



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN**

**OTORGAMIENTO DE UN SOPORTE ORGANIZACIONAL A PARTIR DE LA  
INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO: CASO PRÁCTICO EN  
PRONÓSTICOS PARA LA ASISTENCIA PÚBLICA**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**PRESENTA**

**ISMAEL FLORES ORTÍZ**

**Asesor: LIC. JUAN MIGUEL RAMÍREZ ZOZAYA**

**Agosto 2009**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

***Dedicado a mi esposa, hijos y padres, que desde siempre han creído en mí...***

El tesón de Paty mi esposa que en todo momento me han alimentado el alma y disipado dudas para continuar en el sendero de los proyectos por desarrollar.

Las metas que uno se fija, siempre tienen detrás de sí una voluntad específica; para este caso la voluntad que me mueve es mi familia, la sociedad y mi país.

Todo lo que busco es seguir deseando ser lo que soy, en ello está intrínseca la búsqueda de métodos que promuevan un tipo de actividad autoiniciada que impacte en resultados directos sobre la generación de actos creativos.

Agosto 2009

# INDICE

## Introducción

### Capítulo 1.- El diagnóstico y los elementos para la calidad en el gobierno

- 1.1. El Diagnóstico
  - a) Fortalezas
  - b) Debilidades y amenazas
- 1.2. Pronósticos: su origen, naturaleza jurídica y giro que opera
- 1.3. Insumos básicos para la calidad
  - 1.3.1. Gestión del cambio de cultura
  - 1.3.2. El Management
  - 1.3.3. Construcción y ejecución del ciclo de gestión
    - a) Los procesos como tecnologías
    - b) Las tecnologías de información
- 1.4. Interoperabilidad

### Capítulo 2.- La Certificación de Pronósticos para la Asistencia Pública

- 2.1. El Proceso de Construcción del Sistema de Gestión de Calidad
  - 2.1.1. Acciones previas: El diagnóstico, integración del Comité de Calidad y sus funciones
  - 2.1.2. Capacitación, documentación de procedimientos y manual de calidad
  - 2.1.3. Implantación del sistema gestión de la calidad: Auditorías Internas de Calidad, preauditoría y auditoría de certificación
- 2.2. Tramo de responsabilidad de Pronósticos dentro de la administración pública
  - 2.2.1. Impacto de la operación de Pronósticos en la Agenda de Buen Gobierno
  - 2.2.2. La aportación que realiza Pronósticos al quehacer público

### Capítulo 3. Propuesta de un Modelo de Soporte Organizacional para la administración pública en México

- 3.1 Integración de equipos de alto rendimiento
  - 3.1.1. El coaching
  - 3.1.2. La facultación
  - 3.1.3. Autonomía por Fronteras
- 3.2 El Soporte organizacional

## Conclusiones

## Bibliografía

## Anexos

## **INTRODUCCIÓN**

La administración pública de cualquier estado nación, requiere de individuos que cristalicen y hagan palpable el quehacer gubernamental. En la búsqueda de una nueva misión de vida para la sociedad, ningún organismo público debe desentenderse de su objetivo primordial, siendo este no el que tiene en particular, sino el que un país tiene y se plantea como proyecto de nación; en este sentido cada parte que integre la administración pública tiene, entre otras responsabilidades, la de fortalecerse hacia adentro. Por tal empresa, el presente trabajo se refiere a la búsqueda, implantación y alineación de elementos o insumos para la gestión del recurso humano, convirtiéndose en un activo de la organización al pasar a ser capital humano. Con la propuesta de conceptos desarrollados que conjuntan perfiles y características, que permitan integrar equipos de alto rendimiento, considerando determinados cimientos que una organización debe implantar para tener continuidad y contundencia en el cumplimiento de sus objetivos; entre otros requerimientos, algo muy importante es concientizar al recurso humano para lograr alinearlo a las estrategias, objetivos, misión y visión de la organización.

Por lo anterior, el objetivo perseguido es presentar una propuesta que conjunte elementos y conceptos que, ordenados y revisados de manera integral, permitan contar con una metodología para desarrollar y reorientar capacidades en los servidores públicos, convirtiéndolos en agentes de cambio, que innoven y sean parte del activo con que cuenta Pronósticos para la Asistencia Pública (Pronósticos); dichas capacidades se desarrollarán a través de un entrenamiento, facultación y una clara delimitación de funciones, actividades y tareas. Es así que en la persecución de dicho objetivo se tendrá como hipótesis que el desarrollo de un soporte organizacional para la administración pública permitirá, en el contacto directo, flexible y dinámico con los integrantes del proyecto a atender, generar modelos sustentables de amplio alcance, llevando intrínseco un alto nivel de creatividad para la búsqueda de soluciones. Sin embargo la viabilidad de la implantación y/u

otorgamiento de dicho soporte esta supeditada al desarrollo de herramientas organizacionales, tales como un coaching (entrenamiento), una facultación (empowerment u otorgamiento de autoridad); asimismo y no menos importante, es el establecimiento y aprehensión de un sistema de gestión de calidad que otorgue los cimientos, que en su propios puntos o principios, sea el eje de actuación del organismo.

En la instauración de un soporte organizacional se pretende crecimiento robusto en la estructura de Pronósticos, con “estrategias bien planificadas y que en el curso de la acción se alinean continuamente con la nueva información”<sup>1</sup> recibida del exterior; que al focalizar las acciones de todos hacia una misma dirección, así como las interacciones humanas en el plano laboral, sus inquietudes, creatividad, compromiso y el desarrollo profesional generado y por generar, impacten en una diferencia real y ventaja competitiva frente al entorno, en este caso, en el ramo de loterías en el cual esta inmersa la entidad objeto de estudio.

¿Por qué la inquietud de este trabajo?, en la búsqueda de valor agregado a cada uno de los procesos, principalmente críticos y que dan cumplimiento a la razón de ser de la organización, se identificaron antecedentes apropiados para el desarrollo de la propuesta presentada, como es su destacada trayectoria, incluye sus finanzas sanas y que da como consecuencia el cumplimiento de su objeto de creación (generar recursos destinados a prioridades nacionales de salud, alimentación y educación); otra vertiente es el tener el viento a favor en cuanto a la génesis de los elementos o insumos básicos para la calidad, puesto que la participación de cerca me permitió estar estrechamente vinculado a la evolución del proyecto de certificación del organismo bajo la norma ISO 9001-2000, identificando sus fortalezas y debilidades de la organización, el rumbo pretendido, así como las amenazas a que se enfrentaría en el factor externo, esto es, la competencia, ya que al ser un organismo que oferta productos que tienen un valor en el mercado y que

---

<sup>1</sup> Khadem, Riaz. *Alineación total*. Colombia, Norma, 2002, p. 49

los mismos representan un negocio a los ojos de los empresarios, se debe estar preparados no sólo en la parte que el ciudadano o cliente puede observar, sino prepararse internamente, haciendo que su recurso humano de un salto, modificando su paradigma y transformándose en capital humano.

Los temas aquí revisados no son ajenos a los organismos integrantes de la administración pública, sea esta federal, estatal o municipal, pues al fin y al cabo el documento atiende perfiles y directrices de la gerencia pública y liderazgo; así entonces se tiene que la administración pública, juega un rol esencial en el quehacer gubernamental, teniendo como catalizador la percepción y juicios de los ciudadanos, ello, por la diversidad de funciones que realiza las cuales impactan directamente, y en el mayor de los casos, en la proveeduría de servicios a la sociedad, para el caso de Pronósticos para la Asistencia Pública, en la generación de recurso destinados al rubro de salud, educación y alimentación (asistencia pública), tal y como lo establece su decreto de creación. Así pues, en el salto pretendido se observan dos enfoques; el primero refiere a que más que una problemática, el organismo cuenta con la oportunidad histórica de desarrollar e implantar el modelo propuesto, ya que dispone de cimientos direccionados al cumplimiento de la misión que se ha trazado, misma que va alineada a su objeto de creación; el segundo enfoque por lo tanto prevé que el siguiente paso sería alinear los factores y acciones críticas a la *visión del organismo*<sup>2</sup>, en otras palabras, si el posicionamiento ya está dado ahora hay que enfocarse en superar las expectativas de sus clientes, estar un paso delante de la competencia manteniendo y ganando los nichos y segmentos de mercado.

Respecto al alcance de la aplicación de la propuesta, es en el sentido de que no es aplicable e la totalidad de los integrantes del organismo, sino que el mismo se

---

<sup>2</sup> La visión establecida en el Manual de Organización de Pronósticos propone “ser la institución número uno en la venta de productos de lotería en línea, manteniendo nuestro liderazgo en la eficiente generación de recursos para la asistencia pública”. Nota del autor.

determinará a partir de un filtro se identifique a las personas que puedan agregar creatividad en la búsqueda e implementación de estrategias.

En este sentido, el presente trabajo está organizado de manera tal que, los conceptos que se aborda en el primero y segundo capítulo se retomen en el tercero donde se plantean las pretensiones de la investigación. Así entonces, en el primer capítulo se muestra un diagnóstico del organismo, a fin de identificar sus fortalezas y debilidades, posteriormente en el análisis de su objeto de creación, se establece la ubicación en el tiempo y en la coyuntura prevaleciente en la génesis de Pronósticos, acotando que éste se creó a partir de la atención de necesidades establecidas en la agenda de gobierno de ese entonces; como parte final de dicho capítulo se conceptualiza lo que denominé *insumos básicos para la calidad*, los cuales proponen la *materia prima* para que en una organización que genera recursos, sean considerados para estar preparada o se esté preparando para atender las demandas y expectativas de sus clientes, tanto internos (quien recibe los productos de un proceso y a partir de ello genera otros como una cadena productiva que desarrolla un producto final, en este caso, los diferentes tipos de productos ofertados), como externo (el consumidor final), en medio de estos dos se tiene al socio estratégico, que en el caso particular Pronósticos son los agentes que comercializan el producto final.

En el segundo capítulo, se ponen a la vista las acciones tomadas para el proceso de certificación de Pronósticos, desde el diagnóstico, concientización, capacitación, integración del comité de calidad, auditorías previas y auditoría de certificación; se toman como punto de referencia los ocho puntos de la Norma ISO 9001-2000, identificándose indicadores críticos, los cuales permiten que de manera repetitiva se entregue un producto y/o servicio estandarizado; como parte final en dicho capítulo se concluye con la presentación del tramo de responsabilidad de Pronósticos dentro de la administración pública, siendo este punto la justificación de la razón de ser como un organismo integrante de la administración pública y que en su operación,

da atención la Agenda de Buen Gobierno establecida en el sexenio foxista; mediante una tabla de vinculación entre la “Agenda de Buen Gobierno” y los “Requerimientos de la Norma ISO 9001-2000” con los “Principios para Crear una Cultura de Calidad” se identifican las similitudes y que proporcionan el ambiente propicio para el desarrollo y fortalecimiento de una cultura organizacional.

En el último capítulo, se retoman los insumos básicos mencionados en el capítulo primero, referente al management, al líder y en su integración conlleven a una autonomía por fronteras (siendo esta el contar con tramos de responsabilidad, mediante el establecimiento de políticas y procedimientos, el cual establece el margen de actuación de los involucrados en el cumplimiento de objetivos de la organización), pero sin temores, con certidumbre y con capacidad para la toma de decisiones, cualidades que se adquieren en el desarrollo del liderazgo adquirido mediante un coaching organizacional – este hace referencia al proceso de entrenamiento que se da en una relación profesional, para guiar y estimular, buscando ir más allá de las limitaciones y barreras físicas y pre juiciosas que se impone uno mismo-, este entrenamiento da los criterios y la confianza para ejercer la facultación que como servidor público se requieren para la toma de decisiones dentro de un grupo, situación, coyuntura o que requiera llegar a una solución o serie de alternativas para resolver un problema.

Atendiendo las asignaturas de *autonomía por fronteras*, *coaching* y *facultación*, se tendrán los requerimientos para que el recurso humano seleccionado de el salto transformándose en capital humano, esto es, convertirse en un activo de la organización y ser un valor agregado a los productos o servicios que se ofertan o proporcionan; en este sentido, se pretende que con la madurez que vaya adquiriendo dicho capital, logrará una integración de equipos de alto rendimiento, mismo que a su vez, debe proporcionar el soporte organizacional al resto del organismo.

Las pretensiones planteadas tienen un alto grado de complejidad, puesto que, si bien es cierto el recurso humano es el medio para el logro de los fines de una organización, sin embargo el cambio de cultura es una parte sino imposible, sí difícil de implantar; habría que sumarle la voluntad y voto de confianza que tenga la alta dirección para con el recurso humano y, pretender y emprender tal empresa; sin embargo, y como más adelante se explicará, si partimos de la premisa que *trabajar es aprender y dirigir enseñar*, “una organización construida con elementos inteligentes y sensibles es capaz de desarrollar habilidades para crear, adquirir y transferir conocimientos”<sup>3</sup> a favor de la organización donde se desarrolle.

Una limitante más es referente a temas que en esta propuesta sólo se mencionen, puesto que requieren mayor profundidad para su análisis y presentación, tales temas serían “la organización inteligente”, el CIO y qué esta haciendo la competencia como una amenaza externa que en el giro de loterías le impactan a Pronósticos en el cumplimiento de objetivo, misión y alineación a su visión.

En lo concerniente al alcance de la propuesta, se tienen dos vertientes: La primera se refiere, como se mencionó anteriormente, que la aplicabilidad dentro de una organización corresponderá a partir de un filtro que seleccione a las personas que puedan agregar creatividad en la búsqueda e implementación de estrategias; la segunda vertiente se refiere al espacio en el tiempo (sexenio foxista), donde se ubica el análisis, estudio y desarrollo de las condiciones identificadas.

---

<sup>3</sup> Hernández Mendoza, Erik R. y Sánchez Martínez, Arturo. Para un Nuevo Modelo de Gerencia: El Instructor de Soporte Organizacional. Revista Gestión y Estrategia. Edición internet. <http://www.azc.uam.mx/html/publicaciones>. México, UAM-A. No. 13, 1998, p. 12

## **Capítulo 1. El diagnóstico y los elementos para la calidad en el gobierno.**

En el presente capítulo se establecerá un diagnóstico organizacional, para posteriormente vincular conceptos relacionados, por un lado, con el recurso humano como son cultura organizacional - el nivel de maduración del código de ética-, el nuevo management público, liderazgo, entre otros y, por otro lado, se describirán y analizarán los relacionados con la gestión de la calidad como son los procesos entendidos como tecnologías, ciclos de gestión y las tecnologías de información, así como la relación de éstas y la brecha existente con el servidor público de cualquier nivel; mismos que vistos desde un enfoque sistémico promueven la tesis de que la gestión de la calidad necesitan de recurso humano analítico, crítico y con liderazgo; que interactúe con todo el entorno de la entidad, para provocar un cambio de cultura, mismo que va a permitir que dicho recurso reconozca y reoriente su funciones hacia la misma visión de “donde quiere ir Pronósticos” y con ello se realicen mejores prácticas de gestión que impulse al organismo al cumplimiento de su objeto y misión.

### **1.1 El Diagnóstico**

Los tiempos actuales están marcados por turbulencias en donde aparecen cambios rápidos y evolutivos, como ejemplo, en este país, la transición del poder político por la vía pacífica de un partido a otro; hoy hablar de cultura en el ámbito administrativo y organizacional, no sólo implica introducir otras disciplinas tales como la sociología, antropología, psicología, etc., sino que es necesario transformar ideas que han sido rectoras en los modelos organizacionales, por lo que al hacerlo no únicamente estaremos hablando de mejoras en las organizaciones, sino también en la sociedad y con ello de una propuesta evolutiva que pretenda contribuir al desarrollo de un gobierno capaz de lograr sus objetivos y superarlos.

El Gobierno Federal señala que es necesario un buen gobierno que tenga la capacidad de romper paradigmas y esquemas tradicionales de gestión; mediante la innovación debe buscar “reemplazar los sistemas burocráticos por sistemas

emprendedores, que transformen a las organizaciones públicas en elementos de mejora y desarrollo, a través de un cambio profundo de cultura a favor de ellas mismas”,<sup>4</sup> en este sentido, Pronósticos, como primera etapa, ha logrado la certificación total de sus procesos, lo que implicó establecer una modificación de su cultura en la forma de hacer, registrar, controlar y reportar sus actividades, apegándose a estándares, mismos que están directamente relacionados con el cliente. Ahora el organismo cuenta con una cultura organizacional, misma que identifica “un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente, las estructuras de la organización y los sistemas de control para producir normas de comportamiento...facilita la cohesión del grupo y el compromiso como metas relevantes...las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes”<sup>5</sup> para la consecución de los objetivos de una organización. Como parte del ser de cada integrante se tiene el compromiso e involucramiento en las actividades del organismo incorporando en sus acciones diarias “ciclos de gestión”<sup>6</sup>, lo cual permite edificar la calidad.

#### **a) Fortalezas**

Pronósticos mediante la comercialización de sus productos (Melate, Melate Revancha, Chispazo, Tris, Progol, Gana Gato y Pronósticos Rápidos) genera los recursos que reporta y entrega a la Tesorería de la Federación (TESOFE).

“La estructura orgánica de la institución objeto de estudio se encuentra conformada por una Dirección General, una Coordinación de Tecnologías de la Información y Comunicación, una Coordinación Técnica y Jurídica, tres Subdirecciones Generales,

---

<sup>4</sup> *Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad Gubernamental*. México, Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental, p.12

<sup>5</sup> . Aguado, R .J. *Cultura Organizacional*, <http://www.pp.terra.com.mx/~rjaguado/cultura.html> p 2-3. Asimismo, más adelante se desarrollará este concepto, en el cual se precisarán sus funciones y los puntos clave que se consideran para el desarrollo de una cultura organizacional.

<sup>6</sup> Este concepto considera ocho elementos, es proactivo y opuesto a la idea de que la calidad únicamente se aplicaba como una forma de enmendar los errores detectados; el concepto se abordará más adelante dentro de éste propio capítulo. Nota del autor

8 Direcciones de área, 9 Subdirecciones, dentro de las cuales existen seis Regionales, doce Gerencias, una Subgerencia y diecinueve Jefaturas de Departamento; la plantilla de personal se compone por 391 plazas de las cuales 140 son operativas de base, 251 operativas de confianza y 57 mandos medios y superiores”<sup>7</sup>; por lo que en términos de productividad y conforme a los indicadores de gestión la rentabilidad por empleado al 31 de diciembre de 2006 fue de 16,185.58 millones de pesos (ver gráfica 1).

La infraestructura tecnológica con que cuenta para los procesos vinculados con la venta (captura de apuestas, celebración de sorteos, selección y difusión de ganadores, pago de premios y, atención a agentes), es de vanguardia, con lo que garantiza al público participante la seguridad, transparencia, rapidez y legalidad de los concursos y sorteos. Aunado a ello, Pronósticos cuenta con una red comercial de alrededor de 10,000 puntos de venta distribuidos en todo el país, mismos que se encuentran enlazadas en un sistema central de cómputo, comunicadas en tiempo real vía satelital, traduciéndose en alcance a cualquier punto del país

Con apego al Decreto de Creación y la actividad que desarrolla, Pronósticos establece que su misión es “maximizar la generación de recursos económicos, para apoyar las prioridades nacionales de educación y salud, mediante el desarrollo de la mejor proveeduría de sorteos de calidad internacional que satisfagan las expectativas de la sociedad mexicana, apoyando el sano desarrollo de sus canales de distribución y de sus empleados, bajo un esquema de integridad y transparencia”<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Datos obtenidos conforme a los reportes entregados por parte de Pronóstico vía SISI (Sistema de solicitudes de Información) del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI), el número de solicitud de información es 0681000012208; asimismo, en el anexo 4 se muestra la estructura orgánica del organismo.

<sup>8</sup> *Manual de Gestión de la Calidad*. Gerencia de Organización y Métodos de Pronósticos para la Asistencia Pública. México p. 54

En este sentido, su visión es la de “Ser la institución número uno en la venta de productos de lotería en línea, manteniendo nuestro liderazgo en la eficiente generación de recursos para la asistencia pública”.<sup>9</sup>

Los mecanismos para el logro de ello, están determinados mediante objetivos y metas que ya no únicamente destacan lo relacionado con los procesos de ventas, sino que engancha ciertos aspectos de carácter financiero y de recurso humano lo cual se observa claramente en los objetivos de calidad establecidos desde 2005, mismos que se establecieron de la siguiente forma:

### **Objetivos Establecidos para los ejercicios 2005-2006**

- 1) Proporcionar las condiciones propicias para el desarrollo y óptimo desempeño personal.
- 2) Incrementar las ventas de los productos en las diversas regiones del país, orientado en la confianza y satisfacción del cliente.
- 3) Proporcionar los elementos tecnológicos que permitan la seguridad, transparencia, confianza y eficiencia de las operaciones.
- 4) Incrementar la eficiencia de operación de los procesos ligados a la comercialización, de soporte y administrativos.

Dentro del tema de capacitación y desarrollo de personal la entidad ha realizado acciones, renovando y actualizando el perfil de puesto, visionando transformar el recurso humano en capital humano, que satisfaga y rebase las necesidades y estándares de una empresa de calidad de clase mundial<sup>10</sup>, conscientes de no desplazar ni fragmentar al equipo existente sino fortalecerlo, a través de la facultación de herramientas de carácter formativo y de especialización que permitan ser un equipo cohesionado que al mismo tiempo vaya fortaleciendo la cultura organizacional de la institución.

---

<sup>9</sup> Manual de Gestión de la Calidad. *Op. cit.* p. 55

<sup>10</sup> La calidad de clase mundial se refiere a el valor intrínseco que obtiene un producto o servicio, derivado del proceso aseguramiento en su elaboración y/o su entrega, con especificaciones y contenido completo que cumpla con las expectativas del cliente final. Nota del autor.

