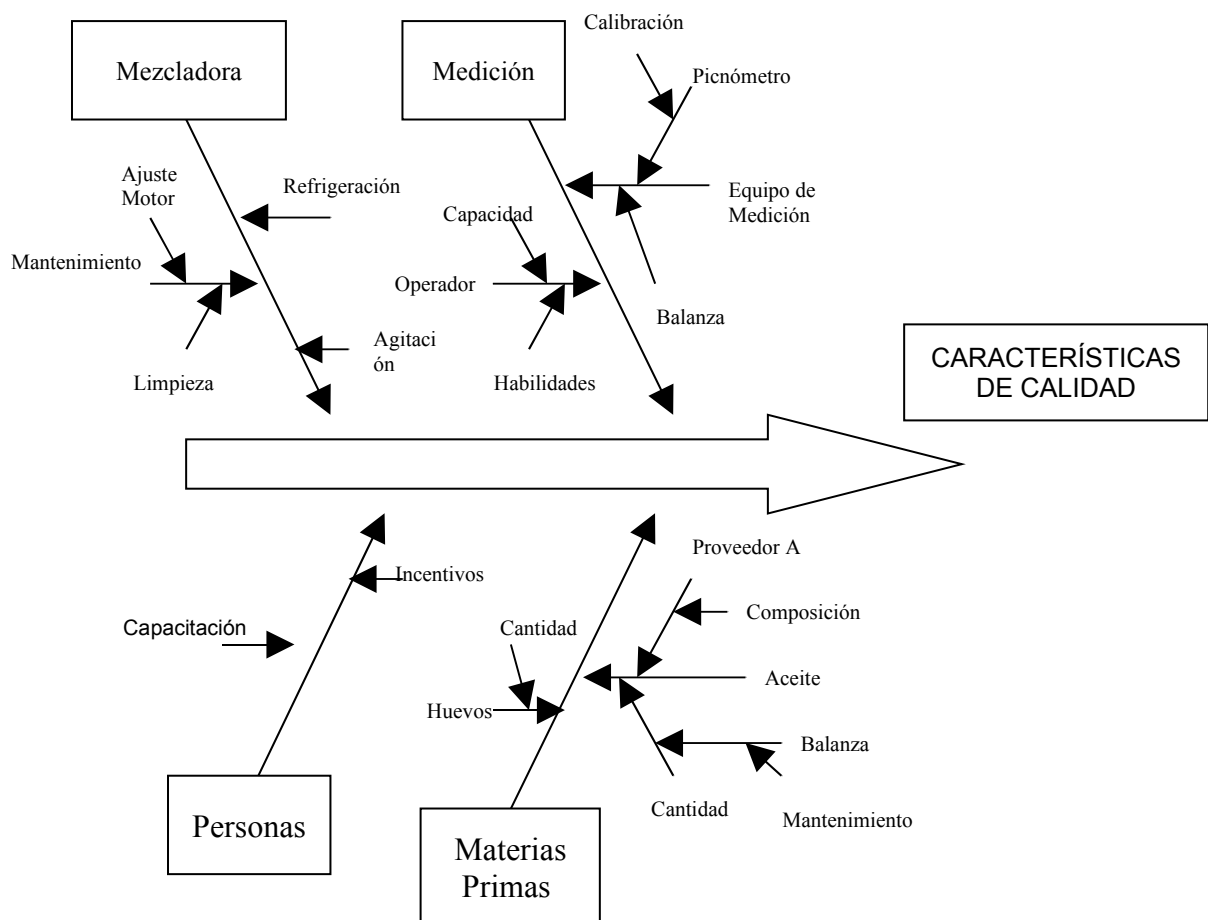


4. Diagrama de causa-efecto (Ishikawa)

Descripción: Esta no es precisamente una herramienta estadística, se le conoce también como diagrama de pescado, diagrama de causa-efecto o diagrama de Ishikawa. Este método puede utilizarse para ordenar las causas que afectan o influyen en la calidad del proceso de un producto o servicio.

Aplicaciones: -Posibles causas y efectos en las máquinas –Posibles causas y efectos atribuibles a la mano de obra. –Posibles causas y efectos en los métodos utilizados. –Posibles causas y efectos en los materiales utilizados. – Causas externas no controlables por la organización (medio ambiente, economía, política, sociedad, etcétera).

Ejemplo:

