

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES**

**LA IMPLEMENTACION DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS PERICIALES DE LA  
PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA Y SU CERTIFICACION EN LA NORMA  
ISO 9001:2008 PARA LA ELABORACION DE LOS DICTAMENES PERICIALES**

**Tesina**

**Que para obtener el Título de  
Licenciado en Ciencias Políticas y  
Administración Pública  
(OPCION EN: ADMINISTRACION PÚBLICA).**

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

**Catalina Hernández Salazar**

**ASESOR:**

**Dr. Víctor Manuel Martínez Chávez**

**Ciudad Universitaria  
CDMX**

**Julio del 2016.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, expreso toda la gratitud y quiero plasmar en estas líneas la felicidad que me embarga la culminación de este proyecto de investigación, al fin se cierra un ciclo importante de mi etapa estudiantil.

A mis padres Pedro Hernández Cruz (+) y Martha Salazar Flores, por todo su amor, esfuerzo, protección y apoyo incondicional.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, mi alma Máter; por el privilegio de haberme impartido a través de todos mis profesores y mi asesor Dr. Víctor Manuel Martínez Chávez, los conocimientos adquiridos durante mi estancia en esta casa máxima de estudios.

A mi hija Yessica, que es el símbolo de la constancia, perseverancia y persistencia, porque es el motor que se necesita para seguir luchando incansablemente. Te amo hija.

A mis hermanos: Pedro, Olivia, Mireya y toda mi familia, amigos, incluyendo aquellas personas que forman parte de mi vida aun cuando ya no están aquí con nosotros ya que son parte importante de este proyecto, mil gracias por motivarme a no desistir para alcanzar esta meta profesional.

Espero que el contenido de este trabajo sirva a todo aquel que abra sus páginas.

“Dar gracias a Dios siempre en todo”

“Cuan más dura y difícil es la lucha más gloriosa es la victoria”

## CONTENIDO

### INTRODUCCION

### CAPITULO I. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD Y LAS MEGATENDENCIAS.

	Página
1.1. Antecedentes históricos y definición de la Calidad	8
1.2. El comienzo de la Administración de la Calidad	13
1.3. Que es la Planeación estratégica	15
1.4. Definición de la Calidad Total	18
1.5. Que es la Reingeniería de Procesos	22
1.6. Definición de Benchmarking	27
1.7. Las Normas ISO 9000	32

### CAPITULO II. LAS TEORÍAS DE LA CALIDAD Y SU APLICACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

2.1. Conceptos Generales de la Administración Pública	43
2.2. Teorías de la Calidad y diferentes enfoques de los principales Teóricos	50
2.3. Que se entiende por Sistema de Gestión de la Calidad	61
2.4. Las Teorías de la Calidad y su aplicación en la Administración Pública Federal	65

### CAPITULO III. EL PROCESO DE CERTIFICACION EN LA NORMA ISO 9001:2008 DE LOS SERVICIOS PERICIALES DE LA PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA

3.1. Evolución y Antecedentes de los Servicios Periciales de la Procuraduría General de la República	69
3.2. La importancia de los manuales de la Calidad para el proceso de Certificación	75
3.3. El Proceso de Certificación en la Norma ISO 9001:2008 para la elaboración de los dictámenes periciales	85
3.4. Definición de la Política, misión, visión y objetivos de Calidad en la que se basan	

los Servicios Periciales dentro del Manual de Calidad	90
3.5. La aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad en la Coordinación Estatal de Servicios Periciales del Estado de Michoacán.	94
CAPITULO IV. AVANCES Y DESAFIOS DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN EN LA NORMA ISO 9001: 2008 EN LOS SERVICIOS PERICIALES PARA LA ELABORACIÓN DE LOS DICTÁMENES PERICIALES.	
	Página
4.1. La dirección como responsable del cumplimiento de la Calidad	98
4.2. La Orientación al Cliente	99
4.3. Un enfoque hacia la mejora continua	100
4.4. Instructivos de trabajo para la Elaboración de los Dictámenes Periciales y la autonomía técnica de los peritos para cumplir los objetivos de Calidad en sus servicios	104
4.5. Benchmarking: Un caso exitoso del Proceso de Certificación	105
CAPITULO V. CONCLUSIONES	109
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	116

## INTRODUCCION

Es importante reconocer que los movimientos sociales actuales que se han suscitado en el mundo se caracterizan por un acelerado cambio que se refleja en todos los ámbitos de la vida política, económica, social, tecnológica, internacional, así también abarca la forma de administración del gobierno como es la administración pública y otros. Las sociedades modernas exigen que sus gobiernos se renueven conforme a la realidad de sus formas de vida.

En los últimos años se han presentado estas manifestaciones con esquemas paradigmáticos nuevos que difieren con los establecidos. La dinámica de la sociedad exige al Estado que realice una transformación en la acción gubernamental. El contexto globalizador que se vive nos hace vulnerables ante la urgente necesidad de buscar nuevas formas de gobierno y dejar el tradicional para ir en busca de nuevas formas de gobierno que permita ser más competitivo al país dentro de las diferentes relaciones comerciales, políticas, internacionales, etc.

Es por ello, que en la investigación se profundiza en la implementación de la calidad de la Procuración de Justicia Federal dentro de los Servicios Periciales para dar respuesta a esta necesidad. La opción que ha surgido en los últimos años de renovar y rediseñar al Estado es un paradigma el cual se define como: patrón o modelo que permite transformar la mentalidad de las sociedades futuras; de la forma de gobernar preestablecida y administrar para un bien común tomando en cuenta las propuestas que se gestan alrededor de ella.

En el caso particular de esta investigación un paradigma es romper con el viejo modelo burocrático con el que se contaba para llevar a cabo las funciones administrativas y sustantivas de las organizaciones públicas, siendo la Calidad y los términos de la Certificación en las Normas ISO, el modelo o ejemplo útil para aplicarlo en la Nueva Gestión de la Administración Pública, principalmente en la Procuración de Justicia Federal.

El preámbulo referido en los párrafos anteriores nos permiten conocer la actividad del Estado Mexicano a través de sus ejes ejecutores como la Procuraduría General de la República que es el órgano del Poder Ejecutivo Federal, que se encarga principalmente de investigar y perseguir los delitos del orden federal y cuyo titular es el Procurador General de la República, quien preside al Ministerio Público de la Federación y a sus órganos auxiliares que son la policía investigadora y los peritos. En el particular caso el objeto de estudio de esta investigación se va a enfocar específicamente en la labor pericial.

Cabe resaltar que la actividad pericial es de vital importancia en la Procuración de Justicia para la persecución de los delitos en auxilio a las autoridades encargadas de resolver la problemática legal que se presenta ante la Procuraduría General de la República, toda vez que es el Representante Social a través de los Agentes Investigadores Ministeriales de la Federación que son los que se encargan de cumplir la ley con estricto apego a derecho, por lo que el objetivo general de esta investigación es dar a conocer el proceso de Certificación en la Norma ISO 9001:2008 de los Servicios Periciales en el ámbito Federal.

La presente investigación se integra en los capítulos siguientes: *Evolución Histórica de la calidad y las megatendencias, las teorías de la calidad y su aplicación en la Administración Pública, El proceso de certificación en la norma ISO 9001:2008 de los Servicios Periciales de la Procuraduría General de la República y el último capítulo abordara los avances y desafíos del proceso de certificación en la norma ISO 9000:2008 en los Servicios Periciales para la elaboración de los dictámenes periciales.*

En el primer capítulo se abordara la evolución histórica y los antecedentes del comienzo de la Administración Moderna; siendo el eje central del objeto de estudio para comprender el proceso de certificación en las referidas normas para la elaboración de los dictámenes periciales de los Servicios Periciales.

El segundo capítulo servirá de marco teórico referencial para el objeto de estudio y conocer las diferentes corrientes de pensamiento desde la creación del concepto de la calidad que tiene origen muy antiguo, por lo tanto es menester que se definan los conceptos básicos de la Administración Pública como son el concepto de Estado, Gobierno, Administración Pública y calidad para vincularlos al principal objetivo de cómo se aplican las diferentes teorías de la calidad en el ámbito de la Administración Pública que su principal interés es el bien común para prestar un servicio acorde a las necesidad imperantes y actuales de la sociedad.

En el tercer capítulo se describirán las herramientas técnicas que son de utilidad para el proceso de certificación en la norma ISO 9001:2008 de los Servicios Periciales en la Procuraduría General de la República como son la importancia de los manuales de calidad y su contenido en el que se establecen la política de calidad, misión, visión y objetivos de la calidad en la Coordinación Estatal de Servicios Periciales y su aplicación en el proceso de certificación en la norma ISO 9001:2008 para la elaboración de los dictámenes periciales.

En este sentido, el último y cuarto capítulo se encaminará hacia los avances y desafíos del proceso de certificación, la importancia del cumplimiento de la calidad mediante la principal responsable que es la Coordinación General de Servicios Periciales, la importancia de un enfoque en el cliente y en la mejora continua, así como se describirán de manera técnica los instructivos de trabajo que son la herramienta metodológica del quehacer pericial así también la autonomía técnica de los peritos para cumplir con los objetivos de calidad en la elaboración de los dictámenes periciales.

Dentro del documento se incluyen las conclusiones encaminadas a fortalecer y sustentar la investigación realizada, así como los anexos que soportan las fuentes de información.



## CAPITULO I. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD Y LAS MEGATENDENCIAS.

En este capítulo se presentará de forma más clara y sintética las etapas de evolución histórica del concepto de calidad que a lo largo de la historia ha sufrido los cambios en diferentes etapas y con las finalidades que ha requerido. Desde la época artesanal hasta su nueva concepción de la Calidad Total, Reingeniería de Procesos, Benchmarking, Normas ISO 9001:2008; entre otras megatendencias administrativas, que principalmente aportarán aspectos teóricos al objeto de estudio de la investigación, las cuales se desarrollarán en el presente capítulo.

### 1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y DEFINICION DE LA CALIDAD

Para entender el concepto de Calidad acorde al trabajo de investigación y sustentar el conocimiento de un concepto o definición es importante contar con un marco histórico que nos permita comprender la dimensión acerca de lo que los estudiosos del tema han referido sobre la palabra *“Calidad”*. Existen diversas definiciones que se encuentran en el internet y que sirven para dar un panorama amplio acerca de dicho término y que a continuación se transcriben<sup>1</sup>

**Phil Crosby** (Crosby, 1979) calidad es: Ajustarse a las especificaciones o conformidad de unos requisitos.

**W. E. Deming** (Deming, 1982) es: El grado perceptible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del cliente.

**Feigenbaum** (Feigenbaum, 1990), todas las características del producto y servicio provenientes de Mercadeo, Ingeniería Manufactura y Mantenimiento que estén relacionadas directamente con la necesidades del cliente, son consideradas calidad.

**Joseph Jurán** (Jurán, 1993) define a la calidad como: Adecuado para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente.

---

<sup>1</sup> Giraldo O Reilly Crespo. (2012). Gestión de la Calidad. agosto 16,2014, de gestiopolis Sitio web: gestiopolis.com

Algunas instituciones también han definido el término calidad, a continuación se relacionan algunos ejemplos de las mismas:

**La familia de normas ISO (ISO 9000:2000)** lo define como el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con unos requisitos.

**La Real academia Española** define la calidad como: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarla como igual, peor o mejor que las restantes de su especie.”

**La Sociedad Americana para el Control de Calidad (A.S.Q.C.)** define la calidad como: “Conjunto de características de un producto, servicio o proceso que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente”.

Históricamente, en la época artesanal se ve el esfuerzo por hacer las cosas bien, satisfaciendo al cliente, a mediados del siglo XX surge un gran auge en realizar una actividad, elaborar un producto o prestar un servicio y este, tenga un enfoque hacia la Calidad. El siguiente esquema nos permite su mejor comprensión, y se desglosan las etapas, los conceptos y su finalidad de las transformaciones que ha sufrido la Calidad.

En ese mismo sentido el autor de la página [gestiopolis](#) el ingeniero Giraldo O´reilly Crespo especifica en el siguiente cuadro un desarrollo histórico breve e importante:

Cuadro No.1 Etapas de evolución de la Calidad y su finalidad.

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costes mediante la Calidad Satisfacer al cliente Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra

Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y <b>Procedimientos</b> de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la <b>administración</b> empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora Continua.

*Fuente: Giraldo O Reilly Crespo. (2012). Gestión de la Calidad. agosto 16, 2014, de gestiopolis Sitio web: gestiopolis.com*

La evolución histórica es vital para esta investigación debido a que se comprenden las referencias históricas y el marco en el cual se va desarrollando el aspecto principal en el que se enfocará el trabajo por lo que el hablar de la calidad, es desde la antigüedad un concepto muy conocido aunque en la actualidad se enfoca a los cambios paradigmáticos de la globalización de las empresas u organizaciones modernas en todos sus ámbitos y sectores privado, público, económico y social entre otros.

Como ya se refirió el autor del libro Gestión y Organización de empresas José Albors “considera importante mencionar algunos hitos fundamentales dentro de la evolución de la gestión de la calidad en las empresas u organizaciones, los cuales se refieren en el siguiente apartado por ser de gran aportación para el objeto de estudio y la comprensión histórica de la evolución de la calidad y que a continuación se transcriben:

- ❖ “1918 Ford Motor Company. Henry Ford fue pionero en introducir la cultura de la calidad en la empresa. En Ford se basaba en la mejora continua y en la estandarización de los procesos.
- ❖ Entre 1920 y 1950 se desarrollan metodologías estadísticas aplicadas a la calidad para el control de los procesos productivos (Dodge, Romig, Fisher, Shewhart).
- ❖ En 1951 Jurán publica su Manual de Control de Calidad. Se basa en tres puntos (trilogía de Jurán): Plan de Calidad, Control de Calidad y Mejora de la Calidad. Tiene bastante éxito, sobre todo en Japón.
- ❖ 1950 Edward Deming presenta a la Unión de Ingenieros y Científicos Japoneses el uso de la estadística en la mejora de la calidad. En 1951 se establece en Japón el premio Deming y se generaliza en Japón su método basado en diez puntos.
- ❖ 1976 Kaoru Ishikawa publica su guía para el control de Calidad (propone el diagrama causa efecto).
- ❖ En 1980, y a raíz de un reportaje en la emisora de TV, NBC se redescubre a Deming en USA en un reportaje sobre la industria japonesa. Las compañías líderes en los USA (3M Westinghouse, HP, Ford, etc.) establecen la calidad como elemento estratégico.
- ❖ 1986 Masaaki Imai publica Kaizen, La clave de la ventaja competitiva japonesa.
- ❖ 1987 Philip Crosby publica La calidad no cuesta con su método de catorce pasos.
- ❖ 1987 Se crea el Malcom Baldrige Quality Award en los EEUU.

- ❖ 1991 Se crea el Premio Europeo a la Calidad E.F.Q.M.
  
- ❖ 1987 Se publica la primera serie de las ISO 9001.” (Rosander, 1992)<sup>2</sup>

Definir las etapas de evolución histórica de la calidad servirá de mejor comprensión en el desarrollo del objeto de estudio de la implementación de la calidad mediante el proceso de certificación en las normas ISO 9001, ya que el describir los periodos y fechas de cada una de las diferentes ideas a nivel internacional de la concepción de la calidad van a ser de gran utilidad para percibir como las organizaciones gubernamentales aplican estos conocimientos para desarrollarse en el quehacer público.

Este apartado es un preámbulo para el establecimiento de nuevas corrientes de pensamiento en la Administración Pública y en el desempeño de las funciones de los servicios periciales de su quehacer principal que es la elaboración de dictámenes periciales y tener las bases teóricas de las corrientes de pensamiento en las diferentes ramas de la Administración Científica Moderna y aunado a ello las diferentes teorías de la Calidad para enfocarlas y aplicarlas en el Sector Público en la Gestión de sus políticas públicas.

## **1.2. EL COMIENZO DE LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD.**

En 1911 Frederick W. Taylor 1856-1915 publica sus obras Principios de Administración Científica, y Administración de los talleres. Son las aportaciones muy importantes de Taylor, no obstante se ha considerado como el padre de la moderna teoría de la administración científica al francés Henri Fayol 1941, quien publica en 1916 su libro titulado Administración General y de la industria, y en 1918 un escrito del papel de la Administración Positiva en la industria y en 1923, cuya doctrina administrativa aplicada al Estado, se complementaron con las obras de Taylor, ya que ambos aplicaron métodos científicos a la Administración.

---

<sup>2</sup>ROSANDER, A.C. *La Búsqueda de la Calidad en los Servicios*, Ediciones Díaz de Santos, 1992. página 392.

En el caso de Taylor se enfocó en el aspecto operativo apreciando los niveles jerárquicos de menor a mayor, en tanto que Fayol dirigió sus investigaciones al nivel dirección procediendo a las jerarquías inferiores.

Como lo refiere Salvador Mercado H. en su libro *Administración y Calidad* la época moderna comienza a partir del año 1970 "...aflora de manera preponderante el estudio y conocimiento de la mente humana, sus reacciones y una sutil e inductiva manera de dirigir. Un adelanto notable en la Administración en los últimos años es la adopción de la computadora, el inmenso campo de sus aplicaciones y su capacidad para ejecutar millones de trabajos mentales han demostrado sus ventajas y cambiado las operaciones en el campo administrativo...sic." (Mercado, 2007)<sup>3</sup>

Con lo anterior referido se manifiesta la importancia de los fundamentos teórico metodológico de la Calidad y su aplicación en las Instituciones del Sector Público para el quehacer administrativo. Uno de los enfoques que en la actualidad se utilizan como una principal herramienta en la función administrativa es la introducción de procedimientos basados en la lógica y metodología en las ciencias tecnológicas de innovación apoyadas en la ciencia físico-matemática.

Una de las técnicas más usadas es la investigación de operaciones o la solución de los problemas en los Sectores Administrativos Público y Privado es el uso de símbolos matemáticos y estadísticos para ser utilizados como herramientas prácticas de resolución de la problemática en cada una de las organizaciones públicas en la prestación de un servicio con mejor eficiencia y eficacia.

En esta coyuntura los paradigmas que se han presentado para el quehacer del Administrador Público que se encuentra inmerso en las actividades gubernamentales de las dependencias o instituciones para satisfacer las necesidades de la sociedad en el

---

<sup>3</sup> **MERCADO, H. Salvador**, *Administración y Calidad, Crecer para Producir*, PAC Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas, Cuarta edición, México, 2007.página 27.

ámbito de la procuración de justicia en el caso que se va a estudiar y desarrollar en el presente trabajo de investigación.

### 1.3. QUE ES LA PLANEACION ESTRATEGICA.

La palabra Planeación es parte esencial del proceso administrativo debido a que se encarga de definir y establecer los objetivos y elegir el camino o los posibles caminos en que se va a actuar con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro a corto, mediano o largo plazo dentro de una organización, de ahí se desprende la relevancia de analizar los aspectos más importantes que se desprenden de ella.