Pronósticos a lo largo de su existencia ha reportado y entregado en forma ascendiente recursos a la Federación; mantiene una plantilla muy baja de personal, lo que le ha permitido ser rentable como lo muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 1

AÑO	Enteros TESOFE (Miles de pesos)			Ventas (Miles de pesos)			Rentabilidad por empleado (Millones de pesos)
	REAL	PLAN	VAR. %	REAL	PLAN	VAR. %	REAL
2001	718.463,11	436.532,64	64,58%	3.124.323,59	2.982.037,44	4,77%	4.943,55
2002	690.504,75	620.131,26	11,35%	3.158.937,38	3.118.470,00	1,30%	6.581,12
2003	1.047.836,36	890.669,91	17,65%	3.778.685,03	3.484.586,33	8,44%	9.943,91
2004	1.275.141,06	1.206.092,30	5,72%	4.017.217,42	3.986.400,00	0,77%	10.571,62
2005	1.396.700,40	1.291.868,10	8,11%	4.480.404,90	4.650.000,00	-3,65%	11.790,54
2006	2.039.593,00	1.817.565,40	12,22%	6.150.519,70	5.963.688,70	3,13%	16.185,58
2007	1.781.124,10	1.636.496,70	8,84%	7.695.353,40	7.378.709,40	4,29%	20.250,93
2008	996.194,50	877.540,30	13,52%	5.566.764,70	5.877.204,40	-5,28%	14.237,25

Fuente: Información obtenida a partir de datos que proporciona Pronósticos para la Asistencia Pública dentro de su página web, en el apartado de "información financiera", así como la que proporciona a través del Sistema de Solicitudes de Información (SISI) del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI), el número de solicitud de información es 0681000012208

## b) Debilidades y amenazas

Como en todo existe la contraparte que genera cuestionamientos referentes al ¿Qué se requiere para que el servidor público de mando se involucre e incorpore a su equipo de trabajo en un ciclo de la mejora continua la cual ya es un eslabón más de la cultura organizacional que se está desarrollando?, ¿Por qué dentro del plan de desarrollo institucional nunca se habla de oportunidades y amenazas futuras, mismas que al tenerlas contempladas se buscarían las mejores prácticas y, para concebir estas, la necesaria preparación y especialización del capital humano?, ¿Por qué no se visualizan con base al entorno exterior e interior existente, las potencialidades de Pronósticos así como sus posibles amenazas?; a estas tres preguntas existen un gran número de diagnósticos, como por ejemplo que una buena parte de los

funcionarios públicos se refieren a los problemas como administrativos y en vez de llamarlo de gestión, en el entendido de que este término involucra tomar decisiones y ejecutar las acciones a fin de obtener resultados de la manera más eficaz posible, partiendo de una visión organizacional.

El punto de partida para la capacitación al personal se derivó del desarrollo del perfil de puesto, a fin de conocer los requerimientos de profesionalización y/o especialización dentro de cada área de la entidad. Sin embargo se requiere de una planeación elaborada entre los mandos de cada área y la encargada del reclutamiento, contratación y capacitación de personal, que permitiera identificar puntos o áreas de oportunidad más urgentes y que vayan directo a las necesidades de la organización, con una visión integral que faculte y genere el sentido de responsabilidad y pertenencia.

Más adelante, en el capítulo dos, se mostrará cómo a partir de un diagnóstico que una empresa consultora<sup>11</sup> realizó, se obtuvieron datos sobresalientes de la nula cultura organizacional, el desconocimiento de objetivos de la entidad, así como la operación seccionada.

Una debilidad más es que su coordinación sectorial corresponde a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en tal sentido el margen de credibilidad, transparencia, y sentido de su objeto se disuelve, toda vez que los recursos que genera y posteriormente entrega a la Tesorería de la Federación no son etiquetados; mucho menos se informa a la sociedad cual fue el destino de los mismos, es decir a qué objetivos y planes coadyuvieron los miles de millones de pesos que ha transferido la entidad a la TESOFE.

---

<sup>11</sup> “Instalaciones en Productividad”, se denomina la empresa consultora; a lo largo del segundo capítulo continuamente se hará referencia a la misma. Nota del Autor.

El mercado de loterías en ésta década ha ganado un gran auge, lo cual se deriva del gran potencial que las empresas privadas han observado en el país respecto de ello, por lo que inicialmente se instalaron los casinos de apuestas; ciertamente este tipo de lugares captó un segmento de mercado en el que Pronósticos no tiene participación, puesto que la operación de dichos casinos es la celebración de apuestas, valiéndose tanto de sorteos numéricos y de carreras en galgódromos y/o hipódromos, sin embargo, esta fue la puerta de entrada para que a partir de 2005 la iniciativa privada, actuando como espejo en la forma de operar de la entidad objeto de estudio, estableciera toda una infraestructura similar tanto en tecnología como en productos ofertados, red de ventas, así como nichos y segmentos de mercado; por lo que a partir de diciembre de 2006 sale al mercado de loterías de una manera agresiva, comercialmente hablando, la empresa multijuegos, la cual cuenta con los productos “super loto millonario, super multiplicador, toma todo y toma tres”,<sup>12</sup> mismos que en su mecánica de juego son similares a los del Pronósticos para la Asistencia Pública; a continuación se describen brevemente la forma de operar de dichos productos:

- Super loto millonario.- De un universo de 49 números se seleccionan 6 números del 1 al 49 y ganas desde 2 aciertos. Se sortean 7 números al azar, los primeros 6 números forman la combinación ganadora y el 7º es un número adicional que no forma parte de la combinación con la que se participa, pero que se sortea y que al acertarlo, ofrece la oportunidad de ganar el 2º , 6º y 7º lugares.
- Super multiplicador.- De un universo 34 números se seleccionan 5 y se participa directamente en la Rueda Multiplicadora, donde se multiplica por 2, 3, 4, 5 ó 10, logrando ganar hasta \$1 millón de pesos. Por \$5 pesos más se ingresa a un sorteo adicional con los mismos números, la cual multiplica el premio por 3, 4, 5, 6, 7, 8, 12 ó 20, pudiéndose ganar hasta \$2 millones de pesos.

---

<sup>12</sup> <http://www.multijuegos.com.mx> Multijuegos S.A. La descripción que de cada producto se toman a partir de la información que la empresa multijuegos muestra en su página electrónica.

- Toma Todo.- De un universo de diez números (del 0 al 9), se elige una combinación de 4 números.
- Toma 3.- De un universo de diez números (del 0 al 9), elige tu combinación de 3 números, su costo es de 50 centavos. Por cada 50 centavos se puede ganar hasta \$250 pesos.

## **1.2 Pronósticos: su naturaleza jurídica, origen y giro que opera**

La naturaleza jurídica de Pronósticos “se establece en los artículos 3º, 9º y 45º de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; por lo que la Entidad fue creada por Decreto del Ejecutivo Federal publicado en el Diario Oficial de la Federación el 24 de febrero de 1978... es una Entidad con personalidad jurídica y patrimonio propio, la cual conduce sus actividades en forma programada, con base en las políticas que para el logro de los objetivos y prioridades de la Planeación Nacional del Desarrollo, que establezca el Ejecutivo Federal... cuya coordinación sectorial corresponde a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la cual dicta las políticas normativas, coordina la programación y presupuestación, conoce la operación y evalúa los resultados, conservando Pronósticos para la Asistencia Pública la autonomía de gestión para el cabal cumplimiento de su objeto y de los objetivos y metas señalados en sus programas”.<sup>13</sup>

Respecto a su origen, es preciso plantear la situación económica y social, así como los problemas u oportunidades existentes al momento de la creación de Pronósticos; identificando las condiciones prevalecientes en dicho estadio y la determinación del gobierno federal, involucrando en ello la presencia de demandas, amenazas u oportunidades y su orientación.

---

<sup>13</sup> <http://www.pronosticos.gob.mx/NOSOTROS/QUIENESSOMOS/Pages/Historia.aspx>. Pronósticos para la Asistencia Pública. Dicha información es parte de la que el organismo presenta en la liga “quienes somos”, dentro de su página electrónica oficial.

A cada instrumento de la “Administración Pública”<sup>14</sup> se debe concentrar en un determinado número de mejoras capaces de lograr una diferencia real, a fin de tener logros de gobierno que visto de manera integral, presente el quehacer gubernamental como algo palpable, innovador y de calidad; dichas mejoras se hacen tangibles a través de la instrumentación de políticas públicas, siendo estas “el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideren prioritarios”<sup>15</sup>; en este sentido “es importante para las políticas públicas detectar y agendar los problemas que en determinado momento de coyuntura se consideren prioritarios pues de lo contrario desencadenarían crisis de “gobierno”<sup>16</sup> e incapacidad de gobernar”<sup>17</sup>. La capacidad de gobernar se mejorará cuando “...la reorganización del gobierno sea una actividad permanente donde -rompiendo viejos paradigmas- las estructuras verticales sean sustituidas por otras horizontales, virtuales, en red, matriciales, organizadas por proyecto y utilizando las multihabilidades y no segmentadas por cubículos”.<sup>18</sup>

Así pues se observa que en 1978, año que se crea Pronósticos, se está desarrollando la explotación de nuevos yacimientos de petróleo, era un momento en que los precios aumentaban con rapidez, convirtiendo al país en exportador neto de

---

<sup>14</sup> Sánchez González, considera que la administración pública es un conjunto de instituciones y órganos de gobierno encaminados a concretar sus propósitos, regida por un sistema político y ligada a las condiciones que imperan en el Estado, principalmente capitalista, donde actúa como un instrumento mediador de las demandas sociales para su revisión y solución por parte de sus órganos, con los que cumple así su carácter contradictorio de mediador y defensor de los intereses de la clase en el poder. Sánchez González, José Juan. *Administración Pública y Reforma en el Estado en México*. México, INAP, 1998, p. 34

<sup>15</sup> Para Jesús Tamayo las Políticas Públicas se pueden entender como un proceso que inicia cuando un gobierno o un directivo público detecta la existencia de un problema. El proceso o ciclo de construcción de las políticas públicas comprende 1) Identificación del problema, 2) Formulación de las alternativas de solución, 3) Adopción de una alternativa, 4) Implantación de la alternativa seleccionada y, 5) Evaluación de los resultados obtenidos. Tamayo, Jesús. *El análisis de Políticas Públicas en: Bañón, Rafael, y Ernesto Carrillo (comps) La nueva Administración Pública*, Madrid, 1997, p. 282

<sup>16</sup> Para Omar Guerrero el gobierno es el ejercicio del poder del Estado en la sociedad, por tanto, es una relación que vincula a los dos...es una fórmula que compensa el divorcio entre la sociedad y el Estado, una forma de relacionar dos entes divididos. Guerrero, Omar. *La Administración Pública en el Estado Capitalista*. México, Fontamara, 1986, p. 73

<sup>17</sup> Para tener un mejor panorama sobre este concepto se sugiere revisar a Dror, Yehezkel, *La Capacidad de Gobernar: Informe al Club de Roma*. México, FCE, 1994, Op. Cit. pp. 25-34

<sup>18</sup> Muñoz Gutiérrez, Ramón. *Pasión por un Buen Gobierno: Administración por calidad en el gobierno de Vicente Fox*. México, Ediciones 2000., 3ª ed, 2001, p. 52

crudo (el precio internacional del petróleo, que de menos de 3 dólares por barril alcanzó los 35 dólares); se crea la Secretaría de Programación y Presupuesto pretendiendo que la acción gubernamental tuviese una visión de largo plazo; se desarrolló una reforma política que le dio mayor representación a los partidos de oposición en el Congreso, con lo cual se legalizó el Partido Comunista y otras organizaciones proscritas. Por otro lado México vivía una desaceleración económica, lo que generó un déficit en el ingreso neto pagado al exterior (de 1960-1964 se pagaba el 29 %, y en el periodo 1974-1977 se destinaba el 52 %). Existiendo como antecedente que a partir de 1977 se generó un acelerado proceso de deterioro económico, impactando directamente en altas tasas de desempleo e inflación. Mientras que los ingresos por petróleo crecían los no petroleros disminuían, principalmente los agropecuarios.

En el contexto histórico anteriormente mencionado, fue una etapa fértil para la búsqueda de mecanismos en la captación de recursos, así entonces se establece un decreto en el cual, entre otras cosas se mencionó que “debido al incremento demográfico se acrecentó la necesidad de satisfacer la asistencia pública, se recurrió a la búsqueda de medios que permitieran la obtención de recursos sin la elevación de la carga fiscal para una más amplia satisfacción de los requerimientos de las clases desamparadas, procurando mejorar su salud, alimentación y educación”;<sup>19</sup> considerando que, como se mencionó más arriba, las políticas públicas comienzan cuando un gobierno detecta la existencia de un problema, en el momento preciso de la creación de dicho organismo, se generó un acelerado proceso de deterioro económico, impactando directamente en altas tasas de desempleo e inflación, por lo que el gobierno, en ese momento histórico, tuvo que buscar alternativas para dirigir sus estrategias hacia la existencia del problema identificado (desempleo lo que trae como consecuencia necesidades de alimentación, salud y educación); formuló y adoptó alternativas, las implantó y con la

---

<sup>19</sup> Decreto de Creación de Pronósticos para la Asistencia Pública. Diario Oficial de la federación. 24 de Febrero de 1978.

operación se dio la evaluación de la estrategia (política) adoptada; fue este momento coyuntural el que permitió la creación de Pronósticos y contar con una modalidad para la obtención de recursos, sin la elevación de la carga fiscal, para destinarlos a los programas de salud y educación aún prevaletentes. Ahora el objeto establecido amplió su alcance, respecto a los recursos a entregar a la TESOFE, para lo cual tuvo que revisar el contexto en cual opera.

En lo que respecta a su giro, éste es referente a loterías, por lo cual se tiene que el organismo oferta productos de “sorteos numéricos (Melate, Melate- Revancha, Tris, Chispazo, Gana gato), así como apuestas con base en eventos deportivos (Progol y Protouch)”<sup>20</sup>, también se tiene juegos en lotería instantánea. A continuación se muestra una breve descripción de ellos:

Melate,- A partir de un universo de 52 números se seleccionan 6 y también se tiene la oportunidad de comprar números adicionales (el 7º, 8º, 9º. ó 10º, mismos que otorgan mayor oportunidad de de ganar; la pirámide de premios va del 1º al 7º lugar.

Revancha.- Es un sorteo incorporado al producto Melate; es una segunda oportunidad de participar con los mismos números seleccionados para participar en el Melate.

Tanto para Melate como para Revancha la bolsa se acumula si no resultase ganador al 1er lugar.

Tris.- Es el sorteo de números en línea, se sortean números del 0 al 9 y de ellos se realiza una selección de cinco números, se juega pagando desde \$1.00; por cada peso se puede llegar a ganar hasta \$50,000.

---

<sup>20</sup> <http://www.pronosticos.gob.mx>. Pronósticos para la Asistencia Pública. La explicación de modalidades, formas de participar, costos, resultados y premios de cada uno de los productos se puede revisar de manera somera en la página oficial del organismo.

Chispazo.- A partir de un universo de 28 números se seleccionan 5; la pirámide de premios va del 1º al 5º lugar. La mecánica de juego es similar a la del producto Melate.

Gana gato.- es un sorteo numérico donde se elige 1 número del 1 al 5 en cada una de las 8 casillas. Para ganar, se tiene que formar líneas ganadoras. el sorteo es elegido al azar el número ganador de cada casilla. Ganará el que cruce al menos una línea vertical, horizontal o transversal en 3 casillas consecutivas. El máximo de líneas serán 7 ú 8. que puedes obtener un premio máximo con bolsa garantizada, hasta un premio mínimo de reintegro. Si no hay ganador acertándole a las 7 ú 8 líneas, se acumula la bolsa del 1er. lugar.

Progol.- El objetivo es tratar de acertar al máximo de resultados de los encuentros de fútbol soccer. La quiniela se compone de 14 encuentros de fútbol. Los juegos pueden ser tanto de fútbol nacional de Primera División, de Primera División "A" y/o partidos internacionales. Existen quinielas sencillas y múltiples; estas últimas tienen un mayor costo, el cual se calcula en base al total de quinielas sencillas que componen la combinación de quinielas múltiples. También existe el producto denominado Protouch, su mecanismo de juego es igual al de Progol, lo único en que difiere es que las apuestas se hacen a partir de los juegos de fútbol americano.

Instantáneos.- Corresponden a boletos que se raspan y muestran al instante un resultado, sea o no ganador.

Por lo anterior y observando la tendencia internacional en donde se hace “énfasis en la competencia y el desempeño en la descarga de funciones, que constituyen el núcleo las responsabilidades de los Estados modernos que lleva implícito mejorar la prestación del servicio, se requiere ver a la gente como clientes y ciudadanos del

Estado”<sup>21</sup>, las políticas públicas deben reconocer en la reconfiguración del papel del Estado, como el centro de una serie de actividades que conecte a sus clientes (sociedad y actores de todos los campos); ahora las políticas públicas ya no deben ser reactivas sino provisoras y proactivas, requiriéndose para ello un trabajo que conjunte e involucre la acción de la administración pública (incorpora a los servidores públicos) y a la sociedad civil, de una manera operativa.

Una manera operativa previsora y proactiva se refiere a la competitividad, esto es, al “grado que, bajo condiciones de un mercado justo y libre, una empresa pueda producir bienes y servicios que satisfagan al consumidor en determinados mercados y que al mismo tiempo mantenga o aumente el ingreso real de sus accionistas-propietarios”<sup>22</sup>.

Esta definición de competitividad, en el gobierno por lo general no opera, se debe adaptar, pues los servicios gubernamentales no se manejan bajo “condiciones de mercado justo y libre”, no satisface al consumidor ni aumenta su ingreso real; sin embargo Pronósticos por ser una empresa que “comercializa productos” se encuentra en ventaja a diferencia de muchos organismos de la administración pública, ya que su manejo sí es bajo condiciones de mercado, ya que produce un servicio que satisface una necesidad específica, cuenta con socios comerciales y sí modifica el ingreso real de estos.

Pronósticos, como parte integrante de los organismos que conforman la Administración Pública, ha desarrollado un programa de modernización e innovación continua desde un enfoque macro, apegándose a los lineamientos que en su momento estableció el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2001 - 2006, el cual

---

<sup>21</sup> C. Kamarck, Elaine, *Estudios: Innovación global de Gobierno Hacia una definición operativa de un gobierno de calidad*. Revista Política Digital edición extraordinaria, Num. 13, noviembre 2003, pp II- XII

<sup>22</sup> Adaptado Report on competitiveness (Informe sobre competitividad). En: Mosgaller, Thomas J. *Hacia una definición operativa de gobierno de calidad*. Revista Política Digital; edición extraordinaria. Num. 13, Noviembre 2003, p. 12

definió que “los programas de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal... deberán proporcionar los elementos para analizar las estructuras y los procesos de cada una de ellas e implantar un proceso de mejoramiento continuo, en el que la justificación de cada puesto y cada proceso debe reflejar su contribución al logro de los objetivos de su entidad...habrá un esfuerzo continuo para hacer que los procesos sean cada vez más eficientes y más apegados a las demandas de la sociedad”<sup>23</sup>; en este sentido la entidad ha generado cambios profundos con un foco hacia el bienestar y lealtad de sus clientes externos y de su recurso humano.

### **1.3 Insumos básicos para la calidad**

El cambio dinámico que se experimenta en el entorno exterior, como es la redefinición de objetivos, la globalización del comercio así como de relaciones sociales y culturales, enfoque de recursos al desarrollo de empresas de alta tecnología, nuevos roles y/o responsabilidades de los integrantes de una organización, aunado a la evolución de la sociedad respecto a sus juicios cada vez más críticos y concientes para con las instituciones que conforman la administración pública, y algo no menos importante que es la necesaria incorporación inmediata al mercado abierto, léase competencia, propicia que cualquier organización genere mecanismos de ajuste al interior que le permitan fortalecer sus procesos con los que ha dado consecución a su objetivo. Mucho del fortalecimiento se enarbola con el **desarrollo y consolidación de la cultura organizacional**, con un management que incorpore el **liderazgo e integración de equipos de trabajo autodirigidos**, el reconocimiento del peso específico a la **documentación de procesos y gestión de las tecnologías de información**, a fin de incorporar el desarrollo tecnológico en los procesos identificados, algo así como la alineación de las TI con los proceso que sustentan un Sistema de Gestión de Calidad; estos son elementos requeridos para

---

<sup>23</sup> Diario Oficial de la Federación 2ª sección, Plan Nacional de Desarrollo; 30 de mayo de 2001.

iniciar la gestión del cambio y su administración, en la búsqueda de una empresa de clase mundial.

### 1.3.1 Gestión del cambio de cultura

Gestión consiste en tomar decisiones y ejecutar las acciones a fin de obtener resultados de la manera más eficaz posible, partiendo de una visión organizacional; con ello también se alude la idea de transformación de información en acción y/o de la acción en información.

Conceptualmente la cultura organizacional remite a un conjunto de valores, actitudes creencias, y reglas no escritas compartidos por todos los miembros de la empresa, o manera comúnmente aceptada de hacer las cosas o comportarse, en esto estriba que:

Nada puede remplazar la comunicación oral y directa entre mando y colaboradores. La formación es uno de los principales insumos para el cambio interiorizado de comportamientos, siendo esta la razón de su influencia como catalizador del cambio cultural.

En cualquier organización los cambios de cultura generan un orden superior que dan los cimientos para un cambio estructural, enfocado hacia el rol de cada elemento de la organización, sus funciones, procesos, la circunstancia prevaleciente, estructuras planas, etc.

La instrumentación de una cultura del cambio sienta las bases para una correcta estructura organizacional, considera aspectos que conformen una “Filosofía de Acción”, misma que se describe a continuación:

Gráfica 2

<b>FILOSOFÍA DE ACCIÓN</b>	
1.	Generar la curva del bien común, esto es, igualdad de oportunidades para el total del capital humano.
2.	Ser conciente de que el quehacer de la gerencia y alta dirección, debe ser de respeto a la dignidad de sus colaboradores (mandos medios y operativos).
3.	Ser incluyente en la generación y desarrollo de ideas para la innovación y mejora de procesos y mejores prácticas de la organización.
4.	Mantener presente y estar convencido de que la consecución del objetivo de la institución –generar recursos para la asistencia pública- contribuye a la satisfacción de necesidades de la sociedad, vía planes y programas de Gobierno Federal.
5.	Desarrollar y fortalecer valores de transparencia y honestidad en el total del capital humano, así como hacia nuestros clientes tanto potenciales como cautivos y socios comerciales
6.	Promover la responsabilidad pública en el ámbito de nuestra competencia para la gestión de procesos que agreguen valor al organismo.
7.	Innovar, así como ser propositivo y proactivo, a fin de responder y estar preparados para las eventualidades externas que surjan en la propia dinámica de la sociedad y en la competencia.
8.	Estar convencidos de que el trabajo que cada uno de los integrantes de la organización realiza debe ser estratégico, inteligente, responsable y humanista.
9.	Contar con un desarrollo que estribe en la capacitación (no formal pero sí con una metodología desarrollada) que promueva la capacidad de crítica, visión para resolución de problemas y toma de decisiones, esto es, facultación.
10.	Hacer que Pronósticos mantenga un equilibrio dinámico mediante el cambio y movimiento; mediante la innovación y, en general, mediante la ejecución y promoción de los puntos anteriormente descritos.