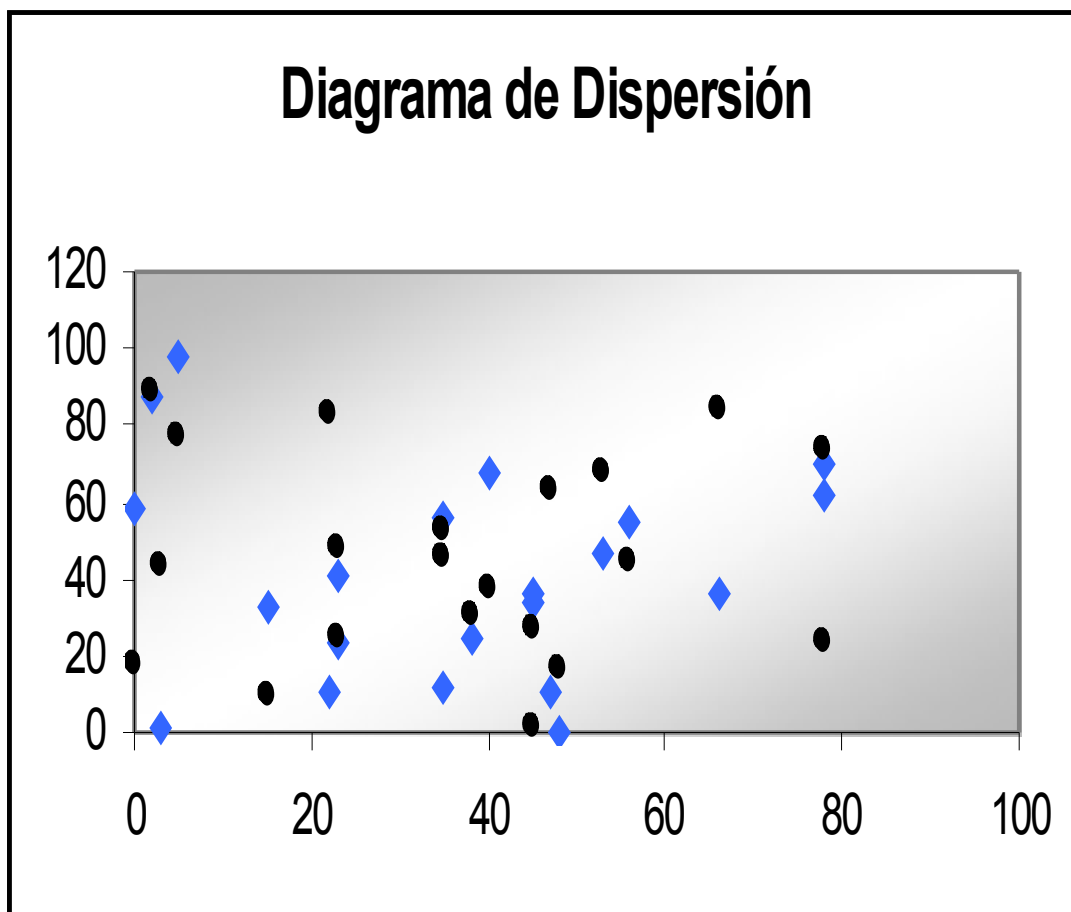


5. Diagrama de dispersión

Descripción: Es una herramienta para representar en forma gráfica la relación entre dos variables. Permite observar la relación que existe entre una supuesta causa y un efecto.

Aplicaciones: -Se utiliza para estudiar la posible relación entre una variable y otra. -Cuando sea necesario mostrar lo que sucede con una variable cuando la otra cambia, con la finalidad de probar su interrelación.

Ejemplo:

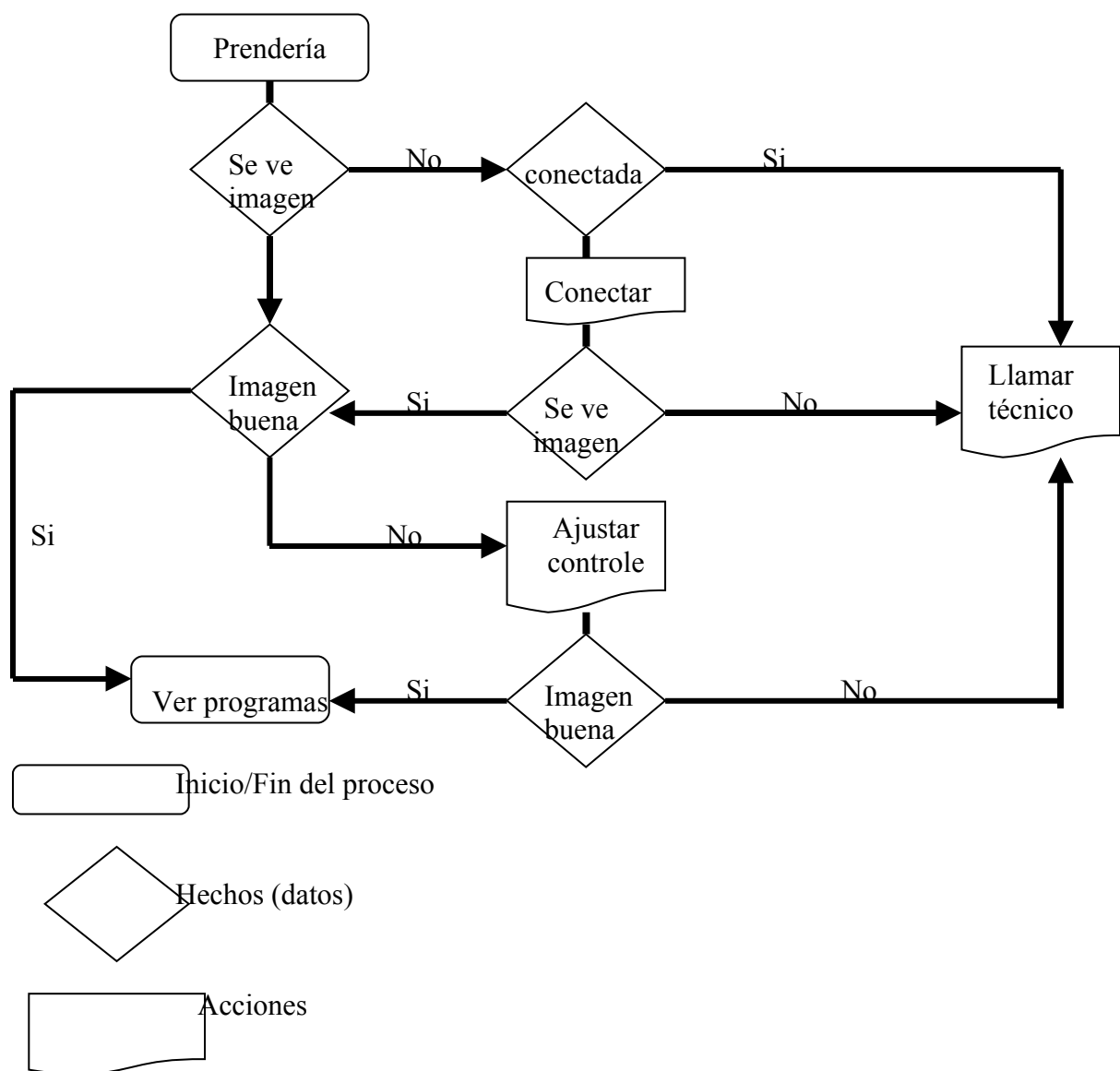


6. Diagrama de dispersión

Descripción: Representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso, a través de dibujos y formas geométricas, se determinan las frases del mismo. El propósito principal es establecer una mejora de todo el proceso, al clarificar las relaciones entre actividades.

Aplicaciones: -Para identificar las acciones para el cálculo de pago de los trabajadores. (Tiempo extra, otras percepciones). -Para identificar vicios, tiempos de espera, errores. -Identificar lagunas de tiempo, o retrasos en el funcionamiento de una cadena de producción, distribución o servicio.

Ejemplo:

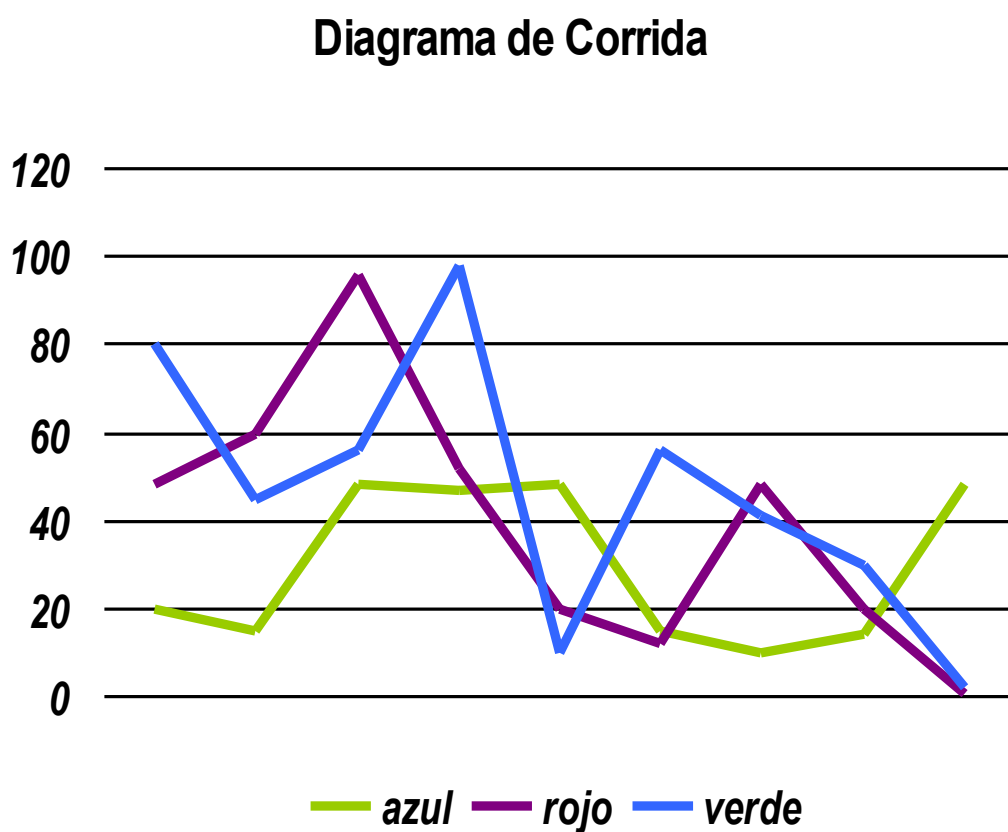


7. Diagrama de corrida

Descripción: Visualización de tendencias entre puntos observados durante un periodo específico; es utilizada para representar datos gráficamente con respecto a un tiempo y para detectar cambios significativos en el proceso.

Aplicaciones: -Muestra las tendencias en los datos a través del tiempo. – Observa el seguimiento de los efectos en un proceso.

Ejemplo:



En caso de requerir la aplicación de estas herramientas durante su desempeño laboral es recomendable consultar el sitio electrónico *ONG con calidad*, en la dirección Web: <http://www.ongconcalidad.org/herramientas.htm>

ANEXO 2: CATÁLOGO DE NORMAS OFICIALES MEXICANAS

Rama	Total *	Porcentaje
Agricultura	35	2.95%
Ganadería	7	0.59%
Aprovechamiento forestal	55	4.63%
Pesca, caza y captura	44	3.70%
Servicios relacionados con las actividades agropecuarias y forestales	86	7.24%
Extracción de petróleo y gas	12	1.01%
Minería de minerales metálicos y no metálicos	0	0.00%
Servicios relacionados con la minería	1	0.08%
Generación y suministro de energía eléctrica	11	0.93%
Agua y suministro de gas por ductos	26	2.19%
Edificación	5	0.42%
Construcción de obra de ingeniería civil u obra pesada	8	0.67%
Trabajos especiales y servicios relacionados con la construcción	0	0.00%
Industria alimentaria	35	2.95%
Industria de las bebidas y del tabaco	9	0.76%
Fabricación de insumos textiles	0	0.00%
Confección de productos textiles, excepto prendas de vestir	0	0.00%
Fabricación de prendas de vestir	3	0.25%
Fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos, excepto prendas de vestir	2	0.17%
Industria de la madera	2	0.17%
Industria del papel	0	0.00%
Impresión e industrias conexas	0	0.00%
Fabricación de productos derivados del petróleo	1	0.08%
Industria química	25	2.10%
Industria del plástico y del hule	7	0.59%
Fabricación de productos a base de minerales no metálicos	0	0.00%
Industrias metálicas básicas	2	0.17%
Fabricación de productos metálicos	29	2.44%