Según Salvador Mercado la define de la siguiente manera: “La planeación es indispensable para el funcionamiento de cualquier grupo social, a través de ella se prevén las contingencias y cambios que se pueden presentar en el futuro, se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.” (Mercado)<sup>4</sup>. Esta definición plasma la importancia para la sociedad el contar con Instituciones que prevean los cambios, dificultades y las adversidades de lo que representa atender las demandas sociales no solo en el corto plazo sino a futuro para que acorde a un programa de planeación estratégico se establezca en cada Sector Público.

Existen otras diversas concepciones de la planeación estratégica en el ámbito de las empresas que van enfocadas a los niveles gerenciales ya que hay basta bibliografía donde los teóricos plasman sus ideas encaminadas como una herramienta técnica para las organizaciones no solo en el sector privado empresarial sino que se han retomado en la administración pública, es por ello que según el punto de vista de Enrique Ogliastri: “Planeación estratégica es el nombre que se ha dado a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa, que ha tenido notable influencia desde mediados de la década de los años setenta.” (Ogliastri, 1993)<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup>MERCADO, H. Salvador, Op. cit. p.43.

<sup>5</sup> OGLIASTRI, Enrique, *Manual de Planeación Estratégica Teoría, aplicaciones y casos*, Ediciones Uniandes Tercer Mundo



Desde el punto de vista de otros autores estudiosos del tema que definen a la Planeación Estratégica de una manera detallada y explican los aspectos en el que se enfoca la planeación estratégica en la Administración Pública, como marco conceptual de la estrategia refieren principalmente cinco aspectos de manera significativa basados en las ideas del maestro H. Mintzberg (Henry, 2001) que se enlistan a continuación:

1. "Plan de acción vinculado con la misión, la visión, los valores y los objetivos.
2. Visualizar las acciones para competir y triunfar con sus opositores.
3. Patrón de comportamiento en el curso de una institución, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.
4. Identifica la posición de la institución en razón de su identidad en el entorno en que se interactúa.
5. Prospectiva es la acción que relaciona a la institución con su entorno que lo lleva a adoptar determinadas actividades"<sup>6</sup> (Martínez, 2015)

Se puede apreciar que la planeación estratégica es uno de los aspectos teóricos de gran importancia en una organización ya sea del Sector Privado o del Público en virtud de que nos permite comprender la identidad y el entorno en el que se deben tener claros los objetivos, la misión, visión de su campo de acción.

De esta concepción de ideas se observa que la estrategia establece la misión, visión, objetivos que están íntimamente ligados con la implementación del proceso de certificación en la norma ISO 9001:2008 en la Procuraduría General de la República y con ello se puede vislumbrar la importancia de desarrollar cada uno de los aspectos que se puntualizan en los capítulos de la presente investigación.

"El concepto de estrategia tiene innumerables definiciones y se caracteriza no sólo por la representación puntualizada de una secuencia de acciones, sino también por una particular cualidad de dichas acciones y es de origen griego: *stratos* (ejército) y *agein*

---

Editores, primera reimpresión Colombia, 1993. Página 31.

<sup>6</sup> MARTINEZ, Chávez Víctor Manuel, *Diagnóstico Administrativo Holístico, Planeación Estratégica y metodología de análisis* p.42.

(conducir, guiar). Estrategas o el arte del general en la guerra”<sup>7</sup> (Martínez, 2015)

En el mismo sentido es conceptualizado de diferentes términos la estrategia que van a soportar de manera clara y precisa aspectos elementales del objeto de estudio de la investigación “la estrategia puede definirse a partir de cuando menos dos perspectivas, la primera, desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer, la segunda, desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace”<sup>8</sup> (Martínez V. M., 2015)

“En la primera perspectiva, la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la institución y poner en práctica su visión y misión. En esta definición el vocablo “programa” implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización. En la segunda, la estrategia *es el patrón de las respuestas de la organización a su medio ambiente laboral a través del tiempo*”<sup>9</sup> (Martínez V. M., 2015)

Cabe resaltar en el mismo orden de ideas después de conceptualizar la estrategia se van a definir de manera complementaria los diferentes términos de la planeación estratégica, un estudio del diagnóstico administrativo y que para fines teóricos elementales de la investigación nos van a ayudar a comprender las herramientas teóricas metodológicas y que a continuación se transcriben:

“La planeación estratégica es una herramienta por excelencia de la alta dirección bajo una visión estratégica y consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la institución y la formulación y puesta en marcha de estrategias y tácticas permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones, así como de los recursos disponible.”<sup>10</sup> (Martínez V. M., 2015)

---

<sup>7</sup> Martínez, Chávez, Op. cit. p.43.

<sup>8</sup> Ibid. p.43.

<sup>9</sup> MARTINEZ CHAVEZ, Op. cit. página 44.

<sup>10</sup> Ibid. Página 44.

Una percepción muy acertada y de recién investigación que resulta medular y de vital importancia referirla es la que se define respecto de la planeación estratégica es que se trata de: “el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos, recursos de la organización y las cambiantes oportunidades de las peticiones sociales. El objetivo de la planeación estratégica es visualizar las demandas sociales y los servicios y productos de la institución, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades sociales satisfactorias.”<sup>11</sup> (Víctor Manuel, 2015)

En este orden de ideas se advierte que la planeación estratégica da la pauta para la comprensión de una de las herramientas indispensables en todas las organizaciones lucrativas o no en el proceso de producción de productos o prestación de servicios y como las instituciones gubernamentales se dan cuenta de esta importancia para llevar a cabo los planes y programas establecidos por las organizaciones que los altos directivos y gerentes deben implementar en el ámbito de su competencia. Así también la planeación estratégica permite introducirse en la misión, visión, objetivos conceptos básicos del objeto de estudio de esta investigación.

#### **1.4. DEFINICION DE LA CALIDAD TOTAL.**

Como se ha venido mencionando la Calidad Total es un concepto dentro de la Teoría de la Administración Científica donde las organizaciones han utilizado desde mediados del siglo XX cuando se dio la innovación acerca del paradigma que significó a las empresas y principalmente su enfoque en la Administración de las mismas para implementar la importancia en las organizaciones modernas ya sea en las empresas dedicadas a la producción o en el ámbito del sector de los servicios.

Este término en la actualidad es una tendencia que los futurólogos Jhon Naisbitt y Patricia Aburdene en el año 1992 retomaron de la terminología basada en la administración clásica de todos los tiempos y que en una serie de “olas administrativas” los definieron como *megatendencias administrativas* en las cuales no solo es el único

---

<sup>11</sup> Ibid. Página 44.

concepto que manejan siendo la Reingeniería de procesos el Benchmarking, el coaching, el outsourcing, el empowerment entre otros utilizan en la actualidad y que en esta investigación solo se consideraran la Calidad Total, Reingeniería de Procesos, Benchmarking con fines de la investigación del presente trabajo.

Algo cierto, es que hay una gran cantidad de conceptos de calidad que se han dado en el medio administrativo por ejemplo círculos de calidad, control de calidad, gerencia de calidad, mercadeo de calidad, calidad en el servicio entre otros. Es bien sabido la difusión que existe en todos los medios masivos y tecnológicos de comunicación como son la televisión, la radio el internet en donde se menciona la calidad lo que ha permitido se haga una cultura de la misma.

Como ya se definió en el capítulo primero “la calidad es concebirla como la forma de hacer las cosas bien desde el comienzo y continuar mejorando cada día en busca de la excelencia. Esto hace que la calidad no pueda ser una moda o un programa gerencial sino que sea una cultura, una filosofía, una forma de vida, que como tal, debe identificar a una persona, una empresa y porque no a un pueblo.”<sup>12</sup> (Prieto, 2008)

Los inicios de la Calidad Total se remontan a la cultura oriental en donde se enfoca a una filosofía aplicada al talento humano de forma cambiante y profunda. Es un pilar importante en la competencia algo básico que un gerente debe tomar en cuenta en el momento de ofrecer sus productos o servicios.

Como lo define Jorge Eliécer: “la cultura de la calidad total (CCT) aplicada a las organizaciones, es una filosofía administrativa que se basa en el concepto de mejoramiento continuo, cuyo propósito es satisfacer a los clientes internos y externos de cualquier compañía.”<sup>13</sup> (Prieto E. , 2008)

---

<sup>12</sup> PRIETO Herrera Jorge Eliécer, *Gestión Estratégica Organizacional, Guía práctica para el diagnóstico empresarial*, páginas 179-190.

<sup>13</sup> *Ibid*, página 182.

En esta postura respecto de la cultura de la Calidad Total es en la actualidad una herramienta de gran utilidad que las organizaciones gubernamentales y que han retomado para implementar en la prestación de servicios y que a continuación se desglosarán cada uno de los aspectos que contiene el círculo de calidad total y las diferentes técnicas, tácticas y estrategias que sirven como base metodológica para el mejoramiento de los procesos llamada la *“Rueda Deming”* llamada así en honor de su creador y que a continuación se definirán cada uno de los puntos esenciales para así entender las bases de esta importante herramienta que se aplica en el proceso de certificación de la norma ISO 9001:2000 en la actividad pericial de la Procuraduría General de la República.

Existe un círculo de la calidad total que se denomina como: *“Rueda Deming”* para explicar cada uno de los aspectos indispensables para implementar en las organizaciones en las que se aplicará un proceso de calidad, sobretodo porque la investigación se enfoca a la mejor comprensión de todo lo que engloba la *“Calidad”* como herramienta teórica metodológica para implementar un proceso de certificación en el ámbito de la Procuración de Justicia Federal y que es la prestación de los Servicios Periciales y debido a su relevancia se detallan a continuación:

- **“PLANEAR:** Identificar las necesidades del cliente proponiendo acciones para satisfacerlas y medidas de control. Se debe analizar la situación actual, reconocer los factores de éxito potencial y definir una solución con planes alternativos.
- **EJECUTAR:** Luego de planear se realiza lo previsto en el plan mediante el trabajo en equipo, es decir implementando la solución con organización y dirección. En esta etapa existen algunas actividades que nos ayudan a capacitar y ejecutar la solución como son, capacitar al personal, definir métodos de trabajo, comunicar los planes de acción y ejecutar lo convenido.
- **COMPROBAR:** Mediante la comparación entre los planes iniciales y la ejecución a través de la medición de resultados verificando los indicadores. En esta etapa

existen algunas actividades que nos ayudan a observar y medir las acciones, por ejemplo: revisar de manera permanente los procesos y el desarrollo de los planes de acción, medir técnicamente las causas de las variaciones y las mejoras y asegurar un nivel excelente de satisfacción del cliente interno.

- ACTUAR: Posteriormente de haber comprobado lo realizado se podrá establecer la eficiencia de los procesos y su gestión empresarial se continuará o volverá a la fase de la planeación para retro-alimentar la rueda. En esta última etapa existen actividades que ayudan a ajustar los planes de acción y el programa de la gerencia de la calidad total, es decir, identificar las máquinas y herramientas innecesarias, reducir los costos de operación, mejorar la productividad, evitar sobreproducción, reducir el desperdicio, corregir las desviaciones de los procesos y reforzar la actitud mental positiva de los colaboradores.”<sup>14</sup> (Herrera, 2008)

El círculo de la calidad define cada uno de los aspectos que intervienen en el proceso administrativo de una organización en general, asimismo los cuatro aspectos arriba descritos nos dan un panorama de la importancia de cada uno de ellos para llevarlos a cabo con éxito y aplicarlos de manera precisa en el caso que nos ocupa la certificación en la norma ISO 9001:2008 en la elaboración de los dictámenes periciales de la Delegación Estatal de Servicios Periciales en el Estado de Michoacán.

El estudio del círculo de la calidad es esencial en la ejecución de los planes y programas que se elaboran para su aplicación en las instituciones gubernamentales para la atención de las demandas de la sociedad y sin olvidar que se deben involucrar los actores que intervienen para su implementación con un enfoque en la calidad total.

---

<sup>14</sup> PRIETO, Herrera Op. Cit. páginas 183 y 184.

## 1.5. QUE ES LA REINGENIERIA DE PROCESOS.

El término reingeniería de procesos va ligado al concepto de Calidad toda vez que algunos investigadores utilizan las herramientas de la calidad para la creación de la Reingeniería también así conocida, es por ello que cuando la Reingeniería se basa como un enfoque centrado principalmente en hacer las cosas bien a la primera, la satisfacción del cliente y la mejora continua.

En su libro Principios de la Calidad Total Vincent Omachonu define lo siguiente: “la reingeniería se puede definir como el replanteamiento fundamental y los procesos radicales de diseño con los cuales se pueden lograr mejoras espectaculares en las mediciones contemporáneas críticas del desempeño, tales como el costo, la calidad, el servicio y la rapidez”.<sup>15</sup> (Omachonu & Ross, 1995)

La anterior mencionada como un concepto referente a las megatendencias administrativas innovadoras es la Reingeniería de Procesos que en un momento dado se debe entender desde el punto de vista administrativo para lograr un constante cambio en beneficio de la organización que lo aplica toda vez que permite medir y estar en constante supervisión de la mejora continua y el enfoque a la satisfacción del cliente de la prestación del servicio o elaboración de un producto según sea el caso.

La intención de la Reingeniería de procesos no tiene como principal finalidad remozar un proceso existente, su principal interés radica en dar celeridad a la entrega de un producto, sin comprometer su calidad, mediante la utilización de los materiales, la mano de obra y el equipo, es decir presentar un producto terminado con la mejor calidad, para la entera satisfacción del cliente a través de los equipos tecnológicos con que cuenta la empresa u organización dejando la mentalidad convencional.

Debido a que la calidad y el servicio son el centro de los cambios indispensables para cualquier organización o empresa y que este tipo de conocimientos se implemente en

---

<sup>15</sup> OMACHONU, Vincent K. Ross Joel R, *Principios de la Calidad Total*, Editorial Diana, México, 1995. página 297.

la Procuración de Justicia, es necesario estudiar este tipo de teorías, las cuales cuentan con técnicas y herramientas que permiten crear un prototipo en la prestación del servicio a la Sociedad debido a que se utilizaron las innovaciones tecnológicas para desempeñar la actividad dirigido a la prestación de un servicio a la sociedad.

La Reingeniería es indispensable en todas las organizaciones que implementan un sistema de gestión de la calidad al momento de ofrecer su producto o prestación de un servicio es la parte medular para el mejoramiento de los procesos si se han detectado fallas o necesidades de cambio para lo cual existen tres fases que son:

- ❖ **“Repensar.-** La cual consiste en examinar los objetivos actuales de la organización a fin de determinar en qué medida se les puede incorporar el renovado compromiso de dar la mayor satisfacción al cliente.
- ❖ **Rediseñar.-** En esta fase se requiere un análisis de la forma en que la organización elabora los productos o servicios a fin de determinar los elementos necesarios que conviene rediseñar con el enfoque al cliente.
- ❖ **Reinstrumentar.-** Como tercer aspecto el proceso de Reingeniería necesita de una meticulosa evaluación del uso actual de las tecnologías avanzadas sobre todo los sistemas electrónicos de procesamiento de datos y de textos a fin de identificar las oportunidades de cambio que permitan mejorar la calidad del servicio y dar una mayor satisfacción al cliente”<sup>16</sup>. (Joel, 1995)

Es importante puntualizar que la Calidad y la Reingeniería van tomadas de la mano y son indisolubles debido a que se requiere para todo proceso de elaboración de productos o prestación de un servicio, sin olvidar aspectos como son la evaluación que va encaminada a una mejora continua con el compromiso y la confianza dejando a un lado el modelo de liderazgo basado en el mando y el control para obtener mejores resultados en las organizaciones.

Como lo refiere el siguiente párrafo el cambio de mentalidad es importante porque logra desarrollar éxito en las empresas y a continuación se enumeran los ocho puntos

---

<sup>16</sup> OMACHONU, Vincent K. Ross Joel R, Op. Cit. páginas 302 y 303.



que el autor indaga y que son importantes mencionarlos:

1. "Establecer una dirección estratégica clara y demostrar su compromiso con ella.
2. Comunicarse abiertamente con el personal administrativo, sobre todo cuando es preciso dar una mala noticia o comentar un problema.
3. Alentar la participación del personal administrativo siempre que sea posible, de modo que los gerentes puedan opinar acerca de la forma en que el cambio va a afectar su trabajo.
4. Experimentar con nuevas ideas y conceptos y recompensar a la gente no sólo por los resultados, sino también por los esfuerzos encaminados a provocar un cambio positivo.
5. Ponderar los riesgos del cambio contra los réditos esperados y concentrar los esfuerzos sólo en los proyectos que reditúen un dividendo claro a largo plazo.
6. Desechar las expectativas de obtener beneficios en forma rápida, ya que muchos cambios tardan varios años en empezar a florecer.
7. Prestar más atención a los resultados y menos a las actividades. Esto crea una mentalidad favorable al valor agregado y tiene a reducir las actividades cuya utilidad es marginal."<sup>17</sup> (O. & Ross , 1995)
8. Hacer énfasis sobre todo en la creación de un clima apropiado para que la gente logre un desempeño excelente y su propia superación personal."<sup>18</sup>

Estos aspectos de la reingeniería de procesos son indispensables para romper con las viejas prácticas administrativas donde se tenía la visión de que existía un vínculo exclusivamente de patrón-asalariado en las organizaciones del sector privado, así como en el sector público era impensable un acercamiento con el personal para establecer una comunicación más directa, abierta y comprometida por parte de los altos directivos.

Asimismo la relación existente entre patrón-trabajador es ambigua dando paso a una

---

<sup>17</sup>OMACHONU, Vincent K. Ross Joel R, Op.cit. p.307.

<sup>18</sup> Ibid., página 306.

interacción favorable para la satisfacción de las necesidades de las organizaciones públicas o privadas siendo los principales beneficiados sus clientes o usuarios debido a que se genera una filosofía moderna rompiendo viejos esquemas.

“La Reingeniería de Procesos es un reordenamiento radical de los procesos (estructura, tecnología, sistemas gerenciales, valores empresariales y otros) para alcanzar mejoras espectaculares en el desempeño de la empresa (costo, calidad, oportunidad y servicio), mediante la revisión fundamental de los mismos.