Fuente: Para el desarrollo de estos conceptos, se tomó como base el apartado denominado “Filosofía de Gobierno del Estado de Guanajuato”. Muñoz Gutiérrez, Ramón. *Pasión por un Buen Gobierno. Administración por Calidad en el Gobierno de Vicente Fox*. México, 2001, Ediciones 2000, p. 44

De lo anterior se obtiene que el factor humano en cualquier organización, es un recurso sumamente valioso, para la elaboración, gestión e innovación de los procesos; un recurso que debe ser visto y diseccionado como fuente de ideas creativas que deben y busquen impactar en el objetivo principal de la empresa, en el caso de Pronósticos, que vaya directamente al negocio que es en principio y a fin de cuentas, por lo que se mantiene. Así pues, el medio o vehículo para que se desarrollen los insumos para la calidad, es el recurso humano, por lo que es muy importante el rol que este ocupe y la apertura que la alta dirección le otorgue.

### 1.3.2 El Management

El management dentro de un organismo se define como “la obtención de resultados a través de las personas” y, para la obtención de resultados se debe de contar con técnicas de gestión empresarial, mismas que se podrían clasificar en tres grupos:

- I.- *Técnicas de dirección general*: Estas se caracterizan por considerar a la organización en su conjunto, realizando planificación estratégica, gestión de los procesos de cambio organizativo, dirección por objetivos y dirección de proyectos.
- II.- *Técnicas correspondientes a función o área especializada de la empresa*: como su nombre lo indica, éstas se refieren a las relacionadas con actividades propias de cada área de una empresa.
- III.- *Técnicas de desarrollo de habilidades directivas*: Se centran en el desarrollo, entre otras, las habilidades de toma de decisiones (análisis y resolución de problemas); negociación y gestión del conflicto; liderazgo (dirección de equipos, técnicas de comunicación, dirección de reuniones); trabajo en equipo; creatividad e innovación; y capacidad de asumir la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre. En este tipo de técnica es un elemento en el cual se centra la propuesta de ésta investigación.

Ahora bien, el ambiente natural de un management es una organización privada, por lo que para un organismo público, se requiere acotar o considerar la existencia de ciertas “condiciones específicas”<sup>24</sup> que debe observar éste management para tener éxito, dentro de las cuales destacan cuatro aspectos que, por su carácter

---

<sup>24</sup> Echavarría, Koldo y Mendoza, Xavier. *La Especificidad de la Gestión Pública: El Concepto de Management Público*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C., 1999, pp.20-25

estructural, confieren una marcada particularidad al contexto en el que tiene lugar los procesos de gestión pública:

- 1) La sustitución del mercado por el proceso político como mecanismo de asignación de recursos. Mientras el mercado excluye a la demanda no solvente, el proceso político se preocupa por los aspectos redistributivos y de equidad, la falta de precios y la falta de correspondencia entre la financiación que recibe determinado organismo público y su desempeño o capacidad de gestión.
- 2) El hecho de que las administraciones públicas tienen el carácter de poderes públicos. A partir de la concepción de Estado en donde éste aparece como el conjunto de instituciones y organizaciones de las que se dota la propia sociedad para cumplir sus objetivos... las administraciones públicas: a) realizan una serie de objetivos que no le son propios como organización, en la medida en que estos constituyen necesidades públicas; b) constituyen poderes públicos cuya esencia es el ejercicio de la autoridad que les ha sido conferido por la sociedad y; c) tiene dos fuentes de legitimidad, 1) basada en el principio de confianza legislativa y 2) de administración, entendido como instrumento profesional al servicio de un programa de gobierno.
- 3) La naturaleza distinta de los proceso de creación de valor por parte del sector público. Se refiere a aspectos de transparencia, equidad, no discriminación, legalidad y receptividad en los programas públicos forman parte de dicho valor. Asimismo, el valor creado no estará dado por los beneficios de dichos programas, sino por tales beneficios menos los costos.
- 4) La dificultad de medir el valor agregado. Esto se deriva por la carencia de precio; el valor se encuentra en la difícil comparación de lo que un determinado programa produce materialmente y los resultados o impacto obtenido.

Analizado y delimitado el concepto y campo de acción del management público se debe entender qué esta figura lleva intrínsecas las habilidades de un líder, el cual se concibe como un *facilitador* con capacidad de influir en el comportamiento de un grupo, induciendo el desempeño necesario para la consecución de objetivos; es la persona que logra que su equipo llegue a las metas pretendidas; el liderazgo se debe elevar a un nivel de elemento estratégico.

El líder es una persona con la que día a día establece retos comunes, su comportamiento es consecuencia de la existencia de una motivación de la vivencia o determinada actitud frente al trabajo, mismos que se orientan a los colaboradores. De tal forma que el líder debe considerar los siguientes factores:

- 1) higiénicos.- entendidos estos como los que contribuyen a una relación-entorno laboral sano y/o armonioso, en los que destacan las políticas empresariales dirigidas principalmente hacia el recurso humano; políticas y programas de calidad; su estilo de mando; acceso y relaciones con él y; la retribución que pueda ofrecer.
- 2) permanentes de motivación (*relacionados directamente con el contenido del trabajo*).- los cuales se refieren al *logro*, es decir el líder debe hacer saber lo que espera de su grupo y en forma individual, a partir del cual emitirá un *reconocimiento* (sea positivo o negativo pero debe de reconocer los esfuerzos a través de una buena retroalimentación), mismo que generar sentido de la responsabilidad de sus colaboradores y éstos desarrollen interés y satisfacción por el desempeño, mejorando sus capacidades para realizar bien el trabajo evitando reprocesos; en general, factores sinérgicos que fortalezcan la organización y por ende el sentido de pertenencia y parte de un proyecto.

La conjunción de los conceptos de management y de líder, proyecta y transfiere el recurso humano a la idea de capital humano con “una visión del futuro así como de

la capacidad de integrar su empresa hacia adentro...y hacia afuera”<sup>25</sup> (ver figura 3), integrales en la aprehensión de sus cualidades, es decir que desarrollen y hagan suyas cualidades que aporta el management y el líder; que sus funciones fundamentales sean producir, administrar, emprender e integrar y sean transmitidas al resto del equipo. Es una tarea que involucra toda la organización desde una posición gerencial, pues dichas funciones no las puede realizar una sola persona “por lo que se necesita de personal que se complemente, lo que conlleva a diferencias en estilo y opinión y aceptar el conflicto como una faceta inevitable y deseable”<sup>26</sup> en el organismo, pues en el cruce de divergencias se encuentran las convergencias. En el desarrollo de éste proyecto es necesario trabajar con estructuras horizontales, donde la comunicación e intercambio de información fluya en tal sentido.

El management y el líder, en su fusión generan las condiciones necesarias que permita el crecimiento de una organización, y no el crecimiento de unos cuantos; que concilie voluntades en torno a una misión común: el bienestar, desarrollo y permanencia de la empresa que pertenecen.

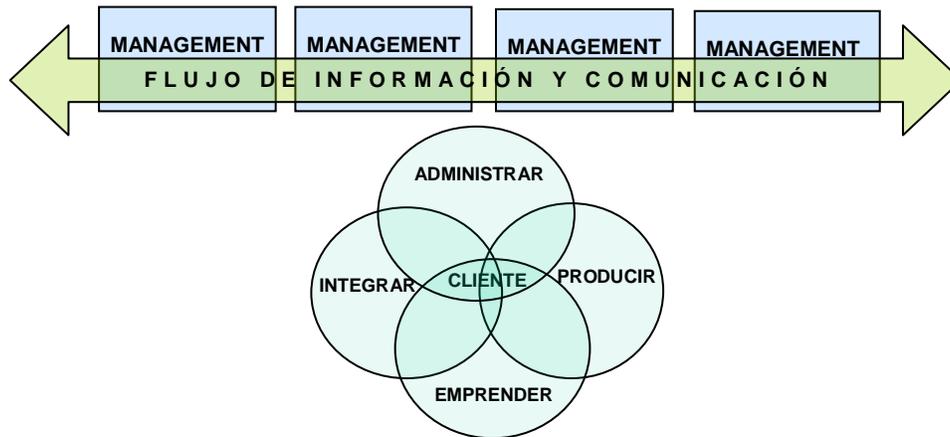
En la integración de dichas cualidades y con el apoyo de las herramientas tecnológicas, deben eliminar barreras estructurales y físicas para ser contundente en el desarrollo y ejecución de proyectos enfocados al cliente y más allá del entorno donde interactúa, así como proporcionar procesos sistematizados de forma transparente, haciendo que los integrantes de la organización enfoquen sus actividades hacia el mismo objetivo; conviene visualizar un organismo inteligente, en donde la convergencia de las ideas, propuestas, seguimiento de proyectos y capacitación en tiempo real se complementen proactivamente con un enfoque de negocio.

---

<sup>25</sup> Puente, Francisco. *Empresarios ricos, empresas pobres*. Suplemento especial. Revista Gestión de Negocios, Vol. 2, No. 6, p. 68

<sup>26</sup> *Ibidem*, p. 66

Gráfica 3

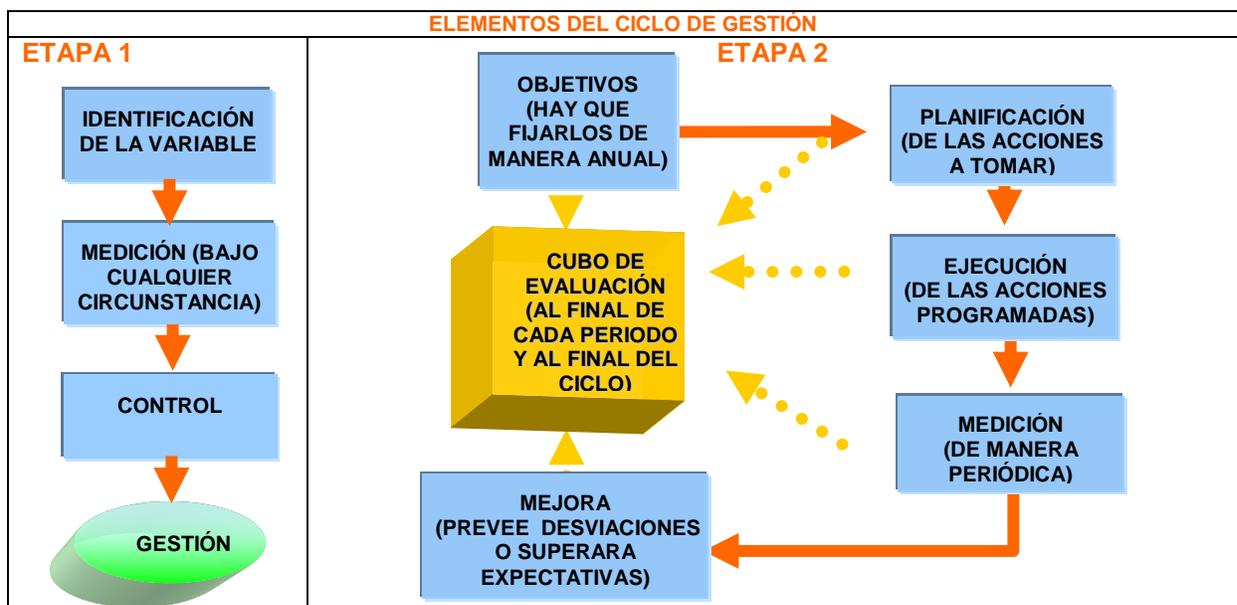


Fuente: Gráfica desarrollada por el autor.

### 1.3.3 Construcción y ejecución del ciclo de gestión

Si, como se mencionó anteriormente, la idea de "gestión" se identifica como la transformación de información en acción y viceversa, entonces al llevarla a cabo requiere de la instrumentación de mecanismos que permitan que dicha transformación sea concreta o definida, medible y posible de controlar, debiéndose utilizar los elementos de ciclo de gestión mencionados en la gráfica siguiente:

Gráfica 4



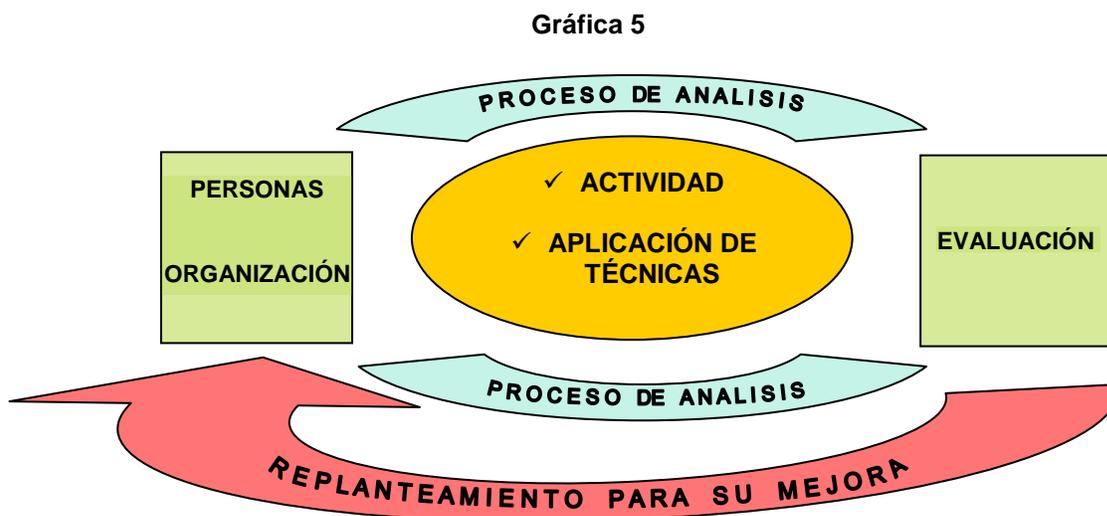
Fuente: El de esta gráfica es a partir de la presenta por el autor José Antonio. Pérez Fernández de Velasco en su libro *Gestión por Procesos. Reingeniería y Mejora de Procesos de Empresas*. España, ESIC, 1996, p. 142.

El ciclo de gestión es para cualquier proceso y para cualquier organización, sea pública o privada, debiendo ser más rigurosos en los procesos críticos que opera; permite tener alineadas las acciones y recursos a los objetivos trazados.

### a) Los procesos como tecnologías

Si bien es claro que el cúmulo de experiencia de una persona u organización depende de la capacidad de abstracción y el nivel de asimilación de los conocimientos que adquiera sobre su actividad que desarrolle; las personas experimentadas tienen por costumbre mejorar las técnicas para asegurar la calidad y los resultados esperados.

Así, la capacidad y un alto nivel de asimilación son factores muy importantes, puesto que con ello se contribuye al fortalecimiento de la experiencia de la organización, siendo esto cíclico (como se muestra en la gráfica 5), al momento de retornar a alguna actividad ésta debió ser evaluada y, en su caso, modificada para asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados.



Fuente: Gráfica desarrollada por el autor.

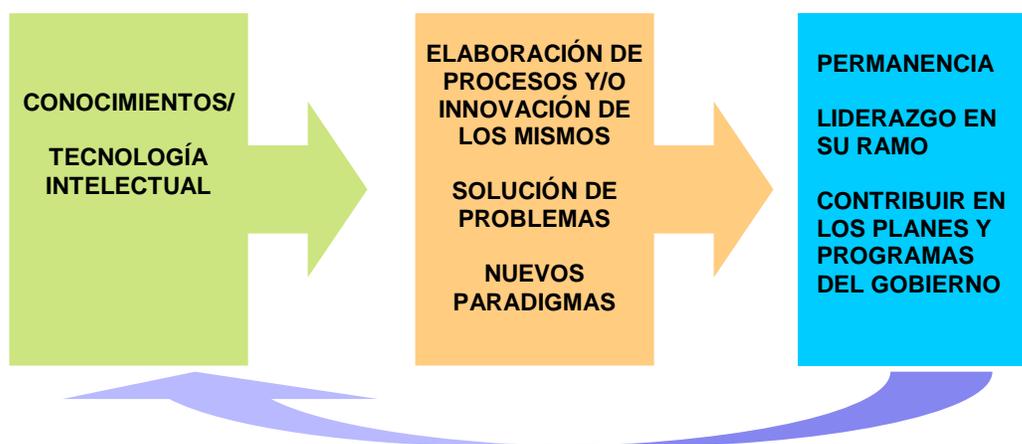
En las sociedades desarrolladas, la ciencia y la tecnología son apoyos de la industrialización, en conjunto promueven una nueva forma para desarrollar al

mundo, por consiguiente, la aplicación de técnicas y la experiencia que aplica una organización conforman su “tecnología intelectual documentada”<sup>27</sup> o lo que es lo mismo, sus procesos. Estos procesos al requerir ser realizados nuevamente se convierten en una base de la cual partir para que siga creciendo y desarrollándose, tanto el capital humano como la organización, por lo que a cada nueva generación que se desarrolle en ella no tenga que comenzar de cero respecto a la forma de gestionar o aplicar procesos.

Derivado de ello se observa también que existe la tecnología directiva, misma que se refiere al conjunto de conocimientos que van a hacer que una organización se desarrolle y sea altamente competitiva, evitando dejar de incorporar conocimientos, es decir tecnología intelectual, siendo este un elemento que evitará a las organizaciones ser vulnerables y/o desplazadas por sus competidores (ver gráfica 6)

Así, la tecnología directiva se nutre de habilidades y técnicas para la aprehensión y manejo de la información, manejo de benchmarking, desarrollo tanto de equipos de trabajo como de alto rendimiento, entre otros.

Gráfica 6



Fuente: Gráfica desarrollada por el autor.

<sup>27</sup> Originalmente este concepto únicamente involucra la palabra tecnologías la cual se concibe como el “conjunto de los instrumentos, procedimientos y métodos empleados en las distintas ramas de la industria”. Álvarez Torres, Martín G. *Op. Cit.* p. 17, sin embargo se considera importante la complementariedad del concepto, pues con ello se denota y delimita a que tipo de tecnología se alude, pues para efectos de este trabajo resulta importante tenerlo bien definido.

La tecnología intelectual en una organización se hace tangible cuando se aplica a manuales así como a proceso, estos vistos como un conjunto de actividades cuyo producto crea un valor intrínseco y que van dirigidas hacia un objetivo común e impactan directamente en el cliente (éste puede ser tanto interno como externo) para efectos de este trabajo lo enfocaremos al capital humano, es decir, cliente interno. Los procesos en su conjunto e interrelacionados constituyen un sistema en una organización; son los que tienen que ver directamente con:

- El cliente
- La generación del valor agregado
- El cumplimiento del objetivo de la organización

A efecto de consolidar la idea anterior a continuación se mencionan los elementos que integran un proceso:

- Un *input* (proveedor) que responda al estándar o criterio de aceptación definido.
- Unos medios (tecnológicos y humanos) y determinados requisitos para desarrollarlo siempre bien.
- Un output (cliente) con la calidad exigida por el estándar del proceso. En este caso el producto (proceso creado o innovado), debe de tener un valor intrínseco, medible para el usuario final.
- Un sistema de control conocido, con medidas e indicadores del: a) funcionamiento del proceso y, b) del nivel de satisfacción del usuario interno.
- Límites claros y conocidos, comenzando con la necesidad concreta del cliente y finalizando una vez que la necesidad ha sido satisfecha. Esto es, que todo proceso debería comenzar y acabar con el cliente.

Si como se mencionó anteriormente, los procesos sustantivos son los que tienen que ver directamente con el cliente (interno en este caso), la generación del valor agregado y el cumplimiento del objetivo de la organización, los cinco apartados mencionados arriba cumplen con tales expectativas, por lo que deben ser considerados como estratégicos en el organismo que nos ocupa y en cualquier otro.

## **b) Las tecnologías de información**

En la búsqueda por integrar las actividades diarias a un proceso, una vez documentadas, es prudente buscar que estas se sistematicen y se encuentren al pronto y fácil alcance de los usuarios, esto es, usando medios y herramientas informáticas como lo son el Internet, Intranet, sistemas interno o bases de datos y otro tipo de plataformas que permitan la explotación de datos ordenados y dirigidos a cierto objetivo o actividad. Las Tecnologías de Información (TI), vistas como un “conjunto de técnicas y herramientas informáticas para obtener y difundir información y conocimiento a un menor costo”,<sup>28</sup> tienen la capacidad de establecer ese puente, pues elimina barreras geográficas, burocráticas y, dentro de una organización inhibe las barreras estructurales.

En el contexto internacional, la utilización masiva de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para difundir información, el conocimiento y los intercambios en la sociedad, están creando un nuevo "hábitat informativo" en el que los actores sociales se transforman, así como lo hacen sus relaciones y los modos de organización y producción.

Por consiguiente, dentro de las estrategias nacionales es de gran relevancia el uso de las TI, y desde la óptica de esta propuesta, podría elevarse a política pública pues a partir del sexenio anterior se estableció en el Plan Nacional de Desarrollo que “el objetivo es lograr que el Estado pueda ser un activo promotor del potencial

---

<sup>28</sup>. Nota del Autor.

de la informática... para ampliar así el acceso de los habitantes a los servicios y al mundo globalizado... Este nuevo entorno en el que convergen tecnologías de gran capacidad y cobertura con diversos servicios es un parteaguas para lograr el salto cualitativo y cuantitativo como nación. También permitirá aprovechar las oportunidades del avance tecnológico y la convergencia para superar los rezagos que enfrenta el país”.<sup>29</sup>

La cultura organizacional esta relacionada con el uso de las TI, y con otras más; si partimos del hecho de que los “individuos y organizaciones utilizan las TI según el modo que las perciben e interpretan, según su diseño y según el modo en que fueron implementadas en la organización o el uso que hacen de ellas. Así, el uso de las TI dependerá de factores como el conocimiento, la cultura, la estructura organizacional y/o la política...los individuos seleccionan usos diversos de las TI según los estímulos que reciban de su entorno, las restricciones de conocimiento y de tipo social”;<sup>30</sup> es así que se considera de suma importancia que en las organizaciones disminuya la brecha entre la cultura organizacional y las tecnologías de información.

Una planeación creativa que permita obviar, satisfacer y superar las necesidades y expectativas de los clientes internos, se logra mediante el desarrollo de un acceso único a todos los productos que las TI proporcionan, con un enfoque global bajo tres acciones:

1. *Observación o Monitoreo*: Se refiere a la información que se obtenga del capital humano de manera individual y en su conjunto. Esta información constituye el principal activo para reflexionar y actuar en torno a lo que se persigue.

---

<sup>29</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2006. *Op. Cit.* numeral 3.4 La transición económica. Primera sección

<sup>30</sup> Rivera Urrutia, Eugenio. Hacia un Gobierno Virtual. Revista Política Digital; publicación de Nexos, No. 9, abril-Mayo 2003, p. 54

2. *Reflexión*: Alude la construcción de políticas (de calidad, capacitación, ventas, reclutamiento, etc.), a la formulación de estrategias y a la toma de decisiones operativas relacionadas directamente con el management público.