Fabricación de maquinaria y equipo	4	0.34%
Fabricación de equipo de computación, comunicación, de medición y de otros equipos, componentes y accesorios electrónicos	30	2.53%
Fabricación de equipo de generación eléctrica y aparatos y accesorios eléctricos	25	2.10%
Fabricación de equipo de transporte	7	0.59%
Fabricación de muebles y productos relacionados	1	0.08%
Otras industrias manufactureras	36	3.03%
Comercio al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	0	0.00%
Comercio al por mayor de productos textiles y calzado	0	0.00%
Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, de perfumería, accesorios de vestir, artículos para el esparcimiento y electrodomésticos	0	0.00%
Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias, para la industria y materiales de desecho	1	0.08%
Comercio al por mayor de maquinaria, mobiliario equipo para actividades agropecuarias, industriales y de servicios	0	0.00%
Comercio al por mayor de camiones	0	0.00%
Intermediación y comercio al por mayor por medios masivos de comunicación y otros medios	2	0.17%
Comercio al por menor de alimentos, bebidas y tabaco	0	0.00%
Comercio al por menor en tiendas de autoservicio y departamentales	0	0.00%
Comercio al por menor de productos _excepto_, accesorios de vestir y de calzado	0	0.00%
Comercio al por menor de artículos para el cuidado de salud	0	0.00%
Comercio al por menor de artículos de papelería, para el esparcimiento y otros artículos de uso personal	0	0.00%

Comercio al por menor de enseres domésticos, computadoras y artículos para la de interiores	2	0.17%
Comercio al por menor de artículos de ferretería, tlapalería y vidrios	1	0.08%
Comercio al por menor de vehículos de motor, refacciones, combustibles y lubricantes	4	0.34%
_excepto_ción_n al comercio al por menor por medios masivos de _excepto_ción y otros medios	1	0.08%
Transporte aéreo	32	2.69%
Transporte por ferrocarril	14	1.18%
Transporte por agua	26	2.19%
Auto transporte de carga	3	0.25%
Transporte terrestre de pasajeros, _excepto por ferrocarril	3	0.25%
Transporte por ductos	1	0.08%
Transporte turístico	3	0.25%
Servicios relacionados con el transporte	28	2.36%
Servicios postales	0	0.00%
Servicios de mensajería y paquetería	0	0.00%
Servicios de almacenamiento	6	0.51%
Edición de publicaciones impresas y software	0	0.00%
Industria fílmica y del sonido	1	0.08%
Radio, televisión y otras telecomunicaciones	17	1.43%
Suministro y procesamiento de información	3	0.25%
Banca central	0	0.00%
Instituciones de intermediación crediticia y financiera no bursátil	0	0.00%
Actividades bursátiles cambiarias y de inversión financiera	0	0.00%
Compañías de finanzas, seguros y pensiones	1	0.08%
Servicios inmobiliarios	0	0.00%
Servicios de alquiler de bienes muebles	1	0.08%
Servicios de alquiler de marcas registradas, patentes y franquicias	0	0.00%

Servicios profesionales, científicos y técnicos	23	1.94%
Dirección de corporativos y empresas	0	0.00%
Servicios de apoyo a los negocios	0	0.00%
Manejo de desechos y servicios de remediación	153	12.88%
Servicios educativos	1	0.08%
Servicios médicos de consulta externa y servicios relacionados	62	5.22%
Hospitales	43	3.62%
Residencias de asistencia social y para el cuidado de la salud	0	0.00%
Otros servicios de asistencia social	20	1.68%
Servicios artísticos y deportivos, y otros servicios relacionados	4	0.34%
Museos, jardines botánicos y	0	0.00%
Servicios de entrenamiento en instalaciones recreativas	0	0.00%
Servicios de alojamiento temporal	4	0.34%
Servicio de preparación de alimentos y bebidas	1	0.08%
Servicios de reparación y mantenimiento	12	1.01%
Servicios personales	7	0.59%
Asociaciones y organizaciones	3	0.25%
Hogares con empleados domésticos	0	0.00%
Actividades del gobierno	39	3.28%
Organismos internacionales y extraterritoriales	0	0.00%
Total	1188	100%

*Estos datos corresponden total de Normas que por cada rama existen documentadas y validadas y que a la fecha existen y el valor de la columna derecha representa el porcentaje que sobre el total de cada rama tiene.

Referencia: <http://www.economia.gob.mx/noms> Consulta: Noviembre 2005

ANEXO 3: ESTÍMULOS A LA CALIDAD

El reconocimiento de la calidad en las organizaciones representa una motivación trascendente. Los premios que otorgan diferentes entidades gubernamentales y privadas, nacionales e internacionales, buscan reconocer los esfuerzos de la empresa por contar con recursos productivos y humanos, adecuados para ofrecer bienes y servicios de calidad a los consumidores, a la vez que se procura el desarrollo humano y el cuidado del ambiente.