Entre los objetivos principales de la reingeniería se encuentran los siguientes:

- Modernizar una empresa en su conjunto o en un proceso, siempre en beneficio del cliente o consumidor.
- Reducir tiempos en los procesos productivos o de servicios.
- Cambiar algunos patrones de la cultura organizacional.
- Tecnificar los procesos de selección y evaluación del personal.
- Diseñar intensos programas de capacitación.
- Mejorar los mecanismos de comunicación interno y externo.
- Comprometer a toda la organización con la filosofía corporativa.
- Manejar la resistencia al cambio.”<sup>19</sup> (Jorge, 2008)

Como lo refieren los aspectos señalados en el párrafo citado con antelación el autor realiza el análisis de una empresa u organización ya sea del ámbito privado o público y en el primer punto refiere la modernización como un eje principal para cumplir con los objetivos de su propio fin, siendo la reingeniería de procesos una herramienta que permite analizar y comprender su importancia.

Cabe resaltar en este punto que lo que se entiende acorde a lo descrito con antelación, el autor concibe metas posibles apoyadas en cambiar con la cultura organizacional establecida y crear mecanismos y programas que auxilien en el cambio de mentalidad contando para ello con la asistencia de métodos de selección de personal, capacitación continua del personal, comunicación directa, reducción de los

---

<sup>19</sup> PRIETO Herrera, Jorge Eliécer, Op. cit. Páginas 191 y 192.

tiempos en la elaboración de los productos o la prestación de los servicios según sea el caso y sobretodo crear una filosofía del cambio de mentalidad en ambas posiciones ya sea como patrón o personal directivo y de los trabajadores.

“Para entender los alcances del rediseño, en su vertiente de transformación radical de las organizaciones, es importante referirse a este tipo de herramienta de innovación, desde el concepto de reingeniería de procesos, que si bien ha ocupado un lugar importante en los estudios organizacionales y de gestión de los últimos treinta años, poco se ha estudiado en su vertiente del cambio organizativo.”<sup>20</sup> (Moyado, 2014)

La Reingeniería de Procesos en la actualidad es un término que se encuentra en auge y dentro de las megatendencias administrativas es un concepto empleado en todas las organizaciones del sector público que se desarrollará en el caso de la investigación para el mejor entendimiento del objeto de estudio y la aplicación de las diferentes innovaciones administrativas en las instituciones públicas, siendo los principales promotores los servidores públicos de la alta dirección para difundir estas tendencias administrativas y aplicarlas principalmente en las actividades de las instituciones en la esfera de su competencia que en el particular caso de la investigación es la búsqueda de las mejores herramientas técnico metodológicas para realizar el quehacer público en la actividad pericial.

Asimismo la búsqueda de un cambio de mentalidad en el Servidor Público en la Procuraduría General de la República en la Coordinación de Servicios Periciales de la Delegación en Michoacán siendo imperioso la aplicación de estas herramientas teóricas, técnicas y metodológicas para provocar un cambio de perspectiva y de imagen de la prestación de un servicio como lo es la procuración de justicia para la atención de las demandas sociales en la que se deben enfocar los principales difusores de estas innovaciones para establecer un cambio organizacional que permita instaurar un beneficio a los usuarios del servicio prestado.

---

<sup>20</sup> MOYADO, Estrada Francisco, *Gobernanza y Calidad en la Gestión Pública: Oportunidades para mejorar el Desempeño de la Administración Pública en México*, México 2014, INAP 1ª edición, página 73.

## 1.6. DEFINICION DE BENCHMARKING.

El benchmarking es una práctica administrativa que comprende la búsqueda de los mejores conocimientos que conduzcan a la empresa y organización hacia el logro de su máximo desempeño.

El término se puede definir como: "Proceso de comparar y medir continuamente una organización con los líderes del negocio en cualquier parte del mundo para obtener mayor información que ayude a la empresa u organización a tomar medidas para mejorar su propio desempeño".<sup>21</sup> (Antonio, 2010). Benchmarking no es reducir costos, no es una panacea, no es una moda pasajera, no es una herramienta más de control, no es comparar por comparar; quienes así piensan están equivocados. Existen algunos tipos de Benchmarking y que según los futurólogos han desarrollado para su mejor comprensión y que en el siguiente listado se describen:

### **SEGÚN PROCESO ESTUDIADO:**

**INTERNO.-** Compara procesos dentro de diferentes áreas de la misma organización, para ampliarla a toda la empresa.

**COMPETITIVO.-** Compara procesos de empresas competidoras de la misma industria con base en acuerdos de voluntades de las partes.

**FUNCIONAL.-** Compara procesos entre empresas de la misma industria que no son competidoras entre sí.

**GENERICO.-** Compara procesos de empresas similares de distintos sectores.

### **SEGÚN OBJETIVO DE ANALISIS:**

**ESTRATEGICO.-** Compara factores críticos de éxito, para mejorarlos en función del cliente.

**FUNCIONAL.-** Compara procesos internos de mercado y servicio al cliente para lograr una mayor satisfacción del mismo.

---

<sup>21</sup> Antonio Barba Álvarez. (2010). Frederick Winslow Taylor y la Administración Científica: contexto, realidad y mitos, septiembre 3, 2014 Sitio web: moodle2.unid.edu.mx páginas 17-29.

**OPERATIVO.-** Compara procesos operativos entre áreas de la empresa, para mejorar la productividad y la toma de decisiones.

El benchmarking es una herramienta que va ligada con la mejora continua para la satisfacción del servicio orientado a los clientes, es una megatendencia administrativa utilizada en el ámbito privado y público que sirve como medidor en un enfoque con un análisis comparativo es por ello que se explican los diferentes tipos de benchmarking a los que se puede recurrir para realizar un autoexamen de la organización.

En el mismo orden de ideas para establecer la mejor comprensión de esta megatendencia administrativa los investigadores definen este concepto en siete pasos que en un enfoque genérico la firma consultora Price Waterhouse ha desarrollado de manera exitosa y que a continuación se detallan:

1. "Definir el alcance del estudio, es decir, a cuáles procesos aplicaremos el Benchmarking, para ellos se deben inventariar todos los procesos y seleccionar aquellos más críticos o de mayor impacto en la operación.
2. Establecer indicadores de desempeño a evaluar en los procesos seleccionados, por ejemplo: tiempo, reclamos, inventarios, costos y luego medir y analizar las prácticas utilizadas por la organización, diseñando los instrumentos de las otras empresas objeto de comparación.
3. Seleccionar los socios o aliados con los cuales se harán las comparaciones.
4. Recopilar la información en las empresas que intervienen en el proceso.
5. Efectuar análisis comparativo de los indicadores de desempeño del proceso, haciendo énfasis en las causas de las diferencias y a su vez entregar informe a los interesados.
6. Analizar críticamente en la organización, los resultados obtenidos, definir las metas de mejoramiento y elaborar la estrategia para lograr el cambio.
7. Implementar el plan de mejoramiento con seguimiento permanente para ver la

evolución del cambio.”<sup>22</sup> (E, 2008)

La megatendencia administrativa arriba descrita, es interesante referirla debido a que no solo es un concepto novedoso sino que sirve como herramienta para realizar un análisis comparativo de la implementación del proceso de certificación en la norma ISO en la elaboración de los dictámenes periciales, sino que también se utiliza en el caso particular de la investigación como un modelo que es posible confrontar para conocer los resultados que se obtienen de la aplicación de la calidad y el proceso de certificación.

Por tratarse de un tema innovador recientemente se ha escrito respecto de este tema vanguardista como el autor del libro titulado “Manuales para la Administración de las Organizaciones, Procedimientos, procesos y calidad” el cual muestra el interés por investigar y recopilar información acerca del proceso de Benchmarking el cual contribuye de manera sustancial para desarrollar el tema de este apartado.

En el libro describe varios términos que se tienen de este concepto para lo cual es importante señalarlos y puntualizarlos para su mejor comprensión. En el sentido etimológico y “traducido al japonés *dantotsu* que significa “*luchar por ser el mejor de lo mejor*”<sup>23</sup> (Martínez V. , 2015) .Ahondado más en la definición puntualiza lo siguiente: “el benchmarking consiste básicamente en fijarse metas ambiciosas en cualquier área de gestión, y establecer vías para conseguir dichas metas a partir del conocimiento tanto de lo obtenido por otras organizaciones en dicha área como de la forma en que lo han alcanzado.

Cabe destacar que el benchmarking va mucho más allá del simple análisis “comparativo” y “competitivo”. Su práctica nos indica cuáles son las competencias o procesos críticos para concursar en el presente y en el futuro; averiguar quién es el mejor en dichos procesos, independientemente del sector en el que se participe y compita, y conocer detalladamente como ha conseguido alcanzar el nivel de

---

<sup>22</sup> PRIETO Herrera, Jorge Eliécer, Op. cit. Página 198.

<sup>23</sup> MARTINEZ Chávez Víctor Manuel, *Manuales para la Administración en Organizaciones*, México, 2015, página 159.

excelencia y ser capaz de adaptar dicho conocimiento a la organización.”<sup>24</sup> (Chávez, 2015)

El concepto de Benchmarking puede resultar confuso y tal vez desconocido sin embargo como megatendencia administrativa va a ser de gran utilidad para desarrollar un cambio radical en las instituciones del ámbito Público que lo practiquen y en el caso de la procuración de justicia resultaría vanguardista porque es una herramienta de medición de resultados en relación a otras organizaciones o instituciones del Sector Público que se atrevan a explorar y explotar lo referente al benchmarking.

Con respecto al proceso de benchmarking el puntualiza lo que se transcribe a continuación: “*El proceso de benchmarking* establece metas de operación basadas en las mejores prácticas, mismas que se utilizan cada vez más por las instituciones públicas o privadas. Este se manifiesta como un proceso positivo, proactivo y estructurado, que conduce a cambios en las operaciones y logra con el tiempo un desempeño con *calidad y excelencia*, así como una ventaja competitiva.”<sup>25</sup> (V.M., 2015).

No se debe dejar de un lado el proceso de retroalimentación y la búsqueda de la calidad y excelencia en el desempeño de las actividades que se desarrollan en el ámbito de procuración de justicia, todo lo contrario es de suma importancia fijar patrones de medición para llevar a cabo un enfoque en una mentalidad positiva de cumplir con las metas fijadas en el desempeño del quehacer público.

La ventaja de vislumbrar el benchmarking es que nos orienta para conocer las aportaciones de esta útil herramienta de las megatendencias administrativas modernas, es por ello que en el mismo orden de ideas Víctor Manuel Martínez Chávez detalla clara y acertadamente en ocho puntos que a continuación se transcriben:

---

<sup>24</sup> Ibid., página 159.

<sup>25</sup> MARTINEZ Chávez Víctor Manuel, Op. Cit página 160.

“Esta herramienta orienta a la organización hacia el interior o exterior en la búsqueda permanente de oportunidades de mejora en sus prácticas y procesos de calidad, costos, plazo y servicio o productos. El benchmarking es una herramienta para gestionar la mejora de la competitividad y proporciona una mejora puntual de importancia e impacto, en lo que se quiere mejorar, las aportaciones metodológicas son las siguientes:

1. Auxilia a establecer una visión del cambio posible, fácil de comunicar y de motivar al personal.
2. Nos ayuda a comprender cómo puede alcanzarse la excelencia en el actual entorno competitivo en este mundo globalizado, siendo un “buen generador de ideas”, y los objetivos a los que se aspira en los niveles que demanda el mercado nacional e internacional.
3. Fomenta el conocimiento de causa en las propias operaciones internas –y de su nivel de eficacia-, mediante la identificación de los procesos clave para el éxito de la organización.
4. Contribuye al necesario cambio cultural al ayudar a orientarse hacia los procesos de valor agregado para el cliente.
5. Permite identificar áreas concretas de mejora continua, proporciona una meta y un objetivo por cumplir.
6. Contribuye a crear una cultura de cambio y mejora continua. Promueve la innovación mediante un mejor conocimiento del entorno competitivo.
7. Es un excelente motor del cambio deliberado y concertado, reduciendo la resistencia interna al haber un elemento de referencia admitido como de mejor funcionamiento.
8. Rapidez y fiabilidad en la implantación de nuevos procesos.”<sup>26</sup> (Martínez C. , 2015)

Hacer énfasis en la investigación del proceso y metodología del benchmarking son aportaciones y estudios novedosos, como lo refiere el autor, toda vez que es vital esta gran herramienta porque va a permitir promover una cultura del cambio de

---

<sup>26</sup> MARTINEZ, Chávez Víctor Manuel, Op. Cit. Página 167.



mentalidad en las instituciones del sector público porque existe falta de conocimiento en las ventajas y el impacto que surgirá cuando se implemente un proceso de benchmarking aunado a un Sistema de Gestión de la Calidad que servirá de impacto a una modernización genuina de la prestación de un servicio como lo son los servicios periciales dentro de la Procuración de Justicia Federal.

Cuando el personal sustantivo a través de los Ministerios Públicos de la Federación, Policías y Peritos técnicos y profesionales que son los principales servidores públicos que tienen el compromiso de atender las demandas de la sociedad para la persecución de los delitos y la procuración de la justicia dentro de la dependencia del Poder Ejecutivo Federal que lo es la Procuraduría General de la República conozca esta herramienta se verá reflejado en una verdadera mejora continua en la certificación de la norma ISO 9001:2008 del Sistema de Gestión de la Calidad.

### **1.7. LAS NORMAS ISO 9000.**

El aseguramiento de la calidad es un aspecto que ha interesado a los empresarios y directivos encargados de aplicar la calidad toda vez que en términos de competitividad y producción o generación de servicios, surgió la norma ISO por sus siglas en inglés creada en el año de 1987 por la *International Estándar Organization*, el cual es un "conjunto de normas o estándares internacionales, orientados a controlar, asegurar y evaluar la calidad de productos y servicios, entre las organizaciones públicas y privadas (Lourdes Munch Galindo, 1998)"<sup>27</sup> (Moyado E. F., 2014)

Acorde a la información recopilada en las fuentes a través del internet se puede vislumbrar que existe basta información acerca de este tópico desde un panorama conceptual como se define la norma que será la parte medular del objeto de estudio de la investigación y que a continuación se describe:

*"La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con*

---

<sup>27</sup>MOYADO, Estrada Francisco., Op. cit. p.61.

*los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.*<sup>28</sup>

Este tipo de definiciones se establecerán en el siguiente apartado, las cuales nos van a permitir visualizar los aspectos teóricos del proceso de Certificación en la norma ISO 9001:2008 para la elaboración de los dictámenes periciales en la Coordinación Estatal de Servicios Periciales del Estado de Michoacán y en un primer aspecto saber que las normas van encaminadas al aseguramiento de la calidad por una parte para la prestación de un servicio y por otro lado la importancia que retoma la orientación de calcular la calidad del Servicio Público en beneficio de los usuarios que en este caso en la sociedad.

La Organización Internacional de Estandarización (ISO, según la abreviación aceptada internacionalmente) tiene su oficina central en Ginebra, Suiza, y está formada por una red de institutos nacionales de estandarización en 156 países, con un miembro en cada país.

En el mismo sentido el académico Francisco Moyado refiere a la ISO como una organización internacional en la cual se encuentran representados hoy en día alrededor de noventa países de todos los continentes a través de organismos destacados para este objetivo. Sus normas son el resultado de consensos logrados por todos los representantes quienes defienden los intereses de los sectores industriales de cada uno de sus países al crear o modificar las normas y políticas de ISO.”<sup>29</sup> (normas9000, 2015)

La Coordinación Estatal de Servicios Periciales en el Estado de Michoacán como una delegación de la Procuraduría General de la República está vinculada directamente al estricto cumplimiento de las normas jurídicas y con apego al establecimiento de todas las normas ya sean de carácter nacional o internacional como en el caso particular la norma ISO es una organización en la que se encuentran muchos países representados para el mejoramiento, aseguramiento y control de la calidad para lograr los objetivos

---

<sup>28</sup> [www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html.página1](http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html.página1)

<sup>29</sup> Moyado, Francisco, Op. Cit. Página 61.

institucionales en el quehacer de la labor pericial, es decir la certificación en la norma permite cumplir cabalmente con calidad el trabajo desempeñado.

En el mismo orden de ideas, la implementación de la certificación y el conocimiento de la norma ISO va a permitir atender la satisfacción del cliente y de los usuarios de la función pericial, toda vez que es una organización independiente de cualquier entidad gubernamental como se puntualiza:

“El objetivo de la ISO es llegar a un consenso con respecto a las soluciones que cumplan con las exigencias comerciales y sociales (tanto para los clientes como para los usuarios). Estas normas se cumplen de forma voluntaria ya que la ISO, siendo una entidad no gubernamental, no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento.

Sin embargo, tal como ha ocurrido con los sistemas de administración de calidad adaptados a la norma ISO 9000, estas normas pueden convertirse en un requisito para que una empresa se mantenga en una posición competitiva dentro del mercado<sup>30</sup>. (normas9000, 2016).

“La serie ISO 9000, se refiere a un grupo de cinco estándares internacionales (9000 a 9004), diseñados para la evaluación de sistemas de administración de calidad. Los estándares, no se refieren específicamente a un tipo determinado de “producto”, ni se dirigen a un tipo de industria en particular, sino que se han diseñado en forma genérica para aplicarse en cualquier caso. La norma ISO, *Más que a la calidad intrínseca de los productos se refiere a la capacidad del fabricante para producir en forma ordenada y confiable de acuerdo con las necesidades y especificaciones del comprador, es decir en el tiempo pactado y con las características prometidas* (Lourdes Munch Galindo, 1998).”<sup>31</sup>

Como se detalla en el párrafo anterior la norma ISO está diseñada para vigilar el desempeño de las organizaciones públicas o privadas en la elaboración de un producto o prestación de un servicio y que los usuarios o clientes sean los más

---

<sup>30</sup> [www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html](http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html).página1

<sup>31</sup> MOYADO, Estrada Francisco., Op. cit. Página 62.

favorecidos de la aplicación de la norma.

Cada uno de los estándares del aseguramiento de la calidad es importante comprenderlos, toda vez que de ellos se van desarrollando los aspectos que contienen las normas de calidad y con la finalidad de una visión más clara y precisa del objeto de estudio de la investigación.

“La norma ISO 9000, describe los fundamentos de los sistemas de gestión de calidad y define terminología para los mismos. En esencia, constituye una guía de selección y uso de normas de aseguramiento de la calidad”.<sup>32</sup> (Moyado F. , 2014)

Esta primer norma es la que contiene los fundamentos de los Sistemas de Gestión de la Calidad y como se explicó en el capítulo primero es necesario entender un Sistema de Gestión de Calidad para aplicarlo e implementarlo en la organización en la que se realiza una actividad esencial como lo es la actividad pericial en el ámbito de procuración de justicia.