3. *Acción*: Después de lo anterior, es necesario proveer los servicios.

Lograr el éxito en tal proyecto no es únicamente responsabilidad del área de tecnologías de una organización, “lo central son las personas y los procesos de trabajo que se deben abordar de manera comprensiva. De esta manera, un determinado proceso, que tiene un objetivo específico, se desarrolla por una combinación de personas y artefactos que actúan sobre objetos materiales”.<sup>31</sup>

En general, se requiere de una visión integral, en donde exista una interoperabilidad entre todos los niveles, en donde los usuarios puedan acceder a los servicios que requiera; servicios bien estructurados, confiables, de fácil entendimiento y capaces de satisfacer sus necesidades de manera transparente, es decir, sin necesidad de conocer la forma de cómo se llegó a ello. Es necesario formar equipos interdisciplinarios que aporten ideas innovadoras frente a una problemática que afecta a la organización y vayan sentando las bases para la interoperabilidad.

#### **1.4 Interoperabilidad**

Técnicamente, la interoperabilidad<sup>32</sup> se traduce en conectar personas, datos y sistemas diversos; dicha conexión debe observar cuatro aspectos:

1. Información.- Debe ser estándar en su lenguaje cuando sea entregada en los subsecuentes procesos
2. Comunidad.- Implica las necesidades de cada una de las áreas del organismo y saber qué es prioritario para cada una de ellas.

---

<sup>31</sup> Rivera Urrutia, Eugenio. *Op. Cit.* p.55

<sup>32</sup> Stephens, Erick. *Interoperabilidad: ¿la atención ciudadana?* Revista Política Digital, Año 7, núm. 41, publicación de Nexos, 2008, pp. 32-33

3. Acceso.- Tener acceso a la información en cada área, por niveles y grados de responsabilidad, formal e informal; es un estimulante para la innovación, la generación de propuestas y búsqueda de mejoras.
4. Estándares.- Estos deben ser de oportunidad, de presentación de información (incluyendo el formato) y de lenguaje utilizado.

Por lo anterior, la interoperabilidad se debe ver como la capacidad para permitir la circulación segura e ininterrumpida de vehículos de información de alta o aceptable velocidad, cumpliendo ciertos rendimientos específicos. Su objetivo es eliminar las diferencias reglamentarias, técnicas y operativas que actualmente obstaculizan el tener información a la mano para la toma de decisiones (ver gráfica 3 en donde el flujo de información es horizontal y evita barreras estructurales).

En las tecnologías de información y comunicaciones, los aspectos arriba descritos, van directamente al software y hardware, tanto en lenguaje, apertura, capacidad y escalabilidad, que permita la comunicación entre otras redes; en sistemas ferroviarios se utiliza, para arribos a estaciones, tiempos de espera, apertura y cierre de accesos, cruce de vías, lo cual permita disminuir al mínimo los accidentes, así como la estandarización de arribos que permitan la certidumbre de los usuarios. Para efectos de esta propuesta, la interoperabilidad implica que un área administrativa trabaje con otras, adaptándose a sus necesidades (sin dejar a un lado las propias) y que el usuario final no tenga que hacer un esfuerzo adicional para la generación de un producto o entrega de un servicio.

Con lo anteriormente expuesto en este capítulo, se observa que la calidad en el gobierno se ha convertido en un parteaguas en la manera que debe atender los requerimientos que la sociedad (cliente/ ciudadano) le realiza. Las dependencias y organismos de la Administración Pública Federal, cuentan con indicadores, documentos rectores y planes estratégicos integrales, los cuales en algunos casos

aún no son permeados al total del capital humano y éste, sin el vínculo con la gestión de la calidad a través de procesos y uso de tecnologías de información que generen el desarrollo hacia el interior de la organización. Asimismo, de manera específica, se observa que Pronósticos cuenta con un gran acervo de tecnología intelectual documentada, sin embargo en muchos de los casos, dicha tecnología está aislada, lo que obstaculiza ver a la organización alineada con sus objetivos, donde el capital humano visualice de forma transparente las entradas-procesos-productos (en estos su participación). Ello requiere de una implantación en etapas, donde se realice un diagnóstico organizacional considerando los elementos del ciclo de gestión, desarrollo una cultura organizacional y que el recurso humano que vaya adquiriendo y haciendo suyas las habilidades de management y líder, a fin de dirigir a los integrantes del organismo hacia un mismo objetivo, integrando en sus procesos y relaciones la interoperabilidad, con el fin de adaptarse a las necesidades de las diferentes áreas con las que se relaciona, generando datos, propuestas e ideas innovadoras de amplio alcance; un grupo interdisciplinario para la búsqueda de soluciones que permitan el logro de los objetivos de la organización.

Es importante reconocer que esto no es la verdad absoluta, pero sí una contribución a su integración; conjugar estos elementos y su interacción es la parte medular de este trabajo, pues una vez que Pronósticos haya realizado una motivación e integración se puede dejar el timón del proyecto en un área que tenga la capacidad de innovar y cuente con las TI y reduzca la brecha existente entre éstas y la cultura organizacional; un área líder, que dé el empuje y presencia que requiere el Organismo para que promueva y coadyuve en los planes y programas del Gobierno Federal.

Por otro lado y considerando que la administración pública es un “conjunto de instituciones y órganos de gobierno encaminados a concretar sus propósitos”<sup>33</sup> y siendo Pronósticos parte de tales instituciones, se tiene que el rol de éste dentro de

---

<sup>33</sup> Sánchez González, José Juan. *Op. Cit.* p. 34

la administración pública, está en función de: a) su grado de credibilidad que genere, b) de los recursos que entere a la Tesorería de la Federación (TESOFE) y c) de la capacidad de aprovechar las oportunidades que se presentan.

- a) Grado de credibilidad que genere.- está en función de la forma en cómo lleva a cabo sus procesos, principalmente los sustantivos (de negocio), pues ellos son los que conoce el cliente y con los que tiene contacto; en esto está intrínseco el valor agregado que se genera por la forma de realizar los procesos y el servicio que se le da al cliente; la credibilidad no se da únicamente con la participación en mencionados procesos de los inspectores de la Secretaría de Gobernación y/o sofisticados sistemas para la captura, selección y difusión de ganadores, sino con el mejor servicio, manteniendo la certificación de sus procesos y su mejora continua y, compromiso con el cliente.

Otro punto (sin la intención de crear polémica, pues desviaría el enfoque del presente ensayo) sería que el organismo busque que se logre etiquetar los recursos, no hasta el nivel de que Pronósticos decida cómo y a qué programa del Gobierno Federal se destinen, pero sí que la Coordinadora de Sector, en este caso la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, difunda y dé a conocer de una manera periódica, cuánto y en qué se aplicaron los recursos que la entidad enteró a la TESOFE.

- b) Recursos enterados a la TESOFE.- Aquí nos referimos al importe en términos monetarios que Pronósticos aporte a la Tesorería de la Federación. Lo relevante de esto es que mientras lo enterado sea creciente y/o por encima de lo presupuestado, la entidad mejora su presencia y reafirma lo establecido en su Decreto de Creación respecto a que es una opción más de *generar recursos sin la elevación de la carga fiscal*. Así, de alguna u otra forma Pronósticos al ofertar servicios públicos que cumplan las expectativas,

contribuye a concretar los propósitos de la administración pública encaminados a mejorar la administración pública.

- c) La capacidad de aprovechar las oportunidades.- Este es el punto de inicio, fin y parte intrínseca de las dos anteriores preposiciones. Dentro del grado de credibilidad será necesario echar mano de los recursos que existan para abrir u ocupar nichos y segmentos de mercado, dando a conocer y al mismo tiempo ofertando los productos, lo que trae como consecuencia una mayor apertura de qué y cómo se llevan a cabo las actividades objetivo del organismo, así como una mayor cobertura de la población con un perfil potencialmente alto para ser cliente de la institución. Esta mayor apertura generará incremento en las ventas y por ende, enterar a la TESOFE más de lo presupuestado (ver gráfica 7).

**Gráfica 7**



Fuente: Gráfica desarrollada por autor

Se observa que este tipo de condicionantes se enfocan hacia la parte exterior que procura cubrir Pronósticos, pero si partimos del hecho que se pretende elaborar una propuesta que involucre al capital humano, desarrollo e implantación de proyectos y a las tecnologías de información que desarrolle una organización inteligente, desde un punto de vista sistémico cliente/servidor-servidor/cliente; ahora bien en el siguiente capítulo se describe la composición de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

Dicho lo anterior se observa cómo destaca el papel que juega la gerencia pública ya que considera las técnicas y experiencias de gestión empresarial, las cuales son aplicadas en la administración pública de una forma creativa y, dado lo específico del sector público, su reinención definitiva. Por lo tanto, para cualquier empresa que opere en un contexto de mercado (caso de Pronósticos), que desee sobrevivir y conseguir sus objetivos, se debe de centrar en identificar y seleccionar aquel mercado o aquellos segmentos que ofrecen un potencial de beneficio, en satisfacer demandas y preferencias específicas de los distintos clientes; proporcionando bienes y servicios que a su juicio tengan valor (*este valor lo conciben Koldo y Mendoza como las transacciones individuales con los ciudadanos... como actividades o programas públicos en el que existen beneficiarios. Los aspectos de transparencia, equidad, no discriminación, legalidad y receptividad forman parte de dicho valor*)<sup>34</sup>; que la oferta de bienes y servicios deben diferenciarla y hacerla más atractiva que sus competidores, misma que se traduce como ventaja competitiva.

De lo anterior se muestra una manera esquemática de ver lo expuesto en éste capítulo:

**Gráfica 8**

Los relacionados con el liderazgo (la cultura y estructura organizacional)	Los relacionados con los procesos (organización inteligente)	Los relacionados con las tecnologías de información
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Factor Humano</li> <li>● Filosofía de Acción</li> <li>● Management Público</li> <li>● Liderazgo (trabajo en equipo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tecnología Intelectual Documentada</li> <li>● Ciclo de Gestión</li> <li>● Flujo de Información Horizontal</li> <li>● Interoperabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tecnologías de Información</li> <li>● Brecha: Cultura Organizacional/ Tecnologías de Información</li> </ul>

Fuente: Gráfica desarrollada por el Autor

Las políticas públicas cumplen ciclos por las cuales fueron creadas, cumpliendo necesidades que la sociedad demanda. Asimismo, la orientación y su nivel de prioridad están determinados no sólo en el plano doméstico, sino con la parte correspondiente que implica la economía globalizada en la que México está inmerso.

<sup>34</sup> Echevarria, Koldo y Mendoza, Xavier. *Op. Cit.* p. 18

Para el caso específico de Pronósticos en su orientación se observa la coyuntura existente para su creación; en la génesis del organismo se identificó una causa real que lo justificó; a partir de ello (Pronósticos ya creado), corresponde a dicho organismo refrendar el objeto de creación e innovar mecanismos al interior, que coadyuven al cumplimiento y superación de expectativas del servicio público que otorga con el objeto-misión: generar recursos para la asistencia pública.

Un último punto y no menos importante, es el hecho de que en un mediano plazo, la competencia logre incorporar más puntos de venta, distribuidos estratégicamente, llegando a posicionarse, en el mejor de los casos para Pronósticos, en el 50 por ciento del mercado en el que tiene presenciado dicho organismo, ¿de que manera impactaría ello?, primeramente en compartir el mercado, ocasionando de igual forma compartir las ventas, lo que en términos de ingresos por venta significaría una disminución de ello para la entidad objeto de estudio y, consecuentemente, entregar menos recursos a la TESOFE. Esto es un gran tema para otros análisis, sin embargo se identifica que existe una contrariedad en el sentido de que las autoridades gubernamentales otorguen permisos y/o concesiones para que los particulares puedan operar en el giro de loterías y, por otro lado apliquen restricciones y/o vigilancia estricta al ejercicio del gasto y planeación del presupuesto y no etiquetar recursos de Pronósticos; sin embargo, en cualquier economía la competencia permite fortalecer a las organizaciones hacia adentro y hacia fuera, por lo que así como se dio la coyuntura para la génesis de Pronósticos, este es un momento histórico para que Pronósticos dirija su focus en el ¿qué está haciendo el capital humano?, saber si su rumbo u objetivos son los mismos para todos; para esto ya se tiene un primer y gran paso, siendo este la implantación de un sistema de gestión de la calidad, mediante el cual se certificó el total de sus procesos, tanto críticos como de soporte. En el siguiente capítulo se describirán los antecedentes, diagnóstico y acciones realizadas en cada una de las etapas para el logro de ello.

## Capítulo 2. La Certificación de Pronósticos para la Asistencia Pública.

La innovación y búsqueda de calidad son procesos de consolidación de una organización que buscan mecanismos, “instrumentos y métodos para cumplir con mayor eficacia y eficiencia las funciones del Estado”<sup>35</sup>, no acotados a los avances tecnológicos, cambio de diseño en formatos y documentos, modificación del nombre de la institución, etc; se deben considerar los aspectos que guarda cada organización, como lo es su *tecnología directiva*<sup>36</sup> que se considera como el *conocimiento acerca del desarrollo de ciertas tareas o actividades y que está en constante competencia con las demandas de la sociedad.*

La acción de gobierno debe de tomar en cuenta las transformaciones del entorno político-económico que influyen considerablemente en las decisiones, demandas y grado de influencia de la sociedad hacia ello, valiéndose de políticas públicas coherentes, tangibles y medibles; la Administración Pública, mediante cada uno de sus instrumentos debe de establecer objetivos, metas, estrategias, políticas y acciones.

La reinención del gobierno es trascendental e impostergable, puesto que “cualquier gobierno que se abstenga de abrir canales de participación, reduce su capacidad para identificar problemas y, en consecuencia, de plantear soluciones adecuadas”<sup>37</sup>, y la obtención de resultados en función de sus propios recursos, de sus habilidades y del esfuerzo realizado en comparación de sus competidores.

---

<sup>35</sup> Se busca precisar que la inducción de mejoras a nivel de algunas instituciones de gobierno no es suficiente para que se resuelvan los problemas a nivel sistémico. En este sentido la necesaria “reforma de gobierno” debe verse como una combinación de diversas medidas para modificar tanto las funciones del Estado como la relación de la administración pública con la ciudadanía, a través de programas de modernización. Argüelles, Antonio y Gómez Mandujano, José Antonio. *Hacia la Reingeniería Educativa: el caso CONALEP*. México, Limusa, 1999, p. 20

<sup>36</sup> “...Cuando se habla de tecnología directiva, nos referimos al conjunto de conocimientos que van a hacer que una organización sea altamente competitiva”. Para más información sobre el tema ver el estudio de Alvarez Torres, Martín G. en *Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. México, Panorama, 1996, pp 17-20

<sup>37</sup> Argüelles, Antonio y Gómez Mandujano, José Antonio. *Op. Cit.* p. 23

## **2.1 El proceso de construcción del Sistema de Gestión de la Calidad**

Una vez que Pronósticos tomó la decisión de operar bajo un sistema estandarizado que permitiese la entrega de productos y/o servicios de una manera repetida, cumpliendo con estándares y expectativas del cliente; se comenzó por un diagnóstico que permitiera saber dónde estaba ubicado el organismo, identificar los procesos claves que conllevaran al cumplimiento del objeto de creación de Pronósticos, establecer una política de calidad que incorporara los requisitos elementales contemplados en el decreto de creación de la entidad. Se planteó una política de calidad que en su primera idea estableció, entre otros aspectos, “maximizar la generación de recursos económicos destinados a prioridades nacionales de salud y educación”<sup>38</sup> y para cristalizarla se requerían una serie de reformas al interior tendientes a mejorar la prestación del servicio, dar un giro en la forma de ver al cliente, a su socio comercial y a los proveedores. Por otro lado, era preciso que el total de servidores públicos de Pronósticos identificara el objetivo al que daban cumplimiento al realizar sus funciones, que además necesitaban reconocerse dentro de un proceso en el cual para su ejecución requerían de insumos, la utilización de estos y su transformación a fin de obtener un producto que se convirtiera en entregable.

Era necesario visualizar estructuras planas, en donde la jerárquica se rompiera para que cada responsable de proceso y/o en cada una de sus parte respondiera y entregara resultados para el proceso y “no a la estructura” (jefe inmediato).

### **2.1.1. Acciones previas: El diagnóstico, integración del comité de calidad y sus funciones**

A partir del primer trimestre del año 2003, el organismo inicio un diagnóstico<sup>39</sup> que contempló cuatro aspectos:

---

<sup>38</sup> La Política de Calidad se estableció en el arranque de la implantación de Sistema de Gestión de Calidad, misma que se encuentra registrada en su Manual de Gestión de la Calidad, Nivel de Revisión 00. Nota del Autor.

<sup>39</sup> Instalaciones en Productividad S.C. *Diagnóstico al Sistema de Gestión de Calidad de Pronósticos para la Asistencia Pública Bajo la Norma ISO 9001:2000*, Abril 2003.

- a) Estudio de observación directa.- Estos estudios fueron de maneja especial a las áreas de comercialización de los productos que oferta Pronósticos, área de ventas en lo correspondiente a visitas a agencias, en donde un supervisor cubre una ruta de trabajo en agencias para su atención y seguimiento en ventas; también se aplicó la observación directa en la instalación de terminales.

El resultado de este estudio arrojó el reporte siguiente:

- ✓ *Plan de trabajo.- No se contaba con un plan de trabajo que le permita una planeación, control, reporte y evaluación de sus funciones adecuadamente.*
  - ✓ *Tiempos de respuesta.- No se contaba con tiempos estándares por: cliente para pago de premios, de operación, respuesta a solicitudes recibidas*
  - ✓ *Objetivo del área.- Existía la carencia de un programa de prospección para la alta de agencias*
  - ✓ *Descripción y perfil de puesto.- Desconocimiento del perfil y descripción de puesto, asimismo al entrevistar a los empleados, estos comentaron que sus funciones y responsabilidades están establecidas en su contrato*
  - ✓ *Registros y evidencia de trabajo.- Había una carencia de registros y seguimiento a quejas internas y externas, registro en muchas de las actividades sin dejar evidencia de lo realizado.*
  - ✓ *Medición.- Prevalecía la inexistencia de indicadores de medición ni objetivos definidos por el área para poder cuantificar su actividad, asimismo se observó que el reporte de visitas a agencias, no permitía una medición y evaluación real de las funciones de los agentes.*
  - ✓ *Evaluación el desempeño y capacitación.- Se carecía de una evaluación formal del desempeño hacia el personal que conforman las diferentes áreas.*
- b) Estudios estadísticos.- En este apartado se generó un reporte estadístico de las actividades que venía realizando Pronósticos y que dan soporte para el cumplimiento al objeto de creación del organismo. Por ejemplo se destacó que

en la auditoría de diagnóstico a registros de capacitación en una muestra que se realizó en un universo de 14 servidores públicos, se detectó que en los cursos programados, existía un total del 32 % de cumplimiento, lo cual obedecía a la carencia de la evidencia en el expediente del trabajador sobre cursos tomados; existía la carencia de un control adecuado en el área así como la falta de indicadores que permitiera medir el avance en la aplicación del programa anual de capacitación.

Otro ejemplo en la auditoría de diagnóstico que se relaciona con proveedores, fue que de un universo de 14 proveedores seleccionados aleatoriamente:

- La evaluación formal al proveedor era nula,
- No se realizaba un seguimiento a las no conformidades de los proveedores, en cuanto a tiempos de entrega, calidad, cantidad, servicio post compra y garantías,
- El uso de un reporte analítico de la sección de proveedores fue de cero por ciento

c) Desarrollo organizacional.- En esta parte del diagnóstico se aplicó una encuesta<sup>40</sup> de 16 preguntas en donde se abordaron temas correspondientes a capacitación, conocimiento de perfil de puestos, evaluación a el jefe inmediato y compañeros, ambiente de trabajo, problemas más comunes a los que el servidor público se enfrenta al realizar sus actividades, sugerencias de mejora; de igual forma, dicho cuestionario cubría preguntas sobre conceptos como ¿sabe que es ISO 9000?, ¿qué es una política de calidad?.

En general se identifica que aún teniendo bien claro el objeto de creación de Pronósticos, no se tiene establecida una política de calidad y aunque existan objetivos generales:

---

<sup>40</sup> El método utilizado para la aplicación del cuestionario fue el siguiente: La muestra utilizada fue al 75 por ciento de la plantilla, sólo en oficinas centrales; los cuestionamientos fueron de manera integral, aplicándose en grupos heterogéneos (personal de diferentes áreas) en bloques de alrededor de 35 personas, dentro de un lapso de tres semanas. Dichos datos están documentados en el *Diagnóstico al Sistema de Gestión de Calidad Bajo la Norma ISO 9001:2000* realizado por la empresa consultora Instalaciones en Productividad S.C. en abril de 2003. Nota del autor.

I) Estos no eran medibles para asegurar su cumplimiento.

II) A pesar de que se contaba con procedimientos e instrucciones de trabajo, estos no cumplían con los requisitos que establece un sistema de gestión de calidad, en donde los integrantes de la organización se identifiquen, es decir, que en la documentación y responsabilidades se lleve al nivel funcional y se mencione quien en la realidad operativa realiza las actividades registradas. Asimismo dicha estructura requerida debe integrar un manual de calidad, manual de organización, manual de procedimientos e instrucciones de trabajo, registros y formatos.

III) No se contaba con un mecanismo formal del control de registros para asegurar almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y su disposición final, para cada una de las áreas de Pronósticos.

En resumen, dentro de cada área los sistemas de trabajo no eran formales, lo cual se identificó con una previa capacitación integral que permitió el seguimiento a actividades, hasta su conclusión. Asimismo la documentación de actividades (procedimientos, manuales e instructivos) se encuentra desagregada y no identifica vínculos con otras áreas y sus actividades; la medición de eficiencia no se realiza pues es patente la falta de indicadores por área; los canales de comunicación eran informales ya que no existe una retroalimentación; el no tener una cultura de registro hace que las actividades realizadas no se evidencien en algún respaldo; por otro lado los niveles de servicio hacia clientes internos y externos no son medidos, por lo que se desconoce el cumplimiento a los requerimientos.

Derivado de este diagnóstico, y con el compromiso de responder a las metas presidenciales (sexenio 2000- 2006), se procedió a realizar acciones que permitieran al organismo estar en condiciones de certificar la parte sustantiva de sus procesos.

Como una estrategia para que un Sistema de Gestión de la Calidad se cristalice se requiere de un grupo de trabajo encabezado por el Director General, en el cual cada

integrante tenga una responsabilidad, dentro de las cuales, una de ellas era el de informar periódicamente los avances en el proceso de certificación.