En esta asignatura revisaremos en qué consisten los premios Malcolm Baldrige (Estados Unidos), Premio Deming (Japón), y el Premio Nacional de Calidad (México).

PREMIO MALCOLM BALDRIGE

Antecedentes:

Fue a principios de los años ochenta, cuando los dirigentes económicos de EE.UU., a la vista de la trascendencia del premio Deming instaurado en Japón y preocupados por la pérdida de productividad y competitividad de la economía norteamericana, hicieron grandes esfuerzos para planificar y ejecutar programas que ayudaran a las empresas a tomar conciencia de la importancia y beneficios de gestionar niveles altos de calidad, esto dio como resultado la creación del premio MALCOLM BALDRIGE

Quien lo otorga:

El premio nacional de calidad MALCOLM BALDRIGE se otorga en EE.UU. de Norteamérica desde 1987, por el Departamento de Comercio.

La entrega de este premio promueve:

- La sensibilización del país y las industrias, promocionando la utilización de la gestión de calidad total como método competitivo de gestión empresarial
- Contar con un medio para reconocer formal y públicamente los méritos de aquellas firmas que los hubieran implantado con éxito.
- El entendimiento de los requisitos para alcanzar excelencia en la calidad.
- La participación de todos, en la información sobre estrategias de calidad de éxito y sobre los beneficios derivados de la puesta en práctica de estas estrategias.

Requisitos:

El modelo propone que la satisfacción del cliente y del personal, así como el impacto sigla positivo, se consigue mediante el liderazgo en la estrategia y la gestión del personal, de los recursos y de los procesos, que conduzcan a unos excelentes resultados empresariales.

El premio define como valores claves: la calidad orientada al cliente, el liderazgo, la mejora continua, la participación, el desarrollo de las personas, la respuesta rápida al mercado, el diseño, la prevención de calidad, la visión a largo plazo, el desarrollo de cooperación interna y externa, así como la responsabilidad corporativa y ciudadana.

PREMIO EDWARD DEMING.

Deming es uno de los grandes exponentes de los enfoques de calidad, su obra es reconocida internacionalmente, por su aportación a la transformación de la industria japonesa, que revolucionó su sistema de administración y elevó considerablemente sus niveles de calidad y productividad.

Discípulo de Shewart, quién desarrolló las técnicas del control estadístico de procesos y las gráficas de control, Deming utilizó y difundió ampliamente el círculo de Shewart; planear, hacer, verificar y actuar, que ahora se conoce como Círculo de Deming y es uno e los aspectos medulares de su filosofía de calidad.

Quien lo otorga:

En 1951 la Unión de Ciencia e Ingeniería Japonesa (JUICE, Union of Japanese Scientist and Engineers), instituyó el premio anual Deming para las aportaciones a la calidad y confiabilidad de los productos.

En este premio pueden participar empresas japonesas, extranjeras, privadas y públicas.

Requisitos:

El premio parte de la base del control de los resultados: los buenos resultados se obtienen por la implantación eficaz de las actividades de control de la calidad en todas las funciones de la empresa. Considera los resultados como fruto de los hechos realizados en el pasado y, por tanto, con un control estricto del proceso y una actuación adecuada es posible modificar los resultados futuros.

Los japoneses proponen que la organización de la empresa debe centrar sus actividades en la implantación de una serie de herramientas de calidad y técnicas estadísticas para obtener unos buenos resultados en todas las funciones y niveles de la empresa como son: el análisis del proceso, los métodos estadísticos de control, los grupos de mejora, etc.

Para la entrega de este premio se evalúan los criterios operativos de las empresas, agrupándolos en los siguientes capítulos, dándole la misma ponderación a cada uno:

- Políticas de calidad y gestión de calidad.
- Organización de la calidad y su difusión.
- Formación y difusión de las técnicas de control de calidad.

- Recogida, transmisión y utilización de la información de calidad.
- Análisis de calidad.
- Estandarización.
- *Kanri*: control diario, control del proceso y mejora.
- Aseguramiento de la calidad.
- Resultados de la implantación.

PREMIO NACIONAL DE CALIDAD (MÉXICO)

Antecedentes:

Este premio tiene como misión promover y estimular la adopción de procesos integrales de calidad total con base en el modelo de dirección por calidad, así como reconocer a las empresas industriales, comercializadoras y de servicios, instituciones educativas y dependencias de gobierno que operan en México y que se distingan por contar con las mejores prácticas de calidad total y mostrarlas como modelos a seguir por la comunidad mexicana.

Quien lo otorga:

Premio Nacional de Calidad fue creado por el gobierno de México y el sector privado, en 1987, con el propósito de fomentar una mayor competitividad de las organizaciones mexicanas y reconocer los esfuerzos que han realizados para implantar procesos de calidad total.

Los principales objetivos del premio son:

- Diseñar, analizar proponer y estimular el establecimiento de los procesos de mejora continua hacia la calidad total en las unidades productoras de bienes y servicios, de acuerdo al Modelo de Mejora Continua México.
- Contribuir a elevar la productividad de los diversos sectores económicos y proponer métodos que incrementen la eficiencia de dichos procesos.
- Participar en el fomento a las exportaciones apoyadas en el enfoque de atención al cliente, a través d un mayor nivel de competitividad y prestigio en los mercados internacionales.

Requisitos:

Pueden participar pequeñas y medianas empresas de los sectores industrial, comercial y de servicio. Como máximo, se entregan anualmente hasta 10 reconocimientos.