“La norma ISO 9001, establece los requisitos para los sistemas de gestión de calidad, que son aplicables a todo tipo de organización, que necesite demostrar su capacidad, para generar productos que atiendan los requerimientos del cliente. Define, esencialmente, los criterios aplicables cuando el contrato acordado entre compañías (cliente-proveedor), requiere la demostración del proveedor, de su capacidad para diseñar, instalar y dar servicio a un producto.”<sup>33</sup> (Moyado E. , 2014)

Parte medular de esta investigación es el análisis y estudio de las normas ISO 9000, que son como bien lo explica el académico y administrador público Francisco Moyado Estrada en la que establece los Estándares y Normas de Calidad a Nivel Internacional son una herramienta indispensable de innovaciones tecnológicas para las instituciones gubernamentales como son estándares del proceso de producción para la elaboración de productos como una guía para evaluar el control de la calidad.

---

<sup>32</sup> MOYADO, Estrada Francisco., Op. cit. Página 62.

<sup>33</sup> Ibid. página 62.

Es importante mencionar veinte elementos clave respecto de la Norma ISO 9001 porque ofrecerán un panorama amplio respecto de los requisitos de la norma para establecer y llevar a cabo los lineamientos para el Proceso de Certificación de la calidad que es el objeto de estudio medular del trabajo de investigación.

Para introducirse al tema los enlistaremos como lo refiere Tom Taormina el autor del libro "ISO 9000 Liderazgo Virtual" el cual establece primeramente los aspectos de Responsabilidad Administrativa:

### **1. RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA**

1. Política de calidad
2. Organización
  - 2.1.1. Responsabilidad y autoridad
  - 2.1.2. Recursos y personal de verificación
  - 2.1.3. Representante administrativo
- 2.2. Revisión administrativa

### **1. SISTEMA DE CALIDAD**

1. Sistema de Calidad
  - 1.1. General
  - 1.2. Procedimientos del sistema de calidad
  - 1.3. Planeación de la calidad

### **3. REVISION DE CONTRATOS**

1. General
2. Revisión
3. Enmiendas al contrato
4. Registros

#### **4. PROYECTOS**

1. General
2. Planeación de proyectos y desarrollo
3. Interfaces de organización y técnicas
4. Fuentes de proyectos
5. Resultados de proyectos
6. Revisión de proyectos
7. Verificación de proyectos
8. Validación de proyectos
9. Cambios de proyectos

#### **5. CONTROL DE DOCUMENTOS E INFORMACION**

1. General
2. Aprobación y establecimiento de documentos e información
3. Cambios de documentos e información

#### **6. COMPRAS**

1. General
2. Evaluación de subcontratistas
3. Información de compras
4. Verificación de productos comprados

#### **7. CONTROL DE PRODUCTOS PROPORCIONADOS AL CLIENTE**

#### **8. IDENTIFICACION DE PRODUCTO Y POSIBILIDAD DE SEGUIMIENTO**

#### **9. CONTROL DE PROCESOS**

#### **10. INSPECCION Y PRUEBA**

1. General
2. Aplicación de inspección y prueba

- 2.1. Producto no usado sin verificación
- 2.2. Determinación del nivel de control
- 2.3. Aplicación para producción urgente
3. Inspección de procesos internos y prueba
4. Inspección y prueba finales
5. Registro de inspección y prueba

## **11. CONTROL DE INSPECCION, EQUIPO DE MEDICION Y PRUEBA**

1. General
2. Procedimiento de control

## **12. ESTADO DE INSPECCION Y PRUEBA**

## **13. CONTROL DE PRODUCTOS QUE NO LLENAN LOS REQUISITOS**

## **14. ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS**

1. General
2. Acciones correctivas
3. Acciones preventivas

## **15. MANEJO, ALMACENAMIENTO, EMBALAJE, PRESERVACION Y ENVIO**

1. General
2. Manejo
3. Almacenamiento
4. Embalaje
5. Preservación
6. Envío

## **16. CONTROL DE REGISTROS DE CALIDAD**

## **17. AUDITORIAS INTERNAS DE CALIDAD**

## 18. CAPACITACION

## 19. SERVICIO

## 20. TECNICAS ESTADISTICAS

1. Identificación de la necesidad
2. Procedimientos<sup>34</sup> (Taormina, 1997)

Estos lineamientos y requisitos de la norma ISO 9001 darán la pauta para que en el capítulo tercero y cuarto donde se describirán los aspectos técnicos metodológicos para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad acorde a las reglas establecidas en la Norma ISO 9001 en el proceso de certificación de la elaboración de los dictámenes periciales debido a que estos requisitos se han aplicado en la práctica de la función pericial en los Servicios Periciales de la Delegación Estatal de Michoacán de la Procuraduría General de la República.

En el mismo tenor de ideas, las aportaciones relativas al tema lo aborda el académico Víctor Manuel Martínez Chávez en el libro de su autoría de reciente edición “Manuales para la Administración en Organizaciones, procedimientos, procesos y calidad” y que a continuación se particularizan van a servir como un preámbulo para introducirnos en el análisis del objeto de estudio de la investigación para ello es necesario especificar la esfera de esta disertación que en este caso se trata de la Coordinación Estatal de Servicios Periciales de la Delegación Estatal en la Entidad Federativa de Michoacán perteneciente a la Procuraduría General de la República para conocer como se ha implementado un proceso de certificación en la Norma ISO 9001:2008 para la elaboración de los dictámenes periciales.

“Las metodologías para la resolución de problemas, bajo el enfoque cuantitativo (estadística) o cualitativo, incluyen, de una manera sintetizada, como requerimientos documentales necesarios los siguientes:

---

<sup>34</sup> TAORMINA Tom, *ISO 9000 LIDERAZGO VIRTUAL*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1997, páginas 69-95.



- Política de calidad.
- Objetivo de calidad.
- Manual de Gestión de calidad.
- Procedimientos básicos de documentación, como los siguientes:
  - Control de documentos.
  - Revisión del sistema de gestión de calidad.
  - Control del producto no conforme.
  - Acciones correctivas y preventivas.
  - Registros.
  - Auditorías internas.
  - Capacitación y adiestramiento, aptitud y concientización.

Estos procedimientos son básicos para la integración de la documentación para las auditorías de calidad. La validación del proceso deberá realizarse contrastando el resultado, y cuando no pueda hacerse de inmediato, debe remitirse bajo alguno de estos mecanismos: pruebas, vigilancia e inspección; es así como el proceso debe calificarse antes de su aplicación, por parte de los involucrados internos y externos.”<sup>35</sup> (Mtz., 2015).

El autor colabora de manera primordial con el objeto de estudio de la investigación; toda vez que su indagación denota el interés de la modernización y el diagnóstico Administrativo Público para comprender un Sistema de Gestión de la Calidad en el proceso de certificación de los servicios periciales de la Coordinación Estatal de Servicios Periciales específicamente en el Estado de Michoacán donde actualmente pertenezco y que cotidianamente al desempeñar el quehacer pericial se puede apreciar la importancia que tiene el analizar los fundamentos teóricos y metodológicos de una certificación de la función pericial en la principal actividad que es la elaboración de los dictámenes periciales.

---

<sup>35</sup> MARTINEZ, Chávez, Víctor Manuel, Op. Cit. Páginas 140 y 141.

Los aspectos que son fundamentos básicos de la calidad total, se muestran en la siguiente tabla que visualiza las generaciones de la calidad.

**Cuadro 2. Las Generaciones de la Calidad**

GENERACION DE LA CALIDAD	NOMBRE DE LA GENERACION
1. Primera Generación	La Calidad por Inspección
2. Segunda Generación	El Aseguramiento de la Calidad
3. Tercera Generación	El Control de la Calidad Total
4. Cuarta Generación	La mejora continua de la Calidad
5. Quinta Generación	La Reingeniería de los Procesos
6. Sexta Generación (en formación)	La Rearquitectura de la Calidad

Fuente: Sotomayor Moreno José Ignacio, *La Evolución de las generaciones de la Calidad*, sitio web: [132.248.9.34/hevila/InvestigaciónAdministrativa/2001/vol30/pdf.página 44](http://132.248.9.34/hevila/InvestigaciónAdministrativa/2001/vol30/pdf.página%2044).

Las generaciones de la calidad nos dan una pauta para su mejor comprensión en la creación de Luigi Valdez, como lo señala en el libro de *“Manuales para la Administración en Organizaciones, procedimientos, procesos y calidad”*, referido con antelación que puntualiza lo siguiente: “quién los califica como la sexta generación de la calidad (en formación), señala que los procesos son fundamentos básicos para la calidad total, y deben considerar los siguientes juicios:

- ❖ La institución debe basarse en procesos completos más que en fragmentos y divididos por departamentos.
- ❖ Los procesos completos deben tener responsables en su totalidad.
- ❖ Los procesos deben aumentar el grado de pertenencia y responsabilidad, y auxiliar para redefinir el trabajo.
- ❖ Las estructuras y los sistemas bajo esta visión de procesos debe aumentar su flexibilidad y eficacia.
- ❖ Deben eliminarse o reducir áreas que no agreguen valor, y la institución debe

estructurarse por unidades estratégicas de negocios.

- ❖ La calidad se centra en crear continuamente valor para el cliente.
- ❖ Se mejora la respuesta a las necesidades del cliente, y la institución entra a una nueva dimensión de la calidad: la respuesta rápida.
- ❖ El liderazgo se basa en controles estratégicos.
- ❖ La motivación y la satisfacción del personal aumentan de manera considerable, y sus sueldos y prestaciones económicas son una variable que premia el esfuerzo grupal y el individual por su desempeño.
- ❖ Se reducen los costos indirectos del proceso al eliminar burocracia y algunos controles innecesarios.”<sup>36</sup> (Mtz. V. , 2015)

Las organizaciones gubernamentales han apostado en implementar las normas Internacionales ISO, con la finalidad de uniformar los criterios de evaluación y aseguramiento de la calidad para contar con indicadores que permitan establecer la prestación de sus servicios con calidad y total satisfacción del cliente siendo estos los más beneficiados de su implementación

En el siguiente capítulo se definirán algunos conceptos básicos para encaminar al objeto de estudio con las herramientas teórico-metodológicas que se llevan a cabo en las Instituciones Públicas como lo es la Procuraduría General de la República. Asimismo se describirán algunas de las teorías de la calidad más sobresalientes y que se han venido aplicando en el ámbito del sector público.

---

<sup>36</sup> MARTINEZ, Chávez Víctor Manuel, Op. Cit. Página 141.

## CAPITULO II. LAS TEORÍAS DE LA CALIDAD Y SU APLICACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

El marco teórico nos va a ser el soporte contextual de la importancia que tiene comprender diferentes enfoques teóricos de la calidad y como se puede aplicar en la presente investigación en el proceso de certificación en la norma ISO 9001:2008 dentro de la Coordinación Estatal de Servicios Periciales de Procuraduría General de la República. Como primer punto se va a dar un breve concepto de cada uno de los términos que conforman el objeto de estudio de la investigación presente y como se han implementado las diferentes corrientes teóricas para una modernización y cambio profundo en el actuar pericial.

### 2.1. CONCEPTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Para una mejor comprensión del objeto de estudio como parte introductoria y de manera general se describirán algunos conceptos básicos de la Administración Pública que sirvieron de formación académica y el papel que cumple en la sociedad, con todos los cambios y paradigmas que significa en el ramo de ejecución de las políticas públicas; es menester definir y comprender el concepto de Estado acorde a los estudiosos de la actualidad con una perspectiva en el campo administrativo.

Existen muchos teóricos que se han interesado en su estudio, en esta ocasión se va a considerar el pensamiento de un investigador en el quehacer administrativo.

Omar Guerrero en su libro que se titula "La Administración Pública del Estado Capitalista lo define de la siguiente manera: "El Estado es la organización política suprema que se levanta sobre la sociedad para someterla a su dominio; pero el Estado no solo asume una función política de dominio; sino que también desempeña otras funciones: la económica, la ideológica y la administrativa."<sup>37</sup> (Guerrero, 2002)

---

<sup>37</sup> GUERRERO, Omar, *La Administración Pública del Estado Capitalista*, México 2002, Página 35.

Con la finalidad de referir un fundamento teórico en la concepción de uno de los investigadores interesados en el quehacer del Administrador Público el concepto de Estado se plasma en la idea que define Omar Guerrero para vincularlo en el sentido de la investigación que nos ocupa, toda vez que es importante como servidor público comprender el hilo conductor de la Administración Pública y su importancia en la sociedad como una disciplina indispensable para realizar las actividades primordiales del Estado.

El Estado es una organización compleja en la que convergen diferentes actores de una sociedad, donde existen necesidades diversas en los aspectos básicos como son vivienda, salud, educación, seguridad, empleo, entre otros, los cuales el Estado es el encargado de atender los diferentes ámbitos, en el particular caso, la investigación se enfoca en comprender los fundamentos teóricos conceptuales de un estudio de la Administración Pública y describirlos para su aplicación en la procuración de justicia con la prestación de un servicio de calidad que la sociedad requiere.

Por lo tanto, la Administración Pública va muy ligada a la concepción del Estado pues de ahí deriva que esta disciplina sea la encargada de ejecutar las políticas establecidas en un Estado viéndolo como una organización interesada en el bien común.

En la presente investigación es menester definir cada uno de los conceptos que se vinculan al objeto de estudio para establecer el ámbito del interés del tema que se trata de una descripción analítica de la implementación de la calidad mediante la aplicación de la norma ISO 9001:2008 en la elaboración de los dictámenes periciales en la Coordinación Estatal de Servicios Periciales.

La Procuraduría General de la República es una dependencia del Gobierno en la esfera de Procuración de Justicia a nivel Federal, es por ello que es indispensable comprender la concepción de cada uno de los términos que en este primer capítulo se abordan y que a continuación se dará una definición breve del concepto gobierno.

Para definir al gobierno existe una dicotomía que los estudiosos manejan respecto a su

comprensión toda vez que van íntimamente ligados los conceptos de política y administración es decir que “la política decide sobre los objetivos que serán alcanzados y la administración pone a la política en ejecución o para hablar en otras palabras, realiza cosas”<sup>38</sup>. (Guerrero O. , 2002)

Definir de una manera comprensiva el concepto gobierno encaminado a los intereses de la investigación es primordial para conocer la tarea que significa en este tiempo centrarse en el conocimiento que se requiere para sumergirse en el compromiso de entender la problemática de la sociedad y resolver los conflictos que se susciten en ella.

De una manera clara y sencilla, Francisco Moyado Estrada realiza una investigación respecto a la imperiosa necesidad de vincular los asuntos públicos con la incorporación de la calidad por lo que explica lo siguiente: *“la tarea de gobernar y más concretamente por gobernar bien, se ha constituido en un verdadero reto de nuestro tiempo. Construir un buen gobierno, más funcional y efectivo, es una preocupación que se plantea hoy en día, con insistencia desde los diversos sectores sociales y políticos. En este sentido, y desde un punto de vista institucional, se trata no solamente de fortalecer la democracia, sino dotarla de instrumentos para garantizar la atención de las necesidades y la resolución de los conflictos propios de la convivencia social. El gobierno y la gestión pública se convierten así, en un contexto democrático, en el vehículo principal para enfrentar la complejidad de los asuntos públicos y la diversificación de los actores y demandas sociales.”*<sup>39</sup> (Moyado, Gobernanza y Calidad en la Administración Pública, 2014).

El punto de vista expresado por el autor del párrafo citado con antelación permite vislumbrar los cambios que han surgido en la actualidad en la función pública y con fines de la investigación del objeto de estudio que es la Procuraduría General de la República una Institución dependiente del Poder Ejecutivo Federal, en sus entidades estatales.

---

<sup>38</sup> Guerrero Omar, Op. Cit., página 32.

<sup>39</sup> MOYADO, Estrada Francisco, Op. Cit., página 15.

El caso que nos ocupa como objeto de estudio es como se lleva a cabo la implementación de la calidad en la Procuraduría General de la República, específicamente en la Delegación Estatal en Michoacán en la rama pericial ya que esta cuenta con especialidades periciales que son los peritos los auxiliares directos para aportar los elementos técnicos científicos a través de las diferentes especialidades técnicas y profesiones con las que cuenta la Agencia de Investigación Criminal mediante las Delegaciones Estatales de Servicios Periciales para la emisión de los dictámenes periciales y llevar a cabo sus funciones y actividades técnico-científicas basadas en planes de calidad los cuales se encuentran certificados.

Es de suma importancia abordar estos conceptos los cuales están íntimamente ligados con el objeto de estudio de la investigación y son indispensables su concepción, en virtud de que una de las Instituciones encargadas de la Seguridad Nacional y la Procuración de Justicia y el orden en el ámbito Federal para enfrentar la problemática de los diferentes sectores de la sociedad cada día más informada y exigente es la Procuraduría General de la República.

Es por ello, que el gobierno es el conjunto de Instituciones que el Estado establece para que de manera organizada atienda cada uno de los sectores en el ámbito del quehacer público y lo que implican las nuevas tendencias y cambios que han surgido a través del tiempo, es por ello que se desglosaran cada uno de los términos y conceptos de la Administración Pública y como se visualiza actualmente como "gestión pública".

Para llevar a cabo las funciones de gestión pública es necesario contar con Instituciones que materialicen las actividades del gobierno por lo que en este caso el objeto de estudio es una dependencia directamente vinculada con la Administración Pública siendo su principal función la persecución de los delitos o probables hechos delictivos para establecer una procuración de justicia interesada en atender a los diferentes actores de la sociedad y darle pronta solución a sus demandas.

La Procuraduría General de la República a través de las Delegaciones Estatales a nivel nacional es la representante local para dar atención a toda la problemática y es el hilo conductor mediante el Ministerio Público de la Federación que con la intervención de sus auxiliares directos que en el objeto de estudio de esta investigación se ahondará conforme se vaya desarrollando cada uno de los temas de la investigación. En el siguiente apartado se conceptualizará a la Administración Pública para su mejor comprensión del vínculo con el objeto de estudio.

Existen diversas definiciones respecto a la concepción de la Administración Pública, sin embargo un primer estudio sustancial con una perspectiva exclusivamente dedicada a la Administración Pública es Woodrow Wilson uno de los precursores de las ciencias administrativas modernas el cual refiere lo siguiente: “la Administración Pública, es la parte más evidente del gobierno en acción, es el ejecutivo, es el que actúa, la dimensión más visible del gobierno mismo.”<sup>40</sup> Los teóricos la definen no como un objeto de estudio sino como una disciplina que se encarga de ejecutar, accionar y poner en práctica las políticas públicas establecidas desde el enfoque del gobierno de un Estado.