Se requiere un comité de calidad el cual debe estar integrado por la alta dirección; para el caso de Pronósticos y atendiendo la integración, dicho comité esta conformado por: El Director General, los Subdirectores Generales de Ventas, de Mercadotecnia y, Administración y Finanzas; así como el Coordinador Técnico y Jurídico, el Coordinador de Tecnologías de la Información y Comunicaciones y el Gerente de Relaciones Públicas.

Una vez integrado el comité (Junio de 2003) con trabajos encabezados por el Director General y el Coordinador Técnico y Jurídico, se realizó un mapeo de procesos, se desarrolló la política de calidad, la misión y visión.

Una estrategia para determinar los procesos a certificar, fue el considerar el objeto de creación del organismo el cual menciona, entre otras cosas, que es obtener recursos económicos para que sean destinados a la asistencia pública, por lo que como primera etapa se acordó certificar los siguientes procesos:

- Desarrollo de nuevos productos
- Generación de demanda
- Ventas
- Captación de apuestas
- Celebración de concursos y sorteos
- Pago de premios

De igual forma, para la determinación de los procesos a certificar, se consideró que las acciones que realice el organismo deben estar enfocadas hacia la satisfacción del cliente, pues este concepto es uno de los principios bajo el cual la Norma ISO 9001:2000 se fundamenta.

### 2.1.2. Capacitación, documentación de procedimientos y manual de calidad

En esta etapa se desarrolló un programa integral que permitiera:

- La administración del cambio y una nueva cultura de calidad en la operación y en el servicio.- La identificación del total de servidores públicos que participa en los procesos identificados; la incorporación de conceptos en cada uno de ellos, introducción a la norma, los beneficios que acarrearía trabajar bajo estándares; el reconocerse dentro de los objetivos institucionales y por consecuencia la pertenencia al organismo. Reconocimiento de los clientes internos y externos, proveedores y, para el caso de Pronósticos, socios comerciales; como parte de la estrategia de sensibilización se realizó una gran difusión mediante el uso de la Intranet, el boletín interno y a través de posters sobre la política de calidad, misión, visión y objetivos de Pronósticos; concepto de calidad, cliente, proveedor, siendo estos los que engloba la norma ISO 9001:2000.
- Elaboración de la documentación apegándose a los requisitos que establece la norma ISO 9001:2000.- En este punto destaca el enfoque de proceso que debe guardar cada uno de los documentos (procedimientos, manuales e instructivos), es decir, se debía romper con los esquemas tradicionales que establece una estructura orgánica rígida y hacer que los procesos fluyan de manera multidireccional, reconociendo que cada proceso debe contar con insumos para operar y de esta operación generar productos mismos que serán insumos para procesos posteriores. Implica reconocerse como cliente cuando se requiere de insumos para operar el proceso al que se pertenece y como proveedor cuando se genera un producto que sirve de *materia prima* para el siguiente proceso.
- Formación de auditores internos de calidad.- Para la integración del equipo auditor se emitió una convocatoria interna en la cual exhortaba a los servidores

públicos que desearan participar, sólo se pedían ciertos requisitos, como lo fue la antigüedad, el verdadero interés, incorporación voluntaria y cierto nivel de escolaridad. Una vez reclutado a los interesados, se procedió a la capacitación y evaluación para pasar posteriormente a la selección; el grupo auditor de calidad quedó integrado por 27 elementos (dos líderes, 13 titulares, 11 suplentes y 1 en desarrollo)<sup>41</sup>. A partir de ese momento y establecido el calendario anual de trabajo, sus funciones fueron las siguientes:

- Realizar auditorías internas de calidad, previas y posteriores a la pre-auditoría y auditoría de certificación.
- Seguimiento a las solicitudes de acción derivadas de auditorías internas, pre-auditoría y auditoría de certificación.

En la tarea de reconocimiento al interior del equipo y al exterior (resto de servidores públicos del organismo) tuvo que ver el liderazgo del Director General apoyado por el Comité de Calidad. Asimismo es importante destacar que el equipo de auditores internos se integró prácticamente por personal operativo, de enlace y sólo un jefe de departamento.

La planeación de todo organismo que pretenda proporcionar productos y servicios clase mundial, debe estar fundamentada en objetivos y estándares alineados a una política de calidad, misión y visión; cristalizándose en los procesos procedimientos, manuales e instrucciones de trabajo: Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

La documentación en lo particular para cada uno de los procesos, procedimientos e instructivos debía cubrir un “plan de calidad, registros, entradas y salidas,”<sup>42</sup> y, en lo

---

<sup>41</sup> Esta información se obtuvo en el curso denominado “auditor de calidad”, del cual el autor fue parte integrante del equipo de auditores. Asimismo, la distribución del equipo fue a partir del análisis de procesos a certificar, la dimensión de la organización, así como el perfil y cualidades de los capacitados. El documento al respecto, se encuentra en la Coordinación de tecnologías de la información y comunicación. Nota del autor.

<sup>42</sup> Dentro de un SGC un *Plan de Calidad* remite a: la identificación de un punto crítico en un proceso y un plan ante situaciones no conformes que permita el aseguramiento de la continuidad del proceso con los estándares establecidos para la obtención de un producto y/o servicio. *Registro* es un formato el cual al momento de ser

general el SGC tiene que prever un soporte documentado (procedimientos normativos) en donde se establezca la forma de generarlos, su uso y disponibilidad. El área responsable de la administración de dicho sistema se determinó fuese la Gerencia de Organización y Métodos, adscrita a la Coordinación de Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

Asimismo, identificando los tiempos y cualidades para la generación de productos o servicios se realizaron mediciones a los procesos mediante la elaboración de indicadores que permitieran identificar y prevenir desviaciones y desarrollar mejoras.

En el Manual de Gestión de la Calidad se establece el alcance del SGC, a través de una matriz de responsabilidades<sup>43</sup> se identifican las áreas responsables y vincula con cada proceso y puntos de la norma a los que se da cumplimiento.

El Manual de Gestión de la Calidad debe observar:

- Un cumplimiento íntegro a la norma ISO 9001:2000. La integración y revisión del documento fue responsabilidad del Comité de Calidad.
- La política de calidad, misión y visión y objetivos del organismo
- La incorporación de una matriz de responsabilidades y mapa de procesos

Asimismo, el Manual de Calidad especifica los requisitos que contempla el Sistema de Gestión de Calidad de Pronósticos para la Asistencia Pública para:

- a) Demostrar la capacidad de proporcionar productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente en apego a la normatividad aplicable
- b) Lograr la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del Sistema incluyendo el proceso de mejora continua.

---

llenado se convierte en una evidencia de las actividades realizadas para un proceso. *Entradas y salidas* son los insumos y productos respectivamente, que en un proceso se necesitan/ obtienen. Nota del autor.

<sup>43</sup> Manual de Gestión de la Calidad. *Op. Cit.*, pp. 97-102.

### 2.1.3. Implantación del Sistema Gestión de la Calidad: Auditorías internas de calidad, preauditoría y auditoría de certificación

Un seguimiento en piso muestra el nivel de cumplimiento y apego a lo establecido en lo documentado tanto en procedimientos como en instructivos.

Para la implantación del SGC una vez logrado documentar, se estableció un “Plan de Trabajo”<sup>44</sup> que cubrió las siguientes actividades:

- Visita semanal a cada una de las áreas donde se desarrolla el proceso
- Identificación de registros y su manejo y control establecido.
- Verificación de actividades y aplicación de un plan de calidad en puntos críticos del proceso.
- Que la operación se realice en los estándares y forma descrita en lo documentado.
- Al detectarse disparidades entre la operación y la documentación, se debía realizar una *solicitud de cambio a la documentación* mediante un formato que se identificaba bajo el mismo nombre, a fin de que existiera congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

El seguimiento en piso para la implantación del SGC lo lideró la Gerencia de Organización y Métodos.

Integrado el equipo auditor, su misión fue verificar el alcance y grado de maduración del SGC previo a la preauditoría de certificación, para lo cual aplicó tres auditorías, considerando aspectos que debe incorporar un Sistema de Gestión de Calidad. (Ver anexo 2)

---

<sup>44</sup> El Plan de Trabajo es parte de la documentación que la empresa Instalaciones en Productividad entregó una vez lograda la certificación, asimismo, es una herramienta metodológica que permite al equipo de auditores de calidad, el seguimiento ordenado y sistemático para la implantación de un SGC y el logro de la certificación bajo determinada norma de calidad. Nota del autor

El nivel de maduración obtenido en cada una de las auditorías internas se determinó mediante asignación de una calificación las cuales fueron 6.5, 8.8 y 9.1 respectivamente.<sup>45</sup>

El equipo auditor en la ejecución de sus funciones fue capacitándose y madurando, auto-identificando sus áreas de oportunidad, retroalimentándose y aprendiendo de la lección.

Otro punto interesante en la primera auditoría fue que al auditado se le capacitó en sitio (inmediatamente después de ser auditado) lo que permitió una retroalimentación en *tiempo real*.

Previo a la auditoría interna de calidad, se realizó la capacitación al total de empleados de Pronósticos consistente en “cómo prepararse para atender una auditoría” principalmente teórica pero rigurosa, pues incorpora aspectos como:

- Registros ordenados y fácilmente identificables
- Limpieza orden en el área de trabajo
- No interrupciones por terceros al momento de ser auditados
- Evitar hacer acto de presencia si no es requerida su participación
- No dar información falsa, por lo que si se desconocía lo que solicitaba o cuestionaba el auditor, simplemente mencionarlo así.

La maduración de auditores, auditados, procesos y del SGC y se fue dando de forma integral, pues mientras el auditor registraba hallazgos encontrados en la auditoría, los auditados identificaban correcciones y/o mejoras a sus proceso.

El resultado de las auditorías internas<sup>46</sup> fue:

---

<sup>45</sup> Una vez realizada la auditoría de certificación se obtuvieron los resultados mostrados en el anexo 2. Nota del autor.

<sup>46</sup> El documento donde se guarda la evidencia de ello se denomina “Informe de Auditorías”, mismo que se encuentra físicamente en la Coordinación de Tecnologías de la Información y Comunicación; las auditorías

a) La emisión de solicitudes de acción por parte de los auditores, en donde se registraban las inconformidades encontradas, derivadas de inconsistencias al SGC; para el proceso de atención e ello, dichas solicitud se entrega a los responsables de los procesos los cuales tenían que identificar la causa raíz que originó la inconformidad y un plan de trabajo para solventarla.

b) Identificación del nivel de consolidación del SGC y el grado de involucramiento de responsables y ejecutores de los procesos.

a) Establecimiento de estrategias al interior del Comité de Calidad que permitiera asegurar la certificación y continuidad del SGC.

Para estas dos etapas se contrató a un organismo certificador para que realizara una revisión documental conforme a los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, dicha revisión se realizó a seis procesos básicos y ocho de soporte<sup>47</sup>.

Derivado de la preauditoría de certificación, se obtuvieron una serie de no conformidades, mismas que fueron entregadas al Director General informando las causas; posteriormente en reunión de Comité de Calidad las no conformidades fueron dadas a conocer y posteriormente entregadas a los responsables de los procesos para la realización de acciones y estrategias que solventaran lo identificado.

En las acciones realizadas para la solventación de las no conformidades hubo un involucramiento y seguimiento de forma tripartita: Equipo de auditores internos, responsable del proceso y el Comité de Calidad, sin dejar a un lado la labor de

---

internas, en un Sistema de Gestión de Calidad, se aplican para realizar la revisión documental de los proceso y de un manera integral a dicho sistema; el equipo auditor la realiza de manera periódica y programada; puede ser a ciertos proceso o de forma integral cubriendo todos los puntos de la norma. Se genera un informe de auditorías por cada uno de los eventos realizados al respecto. Nota del autor.

<sup>47</sup> Los procesos básicos y de soporte se tiene documentados en el Manual de Gestión de la Calidad y éste es un documento generado por Pronósticos para la Asistencia Pública, mismo que se encuentra físicamente en la Coordinación de Tecnologías de la Información y Comunicación y de manera electrónica en el intranet del organismo. Nota del autor.

liderazgo que realiza de manera destacada el representante de la Dirección General para el SGC.

En la auditoría de certificación se le dio continuidad en la revisión documental y su cumplimiento a la Norma, la solventación de las no conformidades y la efectividad del plan de acción instrumentado; asimismo se verificó y cuestionó los niveles de cumplimiento a metas reportadas (reporte gerencial). La fecha de aplicación de la auditoría fue acordada por el organismo certificador y Pronósticos para la Asistencia Pública.

Cuando Pronósticos obtiene su certificación el siguiente paso a dar sería el mantenimiento del SGC; un elemento activo y como etapa sobresaliente que contribuyó a ello, fue la realización de acciones de mejora; algo así como la segmentación de un proceso, la identificación de su mejoramiento, integración de un equipo multidisciplinario de trabajo y cristalización de propuesta de mejora.

Destacó el papel protagónico que la Coordinación de Tecnologías de la Información y Comunicación realizó para incorporar soluciones tecnológicas en las acciones de mejora a los procesos.

## **2.2. Tramo de responsabilidad de Pronósticos dentro la administración pública**

Un organismo público tiene como objetivo final la prestación de un servicio sin la obtención de lucro y sí de valor agregado para el individuo, la administración pública, el gobierno. La forma en que Pronósticos genera ese valor es mediante el entero a la Tesorería de la Federación, de sus ingresos por venta, mismos que los destina a programas de asistencia pública del Gobierno Federal correspondientes a salud, educación y alimentación.

Dentro del Modelo para la Innovación y Calidad Gubernamental, Pronósticos buscó un “Gobierno confiable en sus políticas, procesos y servicios, a través de alcanzar la certificación de sus Sistemas de Gestión de la Calidad de todas sus

Unidades Administrativas con capacidad de autogestión”<sup>48</sup>; asimismo, las líneas de acción de dicho modelo se trazaron en la Agenda de Buen Gobierno<sup>49</sup> del sexenio Foxista, la cual contempla seis apartados que, en términos generales señalan que el gobierno debe actuar de manera más transparente y concretarse en la prestación de servicios. La norma ISO 90001-2000 al igual que la agenda mencionada consideran aspectos de: cliente, producto y la organización; dicha norma sienta las bases para dar cumplimiento a los requerimientos de la citada agenda.

En la continua búsqueda para que se gestione la calidad y atendiendo el Modelo para la Innovación y Calidad Gubernamental, Pronóstico ha establecido operar mediante un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001-2000, de lo cual ha dado como resultado que el organismo asegura de manera repetida y sistemática la entrega de sus productos, satisfaciendo los requisitos de calidad del cliente/ciudadanos; se han establecido indicadores de desempeño por proceso sustantivo y de soporte. Ello robustece la tarea de la administración pública, ya que muchos Estados nacionales llevan a cabo una labor seria para reformar sus gobiernos e infundir una cultura de innovación en sus respectivas burocracias.

Históricamente dicha innovación proviene de un movimiento de reforma conocido como reinención el gobierno que se inició en los años ochenta en Gran Bretaña y Nueva Zelanda. A partir de los años noventa este movimiento se centró menos en la privatización y más en la reforma administrativa de las funciones esenciales del Estado y en el desarrollo de la capacidad estatal;

---

<sup>48</sup> <http://www.calidad.com.mx/govfeb.html> *Calidad en el Gobierno. Intragob: Modelo para la Innovación y Calidad Gubernamental* Artículo de Febrero de 2003.

<sup>49</sup> La agenda de buen gobierno establece 1) un gobierno que cueste menos, 2) un gobierno de calidad, 3) un gobierno profesional, 4) un gobierno digital, 5) un gobierno con reforma regulatoria y, 6) un gobierno honesto y transparente. *Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental del Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos*. 2001

reducción del tamaño de sus burocracias gubernamentales y a la vez, hacer al gobierno más eficiente, más sensible a la ciudadanía y menos corrupto.

### **2.2.1 Impacto de la operación de Pronósticos en la Agenda de Buen Gobierno**

La forma en que el gobierno rinde a la sociedad es a través de sus organismos que integran la administración pública. A lo largo de la historia se ha observado que el gobierno mexicano ha incorporado modelos económicos y políticos que han funcionado en otros países, principalmente de los llamados desarrollados.

En este nuevo siglo se han identificado experiencias exitosas surgidas de innovaciones que los Estados nacionales han realizado bajo el enfoque de reinención del gobierno. Para el caso mexicano actualmente las estrategias para reinención del gobierno se encuentran plasmadas en la Agenda Presidencial de Buen Gobierno del sexenio presidencial 2001-2006, misma que identifica los siguientes compromisos:

- **Gobierno que cueste menos.**- Reducir el gasto que no agrega valor para ofrecer mayores beneficios a la sociedad
- **Gobierno de calidad.**- Satisfacer o superar las expectativas de los ciudadanos en los servicios que se les brindan
- **Gobierno profesional.**- Atraer, retener y motivar a las mejores mujeres y a los mejores hombres en el servicio público, garantizando que la administración pública sea políticamente neutra, pues el recurso humano es un factor estratégico para la competitividad del país.
- **Gobierno digital.**- Posibilitar que, desde la comodidad de su casa u oficina, los ciudadanos obtengan información del gobierno y tengan acceso a los servicios que éste ofrece.
- **Gobierno con mejora regulatoria.**- garantizar que la ciudadanía y los servidores públicos efectúen trámites con facilidad, seguridad y rapidez

- **Gobierno honesto transparente.**- Recuperar la confianza de la sociedad en su gobierno.

La norma ISO 9001:2000, en sus capítulos del 4 al 8, establece un modelo de un sistema de gestión de calidad que promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, en donde el cliente juega un papel importante (recordemos que éste concepto ya se venía incorporando en la reforma administrativa que en los años noventa el Estado en otros países realizaba para hacer un gobierno más eficiente, más moderno, más sensible a la ciudadanía)<sup>50</sup>, que conjugados. y lo que es más importante gestionados, permiten atender a la agenda antes mencionada; tales requerimientos son:

4. Sistema de Gestión de la Calidad
5. Responsabilidad de la Dirección
6. Gestión de los recursos
7. Realización del producto
8. Medición, análisis y mejora

Asimismo, existen ocho principios de gestión de la calidad que establece una correlación y vínculo de la Agenda de Buen Gobierno con los requisitos de la norma, mismos que pueden ser utilizados en la alta dirección de una organización, con el fin de conducirla hacia una mejora en el desempeño.

Con la tabla de vinculación que a continuación se muestra, se observa claramente cómo la alineación existente entre las estrategias trazadas en la Agenda de Buen Gobierno y los requerimientos de la norma, que en su dinámica hace patente la cultura de calidad que ha establecido Pronósticos en su política de calidad.

---

<sup>50</sup> C. Kamarck, Elaine. *Estudios. Innovación global del gobierno*. Política Digital, edición extraordinaria número 13. México, Noviembre 2003. p. III

El nivel de madurez que ha alcanzado el SGC de Pronósticos exige ir en busca de acciones de mejora en donde a través de un sistema de indicadores se tengan identificadas desviaciones que permitan tomar decisiones y reorientar la estrategia para el logro de metas, cumplimiento de objetivos y replanteamiento de los mismos, más agresivos y ambiciosos.

**Gráfica 9**

<b>TABLA DE VINCULACIÓN</b>		<b>PRINCIPIOS PARA CREAR UNA CULTURA DE CALIDAD<sup>51</sup></b>
<b>AGENDA DE BUEN GOBIERNO</b>	<b>REQUERIMIENTOS DE LA NORMA ISO 9001:2000</b>	
1. Gobierno que cueste menos	5. Responsabilidad de la Dirección 7. Realización del producto 8. Medición, análisis y mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque al cliente</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Participación del personal</li> <li>- Enfoque basado en procesos</li> <li>- Enfoque de “sistema para la gestión de la calidad”</li> <li>- Mejora continua</li> <li>- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones</li> <li>- Relaciones mutuamente benéficas con el proveedor</li> </ul> <p><i>Nota: para la descripción estos conceptos ver anexo 3</i></p>
2. Gobierno de calidad	6. Gestión de los recursos 7. Realización del producto	
3. Gobierno profesional	4. Sistema de Gestión de la Calidad 6. Gestión de los recursos	
4. Gobierno digital	6. Gestión de los recursos	
5. Gobierno honesto y transparente	6. Gestión de los recursos 7. Realización del producto	
6. Gobierno con mejora regulatoria	4. Sistema de Gestión de la Calidad 7. Realización del producto	

Fuente: Gráfica desarrollada por el Autor.

El focus que tiene Pronósticos en mayor medida es hacer tangible la calidad en la oferta y entrega de sus productos y más allá, el cual los mercadólogos lo identifican como “servicio post-compra” y que en Pronósticos se identifica como la “atención a concursantes”<sup>52</sup>, para lo cual existe un área especializada y que de forma personalizada atiende al concursante sobre dudas, queja y/o sugerencia que se llegaran a presentar.

<sup>51</sup> Los principios descritos se obtuvieron a partir de un cuaderno de trabajo proporcionado en un curso de “Inducción a la norma ISO 9001:2000”, mismo que proporcionó la consultora que lo impartió. Nota del autor

<sup>52</sup> La “atención a concursantes” es la otorgada a aquellos concursantes que emiten juicios con respecto al consumo que realizaron de los productos que oferta Pronósticos y lograr la atención, respuesta y satisfacción del cliente. Nota del autor.

Incrementalmente el organismo se va centrando en la propuesta de valor inicial que se entrega al cliente, sostener dicha propuesta mediante la atención persistente a las necesidades (expectativas) del cliente. En la búsqueda de la satisfacción del cliente, la calidad se ha vuelto el *medio* que permite explorar e identificar mejores prácticas en la entrega de los productos que ofrece Pronósticos.

El *fin* ha sido en dos etapas 1) Generar recursos para la asistencia pública, 2) Con la generación de recursos y su entrega a la Tesorería de la Federación, se proyecta al gobierno de calidad que se establece como estrategia de buen gobierno.

Ahora lo que falta identificar es *hasta qué punto* el fin establecido aporta valor para mejorar la calidad de vida de una nación desde el enfoque de la estrategia de “Gobierno de calidad”; se debe perfilar la administración pública atendiendo los retos que estableciera el Plan Nacional de Desarrollo para el sexenio 2007-2012.

### **2.2.2. La aportación que realiza Pronósticos al quehacer público**

Si bien, la capacidad de impactar favorablemente en la percepción de la sociedad, tiene algunos de sus fundamentos en ideas innovadoras y aplicación de creatividad en la reinención de diseños novedosos, para el logro de ello es trascendente que el servidor público practique menos amor propio y egoísmo (enfoque de proceso), más sentido de solidaridad (traducido como trabajo en equipo) y empatía; lo cual requiere un salto cuántico en la conciencia y los valores de la humanidad.