La información presentada por las empresas aspirantes se evalúa con base en tres aspectos: enfoque (la calidad como filosofía); implantación (de sistemas de calidad) y resultados (desde la perspectiva de la satisfacción y cumplimiento de las expectativas del cliente).

Los elementos que se consideran en el Premio Nacional de Calidad son:

- Calidad centrada en dar valor superior a los clientes.
- Liderazgo.
- Desarrollo del personal con enfoque de calidad.
- Información y análisis.
- Planeación.
- Administración y mejoramiento de procesos.
- Impacto en la sociedad.
- Resultados de calidad.

Fuente: Montaudon Tomas, Cynthia. *La Historia de la Calidad Mundial*. Editorial Lupus Inquisidor. México. 2004. 285 páginas.

ANEXO 4: DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DEL GOBIERNO FEDERAL

DEPENDENCIAS	ENTIDADES	ÓRGANOS DESCONCENTRADOS DEL GOBIERNO FEDERAL
SCT	CFE	INEGI
SE	CANACYT	CNA
SEDESOL	DIF	SAT
SFP	IMSS	
SEGOB	INMUJERES	
SEMAR	ISSTE	
SEMARNAT	LyFC	
SENER	NAFIN	
SEP	BANCOMEXT	
SSP	CONAMED	
STPS	IMP	
SER	LOTENA	
SHCP	PROFECO	
SAGARPA	IPAB	
SEDENA	ASA	
SRA	BANOBRAS	
SSA	CAPUFE	
SECTUR	CONACULTURA	
PGR	CONADE	
	INFONAVIT	
	IIE	
	NAFIN	
	PEMEX Corporativo	
	PEMEX Petroquímica	
	PEMEX Exploración y Producción	
	PEMEX Gas y Petroquímica Básica	
	PEMEX Refinación	
	RAN	
	LICONSA	

CON UN COMITÉ DIRECTIVO DE CALIDAD, 2001-2005

Datos acumulados al 31 de diciembre de 2005.

Fuente: Oficina de la Presidencia para la Innovación gubernamental, Presidencia de la República, Sexto Informe de Gobierno. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://sexto.informe.fox.presidencia.gob.mx/>; 12 de Febrero de 2008. p. 396

ANEXO 5: PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS, 2002-2006

Premio/Reconocimientos	Ganadoras					Total den Participaciones				
	2002	2003	2004	2005	2006	2002	2003	2004	2005	2006
Premio INTRAGOB ^{1/}	11	9	8	19	n.d	43	53	51	58	66
Máximo reconocimiento a las dependencias y entidades que se distinguen por la implantación del Modelo de Calidad INTRAGOB										
Reconocimiento INNOVA ^{1/}	57	25	20	37	n.d	106	137	103	88	125
Estimulo a las practicas exitosas de innovación con un alto impacto en la Agencia Presidencial del Buen Gobierno										
Premio Nacional de innovación en la APF ^{2/}	6	8	8	n.d	n.d.	27	26	20	39	n.d.
Máximo reconocimiento a las practicas de innovación con el mayor impacto en el ciudadano a través de la Agenda Presidencial de Buen Gobierno										
Reconocimiento Innova Estatal^{3/}	—	—	16	17	n.d	—	—	27	30	56
Máximo reconocimiento a las mejores practicas de innovación de los Gobiernos de los Estados por su contribución al fortalecimiento del Buen Gobierno										

1/El premio INTRAGOB y el reconocimiento INNOVA se entregaran en el mes de octubre de 2006

2/ El Premio Nacional de Innovación en la APF corresponde a 2006 se entregará en el mes de octubre del presente año.

3/ El Reconocimiento innova estatal inició en el año 2004 y los resultados para 2006 se entregarán en el mes de octubre del presente año.

Fuente: Oficina de la Presidencia para la Innovación gubernamental, Presidencia de la República, Sexto Informe de Gobierno. Documento en

versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://sexto.informe.fox.presidencia.gob.mx/>; 12 de Febrero de 2008. p. 397

GANADORES DEL PREMIO NACIONAL DE INNOVACION EN LA APF 2002-2004

2002	2003	2004
Secretaría de Relaciones Exteriores	Secretaria de la Defensa Nacional, Unidad de Especialidades Odontológicas	Coordinación Nacional del Programa de Desarrollo Humano, OPORTUNIDADES
Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación	Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores	Nacional Financiera, SCN
Secretaria del Trabajo y Previsión Social	Secretaria para la Función Pública	Comisión Federal de Protección contra Riesgos Sanitarios
Nacional Financiera, SCN	Nacional Financiera, SCN	Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuito
Comisión Federal de Electricidad	Comisión Federal de Electricidad	Procuraduría General de la República
Servicio de Administración Tributaria	Procuraduría General de la República	Secretaría de la Defensa Nacional, Unidad de Especialidades Médicas y Odontológicas
	Instituto Mexicano del Seguro Social Secretaría de Comunicaciones y Transportes	

1/ El Premio Nacional de Innovación en la APF para 2005 se entregará en el mes de octubre de 2006.