La Administración Pública ha sufrido diversas reformas y transformaciones conforme a la necesidad de una sociedad cada día más independiente del Estado Benefactor, los cambios en la política, economía, en la cultura y los avances tecnológicos traen consigo importantes reformas en el quehacer público y en la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

“Según José Juan Sánchez González “La administración al servicio del público” editado en 1987 y en el que se afirma que la administración pública es un servicio y el público su clientela. La principal preocupación es mejorar las relaciones entre las administraciones y el público, la interdependencia de los sectores públicos y privado es tal que la administración debe actuar con más flexibilidad y satisfacer mejor las

---

<sup>40</sup> GUERRERO Omar, Op. cit. Página 33.



necesidades de los miembros de la sociedad.”<sup>41</sup> (Granados, 2008)

Otra definición de la Administración Pública según el académico Ricardo Uvalle es la que se puntualiza a continuación: “la administración pública es *el gobierno en acción*, es subrayar la función del ejecutivo como fuerza suprema, actuante y permanente de la decisión estatal.”<sup>42</sup> (Uvalle, 1984) Cabe mencionar que es necesario comprender la definición de la Administración Pública debido a que en el quehacer público es muy amplio su campo de estudio de esta disciplina, en el caso de esta investigación se le dará un vínculo y enfoque con fines teóricos que es indispensable en la Institución en la que actualmente me desempeño como Perito en la Delegación Estatal de Servicios Periciales de la Procuraduría General de la República.

Con fines para el análisis del objeto de estudio que como se titula el presente trabajo: “La implementación de la Calidad en los Servicios Periciales de la Procuraduría General de la República y su Certificación en la Norma ISO 9001:2008 para la Elaboración de los Dictámenes” el ámbito de análisis es la Administración Pública Federal específicamente la Delegación Estatal de Servicios Periciales de la Entidad Federativa de Michoacán.

La Administración Pública es el brazo ejecutor de las políticas del gobierno, o para decirlo de una manera clara y sencilla es el gobierno en acción. La Procuraduría General de la República es una Institución que depende directamente del Poder Ejecutivo y que muchas veces el común de la gente no lo comprende que la dependencia es la encargada de auxiliar en el ámbito de la Seguridad Nacional a través del Ministerio Público que es el Representante Social para coadyuvar en la persecución de los delitos por conducto de sus auxiliares directos que lo son la Policía Ministerial Federal y los Peritos Técnicos y Profesionales.

---

<sup>41</sup> SANDOVAL, Granados Carlos Fernando, *El Sistema de Gestión de Calidad en la Subdelegación San Ángel del Instituto Mexicano del Seguro Social*, Informe de Práctica Profesional, UNAM. 2008, página 7.

<sup>42</sup> UVALLE, Berrones Ricardo, *El Gobierno en acción. La Formación del régimen presidencial de la Administración Pública*. Página 19.

El Gobierno a Nivel Nacional tiene el interés de transformar la imagen que se tiene respecto de una Institución gubernamental sobre todo en el ámbito de Procuración de Justicia en virtud de que los cambios que se han venido dando las últimas décadas no se puede quedar excluida una Institución con una función tan delicada como lo es la persecución de los delitos, y tal vez el implementar un proceso de certificación puede ser impensable sin embargo existe el reto de integrarse a este proceso de implementar la calidad en la prestación del servicio a la sociedad.

Incluir estrategias administrativas como son las técnicas y herramientas que se implementan en el Sector Privado para la producción de servicios y tener la competitividad que se requiere es complicado trasladarlo a la administración pública específicamente en la procuración de justicia en el nivel federal, por lo que esta investigación tiene como finalidad mostrar la importancia de que el Servicio Público ha venido presentando grandes cambios como son las estrategias administrativas modernas aplicadas y comprender las ventajas que esto representa.

La Nueva Gestión Pública entendiéndola desde el punto de vista de los teóricos modernos va a servir como un referente para comprender las transformaciones que ha sufrido esta nueva concepción del quehacer público y su interés en lo publico-administrativo, es decir el interés primordial de la Administración Pública es atender la problemática de la sociedad con una visión actual en la que se apliquen todos los conocimientos metodológicos y técnicos de las herramientas como son la Calidad, Calidad Total, Reingeniería de Procesos, Benchmarking, Normas ISO 9000 que principalmente la Administración Privada ha utilizado en las empresas privadas para desarrollar los cambios y beneficios en la generación de los productos o la prestación de los servicios con grandes beneficios lucrativos.

No obstante de ser herramientas innovadoras que han transformado a la iniciativa privada, los investigadores, las instituciones, organizaciones gubernamentales, han aplicado e implementado todas estas herramientas tecnológicas en el Sector Público, siendo muy satisfactorio para los servidores públicos que cuentan con la instrucción y

el conocimiento académico como Administradores Públicos para tener un panorama amplio de las innovaciones para aplicar en la cotidianidad del desempeño de sus labores con la sensibilidad de comprender quienes son sus clientes.

## 2.2 TEORIAS DE LA CALIDAD Y DIFERENTES ENFOQUES DE LOS PRINCIPALES TEORICOS

Según las diferentes definiciones que aporta José Albors en su libro *Gestión y Organización de Empresas* las cuales se enlistan a continuación:

- “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie (Diccionario RAE).
- Cumplimiento de las especificaciones.
- Medida de la aptitud para el uso a que se destina el producto o servicio.
- Grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste y adecuado a las necesidades del mercado.
- Totalidad características o rendimientos, objeto de evaluación para determinar si un producto o servicio satisface o no las finalidades de su empleo (Japan Industrial Standards).<sup>43</sup> (Albors, 1999)

El Sector Público ha retomado una serie de transformaciones en la Administración Pública para prestar los servicios más indispensables en la sociedad y el ámbito de la Procuración de Justicia no es la excepción por lo que se comenzará por definir para la mejor comprensión del término “Calidad” la cual es una palabra que se populariza como un elemento indispensable para la modernización de las organizaciones del ámbito Público y Administrativo. Debido a la trascendencia del marco teórico para la investigación que se lleva a cabo se referirán las principales escuelas de las corrientes de pensamiento que fungieron como un cimiento para los Teóricos de la Calidad, que en este inciso se profundizará y se asentarán las Teorías fundamentales de los estudiosos del tema.

---

<sup>43</sup> ALBORS, Garrigós José, *Gestión y Organización de Empresas*, página 292.

Uno de los precursores de la calidad que fundó y estableció la *Teoría de la Calidad Deming* el cual lleva su nombre; es el norteamericano William Edward Deming nacido en el año 1900; que vivió la evolución de la calidad en el Japón, desarrollando 14 puntos para que las organizaciones llegaran a tener una posición de productividad y competitividad, inclusive su trabajo ha sido reconocido en algunos lugares como el padre de la Administración Moderna<sup>44</sup>. (Mercado S. , 2007)

El enfoque principal de su teoría se basa en el mejoramiento del producto y el cumplimiento de las especificaciones para un servicio de calidad y así estar en condiciones de minimizar la incertidumbre y la variabilidad en el proceso de diseño y manufactura. Según el investigador y académico Deming estudioso de la calidad define lo siguiente: “la variación es el principal culpable de la mala calidad. Afirma que la mayor calidad conduce mayor productividad, la cual a su vez lleva fortaleza competitiva a largo plazo. Deming la presenta en su teoría **reacción en cadena** que se presenta a continuación de manera esquemática:

- ❖ Se mejora la calidad
- ❖ Los costos disminuyen debido a menor reproceso, menores errores, demoras y mejor uso de tiempo y materiales.
- ❖ Mejora la productividad.
- ❖ Se captura al mercado con mejor calidad y mejor precio
- ❖ Se permanece en el negocio.
- ❖ Se ofrecen más empleos.”<sup>45</sup> (Mercado H. , 2007)

Los párrafos arriba mencionados es una teoría de las más relevantes debido a que Deming determino aspectos teóricos y cimiento bases para establecer la calidad no solo en el ámbito de la producción sino también sirvió como parteaguas para la aplicación de su teoría en el Sector Público, que en un momento dado sería impensable implementarla debido a que la Administración Pública se tenía la visión de un sector dedicado a la ejecución de Políticas Públicas y atención de las demandas sociales de prestación de servicios únicamente, sin embargo gracias a la apertura

---

<sup>44</sup> MERCADO, H. Salvador, *Administración y calidad*, página 110.

<sup>45</sup> MERCADO, H. Salvador, Op. Cit., página 110.

dentro de la esfera Pública en la actualidad se llevan a cabo la implementación de la Calidad que en el particular caso es materia de estudio de la investigación.

Con ello se tuvo la perspectiva de un gobierno moderno desechando las viejas prácticas dando paso a la nueva Gestión Pública en donde la visión cambia radicalmente y se implementan prácticas del ámbito privado.

En el mismo orden de ideas la corriente de pensamiento que aporta el académico e investigador de la teoría de la calidad en el que refiere los catorce puntos que son básicos y de gran difusión que con fines teóricos que a continuación se puntualizan:

### **PRINCIPIOS DE WILLIAM EDWARD DEMING**

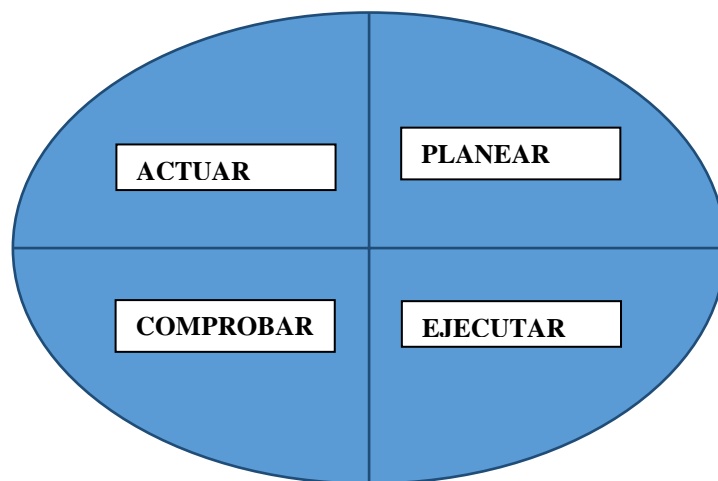
1. "Crear conciencia del propósito de la mejora del producto y el servicio con un plan para ser competitivo y permanecer en el negocio.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva.
4. Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base únicamente del precio.
5. Descubrir el origen de los problemas.
6. Poner en práctica métodos de capacitación para el trabajo.
7. Poner en práctica métodos modernos de supervisión de los trabajadores de producción.
8. Eliminar de la compañía todo temor que impida que los empleados puedan trabajar efectivamente en ella.
9. Eliminar las barreras que existan en los departamentos.
10. Destacar objetivos numéricos, carteles y lemas dirigidos a la fuerza del trabajo que soliciten nuevos niveles de productividad sin ofrecer métodos para alcanzarlos.
11. Eliminar normas de trabajo que prescriban cuotas numéricas.
12. Retirar las barreras que enfrentan al trabajador de la línea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y re-entrenamiento.
14. Formar una estructura en la alta administración que asegure en el día a día los

13 puntos anteriores se han cumplido.”<sup>46</sup> (Vargas, 2008)

Como lo define el autor crear un cambio de conciencia y romper con viejos esquemas para reestructuras las prácticas laborales en donde el principal promotor será un cambio de las arcaicas maneras de pensar en cómo realizar una actividad ya sea en el sector productivo o en el ámbito de la prestación de servicios, siendo ambas esferas privadas y públicas las beneficiadas de implementarlo en los trabajadores independientemente del sector en el que se desenvuelvan.

Cabe resaltar que Deming ha sido el creador del conocido “*circulo de la calidad*” el cual es utilizado por organizaciones a nivel internacional por lo que es importante definirlo en este apartado. El cual se describe de manera gráfica a continuación:

**Figura No.1 CÍRCULO DE LA CALIDAD SEGÚN WILLIAM EDWARD DEMING**



FUENTE: Prieto Herrera Eliécer. *Gestión Estratégica Organizacional, Guía práctica para el diagnóstico empresarial* página 184.

<sup>46</sup> VARGAS, Quiñones Martha Elena, *Calidad y Servicio, conceptos y herramientas*, Colombia, 2008, Editorial ECOE, páginas 35 y 36.

Otro autor de la teoría acerca de la planificación de la calidad es el rumano Joseph Juran, cual nació en el año de 1904 y enfocó su estudio en la administración de la calidad la cual consiste en planear, controlar y mejorar la calidad, conocido comúnmente como la “*trilogía de la calidad*”. En el que desarrollo la planeación de la calidad en una serie de pasos los cuales se mencionarán algunos que son básicos para el desarrollo de esta investigación.

Son tres aspectos que refiere esta teoría, el primer aspecto es su **enfoque en el cliente** y en satisfacer sus necesidades, el segundo aspecto se refiere **al control de la calidad** estableciendo los objetivos de la calidad y una unidad de medición para ellos, evaluando el desempeño del proceso y la conformidad del producto mediante un análisis estadístico, aplicando medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con los objetivos de calidad.

Por último, el tercer aspecto hace referencia al **mejoramiento de la calidad** que basa sus conceptos fundamentales en establecer un consejo de calidad para que la alta dirección refiriéndose al personal que está inmerso en la responsabilidad del proceso de mejora de la calidad proporcionando estímulos y premios a todo el personal y equipo que está incluido dentro del programa de mejora de calidad.

La Teoría de la Calidad Total es el autor el japonés Karow Ishikawa, el cual nació en Japón en 1915. Siendo “el principal precursor de la Calidad Total en Japón teniendo una gran influencia en el mundo ya que resaltó las diferencias culturales en las naciones, para el logro del éxito de la calidad”<sup>47</sup>. (Vargas Q. , 2008)

Una de las teorías que es importante mencionar es la que refiere Armand V. Feigenbaum, basada en la Administración de la organización dando énfasis al control de calidad e integrando los conceptos de la Teoría General de los Sistemas de Calidad que involucran aspectos administrativos, organizativos y de mercadeo buscando la

---

<sup>47</sup> VARGAS Quiñones Martha Elena, Op. cit., página 37.

satisfacción del cliente por ello su enfoque hacia la excelencia incluyendo a los altos directivos de la empresa para lograr su objetivo y éxito.

Cabe mencionar que Japón es uno de los países que han innovado con respecto al pensamiento de las Teorías de la Calidad como otro de sus precursores Genichi Taguchi que estableció en la Ingeniería de la Calidad lo cual es una aportación al concepto que da origen al interés por la Calidad Total.

La Teoría de cero errores fue fundada por el norteamericano Philip b. Crosby, el cual fundo una compañía con su nombre creando para su empresa un programa de 14 pasos que llamó "cero defectos" centrando su teoría en 4 fundamentales principios:

1. "Calidad es cumplir con los requisitos.
2. El ecosistema de calidad es prevención.
3. El estándar de realización es cero defectos.
4. La medida de calidad es el precio del incumplimiento."<sup>48</sup> (Vargas M. , 2008)

Existen diversas teorías de la calidad, sin embargo, no se integrarán a la investigación ya que desde un inicio se mencionó que solo se iban a retomar las más sobresalientes a pesar de que todas van encaminadas a la organización y su compromiso como empresa enfocadas a la satisfacción del cliente y cada una de ellas centrándose en el aspecto que le facilitará la producción del bien o la prestación del servicio comprometidos con una mejora continua, capacitación del personal, responsabilidad de los altos ejecutivos, planeación estratégica entre otros y sobre todo en la implementación de la calidad y lo que conlleva con su ejecución.

El cuadro No. 3 visualiza de forma sintetizada a los principales exponentes de la calidad y sus conceptos que el autor del libro "Gobernanza y Calidad en la Gestión Pública: Oportunidades para mejorar el desempeño de la Administración Pública". De manera acertada y concreta esta información permite comprender como se puede

---

<sup>48</sup> VARGAS Quiñones Martha Elena, Op. Cit., página 40.



aplicar al Sector Público como un marco conceptual para el soporte del objeto de estudio que nos ocupa la presente investigación.

Esta información vertida por el autor, da un panorama actual de forma sintetizada para exponer la importancia y el valor de la Calidad aplicada en las Instituciones del Sector Público con un nuevo concepto conocido como Gestión Pública.

El presente cuadro o tabla es una fuente de información actual, debido a que presenta un análisis del quehacer público enfocada al desempeño de la Administración Pública en México aplicando las Nuevas Tendencias Administrativas como lo son el Sistema de Gestión de la Calidad, las normas ISO 9000, la reingeniería de procesos, la Calidad Total entre otros.

**Cuadro No. 3 Conceptos de Calidad, Clientes y Resultados**

AUTOR	CONCEPTO DE CALIDAD	ESTRATEGIAS	RELEVANCIA DEL CLIENTE	RETOS DE LA CALIDAD
<b>Deming</b>	La calidad es un arma estratégica.	Innovación, mejora continua y enfoque al cliente.	Filosofía de negocios basada en lealtad al cliente.	Cambio en la mentalidad administrativa.
<b>Juran</b>	La calidad es una fase del proceso administrativo que permite la mejora de las organizaciones.	Mejora continua que incrementa el valor de la organización.	Identificación de las necesidades del cliente.	Desarrollo de productos que atiendan las necesidades del cliente.

<b>Feigenbaun</b>	Calidad significa lo mejor para el cliente en servicio y precio.	Mejora continua con base a resultados.	Optimización de los costos para dar al cliente un producto de calidad.	Mayor énfasis en costos de calidad.
<b>Crosbi</b>	La calidad es un nuevo paradigma de administración en las empresas.	Capacitación, prevención y evaluación de la calidad.	Prevención y corrección del proceso para ofrecer mejores productos al cliente.	Administración por calidad, reto para la organización.
<b>Ishikawa</b>	Calidad es igual a confiabilidad, bajos costos, mejores ventas y mejores relaciones humanas.	Participación integral para el control de calidad.	Asegurar la calidad del servicio después de la venta para la satisfacción del cliente.	Aseguramiento de la calidad del servicio, la administración, la organización y el ser humano.

*Fuente: Francisco Moyado Estrada, Gobernanza y Calidad en la Gestión Pública, páginas 53 y 54.*

Cada una de las teorías de la calidad mencionadas en este apartado son parte medular de la investigación para vislumbrar el enfoque de los teóricos y estudiosos que plasmaron sus conocimientos e ideas de la nueva Administración Científica que servirán como una herramienta primordial para conocer su aplicación en el ámbito Público de las Instituciones Públicas han efectuado en la esfera de su competencia y fundamentar con ello el objeto de estudio que se desarrollara durante la investigación y aplicar los conocimientos en la comprensión de las innovadoras teorías que se implementan dentro de la Procuraduría General de la República en la Coordinación

Estatad de Servicios Periciales.

En el particular caso, la esfera de competencia del presente análisis es la procuración de justicia a nivel federal para el mejor desempeño de la actividad sustantiva pericial, auxiliándose de diferentes especialidades periciales como pueden ser: la medicina forense, la psicología forense, la química forense, la genética forense entre otras muchas más especialidades profesionales, así como las diferentes especialidades que conforman las especialidades técnicas de las disciplinas en criminalística que el encontrar la verdad histórica de los hechos para la persecución de los delitos y el esclarecimiento de los probables hechos delictivos.