Cuando el trabajo se tiene que reprocesar debido a que no se obtuvieron los resultados tal como se especificaron, existe una pérdida o decremento de la calidad, aunque se hayan realizado acciones para corregir dicha desviación; derivado de tal reproceso, a gran escala se generaría un impacto en el uso de recursos para ello. En tal sentido, la obtención de dicho recurso será del que se tiene reunido para su

entrega a la Tesorería de la Federación, lo cual impactará negativamente en los programas de salud, alimentación y educación que comprende la asistencia pública que realiza el Gobierno Federal: Decremento o estancamiento en la calidad de vida de los ciudadanos que se favorecen con la asistencia brindada.

Como se ha mencionado anteriormente cuando se habla de administración de la calidad se alude a tres nociones: cliente, producto y organización. Bajo tal enfoque se considera que la aportación de Pronósticos, después de su certificación, es la siguiente:

- Establecimiento de estándares en la atención al cliente/ciudadano
- Incorporación de canales de comunicación.- sistemas de encuestas, página Web, línea 01800, área especializada en atención a concursantes ganadores, construcción y en proceso de consolidación de un área encargada de dar atención y seguimiento a las solicitudes de información, sugerencias y/o quejas que emiten los clientes/ciudadanos, puesto que el servicio es uno de los aspectos más importantes del gobierno de calidad, ya que sólo se puede mejorar si se consulta y escucha a la ciudadanía.
- Incremento gradual en la entrega a la TESOFE de los recursos generados.
- Pronósticos por su propio objeto de creación, se dirige a ser un organismo habilitador para que la ciudadanía ejerza una actividad económica, la cual aporta en el fortalecimiento de la actividad económica del país.

Por lo anterior, el actuar de Pronósticos, aprovechando oportunidades y al mismo tiempo evitando riesgo, se concentra en mejoras contundentes, capaces de lograr una diferencia real respecto a la competencia. La vinculación y la concatenación de los procesos a las tecnologías de información han permitido que el organismo vaya

mejorando tiempos de respuesta al cliente/ciudadano así como cubrir e ir buscando superar sus expectativas.

Bajo el enfoque de sistemas, se desarrolla la teoría de contingencias, la cual señala que no existe una estructura única de organización, sino que esta depende de las dimensiones de la empresa, de la tecnología y del ambiente que la rodea; ello permite la búsqueda de estructuras flexibles, capaces de incorporar rápidamente los cambios que se dan en los estadios de competitividad, pues ahora se trata de una economía global y trasladado al plano doméstico en un Estado nación se hace necesaria la incorporación de patrones y métodos que permitan el logro de planes y programas trazados, los cuales se sustentan en las relaciones y compromisos que se deben adquirir al interior de cualquier organización, vía una cultura organizacional.

También los cambios vertiginosos por la incorporación de tecnologías de información y comunicaciones, han dado como resultado que muchas de las guías y principios en la administración y conducción de las administraciones públicas, ya son parcialmente aplicables.

Se requiere que las organizaciones sean cada vez más hábiles para aprender, transformar y entregar productos y servicios, de una más rápida sin descuidar el valor agregado intrínseco en ello, siendo este la atención, cumplimiento de expectativas y la lealtad del cliente.

Las organizaciones actuales deben estar dirigidas por individuos que desafíen estructuras y métodos convencionales, capaces de lograr una diferencia real en su área de trabajo, en su organización, en su nación, lo cual Yehenzkel Dror lo concibe como radicalismo selectivo.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Para profundizar en este concepto ver Yehenzkel Dror. *La Capacidad de Gobernar, Informe del Club de Roma*. México. FCE. pp 25 - 31

En el diagnóstico que la consultora realizó, se observa que los procedimientos en muchos de los casos son aislados, no se tiene identificado cuáles son críticos, no son medibles, esto es, falta de indicadores que arrojen cifras para la toma de decisiones, la falta de mapeo de todos los procesos impide de canalización de acciones hacia los procesos críticos que dan la sustentabilidad y continuidad a Pronósticos. Ahora bien, con el logro de la implantación y certificación del sistema de gestión de calidad, bajo la Norma ISO 9001-2000, el organismo ha estandarizado cada procedimiento con mecanismos (Plan de Calidad) que permiten asegurar el tener entregables (insumos para la iniciar el proceso siguiente, sea o no crítico), con las cualidades y oportunidad comprometidas. Si bien es cierto que la norma ISO 9001-2000 fortalece el enfoque al cliente, sin embargo, se considera que existen tanto clientes internos (quienes reciben los productos de un proceso o procedimiento anterior), como externos (cliente final, beneficiarios de un bien o servicio, ciudadano). En estos términos se tiene por sentado que un sistema de gestión de calidad da certidumbre, continuidad y fortalecimiento en el quehacer de la organización, inclusive entre los integrantes se desarrolla un sentido de pertenencia, se comparten valores (tiempos de respuesta, enfoque al cliente), por lo que en la conjunción e interacción de estos elementos la calidad de los servicios proporcionados se fortalecerá.

### Capítulo 3. Propuesta de un Modelo de Soporte Organizacional para la administración pública en México

La gestión de la calidad implica cubrir varios frentes dentro de cualquier organización, requiere sea visto como un macro-proceso, observarlo desde afuera, situarnos en el lugar del cliente y preguntarse ¿qué es lo que espero de los demás?; la permanencia en el tiempo y el nivel de clase mundial que se pretende, requiere “empleados extremadamente móviles y con aptitudes flexibles, pero lo más importante es que se caracterizan por el lugar central que ocupan en ellos el conocimiento, la información, el efecto y la comunicación”.<sup>54</sup>

La gestión de la calidad en los procesos internos de una organización, requiere del recurso humano, que en el momento que éste sea su propio líder con capacidad, humanismo, visión, que haga que el flujo de información sea horizontal, es en este momento cuando dará el salto y radicalismo selectivo para el cambio hacia un capital humano, en la acumulación de cada uno de ellos y alineados hacia el mismo objetivo para su realización.

Considerando que la política de calidad de Pronósticos establece que “para maximizar la generación de recursos económicos destinados a las prioridades nacionales de salud y educación, asumimos el compromiso de proporcionar productos y servicios de calidad de clase mundial a nuestros clientes, a través del mejoramiento continuo de procesos, con agentes comprometidos con este propósito y con la participación de proveedores que cumplan con los estándares internacionales de seguridad y transparencia en materiales y sorteos”,<sup>55</sup> y una parte medular para pretender niveles de *clase mundial* es el uso estratégico e integral de las TI, por lo que en la carrera por el gobierno digital “las personas que están a cargo de la digitalización en los procesos de gobierno, *los informáticos*, empiezan a ocupar, de manera creciente, puestos gerenciales donde la *talacha* pasó a ser la

---

<sup>54</sup> Semo, Enrique. *La Búsqueda. 1. La izquierda mexicana en los albores del siglo XXI*. México, Océano, p. 17

<sup>55</sup> Política de Calidad establecida por el Comité de Calidad de Pronósticos para la Asistencia Pública, misma que se puede consultar en el Manual de Gestión de la Calidad y en la página web de Pronósticos. Nota del autor.

creatividad: idear estrategias de gobierno digital”<sup>56</sup>; en este contexto, el área encargada de las tecnologías de la información y comunicaciones no será la que tomará el timón de la organización, sino que su papel será trascendental en la ordenación, integración, flujo y continuidad de los datos transformados en información, esto es la interoperabilidad; más aún, creando los cimientos para una organización inteligente.

El contar con elementos estratégicos, mencionados en los dos capítulos anteriores, la alta dirección estará motivada para desarrollar una organización lo suficientemente fuerte para tener una estabilidad emocional, financiera, de desempeño e intelectual, por lo que debe iniciar con el activo más importante, siendo este el humano; dicho activo será la membrana que cubrirá a la organización mediante su preparación e integración, más pensante, que desarrolle perspectivas coherentes, de mediano y largo plazo sobre estrategias en procesos críticos que impacten en el crecimiento y, en la organización objeto de estudio, en la generación de recursos para la asistencia pública, de una manera creciente.

Este activo deberá estar al tanto y cerca de los acontecimientos de la organización y en estrecha comunicación con quienes tiene en sus manos la última etapa en el proceso de decisión, a fin de aportar opciones de amplio alcance, integradoras y estratégicas. En estas aportaciones que realicen, por consecuencia estará implícito un bagaje de conocimiento de la información que arroja la actividad de la organización, así de como la que se obtiene de manera externa, sea de la competencia, de la coyuntura y/o aspectos políticos.

En este último capítulo se plantean tres conceptos, *el coaching, la facultación y la autonomía por fronteras*, mismos que en su fusión promueven y/o conllevan a la integración de equipos de alto rendimiento; estos en su desarrollo y consolidación permitirán un soporte organizacional a las áreas que integran la organización.

---

<sup>56</sup> Hofman, Andrés. Editorial: *Informática y aprendizaje administrativo*. Revista Política Digital; publicación de Nexos, No. 9, abril-Mayo 2003, p. 2

El proceso de integración de un soporte organizacional, por cuestiones de estrategia (lo cual implica el factor tiempo para su cristalización, así como el utilizado dentro de la jornada laboral, también incide el recurso financiero, perfil y compromiso), está circunscrito para su implantación en los niveles de enlace y gerenciales, puesto que, por un lado, es en ellos donde, por estructura y responsabilidad, se evitaría una posible resistencia al cambio y, por otro lado, se tienen en estos niveles mas o menos desarrollada la parte de liderazgo, focus de acción y resultados de la organización.

### 3.1 Integración de equipos de alto rendimiento

Con la integración y compromiso de un capital humano creativo y emprendedor multi e interdisciplinario, en donde el organismo otorga sus servicios lo vea como su trinchera y su laboratorio, puesto que la alta dirección alcanzó el grado de madurez; con el coach y facultación proporcionado, le otorgo esa confianza.

En esta parte final, no es haber descubierto el hilo negro; los elementos, herramientas y conceptos ya están dados, sólo es la presentación ordenada y alineada de ello, por lo que vale decir que derivado del desarrollo de las organizaciones, la propuesta siguiente puede ser incorporada a las mismas.

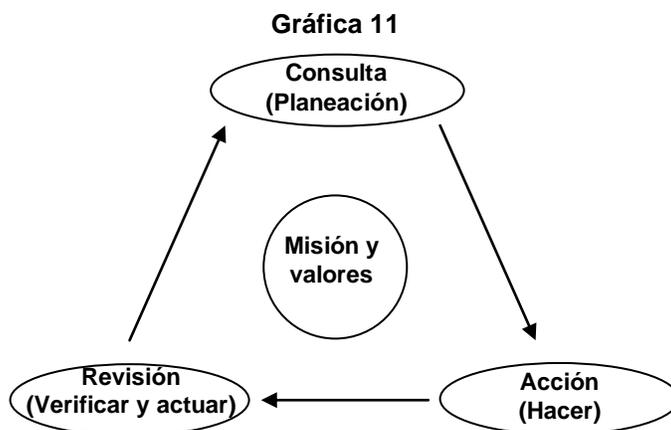
Gráfica 10



Fuente: Gráfica desarrollada por el Autor.

La integración de equipos de alto rendimiento, como se muestra en los círculos concéntricos de la gráfica 9, se desarrolla de afuera hacia adentro y una vez logrado se puede estar pensando en otorgar un soporte organizacional, sin embargo paralelamente a la implantación del coaching, la facultación y a la autonomía por fronteras, (posterior al filtro que seleccione a las personas, integración del equipo, que puedan agregar creatividad en la búsqueda e implementación de estrategias), se tendría que desarrollar la siguiente actividad: Tener un enfoque ascendente, de una manera más concatenada, estrecha y asimilada hacia las expectativas (visión) de la organización.- 1) Tomar como antecedente los resultados de determinado lapso de tiempo y con ellos generar estrategias que estén alineadas a la visión; que no se circunscriban a las barreras estructurales o físicas de Pronósticos, esto es, enfoque de procesos, 2) Alineado con la visión y estrategia del líder del equipo, misma que tiene que ser por fuerza la misma del organismo (la que definió el Comité de Calidad); el focus del grupo serán los factores críticos de éxito, mismos que son emanados de los procesos críticos.

Ahora bien para el logro de lo anterior es necesario llevar a cabo el siguiente modelo de implementación:



Fuente: La gráfica se desarrolló a partir del modelo que propone Khadem, Riaz, en su libro *Alineación Total* (página 46), sin embargo, se incorporan los elementos que la Norma ISO 9001-2000 en el ciclo de la mejora continua establece, esto es: Planear, hacer, verificar, actuar (PHVA), dentro de un sistema de gestión de la calidad, mismo que aplica Pronósticos para la Asistencia Pública. Nota del autor.

- a) La consulta (Planeación).- En esta etapa es para el desarrollo de ideas creativas, las cuales para que fructifiquen deberán ser espontáneas y objetivas.<sup>57</sup>
- b) Acción (Hacer).- Es la etapa donde los supuestos de la estrategia se ponen a prueba.
- c) Revisión (Verificar y actuar).- Es donde se evalúa la acción realizada.

Cabe destacar que esta idea se delineó en el primer capítulo, dentro del apartado “Construcción y ejecución del ciclo de gestión” (gráfica 4) cuando se describieron los elementos de dicho ciclo.

En este sentido, una vez descritos los elementos que permitirán la integración y reconocimiento para desarrollar los equipos, a continuación se menciona la conceptualización y desarrollo del coaching, la facultación y a la autonomía por fronteras.

### **3.1.1 El coaching**

El coaching es un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización. Está destinado a lograr a la vez la eficacia en los resultados y la motivación y satisfacción personal de los trabajadores, cualquiera que sea su nivel. El coaching es una acción directa sobre las personas que son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial, por lo que debe ser entendido como un “proceso de entrenamiento mediante una relación profesional que guía y estimula para ir más allá de las limitaciones que se impone uno mismo”.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Khadem, Riaz, *Alineación Total*. Colombia, Norma, 2002, p. 46. Para este autor la objetividad, en términos organizacionales, se refiere a que en el momento que se genera y presenta una idea, ésta ya pertenece al grupo, luego entonces también quiere decir que la idea que se proponga debe estar limpia de prejuicios y/o ambiciones personales, sino que debe considerar los intereses de la organización. Nota del autor.

<sup>58</sup> Miedaner, Talaner. *Coaching para el Éxito*. España, 2002, Urano, p 23.

Es el gerente de alto desempeño, el responsable de realizar el coaching, entrenando a los futuros líderes, puesto que “el liderazgo visto como factor de cultura es susceptible de ser aprendida por ciertos actores de la organización, los cuales deben poseer características como: capacidad de autocrítica, sensibilidad, alta autoestima, empatía y congruencia, es decir, madurez psicológica”<sup>59</sup>, y, luego entonces, influir en la decisión y el resultado favorable al conjunto del organismo; para llevar a Pronósticos hacia una organización de tipo inteligente, ¿cómo?, observando, guiando y desarrollando la relación que guardan entre sí y su madurez emocional, -esta conceptualización puede generar que entre los integrantes del organismo se diga que a la organización se viene a trabajar y no a aprender, pero si partimos de la premisa que *trabajar es aprender y dirigir enseñar*; “una organización construida con elementos inteligentes y sensibles es capaz de desarrollar habilidades para crear, adquirir y transferir conocimientos”<sup>60</sup>, esto es un soporte organizacional cruzado.

Los responsables del coaching organizacional, deben de contar con habilidades de gerente, con formación profesional y que desarrolle el liderazgo con visión transformacional; un coach basado en la noción de los atletas olímpicos, *quienes son los más destacados de su nación y del mundo por que se entrenan, sus entrenadores son los que al aconsejarlos los mantienen concentrados en sus objetivos*. Un entrenador que establece una visión al cuestionar *¿que es lo que eres ahora y lo que deseas ser?*, es decir, determinar qué es lo que quieres ser y luego ponerlo en práctica; la motivación se desarrollará en consecuencia de la aplicación de los dos primeros elementos, pues su equipo a cargo reconocerá y cotejará las acciones llevadas a cabo por éste con lo establecido en una filosofía de acción; el coach debe enseñar-escuchar, corregir-apoyar, disciplinar-desarrollar, con la madurez psicológica -aspectos humanísticos empáticos-; a partir de ello el equipo se identifica con quien tiene capacidad de integración y aplicabilidad de conocimientos.

---

<sup>59</sup> Hernández Mendoza, Erik R. y Sánchez Martínez, Arturo. *Op. Cit.* p. 9

<sup>60</sup> *Ibidem.* p. 12

Debe ser, como se mencionó antes, una referencia que contribuya a materializar los conocimientos para acrecentar la capacidad intelectual, creativo e innovador de su equipo, dirigiendo sus enseñanzas a la obtención de metas y objetivos organizacionales que darán fruto mayor a largo plazo; y digo a largo plazo, pues esto *no se da en automático*, se requieren tiempos para cada una de las etapas del modelo propuesto. Siendo así, se requiere que el responsable del coaching piense más en los demás que en sí mismo.

Por lo anterior, Para lograr sus objetivos, de la organización y del individuo, el coaching debe considerar los siguientes instrumentos, que le permitan el desarrollo y puesta en marcha del mismo:

- Debe comenzar desde la búsqueda y selección del personal a ser candidato al coaching; no tanto por lo que saben sino por lo que son.
- Estudiar criterios de personalidad de los seleccionados, identificando sus pretensiones y visión.
- A los seleccionados se les pone en situación para observar criterios como la capacidad de comunicación, las aptitudes frente a la presión o ante el riesgo, la capacidad natural de liderazgo y para trabajar en equipo.
- El coaching estará segmentado tanto por áreas que integrarán los equipos de alto rendimiento, redefiniendo sus objetivos y alineándolos con los de la visión de la organización.

El coaching permitirá generar estrategias creativas, la alineación de la visión, así como valores de la empresa pública.

Por último se comenta que se debe tener claro que un asesor es un especialista en una disciplina empresarial, como las finanzas, la producción o el marketing; *el coaching es un especialista en el funcionamiento de los equipos y en desarrollo personal*, por lo que para su implantación se debe buscar a un externo, puesto que

esto de tipo de servicios o especialidades no son el focus de una organización, más aún no lo serán dentro de las instituciones públicas.

### 3.1.2 La facultación

Para los teóricos del desarrollo de ideas en *mejora continua*, *sistemas de gestión de calidad*, etc., traducen la facultación como el empowerment, siendo esta, a final de cuentas, el otorgamiento de autoridad a los empleados de primera línea (léase operativos) para que realice su trabajo, apoyándose en la toma de decisiones<sup>61</sup>

La facultación se sustenta en el aprendizaje y crecimiento, es decir, a los que se les otorga deben ser entrenados en la práctica, en reuniones gerenciales donde se tomen acuerdos y decisiones; si los involucrados no tienen experiencia previa en intervenir no sabrán como y cuando tomar decisiones.

El principio básico es proporcionar información, *ya que esta es la moneda para adquirir responsabilidades, es el elemento para poder tomar decisiones;*<sup>62</sup> *esta responsabilidad se administrará mediante una autonomía por fronteras, es decir, mediante políticas y procedimientos, delineados por el Sistema de Gestión de Calidad.*<sup>63</sup>

En la facultación se realiza la entrega de insumos administrativos, técnicas, confianza, experiencias, objetivos definidos, entrenamiento; en tal entrega se deben considerar los aspectos psicológicos y sociológicos aplicables a la teoría administrativa, referentes a la conducta del individuo, que busca el incremento de la productividad a través de aspectos tales como la motivación, el liderazgo, la

---

<sup>61</sup> [www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/empeequi.htm](http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/empeequi.htm). Quesada, Gilberto. *Empowerment y equipos de alto rendimiento*. pp. 1-3.

<sup>62</sup> *Ibidem*. p. 2

<sup>63</sup> Miedaner, Talaner. *Op. cit.* p 23.

comunicación e integración de grupos informales, mismos que se plantearon en el primer capítulo cuando se establecieron los elementos del líder.

Ahora bien, la facultación que las TI's a cualquier organismo proporcionan, dentro de un proceso lógico, reside en que con ellas 1) Es posible percibir y estar siempre alerta a cambios del exterior, como son las fuerzas y dinámica del mercado, las estructuras fiscales y legales; habiendo recibido noticias del exterior (comportamiento del mercado y preferencias principalmente), 2) Se crea, organiza y procesa la información a fin de generar un nuevo conocimiento a través del aprendizaje organizacional, lo cual desarrolla nuevas capacidades, diseña nuevos productos y servicios, y mejora procesos; y 3) Se evalúa la propia información y el nuevo conocimiento a fin de tomar decisiones trascendentes, con base en una documentación detallada de los objetivos organizacionales, las opciones factibles, los resultados probables de las mismas.

El liderazgo que asuma la gerencia influirá y determinará la penetración y grado de aceptación por parte del equipo que pretenda integrar para el logro de objetivos y metas. Cuando la gerencia haya borrado la barrera jerárquica existente entre esta y su equipo, estará otorgando la facultación e iniciando la construcción de equipos autodirigidos.

Por lo anterior, dos elementos claves para desarrollar la facultación es realizar la entrega de información y la autonomía por fronteras.

### **3.1.3 Autonomía por fronteras**

La autonomía por fronteras es el contar con tramos de responsabilidad, mediante el establecimiento de políticas y procedimientos, pues estos canalizan la energía en la dirección que la organización le quiera dar, tomando la misión y objetivos establecidos y a partir de estos cada área debe traducir estos en roles y metas

alineados al objetivo principal, por ejemplo, para el caso de Pronósticos para la Asistencia Pública, sería el de la generación de recursos económicos destinados a la asistencia pública.

Por consiguiente, la autonomía por fronteras establece metas claras que sean verificables incluso medibles; no es otra cosa sino trabajar con lo que se dijo y documentó en las políticas y procedimientos.

La entrega de la información es al mismo tiempo, el otorgar confianza y generar responsabilidad en el equipo hacia la toma de decisiones, esto quiere decir que al otorgar responsabilidad, favorece la satisfacción del ciudadano y sociedad, a asegurar la calidad y contribuir a los objetivos de la organización; la autonomía por fronteras estimula y conlleva al bien común, puesto que este es uno de los ejes por los cuales se debe *mover* la administración pública.

Actualmente en Pronósticos, por lo menos se identifican dos elementos que permiten la entrega de información a) de manera electrónica (en una plataforma de intranet, resultados sobre ventas, proyectos, estados financieros, etc., sin embargo se requiere ir más allá sintetizando dicha información, haciéndola digerible y entendible hacia el resto de la organización) y, b) las reuniones periódicas en donde se vean estos temas visionando oportunidades y amenazas.