Fuente: Oficina de la Presidencia para la Innovación gubernamental, Presidencia de la República, Sexto Informe de Gobierno. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://sexto.informe.fox.presidencia.gob.mx/>; 12 de Febrero de 2008. p. 400

ANEXO 6: GANADORES DEL PREMIO INTRAGOB, 2002-2005

2002	2003	2004	2005
Procuraduría General de la República	Procuraduría General de la República, Fiscalía Especializada para la Atención de Delitos Electorales	Secretaría de Marina, Hospital Naval de Mazatlán	PEMEX, Región Marina Suroeste
Secretaría de la Defensa Nacional, Clínica de Especialidades de la Mujer	Secretaría de la Defensa Nacional, Unidad de Especialidades Odontológicas	Secretaría de la Defensa Nacional, Unidad de Especialidades Medicas y Odontológicas	Nacional Financiera, SNC.
Secretaría de Educación Pública, Universidad Tecnológica de León	Secretaría de Educación Pública,	Secretaría de Educación Pública	Secretaría de Educación Pública, Centro de Desarrollo Infantil No. 5 Diana Laura Riojas de Colosito
Comisión Federal de Electricidad	Centro de Desarrollo Infantil No. "José Martí"	Centro de Desarrollo Infantil No. 7	Comisión Federal de Electricidad
Subàrea de Transmisión y Transformación Temascal	Instituto Tecnológico de León	Proceso de Enfoque Estratégico y Cambio	Zona de Distribución Chilpancingo
Centro Nacional de Control de Energía, Área de Control Oriental	Comisión Federal de Electricidad, Subàrea de Transmisión y Transformación Xalapa	Comisión Federal de Electricidad	División Centro Sur, Zona Morelos
División de Distribución Centro Sur	PEMEX Exploraciones y Producciones, Activo de Explotación Pol-Chuc	Gerencia Regional de Transmisión Oriente	Central Termoelèctrica Valle de México
División Centro Occidente	Instituto Mexicano del Seguro Social, Unidad de Medicina Familiar No. 26	Dirección de Administración	Gerencial Regional de Producción Central
Laboratorio de Pruebas y Equipos	Fideicomiso de Fomento Minero	Instituto Mexicano del Seguro Social	Subàrea de Transmisión Córdoba

Materiales			
Petróleos Mexicanos, Activo de Explotación Litoral, RMSO	Liconsa, S.A. de C.V., Dirección Metropolitana Norte	Unidad de Medicina Familiar No. 77	Gerencial Regional de Producción Suroeste
Nacional Financiera, SCN.		Unidad de Medicina Familiar No.19	División Centro Occidente
Comisión Nacional de Arbitraje Medico			Residencia General de Construcción de Proyectos de Transmisión y Transformación Peninsular Procuraduría General de la República Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología Secretaría del Trabajo y Previsión Social, FONACOT Comisión Nacional de Agua Gerencia Estatal de Zacatecas Gerencia Regional Pacifico Sur Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos Control de Peaje y Servicios de la Dirección de Operación Gobierno del Estado de Guanajuato, Instituto Tecnológico Superior de Irapuato Instituto Mexicano del Seguro Social, Unidad Medica de Alta Especialidad Hospital Puebla Centro Medico Nacional Manuel Ávila Camacho

Fuente: Oficina de la Presidencia para la Innovación gubernamental, Presidencia de la República, Sexto Informe de Gobierno. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://sexto.informe.fox.presidencia.gob.mx/>; 12 de Febrero de 2008. p. 398

PREMIOS, RECONOCIMIENTOS Y CERTIFICACIONES EN NORMAS INTERNACIONALES OBTENIDOS POR LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

año	premio INTRAGOB ^{1/}		Premio Nacional de Innovación en la APF ^{2/}		Reconocimiento INNOVA ^{1/}		Reconocimiento INNOVA Estatal ^{1/}		certificados de Iso-9000 centros de trabajo
	instituciones ganadoras	participantes	instituciones ganadoras	participantes	instituciones ganadoras	participantes	instituciones ganadoras	participantes	
2000									429
2001									541
2002	11	43	6	27	57	106			684
2003	9	53	8	26	25	137			869
2004	8	51	8	20	20	103	16	27	1426
2005	19	58	n.d.	39	37	88	17	30	1692
2006	n.d.	66	n.d.	n.d.	n.d.	125	n.d.	56	2351

1/El premio INTRAGOB, el reconocimiento INNOVA y el reconocimiento INNOVA Estatal se entregaran en el mes de octubre de 2006.

2/ El Premio Nacional de Innovación en la APF corresponde a 2005 se entregará en el mes de octubre de 2006.

3/ para los certificados en ISO 9000 (centros de trabajo) los datos corresponden al primer trimestre.

Fuente: Oficina de la Presidencia para la Innovación gubernamental, Presidencia de la República, Sexto Informe de Gobierno. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://sexto.informe.fox.presidencia.gob.mx/>; 12 de Febrero de 2008. p. 402

CARTA COMPROMISO AL CIUDADANO POR DEPENDENCIA Y ENTIDAD 2004-2006

Dependencia o Entidad	2004	2005	2006	Dependencia o Entidad	2004	2005	2006	Dependencia o Entidad	2004	2005	2006
Total de CCC	85	129	46								
ASERCA	2	3		FOVISSTE	1	2		SAGARPA	3	5	
BANCOMEXT		2		HGMGG	3			SAT	2	7	
BANOBRAS	1	1		IMPI	2			SCT	2	14	
CAPUFE		1		IMSS	4		37	SE	3	6	
CFE	2	3		INAPAM		2		SECTUR	1	1	
CNA	3	2	1	INCMNSZ	1			SEDESOL opciones productivas			1
CNSF		2		INDAUTUR	1	1		SEGOB	5	4	
CNSN	1		1	INDESOL		2		SEMARNAT	6	8	
COFEPRIS	3	4		INEA		5		SENASICA	2	3	
COFETEL	1	2		ININ	1			SENER	1	1	
COMIMSA		3		ISSSTE	2	3		SEP	5	3	
CONALCULTA	1			JFCA	1			SEPOMEX	1	2	
CONACYT			1	LFC	2		2	SFP		3	
CONADE	1	2		LICONSA	1	2		SHCP	1	1	
CONAE	1			OPORTUNIDADES	1			SRA		1	
CONALITEG		1		PA	1	1		SER	4		
CONDUCEF		2		PGR		5		SSP	1	3	
CRE	1	1		PRECIDENCIA		4		STPS	1	2	
DIF	2	3		PROFECO	1			TELECOMM	1		
FIRA		1		PROFEDET	1			UPN		2	
FONACOT	1		2	RAN	1	2					
FONATUR	1			SAE	1						