Por lo que además, la actividad pericial está basada en el método científico para llevar a cabo los estudios de cada especialidad o rama del saber y que es indispensable en el actuar del servidor público de la Coordinación General de Servicios Periciales de la Procuraduría General de la República como una herramienta técnica basada en la metodología acorde a una visión actual para el objeto de estudio que se analiza en la presente investigación y que es realizar las actividades periciales con un enfoque hacia la Calidad del Servicio.

Existen diversas escuelas desde el punto de vista de la Administración Científica y los diferentes precursores de esta corriente de pensamiento a través del tiempo, comenzaremos por mencionar únicamente algunas de las escuelas de pensamiento que nos servirán como fundamento teórico para definir el concepto de calidad, de los cuales se van a desglosar los términos de producción, y satisfacción del cliente, sin olvidar la relación que existe entre el patrón-trabajador.

Primeramente la escuela Clásica introduce el pensamiento de la “Dirección Científica de la Empresa” mediante sus autores Fredrick Taylor y Henri Fayol la cual apareció a principios del siglo XIX. En el caso de Taylor su pensamiento se enfoca “en la eficiencia humana, en la productividad del trabajador, en el estudio de tiempos y movimientos

en el puesto del trabajador.”<sup>49</sup> (Vargas O. , 2008).

Referente a las aportaciones de Henry Fayol la autora realiza las siguientes aportaciones respecto de las actividades de las empresas para un mejor funcionamiento de ellos, y establece 14 principios para llevar de manera correcta las funciones administrativas.

“La Escuela Clásica ha dejado una gran huella a la calidad en el servicio, en algunos de sus componentes en materia de organización de trabajos operativos y en la creación de herramientas de control administrativo, sin desconocer que la teoría de Taylor conduce a las organizaciones hacia la estandarización, cuyo enfoque se caracteriza por un esfuerzo analítico y matemático, la filosofía de Taylor marcó directrices para operar los círculos de calidad, los equipos de participación o los grupos de mejoramiento continuo, al hablar de cooperación de los trabajadores”.<sup>50</sup> (Vargas O. , 2008)

Otra de las Escuelas de pensamiento de importancia es la Weberiana, su principal pensador y autor es Max Weber “estableció normas, reglas y procedimientos que sirvieran como guía para las relaciones internas que facilitarían la estandarización de los procesos y la toma de decisiones. Asimismo refirió que la selección y promoción del personal obedece a criterios de formación técnica y de rendimiento”.

De esta corriente de pensamiento y de la definición de las características mencionadas van a servir como influencia al sector de los servicios que la fuente de información consultada define como el sector terciario que algunas de ellas son: “racionalización de las organizaciones; precisión en la definición de tareas; funciones y responsabilidades, por lo cual no debieran generarse puntos muertos y falta de productividad por desconocimiento de las misiones respectivas; normalización, estandarización y reducción de errores al uniformar reglas y procedimientos que permiten establecer las bases para gestionar y controlar una cierta calidad en el servicio; reducción de los conflictos internos, aportar seguridad en la dirección de la empresa, establecer rutinas,

---

<sup>49</sup> Vargas Quiñones Martha Elena, Op. Cit., página 41.

<sup>50</sup> Vargas Quiñones Martha Elena, Op. Cit., página 24.

reduce entre otras”<sup>51</sup> (Vargas M. , 2008)

“Max Weber “definió a la “organización” como un “sistema” de actividad continua en persecución de un objetivo de tipo específico. Una organización corporativa, consistía en un agregado de relaciones sociales, caracterizada por un personal administrativo cuya actividad estaba orientada de manera exclusiva e ininterrumpida a la consecución de los objetivos de la organización.”<sup>52</sup> (Gro., 2004) Como vemos la escuela Weberiana o también conocida como Burocrática sienta las bases para que las organizaciones gubernamentales establezcan la racionalización y una dirección con cimientos en la Administración Científica y posteriormente las demás corrientes de pensamiento comiencen a enfocarse en la Calidad en las Organizaciones.

La Escuela Burocrática es importante referirla pues va íntimamente ligada a la Administración Pública que es el ámbito laboral en el que me desempeño y en el que su autor centro su estudio en las organizaciones con una concepción de un sistema racional y cerrado, asimismo describió las características con las que deberían contar las organizaciones y su importancia en este tema de investigación es porque fue una corriente de pensamiento en la que por muchos años y hasta la fecha a los empleados del gobierno se les conoce como “burócratas”.

La Escuela Cuantitativa con sus autores Herbert Simon y Rusell Ackoff es importante referirla como una de sus aportaciones principales se encuentra en el concepto de calidad de producto o industrial en los sistemas militares y civiles del control de calidad. Dentro de esta escuela como su nombre lo dice se utiliza como herramienta indispensable la estadística y las matemáticas para la elaboración de los controles de la calidad en la etapa de la producción o prestación de servicios.

En las organizaciones gubernamentales se ha recurrido al manejo del control de calidad mediante estas técnicas que sugieren las diferentes corrientes de pensamiento de las escuelas de la administración y de las teorías de la calidad.

---

<sup>51</sup> Vargas Quiñones Martha Elena, Op. Cit., página 28.

<sup>52</sup> GUERRERO, Omar *Gerencia Pública: Una aproximación plural*, página 156.

Con el objeto de implementar las mejores herramientas y adaptarlas a las necesidades específicas de las instituciones del sector público para satisfacer las necesidades y atender la problemática social, el describir de manera detallada las teorías que servirán como cimiento en la implementación de la calidad en el proceso de certificación de las normas ISO 9000 y que a través de establecer los fundamentos teóricos metodológicos del Sistema de Gestión de la Calidad que a continuación se define.

### 2.3. QUE SE ENTIENDE POR SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

Puede resultar reiterativo el tratar de conceptualizar en este apartado el término "Calidad" y los Sistemas de Gestión de la Calidad, sin embargo por ser términos que han surgido recientemente como forma de implementarlo en la Administración Pública y con la intención de esta investigación es conocer las teorías, técnicas y herramientas que envuelven un Sistema de Gestión de la Calidad, para demostrar como existe un vínculo muy estrecho de un estudiante de la Carrera de Administración Pública y su ámbito laboral cotidiano.

"La calidad es una idea nueva y revolucionaria. No es el Antiguo concepto de algo de coste elevado. Requiere una nueva formad e concebir las cosas, de aplicar nuevas técnicas, de llevar un negocio de una manera diferente. Requiere un conocimiento nuevo. Requiere un cambio de mentalidades, adoptar nuevos conceptos e ideas. Esto indica que será un largo proceso. Esto significa que la función de la gestión en sí misma tiene que cambiar, de manera que la meta no sean sólo los beneficios, sino beneficios y calidad."<sup>53</sup> (Rosander, 1992)

Principalmente se debe comprender la definición del concepto de Gestión de la Calidad toda vez que significa: "Conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función calidad en una empresa"<sup>54</sup> (R., 1992) Así también la Gestión de la calidad se puede definir de la siguiente manera: "una forma de dirigir una organización que pretende la participación de los empleados para mejorar la

---

<sup>53</sup> ROSANDER, A.C. *La Búsqueda de la Calidad de los Servicios*, página 355.

<sup>54</sup> Ibid. página 292.

Calidad de sus productos y servicios, la Calidad de sus actividades y la Calidad de sus objetivos con el fin de lograr la satisfacción de los clientes así como la rentabilidad a largo plazo de la organización y los beneficios para los empleados y que, como requisito fundamental, necesita un liderazgo de la dirección.”<sup>55</sup> (R., 1992)

Es importante resaltar que para establecer un programa de calidad exitoso en las Instituciones de Gobierno que se enfocan a la prestación de un servicio, se deben de erradicar aspectos negativos que afectan la aplicación de los programas de la calidad, por mencionar algunos como son: el hecho de que resulte costoso, conocer el tipo de cliente al que se va a atender, el hecho de que la calidad va ligado únicamente a la elaboración de productos materiales y no a los servicios, no es necesario preocuparse por la calidad pues el trabajo o actividad que se realiza no requiere ocuparse de ella, no se cuentan con los recursos necesarios o suficientes para llevarlo a la práctica entre otras más formas de pensar en las Instituciones.

“Planificación de la Calidad significa detallar una serie de pasos hacia un programa de calidad. Es un conjunto de líneas maestras, como un anteproyecto. Es un mapa de carreteras que traza el camino desde el origen al destino. La que sigue es una forma general: la planificación general especial que se necesita para la mejora de calidad.

- a. Determine las metas u objetivos de calidad.
- b. Base estas metas en las necesidades del cliente.
- c. Despliegue el procedimiento necesario para alcanzar esos objetivos.
- d. Suministre los recursos necesarios para llevar a cabo este proceso.
- e. Mida el progreso efectuado hacia la consecución de estas metas.
- f. Identifique los problemas o puntos problemáticos en el proceso.
- g. Diagnostique los problemas y aisle las causas.
- h. Tome las medidas necesarias para resolver problemas.
- i. Haga un seguimiento para comprobar que los remedios y medidas son efectivos.

---

<sup>55</sup> Ibid. Página 295.

j. Planifique para una mejora continua de la calidad.”<sup>56</sup> (Rosander A. , 1992)

La finalidad de enlistar y enumerar los puntos básicos de un plan de calidad se debe a su aplicación en la práctica para su buen funcionamiento y tener identificados cada uno de los aspectos que se emplearán en todo tipo de organización en este caso una Institución de Gobierno que su principal cliente o usuario son ciudadanos que exponen sus problemas para la resolución de ellos.

El objeto de análisis de la investigación tiene como fin el satisfacer las necesidades de los usuarios internos como externos realizando las actividades encaminadas a cumplir con el Sistema de Gestión de la Calidad y de los Manuales, Instructivos de Trabajo que establecen la ruta para el cumplimiento del desempeño del personal adscrito a la Coordinación Estatal de Servicios Periciales.

Un Sistema de Gestión de la Calidad tiene varios aspectos principales para su aplicación, primeramente, se requiere un plan de calidad, para detectar las necesidades de la organización, en segundo término se encuentra el control de calidad como tercer aspecto se encuentra la mejora de la calidad y por último las medidas preventivas y correctivas para su mejor funcionamiento del propio Sistema de Gestión de la Calidad. En el siguiente párrafo se mencionara el control de la calidad que a continuación se desarrolla.

El control de la calidad esta implícitamente vinculado con la estadística y la medición de la calidad, en el caso de un producto resulta más sencillo realizar este tipo de mediciones o controles, pero en el caso de la prestación de un servicio es un poco más complejo más no imposible de aplicar estándares que midan alguna actividad enfocada al servicio y a la eliminación de cero defectos y errores o por lo menos a la reducción de ellos.

---

<sup>56</sup> ROSANDER, A.C. Op. cit. Página 367.



Cabe mencionar los aspectos siguientes para tener una idea más clara y precisa de lo que significa el Control de la Calidad. "En los procesos fabriles, el control de calidad implica tomar las medidas necesarias para estabilizar una cuanta o un número a un nivel aceptable. En los servicios también existen las medidas o cuentas, pero en muchos casos el objetivo no es estabilizar la medida o cuenta en una proporción aceptable, sino hacer descender el valor hasta cero. Como ejemplos de medidas podemos tomar el absentismo, el tiempo de entrega, tiempo para realizar un trabajo, tiempo de servicio, etc."<sup>57</sup> (Rosander A. , 1992)

La mejora de la calidad es un programa que debe aplicar principalmente la dirección o los altos ejecutivos encargados de supervisar que se está cumpliendo con el plan de calidad y van enfocadas a realizar mejoras en los procedimientos y organizacionales para contar de manera numérica o estadística los planes de calidad, la no cuantitativa que tienen que ver con aspectos organizativos como pueden ser: reducción de número de copias, memorandos, cartas, informes entre otros, reducción de espacios muertos, simplificación de organización, uso racional del espacio etc.

En la Gestión de la Calidad se tiene interés o el compromiso de conocer quienes intervendrán en su aplicación, pueden dividirse en grupos para identificarse debido a que todos tienen la obligación de conocer de los programas de calidad al momento de implementarse en una organización.

En la Procuraduría General de la República a través de la Coordinación General de Servicios Periciales en su área descentralizada, la Coordinación Estatal realizó un plan de acción para poner en marcha el proceso de certificación en la actividad pericial. La implementación de la Calidad y el proceso de certificación en la norma ISO 9001:2008, tuvieron como comienzo un plan de calidad y se tuvo que recurrir a los estudios teórico metodológicos para una mejor comprensión y manejo de la información acerca del objeto de estudio que es la calidad como tema medular de la investigación.

---

<sup>57</sup> ROSANDER A.C. Op. cit. página 372.

La aplicación de las teorías más reconocidas son las que se han implementado en la Coordinación Estatal de Servicios Periciales para desempeñar la actividad pericial en las diversas especialidades técnicas y profesionales para la elaboración de los dictámenes periciales y así estar en condiciones de proporcionar un servicio acorde a las necesidades y exigencias de la sociedad.

Un Sistema de Gestión de la Calidad es indispensable aplicarlo cotidianamente para transformar la perspectiva que se tiene respecto de la Procuración de Justicia y la prestación de los servicios que provee a la sociedad en el caso específico de los auxiliares directos del Ministerio Público de la Federación que son los peritos el área técnico-científica que aporta los elementos para que las averiguaciones previas sean integradas con pruebas que permitan darle una mejor integración para la resolución de los conflictos y la problemática que se encarga de procurar la Procuraduría General de la República con el soporte de los Servicios Periciales que a su vez se encuentran certificados la elaboración de los dictámenes periciales regidos bajo estrictos estándares de calidad internacionales en la Norma ISO 9001:2008.

#### **2.4. LAS TEORIAS DE LA CALIDAD Y SU APLICACIÓN EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA FEDERAL.**

La Administración Pública en sus tres niveles de gobierno, Municipal, Estatal y Federal, han apostado por aplicar la calidad y lo que implican los programas enfocados en el ámbito de sus funciones, puesto que en este trabajo de investigación conoceremos como ha sido el proceso de certificación de sus actividades en la Procuraduría General de la República específicamente en la Dirección de Servicios Periciales, en este caso la Delegación Estatal en el Estado de Michoacán, en ocasiones se tiene la idea errónea que la prestación de servicios en el sector gobierno no va a funcionar y no se pueden llevar a cabo programas de calidad como en el sector privado toda vez que la calidad únicamente está encaminada a la elaboración de un producto.

Sin embargo cada vez son más las Instituciones del Sector Gobierno que ven a la Calidad como un asunto muy provechoso y de gran beneficio, sobre todo porque atienden a un cliente muy sensible que es la sociedad. Algunos estudiosos de la materia piensan que es difícil pero no imposible implementar todos los principios de la Administración Científica en la Administración del Sector Público, en el libro "La Búsqueda de la Calidad en los Servicios" plantea su punto de vista que a continuación se transcribe:

"La naturaleza política del gobierno obstruye pero no impide la introducción y el llevar a cabo un programa de Calidad en las operaciones de gobierno. La mejora de la calidad es precisamente lo que debe ser la base de un gobierno. La mejora de la calidad resultará en lo siguiente como lo muestra la experiencia actual."<sup>58</sup> (R. A. , 1992)

El autor plantea la importancia de la Calidad y la Mejora continua en el gobierno, aunque entiende la problemática de lo que significa y asimismo enlista que con la aplicación de programas de calidad sino se eliminan por lo menos se reducirán los errores, fallos o problemas, la reducción de pérdida de tiempo, simplificación administrativa, mejor servicio al público, mejor análisis de los datos e información, por lo que se obtendrá como resultado un ahorro de tiempo, lo que conllevará a un menor desembolso o cobro de impuestos por parte de la sociedad.

La transformación en el ámbito administrativo de las Instituciones del Sector Público ha sido provechoso para la sociedad, la principal beneficiada de que los servidores públicos sean eficientes y eficaces. Los servidores públicos están capacitados para ejecutar sus funciones conforme a la exigencia de una sociedad cada vez más informada, y demandante de prestación de servicios de los diferentes sectores de gobierno; por ejemplo en el sector financiero y de recaudación de impuestos fueron los pioneros en implementación del cambio de mentalidad enfocada a la atención del público y también en la selección del personal que atendería las demandas de la sociedad, por lo que estas transformaciones han contagiado a diferentes Instituciones

---

<sup>58</sup> ROSANDER, A.C. *La Búsqueda de la Calidad en los Servicios*, página 41.

Públicas de la Administración Pública Federal, Estatal y Municipal.

La implementación de planes de calidad en la Coordinación Estatal de Servicios Periciales para llevar a cabo las tareas encomendadas que tienen las diferentes especialidades periciales es favorable a la sociedad. Es por ello que el objeto de estudio está encaminado a dar un bosquejo de las diferentes y más sobresalientes teorías de la calidad para comprender el proceso de certificación y el papel del Perito de la Coordinación Estatal de Servicios Periciales como función principal es el auxiliar del Ministerio Público de la Federación, y como Servidor Público sabiendo que su actividad va enfocada a resolver asuntos de carácter penal, civil o de otra índole,

En este sentido, el paradigma del cambio que se ha dado a partir de que se implementó al llevar a cabo la certificación de su actividad pericial y que en la investigación en los capítulos siguientes se ahondará acerca del proceso de certificación en la norma ISO 9001:2008 para la elaboración de los dictámenes periciales a través de la aplicación de los manuales de calidad, y la intervención del personal mediante los instructivos de trabajo y protocolos de la actuación pericial.

La importancia de establecer los fundamentos teóricos de la calidad y la conceptualización de cada uno de los elementos que componen todo lo referente a lo que engloba la Administración Pública para la prestación de un servicio acorde a las necesidades dominantes de la ciudadanía.

Cabe mencionar que los diferentes paradigmas acerca de la nueva Gestión Pública que están en boga como son los procesos de certificación de las actividades sustantivas que se realizan en las dependencias de gobierno en este caso de la procuración de justicia y acorde al objeto de análisis que es la actividad pericial, dio pauta para implementar las nuevas tendencias administrativas para suprimir las primitivas prácticas para reducir tiempos, siendo lo más importante realizar una atención de los usuarios encaminados a la Calidad del Servicio.

El Sistema de Gestión de la Calidad en la Administración Pública es uno de los ejes centrales del objeto de estudio de la investigación que nos ocupa por tratarse de una corriente de pensamiento con los modelos que se puntualizarán en el siguiente capítulo como son la evolución histórico conceptual de la calidad y las nuevas tendencias administrativas que están en auge en el Sector Público para la realización de sus actividades principales en la prestación de sus servicios en el ámbito pericial.