Al aplanar los organismos (eliminación de barreras estructurales), se puede tener a la alta dirección más cerca de donde está la operación, el contacto directo con los entregables (productos y servicios) y el ciudadano, contando así con un control más amplio, cuidando el manejo de recursos y ofertando los productos y servicios, obteniendo una rendición de cuentas en tiempo real, lo que permite identificar desviaciones para realizar una evaluación y redefinir la estrategia buscando siempre una ventaja competitiva. Esto involucra el ciclo de mejora continua que un sistema de gestión de calidad ofrece: Planear- Hacer- Verificar- Actuar.

En este rol es crucial el papel del gerente como coach y facultador, pues a través de este se da el entrenamiento y la facultación para que el equipo dependa cada vez menos de él, mostrando un liderazgo contundente con dominio de estrategias teórico- prácticas, por lo que se requiere que, como se mencionó anteriormente, los líderes tengan las cualidades para guiar, dirigir y actuar como facilitadores y entrenadores, pues en esta proporción el equipo se comprometerá con quien demuestre capacidad de integración y aplicación de conocimientos.

### **3.2 El soporte organizacional**

En la integración de las nociones de *coaching*, *facultación* y *autonomía por fronteras* se tiene el perfil del management y líder, su campo de acción, sus limitantes, funcionalidad, interacción horizontal y manejo de información para la solución de problemas, con visión transformacional y madurez psicológica que influye en el comportamiento de un grupo, mediante los procesos de entrenamiento enseñar-escuchar, corregir-apoyar y disciplinar-desarrollar, para la consecución de objetivos de interés general de la organización.

En la gráfica siguiente 11 se observa que, combinando cualidades que robustecen el soporte organizacional -en donde destacan las gerenciales, las de un coach y los elementos organizacionales (capacitación y motivación)-; se desarrolla el o los equipos que proporcionarán el soporte organizacional, para y atender procesos relacionados con la innovación, la búsqueda de soluciones visionarias para la atención frontal de amenazas que se presentan, así como la justificación.

Así como cada uno de los procesos que tienen los organismos públicos, la efectividad del soporte organizacional deberá ser observable cuantificable y verificable, esto es, conforme a una medición que cubra tales criterios.

De la misma forma que un proceso debe tener una secuencia, verificación de actividades críticas y generación de un producto final o intermedio, el soporte organizacional se basa en el desarrollo de estrategias creativas, siendo esta un

“ordenamiento singular de las actividades necesarias y congruentes para responder ante las necesidades reales de segmentos específicos del mercado”,<sup>64</sup> en otras palabras, el contar con una metodología para atender las necesidades internas frente a una situación real que involucre la solución creativa de un problema y congruente (alineada) a la visión; aunado a ello, este concepto incorpora que dicha solución creativa considere las necesidades reales del proceso, contrario a una salida de corto alcance, delimitada por un cubículo o, en el mejor de los casos, por el área.

Gráfica 12

CUALIDADES DEL MANAGEMENT Y DEL LÍDER		DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	SOPORTE ORGANIZACIONAL
GERENCIALES	COACH		
<b>FACULTACIÓN Y AUTONOMIA POR FRONTERAS:</b> - Habilidades técnicas - Habilidades humanas - habilidades conceptuales - Papeles interpersonales - Papees de información - Papeles de decisión - Visión transformacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta Capacidad creativa.</li> <li>Capacidad de elevar el rendimiento del equipo.</li> <li>Flexibilidad en el manejo de sus colaboradores.</li> <li>Relaciones formales e informales dentro y fuera del equipo.</li> <li>Comunicación formal e informal.</li> <li>Estrategias del juego.</li> <li>Capacidad de apertura a propuestas.</li> <li>Capacidad de abstracción conforme a circunstancias y necesidades de cambio de rumbo de su equipo y de la organización.</li> <li>Aprenden del equipo en igual medida que le enseña.</li> <li>Ser punto de referencia del equipo y de la organización.</li> <li>Disminuye cargas de trabajo; genera tiempo para observar y analizar el entorno organizacional, apoyándose en las TI, para innovar.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de generar soluciones innovadoras, inclusive, haciendo uso de las TI.</li> <li>Desarrollo del potencial individual en beneficio de los resultados.</li> <li>Apoyo a los empleados para el cambio de funciones y posiciones, con el objeto de dar soporte organizacional y elevar el rendimiento grupal.</li> <li>Multiplicación del efecto liderazgo, seguridad para el equipo = incremento de confianza, compromiso y lealtad, pasión por el trabajo.</li> <li>Mayor eficacia en el proceso de comunicación, apoyados en la interoperabilidad en el flujo de la información.</li> <li>Acrescentamiento de autonomía en su tramo de responsabilidad para toma de decisión, alineadas a la visión</li> <li>Enseña a enseñar.</li> </ul>

Fuente: El cuadro expuesto es a partir del propuesto por Hernández Mendoza, Erik R. y Sánchez Martínez, Arturo. En *Para un Nuevo Modelo de Gerencia: El Instructor de Soporte Organizacional*, revista Gestión y Estrategia. Edición internet. <http://www.azc.uam.mx/html/publicaciones>. México, UAM-A, No. 13, 1998.

<sup>64</sup> Khadem, Riaz. *Op. Cit.* p.40

Por otro lado, el desarrollo de estrategias debe visualizar y considerar la teoría del caos, para que en los sistemas dinámicos, donde se desenvuelve cualquier organización y/o cualquier sociedad, las propuestas, escenarios y soluciones planteados, estén alineados continuamente con la nueva información que se reciba del exterior, por lo que la estrategia principal o eje, debe contener un buen número de pequeñas estrategias que permitan la no desviación del curso de acción y, en consecuencia, no salirse del focus al que se dirigen las acciones, es decir de la visión planteada.

Es de conocimiento general que cualquier organización, pública o privada, deben responder con mayor velocidad a los cambios requeridos y/o expectativas de sus clientes; por lo que las mismas deben estar integradas y dirigidas por personas, que estén dispuestas a desafiar axiomas y teorías convencionales, buscando cambios agresivos, drásticos y revolucionarios que mejoren la posición de la organización a la que pertenezcan.

El soporte organizacional esta basado en la obtención del mejoramiento del desempeño de los integrantes de la organización, impactando en los resultados de la misma; es un contacto directo, flexible, dinámico con los integrantes del proyecto a atender; generando creatividad para la búsqueda de soluciones; participación propiciado un ambiente propicio para las relaciones inter y multidisciplinarias. El soporte organizacional, de igual forma que en su integración, reciclará y propiciará el sentido de compromiso y pertenencia (desarrollado y adquirido en la implantación de un sistema de gestión de calidad); desarrollará el liderazgo y los equipos autodirigidos lo cual implica el desarrollo de facultación, la autonomía por fronteras y el coaching; el reciclaje de los conocimientos, agregando las lecciones aprendidas.

El soporte organizacional crea valor agregado a la organización, a sus bienes y servicios y a los integrantes de la misma; además de que la continua asistencia, el

trabajo de manera estrecha, así como el reciclaje de conocimiento, permitirán realizar el *swicheo* para que el recurso humano se convierta en un activo de la organización.

El papel gerencial en la parte de motivación y capacitación será el motor y elemento estratégico para la cristalización de la propuesta, por lo que para el logro de dicho *swicheo*, una herramienta primordial es el de disponer, ejecutar y comprometerse con los puntos que establece la norma ISO 9001-2000, o la norma que en su momento refiera los estándares de calidad en la atención del cliente y el cumplimiento de las expectativas de este.

El tener alineada la responsabilidad de cada integrante de la empresa pública, a la visión de la misma permitirá caminar con seguridad en el otorgamiento de un soporte organizacional. El soporte organizacional fortalecerá el reconocimiento y alineación de la visión de la organización

No se propone que estructuralmente se genere una nueva área donde se concentre el equipo que brinde el soporte organizacional, sino que serán los mismos integrantes de las unidades administrativas existentes, los que adquieran el compromiso para alinear las actividades e intereses a la visión del organismo.

## Conclusiones

Al gestionar el liderazgo se dirigen organizaciones y se conciben equipos de trabajo encaminados a incrementar la cooperación y nivel competitivo, que paulatinamente se vuelvan más productivos, creativos, innovadores, flexibles y participativos; es por ello que el liderazgo tiene que ir más allá de las relaciones formales a que está sujeto con su equipo de trabajo, debe ser una actitud y visión transformacional, es decir, realizar el cambio de status quo de su equipo, considerando los valores y las percepciones de estos como los más importantes; reconoce problemas, los articula y desarrolla una nueva visión del organismo, misma que debe ser incluyente y congruente con los valores compartidos

Aspirar a ser una organización en donde sus actos se sustenten en la información y el conocimiento para estar preparados a las dinámicas externas -aplicando cursos de acción apropiados y con oportunidad para una adaptación-, **requiere que los integrantes de una organización, clientes y tecnologías se complementen entre sí. El elemento esencial es la conjunción y ejecución de las piezas que conforman los equipos de alto rendimiento, mismo que conllevará al soporte organizacional.**

Como se mencionó anteriormente, es simplemente presentar de una manera ordenada los elementos que permitan **darle un valor agregado al capital humano**, la continuidad de la operación y sustentabilidad de los organismos públicos, pues si bien es cierto que de estos, existen aquellos que por la relevancia de sus objetivos y trascendencia no se podrán disolver, tal vez aplicar una reestructuración pero esta siempre será a nivel de estructura orgánica, sin impactar en la cultura organizacional y en el entrenamiento del servidor público; por lo que es deseable para las generaciones actuales y futuras comenzar a trabajar en la búsqueda de mejoras e innovaciones que justifiquen el gasto, quehacer, objetivos, resultados, plantilla y

permanencia de cada uno de los organismos que integran la administración pública de este país.

Es una propuesta sencilla pero de alto impacto puesto que, como se mencionó anteriormente, **es el recurso humano, en todos sus niveles jerárquicos, quien hace que las cosas sucedan de manera positiva** o negativa; es el servidor público quien tomará la decisión en acogerse a esta propuesta o desecharla.

El quehacer de la administración pública se ve reflejado en la capacidad de solución y oportunidad de respuesta que otorga un servidor público dentro de su tramo de responsabilidad en la organización en la que se emplea. Una parte importante de responsabilidad, para lograr que las metas de cada organismo que integra la administración pública se cumplan, es tarea de los que ejecutan los procesos, sin embargo al realizar actividades rutinarias sin agregarle un plus que vaya a favor de las expectativas de la sociedad, se deja de lado la oportunidad que brindan herramientas de la gerencia pública para fortalecer las instituciones públicas.

La gerencia pública es creativa, propositiva, está orientada a la proactividad, para la solución de problemas, dentro de un entorno de innovación, apoyado en herramientas tecnológicas la gerencia pública se ha venido connotando como parte del proceso de producción de políticas públicas, puesto que el atender estas no sólo requiere su seguimiento, sino la búsqueda de mejores prácticas que impacten en el costo-beneficio, en la oportunidad de atención, planteando escenarios posibles, donde a partir de un universo amplio de datos logren producir información enfocada, con datos concretos, resumidos y digeribles.

Por lo anterior el desarrollo de la gerencia pública se dará a partir de, como anteriormente se mencionó, la aplicación de conceptos y elementos, la diferencia

estriba en que deben ser de manera sistemática, que cumpla con el mínimo de elementos que se proponen en el último capítulo de este documento.

Ahora bien, partiendo de que la gestión pública debe operar con observancia en la función social y que esta considera la a) distribución de bienes y servicios, b) la protección de los derechos ciudadanos, así como c) la representación popular; por lo que el ejercicio de la gerencia pública debe atender valores de eficiencia, efectividad, equidad y rendición de cuentas; Pronósticos para la Asistencia Pública, no debe escapar de ello, pues aunque su desempeño este prácticamente fuera del contexto político, sí genera recursos que, conforme a su decreto de creación, se destinan a programas del gobierno federal y que están a la observancia de la sociedad.

Para el caso del organismo objeto de estudio, existen condiciones que permiten que el desarrollo de la gerencia pública se logre en gran medida, puesto que ya tienen un buen camino avanzado en cuestiones de mapeo de procesos y certificación de los mismos; **la cultura organizacional en cierta medida ya esta posicionada**; Pronósticos cuenta con un área de tecnologías que le permite generar información focalizada.<sup>65</sup>

Como anteriormente se mencionó, las organizaciones actuales deben estar dirigidas por individuos que desafíen estructuras y métodos convencionales, capaces de lograr una diferencia real en su área de trabajo, en su organización, en su nación. El objetivo de la dirección empresarial pública es la estrategia antes que los procesos directivos, por lo que se ocupa de las relaciones entre empresas y sus interacciones con la política pública, más que con las operaciones internas de la empresa, por lo que la gerencia pública se debe encargar de esto último, cuidando, desarrollando y manteniendo el fortalecimiento de las estructuras acorde al entorno y hábitat en el

---

<sup>65</sup> Para mayor profundidad sobre este concepto ver Khadem, Riaz. *Alineación Total*. Colombia, Norma, 2002, pp. 230

que opera, para lo cual en la gestión de la gerencia pública el valor que se debe agregar al equipo de trabajo son las mejores soluciones creativas desarrolladas, mismas que hacen que los procesos sean más productivos y eficientes.

El tener alineadas a las personas, que integran la organización pública, con respecto a la misión y visión establecidas, permitirá que generen escenarios (estrategias) y prevean acontecimientos que pudiesen afectar su continuidad en el otorgamiento de los bienes y servicios, ya que los usuarios de ellos, cada vez son menos tolerantes y más críticos al observar que las instituciones no se orienten hacia el servicio.

Un sistema de gestión de la calidad fortalece el desarrollo organizacional, haciendo que los integrantes de la organización se consideren parte del equipo, reconociéndose e identificar su aportación dentro de los objetivos institucionales y por consecuencia, sentido de pertenencia.

El mantener un enfoque de procesos permitirá a la administración pública: a) El reconocimiento de los clientes internos (los usuarios de los producto, información, datos generados en un proceso anterior), clientes externos (ciudadanos/ sociedad), proveedores y, en su caso, socios comerciales; b) rompe con los esquemas tradicionales que establece una estructura orgánica rígida, provocando que los procesos fluyan de manera multidireccional. c) objetivos y estándares alineados a una política de calidad, misión y visión; cristalizándose en los procesos procedimientos, manuales e instrucciones de trabajo. d) contar con datos medibles, vía indicadores de gestión, mismos que permiten identificar y prevenir desviaciones, así como el desarrollo de mejoras, e) asegurar de manera repetida y sistémica la entrega de sus productos, bienes y/o servicios, satisfaciendo los requisitos de calidad del cliente/ciudadanos. El contar con un sistema de gestión de la calidad desarrolla indicadores de desempeño por proceso sustantivo y de soporte, así, de manera sinérgica, se crea y facilita la cultura de innovación.

En la aplicación, uso y vigencia de un sistema de gestión de la calidad, se encuentran acciones de mejora, posterior a desviaciones identificadas vía un sistema de indicadores, permitiendo tomar decisiones y reorientar la estrategia para el logro de metas, cumplimiento de objetivos y replanteamiento de los mismos, más agresivos y ambiciosos, alineándolos a la visión establecida.

En los resultados del diagnóstico mencionado en el capítulo uno, se identificó lo debilitado que estaba el organismo hacia el interior, lo cual se traduce en incertidumbre en la viabilidad del proyecto trazado en su decreto de creación, luego entonces, dañar el compromiso que se tiene para con la asistencia pública. Así, se identifica que una manera de robustecer la continuidad del proyecto, es a través de la búsqueda de alternativas que impacten en un amplio alcance en el logro de objetivos y cristalización de la visión, misma que en un enfoque macro, es decir, “administración pública”, aporta mejores prácticas que pueden ser adoptadas, adaptadas y mejoradas, que al final del día serán parte de la profesionalización de la gerencia pública.

Es una gran empresa, el logro de lo arriba mencionado, por lo que revisando el caso práctico de Pronósticos y los cambios que ha aplicado, se reitera que para que la propuesta de soporte organizacional fructifique, es necesario disponer de un sistema de gestión de calidad que permita la estandarización de tiempos, calidad de productos-insumos entre el fin e inicio de un proceso respectivamente (enfoque basado en proceso), comunicación y participación con y para el personal, enfoque al cliente, mejora continua, información focalizada, liderazgo formal e informal. Dichos elementos ya son parte de una cultura organizacional, lo cual permitirán la continuidad en la dinámica de operación, la eliminación de barreras físicas para el flujo y uso de la información; con la gestión del liderazgo se dará pauta para el inicio del proceso de soporte organizacional, pues ello está presente en cada proceso o elemento (autonomía por fronteras, la facultación y el coaching).

En tal sentido, el acceder a un soporte organizacional, permitirá generar estrategias creativas, que a su vez otorguen una ventaja competitiva, si es el caso, con la competencia o, dicha ventaja competitiva se traducirá en calidad para en el otorgamiento de servicios. A partir de la implantación del soporte organizacional se impactará directamente en los factores críticos de éxito, reconocidos estos como las acciones que cada persona realizará para obtener resultados a) con su propio esfuerzo y b) con el soporte proporcionado.<sup>66</sup> Como ya se ha mencionado anteriormente, las estrategias creativas siempre se han desarrollado, sin embargo han sido de corto alcance, por lo que la especificidad de su uso debe ser bajo un método y de manera sistemática, en esta parte es donde los equipos de alto rendimiento proporcionarán la guía.

Ahora bien, partiendo de la premisa de que la administración pública es un conjunto de instituciones y órganos de gobierno encaminados a concretar sus propósitos, y regida por un sistema político; dicho conjunto de instituciones son lo que sustenta a un gobierno, y su acción las legitima; para que dicha legitimidad se logre y sea palpable, se requiere una movilidad para redefinir las estructuras, buscando su flexibilidad, transformándose en organizaciones capaces de incorporar rápidamente los cambios que se dan en los estadios de competitividad. En tal sentido la gerencia pública nace como “una respuesta a la crisis de legitimidad de la administración en su funcionamiento tradicional... Lo que la hace eficaz, bajo esta perspectiva, es que la dirección tiene connotaciones de racionalidad; que la participación de los usuarios tiene connotación de humanidad; que el *marketing* público tiene connotaciones al mismo tiempo de racionalidad de la dirección y de la humanidad de quien se ocupa de las necesidades públicas”<sup>67</sup>

En la profesionalización de la administración pública se podrá implantar la gestión de la gerencia pública, permitiendo acceder a un gobierno capaz de atender las

---

<sup>66</sup> Al hablar de equipo soportado, se alude a la acción de otorgar el soporte organizacional. Nota del autor.

<sup>67</sup> Burlaud, Alain y Laufer Roamin: *Dirección Pública y Legitimidad*. INAP, Madrid, 1989, p. 57.

necesidades y demandas de la sociedad con buenos niveles de calidad, rediseñando las estructuras internas de las instituciones públicas, además de ser un elemento del rediseño de la gobernación, conducirá el focus de su acción ya no en la misión, sino en la visión, puesto que la primera estará superada con la ayuda de un sistema de gestión de calidad previamente instaurado.

Por lo anteriormente expuesto, se considera que las instituciones que conforman la administración pública deben de disponer de equipos de alto rendimiento, que en su práctica diaria, en la resolútica de acontecimientos y/o en el rediseño de la gestión, desarrollen un soporte organizacional, que además de lo anterior, en las elecciones críticas que realice la dirección empresarial pública, soporten con datos, escenarios y estrategias creativas; asimismo se alentará la capacidad de decisión, se desarrollará la creatividad y sentido de pertenencia de los individuos responsables de la toma de decisiones en cada una sus trincheras.

Es bien sabido y comprobado que el insumo más importante con que se dispone para llevar a cabo tal empresa, es el ser humano como individuo que tiene como limitante diferentes configuraciones sociales, pero si se perfecciona, alinea a la visión de institución pública y se inserta al desarrollo de la gerencia pública con los elementos, sino innovadores sí trascendentes, se lograrán objetivos de gran envergadura, que impacten y aporten buenas prácticas en el quehacer público.

El modelo propuesto no es una fórmula óptima ni una concepción operativa que se universalmente válida de la mejor capacidad posible de otorgar un soporte organizacional, ya que existen situaciones, valores que acotan los niveles de implantación, como son el objeto, misión y visión de cada institución pública, por lo que en esta encrucijada saldrá a flote la creatividad del líder responsable del proyecto y el equipo autodirigido que proporcione el soporte organizacional.

Por otro lado, debe quedar claro que esta propuesta, como se mencionó anteriormente, no es la panacea, sino que sólo pretende establecer un modelo para reconocer, esclarecer y *limpiar* el terreno para la conducción de personas hacia objetivos comunes, trabajando con estructuras flexibles que permitan incorporar rápidamente los cambios externos y necesidades internas, para ser una empresa de clase mundial, competitiva, de vanguardia, atractiva a la sociedad; alineando las estrategias a esta visión. Dicho compromiso es de gran envergadura pues en esta economía globalizada “las organizaciones deben ser cada vez más hábiles para responder con rapidez a los cambios; de igual forma deben estar dirigidas por individuos capaces de desafiar las teorías convencionales y poner en práctica con eficacia cambios masivos y revolucionarios”<sup>68</sup> que impacten directa y favorablemente a sus organizaciones.

El soporte organizacional, es una propuesta para el otorgamiento de eso, es decir, la asistencia de un grupo facilitador, que permita crear la diferencia entre propuestas paliativas a propuestas de amplio alcance, así entonces, es prudente decir que el logro de la implantación parcial o total del modelo propuesto, mejorará el reposicionamiento de las instituciones públicas en la atención de necesidades de la sociedad; por lo que si se quiere ver desde un enfoque macro, éste directamente impactará como un soporte, motivo y fundamento de los objetivos, misión y visión de dichas instituciones.

El modelo propuesto dirige sus estrategias para hacer que lo necesario sea posible, ¿cómo?, desarrollando un blindaje de capas de adentro hacia fuera, con un facultación (sentido básico de pertenencia), autonomía por fronteras (saber donde están parados y hasta donde llega su campo de actuación, sin dejar de emitir juicios, opiniones) y un coaching que culmine en células autodirigidas, a fin de que estas se posicionen en un nivel de alto rendimiento; lo que se traducirá en capacidad para identificar variables internas y/o externas que modifiquen el curso de una

---

<sup>68</sup> Hernández Mendoza, Erik R. y Sánchez Martínez, Arturo. *Op. Cit.* p.4

organización y generar estrategias y soluciones de alto impacto y de amplio alcance; para el caso de Pronósticos, están más latentes los factores exógenos (requerimientos de los ciudadanos/clientes, así como la competencia), por lo que las acciones que pretendan realizar para ello, en mucho dependerá de los trabajos y acciones realizadas para con el fortalecimiento hacia adentro, con un focus en el capital humano.