1/ Cifras correspondientes al periodo enero-junio.

Fuente: Oficina de la Presidencia para la Innovación gubernamental, Presidencia de la República, Sexto Informe de Gobierno. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://sexto.informe.fox.presidencia.gob.mx/>; 12 de Febrero de 2008. p. 402

ANEXO 7: CALIDAD ISO 9000

Objetivos del programa

La Secretaría de Economía de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo y la Agenda Presidencial de Buen Gobierno en su estrategia de Gobierno de Calidad, ha establecido un Programa de Calidad Institucional, el cual tiene como objetivo fundamental la Certificación bajo la Norma ISO 9001:2000 y el desarrollo del Modelo de Calidad INTRAGOB.

Para alcanzar este objetivo, se han determinado las siguientes líneas generales:

- Institucionalización de un servicio público de excelencia.
- Certidumbre a través del cumplimiento de compromisos explícitos.
- Confiabilidad, eficiencia, efectividad y transparencia en la prestación de los servicios.
- Rendición de cuentas.
- Mejora continua de los procesos.
- Satisfacción de los clientes que le corresponde atender a esta Secretaría.

A la fecha la Secretaría cuenta con 74 Unidades Administrativas con procesos certificados.

Unidad Administrativa	Certificado
Oficina del C. Secretario	ISO 9001:2000
Órgano Interno de Control	ISO 9001:2000
Unidad de Asuntos Jurídicos	ISO 9001:2000
Centro de Asesoría "Primer Contacto"	ISO 9001:2000
Coordinación General de Delegaciones Federales y 51 Representaciones Federales	ISO 9001:2000
Subsecretaría de Normatividad, Inversión Extranjera y Prácticas Comerciales Internacionales	ISO 9001:2000
Unidad de Prácticas Comerciales Internacionales.	ISO 9001:2000
Dirección General de Normas	ISO 9001:2000
Dirección General de Inversión Extranjera	ISO 9001:2000
Dirección General de Normatividad Mercantil	ISO 9001:2000
Subsecretaría de Industria y Comercio	ISO 9001-2000
Dirección General de Comercio Interior y Economía Digital	ISO 9001:2000
Dirección General de Industrias Básicas	ISO 9001:2000
Dirección General de Comercio Exterior	ISO 9001:2000
Dirección General de Industrias Pesadas y Alta Tecnología	ISO 9001:2000
SNCI/Sección Mexicana del Secretariado de los Tratados de Libre Comercio	ISO 9001:2000
Coordinación General de Minería	ISO 9001:2000
Dirección General de Minas	ISO 9001:2000
Dirección General de Promoción Minera	ISO 9001:2000
Dirección General de Recursos Humanos	ISO 9001:2000
Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales	ISO 9001:2000
Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.	ISO 9001:2000
Dirección General de Informática	ISO 9001:2000
Representación en Ottawa, Canadá.	ISO 9001:2000

Secretaría de Economía. Calidad ISO 9000. Documento en versión electrónica en formato HTML disponible en Internet en <http://www.economia.gob.mx/?P=197>
12 de febrero de 2008.

**ANEXO 8: MUNICIPIOS MEXICANOS CERTIFICADOS EN LA NORMA ISO
9000:2000**

Municipio/Delegación	Entidad federativa	Numero de Certificaciones
Ecatepec de Morelos	Estado de México	14
Tlalnepantla de Baz	Estado de México	13
Aguascalientes	Aguascalientes	11
León	Guanajuato	9
Zapopan	Jalisco	6
Colima	Colima	4
San Nicolás de la Garza	Nuevo León	4
Matamoros	Tamaulipas	4
Tijuana	Baja California	3
Gustavo A. Madero	D.F	3
Guadalajara	Jalisco	3
Solidaridad	Quintana Roo	3
Chihuahua	chihuahua	2
Miguel Hidalgo	D.F	2
Cuautitlan Izcalli	Estado de México	2
Metepéc	Estado de México	2
Mérida	Yucatán	2
Saltillo	Coahuila	1
Torreón	Coahuila	1
Atizapan de Zaragoza	Estado de México	1
Toluca	Estado de México	1
Tultitlan	Estado de México	1
Acapulco de Juárez	Guerrero	1
Pachuca	Hidalgo	1
Corregidora	Querétaro	1
Querétaro	Querétaro	1
Mocorito	Sinaloa	1
Cajeme Obregón	Sonora	1
Hermosillo	Sonora	1
Navojoa	Sonora	1
Reynosa	Tamaulipas	1
Veracruz	Veracruz	1
No Identificado	1
32	19	100

Aguilar Márquez, Israel. *Modernización Administrativa en Municipios Metropolitanos mediante Sistemas de Calidad*. México. FCPyS-UNAM, 2007. p. 77