En la Procuraduría General de la República desde el año 2005 se instauró el proceso de Certificación en la norma ISO 9001:2008 en la elaboración de los dictámenes periciales que son el principal producto que mediante la Coordinación General de Servicios Periciales siendo los Peritos Técnicos y Profesionales de diversas especialidades técnicas y profesionales los auxiliares directos de las instancias de procuración y administración de justicia para el esclarecimiento de los probables hechos delictivos y que muy cercanamente he estado inmersa dentro de este proceso al pertenecer a una de las especialidades técnicas “Documentos Cuestionados” en la Coordinación Estatal en el Estado de Michoacán.

Estas normas estandarizadas han resultado favorables para uniformar los criterios en la emisión de las opiniones técnicas que se han vertido durante más de 13 años, estableciendo con ello un mejor desempeño en la actividad pericial al involucrar no solamente a la alta dirección en la aplicación de las normas ISO, sino que mediante un cambio radical de mentalidad en el personal con la capacitación y actualización que se requiere para llevar a cabo las actividades periciales que es la producción de dictámenes encaminados a cumplir con los requisitos manifiestos en el Manual de la Calidad, siendo los siguientes aspectos señalados: política de la calidad, objetivos, misión y visión del Sistema de Gestión de Calidad de los Servicios Periciales para conocer los aspectos teórico–metodológicos del proceso de certificación en la actividad pericial.

### **CAPITULO III. EL PROCESO DE CERTIFICACION EN LA NORMA ISO 9001:2008 DE LOS SERVICIOS PERICIALES EN LA PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA.**

En este capítulo se abordará de manera profunda los aspectos técnicos de la implementación de un Manual de Calidad y todas las herramientas técnicas y administrativas que se requieren para un buen funcionamiento en la aplicación del proceso de certificación en la norma ISO 9001:2008.

La Coordinación Estatal de Servicios Periciales es un área descentralizada de las oficinas centrales de la Coordinación General de Servicios Periciales que tiene su principal interés a nivel nacional la implementación del Sistema de Gestión de Calidad a través de la profesionalización de los servidores públicos como lo son peritos profesionales y técnicos que se desempeñan en diversas disciplinas forenses para la investigación de los delitos de manera científica.

A continuación se da una breve reseña del comienzo de los Servicios Periciales en la Procuraduría General de la República y como ha incrementado la plantilla laboral a nivel nacional. Asimismo en los anteriores capítulos se abordaron aspectos dentro de un marco histórico y teórico encaminado a sustentar los conocimientos referentes a la calidad, así como lo relacionado a fundamentar el objeto de estudio de la investigación para dar un panorama más amplio respecto a conocer cómo se puede aplicar la calidad dentro de un proceso de certificación en la norma ISO 9001:2008 de la Coordinación Estatal de Servicios Periciales y su importancia en su aspecto sustantivo que es la elaboración de los dictámenes periciales.

#### **3.1. EVOLUCIÓN Y ANTECEDENTES DE LOS SERVICIOS PERICIALES DE LA PROCURADURIA GENERAL DE LA REPUBLICA.**

Para comprender las funciones y atribuciones de la Procuraduría General de la República comenzaremos por definir a la dependencia como un experto en derecho administrativo la concibe y es el Investigador Miguel Acosta Romero que a su criterio

se transcribe su interpretación: “La Procuraduría General de la República es un órgano superior político–administrativo, que auxilia al Presidente de la República en el despacho de los asuntos jurídicos administrativos del Estado conforme al artículo 102 de la Constitución y la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República”<sup>59</sup> (Acosta, 1997).

Asimismo el mismo autor define las atribuciones y funciones principales del personal sustantivo siendo el Ministerio Público de la Federación “una Institución dependiente del Ejecutivo Federal presidido por el Procurador General, quien tiene a su cargo la persecución de todos los delitos del orden federal, y hacer que los juicios se sigan con toda regularidad para que la administración de justicia sea pronta y expedita, e intervenir en los negocios que la ley determine”<sup>60</sup> (Romero, 1997)

“La Procuraduría General de la República y el Ministerio Público Federal son instituciones a partir de la Constitución de Apatzingán y hasta la vigente Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República. La Procuraduría General de la República y el Ministerio Público Federal son instituciones que en México adquieren características que aun cuando hay semejanza con otras parecidas, la Constitución de 1917 les da una dimensión muy propia al reconocer el monopolio de la acción penal a cargo del Estado y que encomienda su ejercicio a un solo órgano que es el Ministerio Público.”<sup>61</sup> (P.G.R., s.f.)

En la búsqueda de información acerca de la Institución a la que pertenecen los Servicios Periciales para el desarrollo de este tema se apreció que existen tratadistas del derecho administrativo que han estudiado acerca de la Procuraduría General de la República en virtud de ser una Institución que depende directamente del Presidente de la República y como lo refieren es a través del Ministerio Público Federal la encomienda del ejercicio de la acción penal para la persecución de los delitos en el ámbito federal y solamente en el Manual de la Calidad de la Coordinación General de

---

<sup>59</sup> ACOSTA Romero Miguel, *Derecho Administrativo*, página 399.

<sup>60</sup> ACOSTA Romero Miguel, *Op.cit.*, página 399.

<sup>61</sup> [www.pgr.gob.mx](http://www.pgr.gob.mx)

Servicios Periciales se encontró información detallada acerca de los antecedentes históricos de los Servicios Periciales que a continuación se describen.

En ese mismo sentido dicho Manual orienta de manera histórica acerca del desenvolvimiento histórico de la "Procuraduría General de la República en el entorno social se ha vuelto cada día más complejo, lo que ha obligado a la Institución a acrecentar su capacidad de respuesta y a redefinir sus formas de intervención, en la búsqueda permanente de llevar a la sociedad los servicios de procuración de justicia de manera pronta y expedita.

Es así como surge la función de los servicios periciales en la Procuraduría General de la República, como consecuencia de la necesidad de contar con un área específica encargada de auxiliar al Ministerio Público de la Federación y otras autoridades, en la búsqueda y obtención de indicios y preservación de pruebas, para la acreditación de los elementos de tipo penal que definan la probable responsabilidad del autor o autores, mediante procedimientos técnicos y científicos que coadyuven a ser eficientes los servicios de procuración de justicia.

De esta manera, los servicios periciales nacen como una organización sistemática y científica de profesiones, ciencias, artes y técnicas, que en su conjunto se amalgaman para servir como un instrumento técnico y científico al servicio del Derecho Penal, teniendo como propósito principal, a través de los dictámenes periciales, conocer la verdad histórica de los hechos.

La dinámica social y la creciente actividad delictiva, han originado la necesidad de contar con una procuración de justicia oportuna y eficaz, lo que ha sido determinante para que la Institución se modernice en su estructura y funciones, para estar en condiciones de cumplir con los objetivos que le han sido encomendados. Por ello, en la Ley Orgánica del Ministerio Público Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de enero de 1942, se dispone que la Procuraduría General de la República contará con un Laboratorio Científico de Investigaciones que comprenderá



por lo menos las siguientes secciones: Dactiloscópica, Criptográfica, Balística, Fotografía, Bioquímica y Medicina Forense.

Posteriormente, la Ley Orgánica del Ministerio Público Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de noviembre de 1955, dispone la creación de la Oficina de Servicios Periciales, que junto con el Laboratorio Científico de Investigaciones, quedaron adscritos a la Dirección de Averiguaciones Previas Penales, como sus principales auxiliares.

De acuerdo con la Ley de la Procuraduría General de la República, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 1974, la Oficina de Servicios Periciales, se convierte en Unidad de Servicios Periciales. En el Reglamento de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 8 de marzo de 1984, la Unidad de Servicios Periciales pasó a ser Dirección General de Servicios Periciales.

La evolución y la modernización de la procuración de justicia, propicia que la Procuraduría General de la República se reestructure, dando pauta a que la Dirección General de Servicios Periciales, pase a ser una Dirección General de Coordinación de Servicios Periciales, con la encomienda de coordinar y supervisar el funcionamiento de los servicios periciales de la Institución, lo cual quedó establecido en el Reglamento de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 27 de agosto de 1996. Derivado del proceso de reestructuración que llevó a cabo la Institución, se agregó la facultad de operar el funcionamiento de los mismos servicios, quedando contenida en el artículo 71 del Reglamento de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 25 de junio de 2003.

Dado el incremento en la demanda del servicio pericial y atendiendo lo dispuesto en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, y los lineamientos del C. Procurador General de la República, la Dirección General de Coordinación de Servicios Periciales reorientó

sus actividades, llevando a cabo un programa de desconcentración de sus servicios a las Delegaciones Estatales de la Institución, adscribiendo en dichas representaciones peritos técnicos y profesionales de diferentes especialidades, con lo que se originó la necesidad de crear la figura de Coordinador Estatal de Servicios Periciales en las 31 entidades federativas del país, con la finalidad de garantizar una cobertura nacional con mayor capacidad de respuesta y oportunidad en el servicio.”<sup>62</sup> (PGR, 2005)

Cabe resaltar que estos antecedentes de la evolución de los Servicios Periciales en la Procuraduría General de la República, permitirá dar un panorama de la importancia que adquieren los servicios periciales y el crecimiento de las especialidades forenses en las que intervienen los peritos como auxiliares directos del Ministerio Público y de otras Instancias del ámbito federal, estatal e inclusive municipal o diversas instancias como son los órganos jurisdiccionales para la aportación de pruebas periciales en la resolución de los delitos.

Con estos precedentes la Procuraduría General de la República extendió los servicios periciales creando la Coordinación General de Servicios Periciales para modernizar y los servicios que presta a través de las 32 delegaciones de su representación en cada una de las Entidades Federativas, desde el año 2000 comenzó con un despliegue de personal a todos los Estados de la República para dar un servicio a las Delegaciones Estatales de manera pronta para la atención de las necesidades de la sociedad respecto a la demanda del quehacer pericial en diferentes especialidades.

Una vez que se amplió la cobertura del servicio pericial en la Delegación Estatal de Servicios Periciales en Michoacán, y, para homologar y unificar la atención de la demanda de los Servicios Periciales aunado a la implementación de la certificación en la Norma ISO 9001:2008 en las oficinas centrales, se llevó a cabo este mismo proceso en las delegaciones estatales. De manera simultánea se participó en la inclusión del proceso de certificación.

---

<sup>62</sup> Manual de Calidad de la Coordinación Estatal de Servicios Periciales en Michoacán de la Procuraduría General de la República, año 2005. páginas 7 y 8.

Desde el año 2005<sup>63</sup> se ha venido implementado un Sistema de Gestión de la Calidad el cual se encuentra regulado con la certificación en la Norma ISO 9001: 2008 para un mejor desempeño en el quehacer de los Servicios Periciales como servidores públicos que atienden las peticiones del Ministerio Público de la Federación entre otras instancias que como ya se refirió perteneces a los diferentes órdenes de gobierno.

Una de las Instituciones que tienen una demanda constante es el Poder Judicial de la Federación aportando las pruebas técnico-científicas indispensables para la resolución de las demandas de la sociedad relativas a la Administración de Justicia.

La actividad forense de las diferentes especialidades de la Coordinación Estatal de Servicios Periciales ha acrecentado su labor a partir de la descentralización de las oficinas centrales, lo cual ha sido oportuno para la intervención en el combate de la delincuencia organizada que desafortunadamente ha incrementado en el Estado de Michoacán.

En ese sentido, la sociedad requiere una procuración de justicia eficiente, moderna y sobretodo que cuente con personal profesional y capacitado que realice su trabajo aplicando conocimientos técnico científicos acordes a una implementación de un Sistema de Gestión de Calidad como lo establece el manual de calidad para que de forma metodológica e uniforme desarrollen sus habilidades en el arte, ciencia u oficio de las diversas especialidades forenses y que sean en beneficio de la sociedad.

Es por ello parte medular del objeto de la investigación en este capítulo debido a que se describirá la forma de como participa cada uno de las disciplinas periciales y como de manera particular la implementación de un proceso de certificación en la norma ISO 9001:2008 para la elaboración de los dictámenes periciales en la Coordinación Estatal de Servicios Periciales de la Delegación en el Estado de Michoacán.

---

<sup>63</sup> Manual de Calidad de la Coordinación Estatal de Servicios Periciales de Michoacán de la Procuraduría General de la República. Página 1.

### 3.2. LA IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE CALIDAD PARA EL PROCESO DE CERTIFICACION

“Los procesos de certificación, sirven para acreditar la capacidad de un organismo o empresa, para ofrecer un servicio, producto o sistema, en función de los requisitos y estándares comprometidos en las normas. Para ello, se recurre a un certificador, mismo que constata que efectivamente un producto, proceso o servicio, cumple con los requisitos especificados en un índice de referencia. La certificación se basa en los procesos que general un producto o servicio y no en el producto/servicio en sí mismo.”<sup>64</sup> (Estrada, 2014)

Como se refirió en el capítulo anterior en el libro “Manuales para la Administración en Organizaciones, Procedimientos, procesos y calidad” el autor aporta de manera acertada los aspectos teóricos y herramientas técnicas que serán de apoyo para profundizar en la parte medular del objeto de estudio respecto a la certificación de los procesos en los que interviene el personal pericial.

“El manual de calidad de una organización es un documento donde se especifican la misión y visión de una empresa con respecto a la calidad y los objetivos que apuntan al cumplimiento de dicha política. La norma ISO 9001:2008, señala otros documentos entre los que destacan los instructivos de uso de equipos, procedimientos, formatos, etcétera. El manual de calidad entendido como tal, únicamente obliga a la realización de la norma ISO 9001, la cual tiene que ver con la gestión de la empresa, el compromiso de ésta hacia la calidad y la gestión de recursos humanos y materiales.”<sup>65</sup> (Martínez V. , 2015)

En ese mismo sentido el autor aporta aspectos importantes con los que debe contar el Manual de la Calidad en una organización sea en el sector privado o público; de lo cual precisa lo siguiente: “Por manual se entiende el conjunto de normas acerca de “lo que se debe hacer”, “lo que se desea lograr” y “lo que se debe cumplir”, tomando en

---

<sup>64</sup> MOYADO, Estrada Francisco, Op. Cit. Página 65.

<sup>65</sup> MARTINEZ, Chávez Víctor Manuel, Op. Cit. Páginas 19 y 20.

cuenta la documentación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), que es el medio para la evaluación de los resultados, medibles vía indicadores, estándares, encuestas, etcétera”<sup>66</sup> (Martínez V. , **Manuales para la Administración en Organizaciones, Procedimientos, procesos y calidad, 2015**)

Asimismo se desarrolla todos los aspectos del contenido de los manuales de calidad para lo cual puntualiza: “el manual de calidad de una organización, es un documento donde se especifica la política de la calidad y los objetivos que apuntan al cumplimiento de dicha política. Es un documento “maestro” en el cual la organización establece cómo dar cumplimiento a los puntos que marca la norma ISO 9001.2008 y de él se derivan procedimientos, instructivos, formatos, etcétera. El manual de calidad debe contemplar la “misión y visión” de una empresa con respecto a la calidad, así como la política de la calidad y los objetivos que apuntan al cumplimiento de dicha política.”<sup>67</sup> (Martínez V. , **Manuales para la Administración en Organizaciones, 2015**)

“Por otra parte, bajo un enfoque legal, podemos señalar lo siguiente: El manual de calidad se define, tomando en cuenta la norma ISO 9001:2008, como el documento que especifica el sistema de gestión de calidad de una organización. De igual manera, cita en la norma ISO 9001:2008 en su apartado 4.2. “Requisitos de la documentación” que en el manual para la calidad institucional va implícito un orden intrínseco, en el que los procedimientos y los procesos llevan consigo un servicio o un producto”<sup>68</sup> (Martínez C. , **2015**)

Cada tópico referido con antelación, sirven como elementos fundamentales para implementar un Sistema de Gestión de Calidad que sea fructífero y permita que en cualquier organización ya sea privada o pública como lo es la Procuraduría General de la República utilizando estos conocimientos en su área de Servicios Periciales; el contar con un Sistema de Gestión de Calidad compromete al organismo que lo implementa

---

<sup>66</sup> Ibid. Página 20.

<sup>67</sup> MARTINEZ, Chávez Víctor Manuel, Op. Cit. Páginas 19 y 20.

<sup>68</sup> Ibid página 20.

para llevar a cabo la transformación de sus procesos de realizar una actividad acorde a los requisitos establecidos en dicho sistema.

En este mismo tenor el manual de calidad es una herramienta o como lo refieren los teóricos como un “documento maestro” que va a ser la guía de acción del personal involucrado en el proceso de certificación que en el caso particular, la especialidad de documentos cuestionados rama de las disciplinas forenses cuenta con diversos documentos y herramientas metodológicas para llevar a cabo la elaboración de sus productos, que son principalmente los dictámenes periciales.

En primer lugar, en las oficinas centrales se implementó el sistema de gestión de calidad y se difundió a través del manual de calidad en el cual describe puntualmente cada aspecto que debe conocer el perito, por lo que su difusión es prioritaria para su aplicación.

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad abarca la emisión de los dictámenes periciales tanto del sector central como las 31 Delegaciones Estatales en la que está incluida la del Estado de Michoacán, para materializar las actividades del personal sustantivo se han implementado protocolos de actuación, guías metodológicas e instructivos de trabajo en cada una de las especialidades donde se documentan los procesos sustantivos desde el momento que se recibe una solicitud, propuesta de perito, designación y por último el perito que se encargará de llevar a cabo la elaboración, análisis y entrega de dictámenes a las autoridades o instancias solicitantes.

Del mismo modo, la Coordinación Estatal de Servicios Periciales debe ser el responsable de la dirección encargado de dar cumplimiento y operación del Sistema de Gestión de Calidad para que este a su vez garantice su funcionalidad en el proceso de certificación, cada especialidad pericial involucrada tiene a su vez la responsabilidad de llevar a cabo sus tareas apegadas a la normatividad que estipula el manual de calidad y los documentos rectores del Sistema de Gestión de Calidad.

“El enfoque hacia la calidad del desempeño organizacional debe constituir el centro y guía de la gestión de la calidad, tomando en cuenta que las organizaciones satisfacen necesidades y expectativas económicas preestablecidas y/o latentes, sin lo cual carecería de sentido propio de su existencia. A partir de esta premisa, el manual de un Sistema de Gestión de la Calidad representa el documento “clave” de la institución para mostrar de forma integral la funcionalidad de su sistema.