Actualmente la competencia frontal de Pronósticos, la empresa privada “Multijuegos” (misma que inició operaciones en diciembre de 2006), tiene los ojos puestos en Pronósticos, respecto a sus estrategias en el desarrollo de nuevos productos, costos, imagen, publicidad, transparencia, confianza y posicionamiento en el mercado; para especialistas en mercadotecnia, ventas y productos desarrollados<sup>69</sup> (es decir todo lo que esta a la vista de cualquier persona) es fácil de identificar, es por tal motivo el énfasis que en este trabajo se propone, en el sentido de dirigir y alinear acciones hacia el activo más valiosos y más costoso con que cuenta una organización, esto es, el capital humano. El tratar de infiltrarse o transgredir la información, datos, socios estratégicos es una situación delicada, ya que en última instancia lo que busca este tipo de competencia es captar clientes y copiar estrategias de Pronósticos, a fin de lograr un mejor posicionamiento en el mercado, lo que ocasionará para Pronósticos disminución de ventas y, consecuentemente, el no logro de los objetivos de ventas y la disminución de entrega de recursos a la TESOFE, destinados programas de salud y educación (asistencia pública). Pronósticos debe fortalecer su cultura organizacional, el sentido de pertenencia, la lealtad, ¿cómo?, otorgando la facultación misma que es la moneda con el que sus

---

<sup>69</sup> En 2007, vía Sistema de Solicitudes de Información (SIS), conforme a lo que establece el artículo 7 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (LFTAIPG), aproximadamente el 85% de solicitudes de información recibidas y atendidas por la Unida de Enlace de Pronósticos, estaban encaminadas a tratar de saber y exigir información referente a los cálculos actuariales que determinan costos, pirámide premiación, desarrollo de nuevos productos, ventas por producto, por periodo de tiempo y por entidad federativa, padrón de agentes (agencias donde se ofertan los productos como son Melate, Melate-Revancha, Tris, Chispazo, Progol, Protouch, Gana Gato e instantáneos), contratos estratégicos con empresas de mercadotecnia, tecnología utilizada, proveedor de equipos para los sorteos (tómbolas, mantenimiento de las sala de sorteos, entre otros). Esta información es a partir del seguimiento realizado por el autor, ya que era parte integrante de Pronósticos y dentro de su funciones era la de dar trámite y seguimiento a dichas solicitudes de información recibidas, conforme a la LFTAIPG. Nota del autor.

integrantes hacen suya la responsabilidad de reportar buenos resultados. Se debe fortalecer aquella parte que debe siempre estar presente en su actuar como servidor público: “hacer el bien común”.

También se identifica en esta propuesta, que es un gran ingrediente **la creatividad desarrollada a partir de la interacción de individuos formando grupos interdisciplinarios**, que permitan la libre convergencia y controversia de las ideas alineadas a un mismo fin (proyecto, problema, planteamiento, etc), para que las elecciones críticas que a menudo debe realizar la alta dirección, se vean soportadas con datos, escenarios y estrategias creativas que desarrolle el equipo de alto rendimiento.

Por último, igualmente se aclara que esta propuesta, en sus conceptos utilizados, no pretendió alentar la idea de que el gobierno sea un catalizador más que un proveedor de bienes y servicios o que se concentre en conseguir ganancias más que gastos económicos, es sino tan sólo la justificación del quehacer del gobierno como proveedor, que en las últimas décadas ha venido a menos su participación como identificador y detonador de políticas públicas, por lo que habrá que reconfigurar su gestión y, en este sentido, su presencia, puesto que ahora la sociedad civil poco a poco ha ganado espacios, acotando la acción y percepción de las instituciones públicas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Álvarez Torres, Martín G. En **Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos**. México, Panorama, 1996.
- Argüelles, Antonio y Gómez Mandujano, José Antonio. **Hacia la Reingeniería Educativa: el caso CONALEP**. México, Limusa, 1999.
- Burlaud, Alain y Laufer Roamin (). **Dirección Pública y Legitimidad**. INAP, Madrid. 1989
- Dror, Yehezkel. **La Capacidad de Gobernar. Informe al Club de Roma**, México. FCE. 1994
- Echavarría, Koldo y Mendoza, Xavier. **La Especificidad de la Gestión Pública: El Concepto de Management Público** en: Lozada, Carlos (comp.) ¿De Burócratas a Gerentes? Las ciencias Aplicadas a la Administración del Estado. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C. 1999
- Guerrero, Omar. **La Administración Pública en el Estado Capitalista**. México, Fontamara. 1986.
- Khadem, Riaz. **ALINEACIÓN TOTAL**. Colombia. Norma.2002.
- Miedaner, Talane. **Coaching para el Éxito**. Barcelona. Urano. 2002
- Muñoz Gutiérrez, Ramón. **Pasión por un Buen Gobierno: Administración por calidad en el gobierno de Vicente Fox**. México, Ediciones 2000. 2001
- Nadler, David A y Thusman, Michael L. **El Diseño de la Organización como Arma Competitiva**, México, Oxford México, 2000.
- Parro, Nereo Roberto. **Reingeniería: Empezar de Nuevo**. Argentina, Ediciones Macchi, 1996.
- Pérez Fernández de Velasco, José Antonio. **Gestión por Procesos. Reingeniería y Mejora de Procesos de Empresas**. España, ESIC, 1996.
- Sanchez González, José Juan. **Administración Pública y Reforma en el Estado en México**. México, INAP. 1998
- Semo, Enrique. **La Búsqueda. 1. La izquierda mexicana en los albores del siglo XXI**. México. Océano. 2003
- Tamayo, Jesús. **El análisis de Políticas Públicas** en: Bañón, Rafael y Ernesto Carrillo (comps) **La nueva Administración Pública**. Madrid. 1997

- Wei Choo, Chun. **La Organización Inteligente**. México. Oxford University press.1999

### **HEMEROGRAFIA**

- Grinberg, Gabriel. **Dinamitamos estructuras que no sirven**, Revista Política Digital, Año 1 núm. 2, México, 2002.
- Hofman, Andrés. Editorial: **Informática y aprendizaje administrativo**. Revista Política Digital; publicación de Nexos. No. 9. México. abril-Mayo 2003
- Puente, Francisco. **Empresarios Ricos, Empresas Pobres**. Revista Gestión de Negocios. Vol. 2. No. 6. México.2002
- Rivera Urrutia, Eugenio. **Hacia un Gobierno Virtual**. Revista Política Digital, publicación de Nexos. No. 9. México. Abril-mayo. 2003
- Stephens, Erick. **Interoperabilidad: ¿la atención ciudadana?** Revista Política Digital, Año 7 núm. 41, publicación de Nexos. 2008. pp. 32-33
- Waissbluth, Mario. **Asignatura Pendiente**” Revista Política Digital, Año 1 núm. 2, publicación de Nexos. México, 2002. pp. 22-26

### **DOCUMENTOS OFICIALES**

- **Decreto de Creación de Pronósticos para la Asistencia Pública**. Diario Oficial de la Federación. 24 de febrero de 1978
- **Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad Gubernamental**, Presidencia de la República, Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental, México. También en <http://www.innova.presidencia.gob.mx/index2.shtml>
- **Plan Nacional de Desarrollo**, Diario Oficial de la Federación 2ª sección, 30 de mayo de 2001.
- **Programa de Desarrollo Institucional 2002 de Pronósticos**. Documento interno. Diciembre de 2001

### **DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS**

- Aguado, R .J. **Cultura Organizacional**. <http://pp.terra.com.mx/~rjaquado/cultura.html>.
- Quesada, Gilberto. **Empowerment y equipos de alto rendimiento**. <http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/empeequi.htm>

- Hernández Mendoza, Erik R. y Sánchez Martínez, Arturo. **Para un Nuevo Modelo de Gerencia: El Instructor de Soporte Organizacional**. Revista Gestión y Estrategia. Edición internet. <http://www.azc.uam.mx/html/publicaciones>. México UAM-A. No. 13 1998
- Mitzberg, Henry. El Proceso Estratégico, México, Prentice Hall Hispanoamericana, en Hernández Mendoza, Erik R. y Sánchez Martínez, Arturo. **Para un Nuevo Modelo de Gerencia: el Instructor de Soporte Organizacional**. Revista Gestión y Estrategia. Edición internet. <http://www.azc.uam.mx/html/publicaciones>. México UAM-A. No. 13 1998
- Oficina de innovación y Calidad de la Presidencia de la República. **Calidad en el Gobierno. Intragob: Modelo para la Innovación y Calidad Gubernamental**. <http://www.calidad.com.mx/govfeb.html>. Febrero de 2003.
- Pronósticos para la Asistencia Pública. <http://www.pronosticos.gob.mx>. formas de participar, costos, resultados y premios de cada uno de los productos
- <http://www.pronosticos.gob.mx/NOSOTROS/QUIENESSOMOS/Pages/Historia.aspx>. Pronósticos para la Asistencia Pública.
- <http://www.multijuegos.com.mx>. Multijuegos S.A.

***OTROS: Documentos internos de Pronósticos.***

- Manual de Gestión de la Calidad. Pronósticos para la Asistencia Pública.
- Informe de auditorías. Pronósticos para la Asistencia Pública.
- Diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001:200.- Pronósticos para la Asistencia Pública.

• ANEXOS

ANEXO 1

PROCESOS DEL SGC	REGISTROS	POLÍTICA DE CALIDAD, MISIÓN Y VISIÓN	PUNTO DE LA NORMA A QUE SE LE DA CUMPLIMIENTO
<p><b>PROCESOS BASICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de nuevos productos</li> <li>• Generación de demanda</li> <li>• Alta y baja d agencias</li> <li>• Captación de apuestas</li> <li>• Concursos y sorteos</li> <li>• Pago de premios</li> </ul> <p><b>PROCESOS DE SOPORTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Mantenimiento del edificio e instalaciones</li> <li>• Soporte tecnológico y organizacional</li> <li>• Servicios de proveeduría de lotería en línea</li> </ul> <p><b>PROCESOS NORMATIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativo</li> </ul>	<p>Documento que presenta la evidencia de las actividades realizadas en el proceso</p>	<p>Establecidas por el Comité de Calidad, los cuales el total de los servidores públicos de Pronósticos la debe hacer suya</p>	<p><b>4. Sistema de Gestión de la Calidad</b></p> <p>4.1 Requisitos generales</p> <p>4.2 Requisitos de la documentación</p> <p><b>5. Responsabilidad de la Dirección</b></p> <p>5.1 Compromiso de la Dirección</p> <p>5.2 Enfoque al cliente</p> <p>5.3 Política de Calidad</p> <p>5.4 Planificación</p> <p>5.6 Responsabilidad, autoridad y comunicación</p> <p><b>6. Gestión de los recursos</b></p> <p>6.1 Provisión de recursos</p> <p>6.2 Recursos humanos</p> <p>6.3 Infraestructura</p> <p>6.4 Ambiente de trabajo</p> <p><b>7. Realización del producto</b></p> <p>7.1 Planificación de la realización del producto</p> <p>7.2 Procesos relacionados con el cliente</p> <p>7.3 Diseño y desarrollo</p> <p>7.4 Compras</p> <p>7.5 Producción y prestación del servicio</p> <p>7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y de medición</p> <p><b>8. Medición, análisis y mejora</b></p> <p>8.1 Generalidades</p> <p>8.2 Seguimiento y medición</p> <p>8.3 Control del producto no conforme</p> <p>8.4 Análisis de datos</p> <p>8.5 Mejora</p>

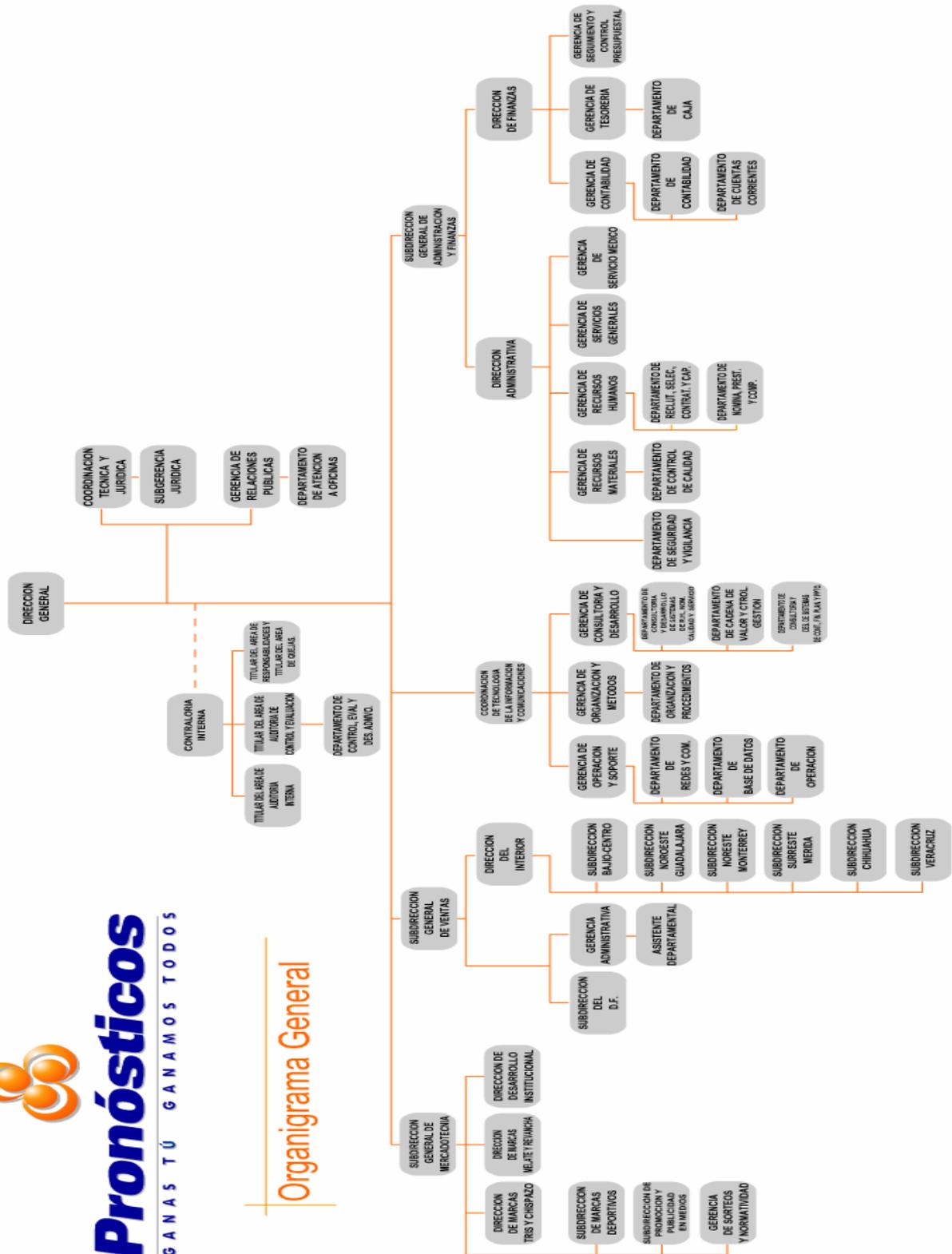
PUNTO DE LA NORMA	HALLAZGO	NO CONFORMIDAD	ACCION A EMPRENDER
8.1	Se detecta que no en todos los casos el análisis de los indicadores es el adecuado para la toma de acciones, adicional en este sentido entre los responsables del sistema no se tiene un criterio definido para la correcta aplicación o no de acciones de corrección, prevención y mejora, casos: Concursos, Adquisiciones, Soporte Tecnológico, etc	Actitud: No se asume la existencia de problemas o no conformidades, como oportunidades para mejorar los procesos. Existe resistencia a identificarlos y aceptarlos. Aptitud: Existe todavía un cierto grado de desconocimiento o falta de familiaridad para la correcta aplicación de los criterios en la implantación de Acciones Correctivas, Preventivas o de Mejora, por parte de algunos de los participantes en los procesos; se requiere mayor vinculación de las acciones inmediatas a realizar, con los objetivos estratégicos del negocio. Método: El análisis de los indicadores en ocasiones no es suficientemente profundo, por lo cual no se identifican todas las causas que provocan las desviaciones a lo planeado y las acciones tomadas no se alinean a la planeación del proceso	Se llevarán a cabo talleres de apoyo en dos sentidos: - Alta Dirección. Identificación y definición de los Objetivos 2005 (30 de noviembre de 2004). Previo trabajo de cada participante con sus colaboradores del Grupo de Mando y/o Comité de Calidad - Grupo de Mando y responsables / Participantes en los procesos. El 21 de septiembre se realizará con la Dirección General, una revisión de indicadores al mes de agosto de 2004, con especial énfasis al análisis de los mismos, a fin de validarlos o en su caso eliminar o incorporar algunos; y de acuerdo a los resultados alcanzados se establecerán acciones basadas en la metodología de identificación y solución de problemas establecida en el Procedimiento de acciones correctivas y preventivas. Como complemento a lo anterior, se realizará una campaña para fortalecer la cultura organizacional, orientada a aceptar los problemas como oportunidades de mejora; trabajar con base en los procedimientos y el fomento al enfoque de procesos.
8.2.3	Se detecta que algunos indicadores (algunos casos puntuales) que evidencian la efectividad de los procesos del sistema de gestión de calidad, hasta el momento se encuentran en fase de desarrollo, lo que en algunos casos dificulta el poder evaluar a través de dichos indicadores, los resultados planeados y la efectividad de los procesos. Casos Generación de Demanda, Comunicación, Adquisiciones y Pago de Premios	Los casos observados obedecen al nivel de maduración de éstos, toda vez que son de reciente incorporación y fueron producto de la revisión de indicadores o de procesos.	El Comité de Calidad emitirá una Circular el lunes 20 de septiembre, dirigida a los responsables y participantes de los procesos en donde se norme: - Estricto apego al calendario de presentación de datos e indicadores. - Publicación en la INTRANET a partir de la semana posterior. - Requisito para dar de alta un indicador en el SGC, será hasta que incluya los datos correspondientes a cuando menos un ciclo de evaluación - Todo indicador en fase de desarrollo deberá contener resultados y estar analizado a más tardar el 29 de octubre

PUNTO DE LA NORMA	HALLAZGO	NO CONFORMIDAD	ACCION A EMPRENDER
7.2.3	<p>Se detectó que el sistema no en todos los casos demostró ser efectivo sobre las disposiciones sobre quejas, ya que el sistema de Quejanet no ha identificado de manera efectiva la forma en que se conocerá el nivel de servicio del cliente ante una solicitud, queja y/o sugerencia. De igual forma para el concurso Progol 1280 se recibió una queja del cliente Julio 14 de 2004, haciendo referencia que Pronósticos no respeta los lineamientos para Progol, que ellos mismos establecen en su página de internet, donde menciona que el concurso se cerrará a las 9:00 pm y se sorteará él o los juegos pendientes, al revisar el reglamento de Juego de Progol, se identificó en la Ley que esto no se identifica en ningún lado, lo que se identifica como un error de aplicación, sin embargo el sistema no fue capaz de detectar dicha desviación.</p>	<p>- El operador auditado no mostró la opción que el sistema actualmente tiene para evaluar la satisfacción de la calidad de atención del quejoso.</p> <p>- Omisión en la revisión de una de las vías de información externa</p>	<p>Si bien es cierto que el sistema si contempla la evaluación del nivel de satisfacción del cliente, se agilizará la solicitud al proveedor del sistema Quejanet, para que el 15 de octubre se complemente la opción actual para evaluar la satisfacción del cliente, precisando su percepción a través de una escala de calificación numérica (del 1 al 10).</p> <p>- Cada área certificará ante el Comité de Calidad, mediante un documento suscrito por su titular, que la información que será incorporada en el portal de PAP de Internet, modificada o eliminada, ha sido revisada y validada por ésta (octubre 29 de 2004); para todos estos casos se deberá tener previamente el Visto Bueno de la Gerencia de Relaciones Públicas.</p>
7.1	<p>Derivado del análisis de distribución de agencias y concentradoras se informa que existe una distribución que asegure la distancia mas corta entre ambas a fin de facilitar las actividades de distribución de material operativo sin embargo, se detectan discrepancias en este criterio tal fue el caso de agencia 1501106 en Guadalajara, Jalisco la cual requiere atravesar la ciudad para llegar a ella. Así mismo, no en todos los casos se aseguran de informar a los agentes la concentradora que le corresponde por este sentido, dicho agente o había recogido su material el cual suple con otros que son proporcionados por otros agentes, concentradora o promotor</p>	<p>La metodología inicialmente utilizada y la falta de actualización al padrón de Concentradoras y Agencias originó dicho problema.</p>	<p>Revisión del 100% del Padrón de Concentradoras / Agencias y actualización del mismo. Se aplicará a partir de la distribución de material operativo del mes de octubre. Se abrirá la opción de que el agente elija la concentradora más conveniente para recoger su material.</p>

PRINCIPIOS PARA CREAR UNA CULTURA DE CALIDAD	
- Enfoque al cliente	La organización depende de sus clientes, por lo que debe comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- Liderazgo	Con la aplicación de éste, el personal entenderá y estará motivado hacia los objetivos y metas de la organización
- Participación del personal	El capital humano es la esencia de toda organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para beneficio de la organización
- Enfoque basado en procesos	Los resultados deseados se alcanzan mas eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestiona como un proceso
- Enfoque de “sistema para la gestión de la calidad”	Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos. Se requiere que exista vínculo entre los procesos
- Mejora continua	El objetivo permanente de la organización es el desempeño global de la misma, creando y/o mejorando la ventaja competitiva; permite alinear las actividades de mejora a todos los niveles con la estrategia organizativa establecida. Proporciona al personal de la organización formación en los métodos y herramientas de mejora continua <b>Ciclo de la mejora continua</b> <b>Planificar:</b> Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente <b>Hacer:</b> Implementar los procesos <b>Verificar:</b> Realizar el seguimiento y la medición de los proceso y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el productos e informar sobre los resultados <b>Actuar:</b> Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Permite desarrollar la capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y decisiones.
- Relaciones mutuamente benéficas con el proveedor	La relación con los proveedores es interdependiente, por lo que una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. Permite flexibilidad y rapidez de respuesta de forma conjunta a un mercado cambiante o las necesidades y expectativas del cliente.



### Organigrama General



Fuente: <http://www.pronosticos.gob.mx/transparencia/organigrama.swf>, la cual es una liga electrónica de Pronósticos, donde referencia los asuntos relevantes que presenta en su página de transparencia, correspondiente a la fracción XVII correspondiente a la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.