Para implantar, auditar, certificar y mejorar un sistema dentro de la organización, es necesario contar con la documentación que describa el diseño y desempeño de las prácticas organizacionales. La documentación es el eje a través del cual el líder, las responsabilidades, los acuerdos, las instrucciones y la experiencia, son la base del conocimiento mediante el cual se gestiona una organización alcanzando niveles competitivos de eficiencia y eficacia.”<sup>69</sup>

“La norma ISO 9001:2008 en la cláusula 4.2.2 señala la necesidad de establecer y mantener un manual de calidad que describa, con una visión holística, al sistema particularizando en los procedimientos, instrucciones, guías, formatos y registros entre otros. *En cualquier organización, los manuales de calidad son el reflejo de sus actividades. Su implementación tiene que ver con un enfoque en los procesos de sus productos y servicios, para satisfacer una necesidad con las características establecidas por los estándares del sistema de calidad. De ahí que podemos resaltar que es con apego a la normatividad establecida para su certificación.*”<sup>70</sup> (Mtz. C. , 2015)

“El manual de la calidad es el documento guía del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), desarrolla todos los epígrafes de la Norma ISO 9001 aplicándolos a la organización e incluye todos los procedimientos y normas que se aplican en el Sistema de Gestión de Calidad. El Manual de Calidad contiene la descripción detallada de todo el Sistema de Gestión de Calidad de la Organización, manual de consulta básico para la implantación, mantenimiento y mejora continua del SGC.”<sup>71</sup> (Abc Calidad, 2011)

---

<sup>69</sup> MARTINEZ, Chávez Víctor Manuel, Op. Cit. Página 20.

<sup>70</sup> Ibid. Página 21

<sup>71</sup> [www.abc-calidad.blogspot.mx/2011/05/manual-de-calidad.html/página1](http://www.abc-calidad.blogspot.mx/2011/05/manual-de-calidad.html/página1)

El objetivo del Manual de Calidad es facilitar una descripción Sistema de Gestión de la Organización, que sirva de referencia para la aplicación de este sistema y se complemente con el conjunto de documentación del sistema.

A continuación se especifican los aspectos técnico-metodológicos que debe contener un Manual de Calidad como lo establece el Organismo Internacional de la Norma ISO 90001, en virtud de que como se refirió con antelación es una guía que sirve como un instrumento de gran utilidad para llevar a cabo el Sistema de Gestión de la Calidad es por ello que se considera sustancial plasmar los aspectos y requisitos de un Manual de Calidad para la implementación de la norma ISO 9000:2008 en la Elaboración de los Dictámenes Periciales.

### **LOS REQUISITOS PARA EL MANUAL DE CALIDAD**

“Según la ISO 9001 en su artículo 4.2.1., la Organización debe establecer un manual de calidad que incluya lo siguiente:

- a) El alcance del sistema de gestión de calidad, detallado. Incluyendo las exclusiones.
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de calidad o una referencia a los mismos.

Hay una serie de particularidades que hay que tener en cuenta en el momento de **elaborar el Manual de Calidad** (directrices para los documentos de calidad).

- Solo puede haber un solo Manual de Calidad.(Único)
- El Manual de Calidad incluirá el alcance del sistema de gestión de calidad, explicando en detalles cualquier exclusión y su justificación, asimismo incluirá los procedimientos documentados o las referencias de éstos y describirá los procesos del sistema de gestión de calidad y sus interacciones.
- La información completa de la organización: nombre, ubicación, medios de comunicación, su línea de negocios, antecedentes, historia y tamaño.
- Cada Organización debe definir el contenido necesario para satisfacer los requisitos legales y reglamentarios, así como las necesidades y expectativas de



todas las partes interesadas. Al margen de ello, la norma establece un contenido mínimo para el desarrollo del manual.<sup>72</sup> (Abc Calidad, 2011)

Por lo que se refiere al contenido del Manual de Calidad se señalan cada uno de los puntos desde los aspectos y principios normativos y administrativos indispensables para su funcionamiento e implementación en la organización.

## **CONTENIDO DEL MANUAL DE CALIDAD**

### **TÍTULO Y ALCANCE.**

Podríamos llamarlo preámbulo del manual y contiene la organización o parte de la organización, centro de trabajo, etc. al cual aplica el sistema de gestión de calidad. Incluye referencia a la norma del sistema en el que se basa el sistema de gestión de calidad (ej.: Este manual incorpora los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, inspirado en una filosofía de mejora continua, considerando los principios de la Norma ISO 9004:2000, y los requisitos de la Norma ISO 14001:2004.

### **TABLA DE CONTENIDOS**

Índice del Manual que contiene secciones y subsecciones.

### **REVISIÓN APROBACIÓN Y MODIFICACIÓN**

Como cualquier otro documento de calidad estos datos tienen que estar cumplimentados.

### **POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD.**

Cuando se opta por incluir la política de calidad y los objetivos, el manual debe contenerla. Las metas de la calidad reales para cumplir los objetivos pueden estar especificadas en otra parte de la documentación del Sistema de Calidad.

---

<sup>72</sup> [www.abc-calidad.blogspot.mx/2011/05/manual-de-calidad.html/página3](http://www.abc-calidad.blogspot.mx/2011/05/manual-de-calidad.html/página3)

## **ORGANIZACIÓN, RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.**

El manual de la calidad debe proporcionar información clara de la estructura de la organización, responsabilidades, autoridad de cada estamento e interrelaciones. Puede incluirse diagramas u organigramas si fuera necesario o se optase por ello.

## **REFERENCIAS.**

El Manual de Calidad contendrá una relación de todos los documentos relacionados con el sistema de gestión de calidad a los que haga referencia.

## **DESCRIPCION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD.**

El manual de la Calidad proporcionará una descripción del sistema de gestión de la calidad y su implementación en la organización. Incluirá la relación de los procedimientos documentados o referencias. El manual debe reflejar los métodos usados por la organización para satisfacer su política y objetivos.

## **ANEXOS.**

Pueden incluirse los anexos que contengan información de apoyo al manual de calidad.<sup>73</sup> (abc calidad, 2011)

En el siguiente cuadro se muestran de forma gráfica los aspectos que contiene el manual de calidad de una organización y los documentos que son indispensables y que a continuación se detallan:

---

<sup>73</sup> [www.abc-calidad.blogspot.mx/2011/05/manual-de-calidad.html/página3](http://www.abc-calidad.blogspot.mx/2011/05/manual-de-calidad.html/página3)

**Cuadro No. 4. Documentación del Manual de Calidad**

DOCUMENTACIÓN DEL MANUAL DE CALIDAD			
CONTENIDO	RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD	OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION
Introducción y generalidades	Representante de la Dirección	Normas y Documentos de referencia	Política de la Calidad
Declaración de la Dirección	Comité de Calidad	Gestión del Manual de Calidad	Organización
Política de Calidad y Objetivos	Comité de Calidad de cada dependencia		Revisiones Dirección
	Organigrama		Sistema de Calidad
			Estructura documental del sistema de calidad
			Planificación de la Calidad Revisión de Pedidos o catálogos
			Identificación y trazabilidad del producto
			Control de los procesos
			Inspección y ensayo Inspección y ensayos de

			recepción. Inspección y ensayos en proceso/final Control de los equipos de inspección, medición y ensayo, estado de inspección y ensayos.
			Control de no conformidades Acciones correctivas y preventivas.
			Acciones Correctivas y Preventivas
			Manipulación, Almacenamiento, Conservación y Distribución
			Control de los Registros de la calidad
			Auditorías internas de la calidad
			Control de la Documentación

FUENTE : (CALIDAD, 2011) [www.abc-calidad.blogspot.mx/2011/05/manual-de-calidad.html](http://www.abc-calidad.blogspot.mx/2011/05/manual-de-calidad.html)/página3.

## ESTRUCTURA DEL MANUAL DE CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO 9001.

En la elaboración del Manual se tendrá en cuenta cada uno de los epígrafes que se relacionan a continuación, que se desarrollaran y se aplicarán a la Organización.

Es necesario la comprensión de los requisitos metodológicos de la elaboración de una Manual de Calidad de una Organización toda vez que resulta indispensable para aplicarlo de manera correcta en el Sistema de Gestión de la Calidad y establece las actividades y funciones de cómo se llevó a cabo en la Coordinación Estatal de Servicios Periciales del Estado de Michoacán como una guía a todos los usuarios del mismo para facilitar la aplicación el proceso de Certificación en la Norma ISO 9001:2008.

En la presente tabla se muestran los aspectos más importantes que debe contener un manual de Calidad. Asimismo estos aspectos del presente capítulo visualizan los requisitos con lo que cuenta el Manual de calidad de la Coordinación General de Servicios Periciales ya que cumple con cada uno de los requisitos establecidos, para llevar a cabo el proceso de certificación, y que en el siguiente párrafo se define al Manual de calidad.

El manual de calidad de una organización es el documento más utilizado, crítico y más estático en el sistema de gestión de la calidad. Se encuentra en el vértice superior de la pirámide de la documentación necesaria en un sistema de calidad, ya que contiene la política y los requisitos que el resto de los documentos y los procedimientos deben seguir.

Otro aspecto elemental de la importancia de contar con un manual de calidad es la columna vertebral de la calidad y el que establece todo lo necesario para cumplir con los requisitos de la norma.

### **3.3. EL PROCESO DE CERTIFICACION EN LA NORMA ISO 9001:2008 PARA LA ELABORACION DE LOS DICTAMENES PERICIALES.**

En el capítulo anterior se describieron los aspectos teórico-metodológicos para implementar un manual de calidad en cualquier organización y los aspectos técnicos fundamentales para que en el caso muy particular de la investigación para que se comprenda la importancia de los manuales de calidad en la Coordinación Estatal de Servicios Periciales de la Procuraduría General de la República. Asimismo la importancia que debe retomar dicho manual para entender el objeto de estudio que es el proceso de certificación en la norma ISO 9001:2008 para la elaboración de dictámenes periciales.

Primeramente para comprender el significado de una certificación en la elaboración de los dictámenes periciales específicamente en la norma ISO 9001:2008 es importante describir cada uno de los aspectos que contiene el “documento maestro” o “columna vertebral” como se ha referido al Manual de la Calidad del Sistema de Gestión de la Calidad.

A continuación en el siguiente apartado como se describirán como refiere el Manual de Calidad de la Coordinación Estatal las actividades del quehacer pericial enfocados a la implementación de cada especialidad forense con las que cuenta la Delegación en el Estado de Michoacán. Teniendo como principal objetivo examinar de manera exhaustiva cada una de las etapas del manual de calidad.

En ese mismo sentido, este apartado se describirá cada actividad o función de cada uno de los integrantes del Sistema de Gestión de la Calidad y la participación de los mismos en dicho sistema. Esto, con la finalidad de que cada participante tenga una visión exacta dentro del proceso de certificación en la Coordinación Estatal de Servicios Periciales.

A continuación se transcriben a continuación los aspectos a considerar:

**Autorización:**

Este Manual de Calidad de las Coordinaciones Estatales de Servicios Periciales (CESP), es elaborado por el Representante de la Dirección; es revisado por el Representante de los Coordinadores Estatales de Servicios Periciales y es aprobado por el Director General de Coordinación de Servicios Periciales.

**Revisión:**

Su revisión se llevará a cabo por el Representante de la Dirección cada vez que así se requiera.

Todos los cambios que resulten de la revisión deben ser aprobados por el Director General, de acuerdo con los criterios descritos en la sección 4.2.3 Control de los Documentos, de este Manual. Los cambios serán indicados en la sección de control de emisión de cambios, incluida en este Manual.

**Control del Manual de Calidad:**

El original del Manual de Calidad de las Coordinaciones Estatales de Servicios Periciales queda bajo el resguardo del Representante de la Dirección, quien funge como responsable del control de documentos. El original debe cumplir con las siguientes características:

- a) Firmas en original.
- b) Libre de sello.

La distribución del Manual de Calidad será a través de copias controladas, en CD (archivo electrónico). El control de la distribución de copias es responsabilidad del Representante de la Dirección, de acuerdo con lo establecido en el procedimiento de

**Elaboración de Documentos.**

El poseedor de una copia controlada de este Manual, es responsable de:

- a) Darlo a conocer al personal a su cargo.

- b) Leerlo y comunicar al Representante de la Dirección toda información que detecte incompleta, inconsistente, errónea o faltante.
- c) Mantenerlo actualizado según se emitan los cambios pertinentes.

El original de este Manual de Calidad es propiedad de la Dirección General de Coordinación de Servicios Periciales (DGCSP), su reproducción y distribución es controlada por el Representante de la Dirección.

Todo documento impreso o fotocopiado, se considerará copia no controlada.

Las copias controladas tendrán que actualizarse cuando el Manual de Calidad sea modificado, en el caso de copias no controladas, no se actualizarán.

### **Propósito, alcance y marco de referencia del Manual de Calidad.**

#### **Propósito:**

Este Manual explica la forma como opera el Sistema de Gestión de la Calidad de las Coordinaciones Estatales de Servicios Periciales, así como las políticas, objetivos y compromisos para la búsqueda de la satisfacción continua de los usuarios.

Asimismo, el Manual sirve como:

- a) Referencia de actuación para todos los miembros de las Coordinaciones Estatales de Servicios Periciales, en relación con el Sistema de Gestión de la Calidad.
- b) Guía para los auditores y otras personas que estén interesadas en conocer la operación del Sistema de Gestión de la Calidad de las Coordinaciones Estatales de Servicios Periciales.

#### **Alcance:**

El Manual de Calidad es el documento que especifica el Sistema de Gestión de la Calidad, cuyo alcance abarca los procesos relacionados con la emisión de informes, requerimientos y dictámenes periciales, así como los procesos de apoyo de las Coordinaciones Estatales de Servicios Periciales, mismos que se aplican en las especialidades siguientes, según el caso:

1. Balística Forense.
2. Contabilidad.



3. Criminalística de Campo.
4. Documentos Cuestionados (Grafoscopia y Documentoscopia).
5. Fotografía Forense.
6. Identificación y AFIS.
7. Informática y Telecomunicaciones.
8. Ingenierías y Arquitectura.
9. Medicina Forense.
10. Propiedad Intelectual.
11. Psicología Forense.
12. Química Forense.
13. Traducción.
14. Tránsito Terrestre.
15. Valuación.<sup>74</sup> (Periciales, 2015)

En este capítulo únicamente se describen aspectos teórico metodológicos del Manual de la Calidad de la Coordinación Estatal de Servicios Periciales de la Procuraduría General de la República toda vez que reviste importancia el comprender cada una de las especialidades que intervienen en la ejecución de dicho manual en la actividad pericial.

Cabe mencionar que esta información se difunde mediante capacitación al personal involucrado toda vez, que el representante de la dirección que lo es el Coordinador Estatal junto con personal que realiza cursos o talleres para dar a conocer el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad. Asimismo a través de publicidad de la política, misión, visión y objetivos de la calidad se dio a conocer como se iba a poner en marcha el sistema para su posterior certificación en su proceso principal: la elaboración de dictámenes periciales.

En la experiencia personal el Manual de calidad, así como los instructivos de trabajo y protocolos de actuación pericial sirvieron de un soporte metodológico para llevar a

---

<sup>74</sup> Manual de Calidad de la Coordinación Estatal de Servicios Periciales en Michoacán de la Procuraduría General de la República, México 2015 1 de septiembre, página 6.

cabo las tareas encomendadas y así ofrecer un servicio altamente calificado, profesional y cumpliendo cabalmente con las necesidades del Sistema de Gestión de la Calidad que establecen estándares de calidad nacionales e internacionales.

Contar con un Sistema de Gestión de Calidad ha sido beneficioso no solo para los servidores públicos del quehacer pericial, para realizar las actividades periciales inherentes de cada especialidad forense, ha dado la pauta para simplificar tareas y evitar reducir tiempos y costos en la elaboración de su principal producto que son los dictámenes, opiniones técnicas solicitadas por sus usuarios el Ministerio Público, los Juzgados de Distrito del Poder Judicial de la Federación y otras instancias del orden federal, estatal y municipal.

#### **MARCO DE REFERENCIA DEL MANUAL DE CALIDAD.**

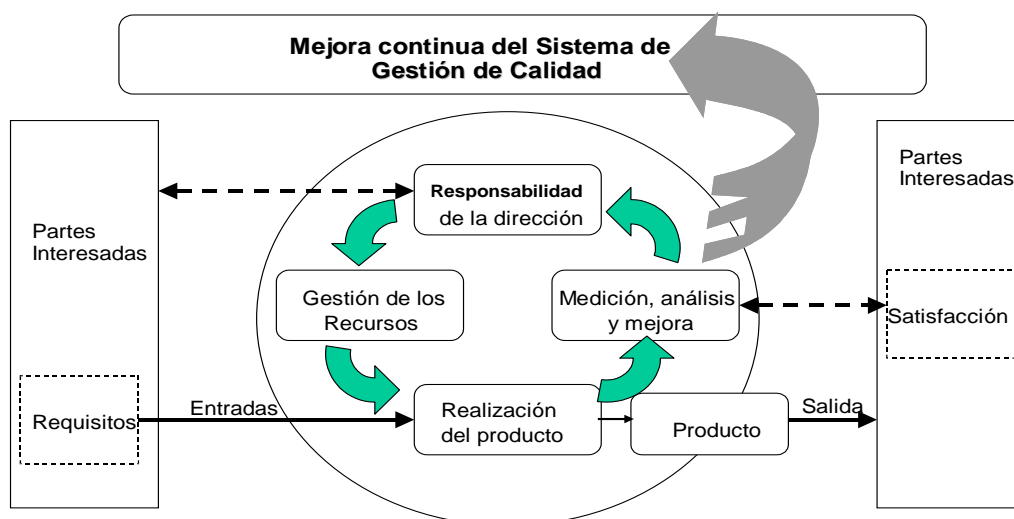
El contenido de este Manual toma como marco de referencia la Normatividad Internacional de Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad de la familia de normas ISO-9000.

*Su estructura toma como referencia la norma guía ISO-10013:95 "Guidelines For Developing Quality Manuals" y su equivalente en México NMX-CC-018:96 "Guías para el Desarrollo de Manuales de Calidad" y obedece a los requisitos del Modelo de Sistema de Gestión de la Calidad de la norma ISO-9001:2008 "Quality Management Systems Requirements", y su equivalente nacional NMX-CC-9001-IMNC-2000.*

Esta última nomenclatura NMX-CC-9001-IMNC-2000 pertenece al Instituto Mexicano de Normalización y Certificación la cual es una organización civil que cuenta con el registro para normar y certificar los Sistemas de Gestión de la Calidad y Evaluación de la conformidad, de lo cual no se ahondará en el tema por ser un tópico de índole jurídico.

La siguiente figura representa de forma visual el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad el cual lo contiene todo manual de Calidad de las organizaciones.

*Figura 2. La interacción resumida de los procesos que conforman el Sistema se muestra en la siguiente figura:*



*Fuente: Manual de la Calidad de la Coordinación Estatal de Servicios Periciales de la Procuraduría General de la República, página 27.*

### 3.4. DEFINICION DE LA POLITICA, MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA CALIDAD EN LA QUE SE BASAN LOS SERVICIOS PERICIALES DENTRO DEL MANUAL DE CALIDAD.

La Política de la Calidad es uno de los valores principales y que sirven como fundamento del Manual de la Calidad se inicia con la descripción de este valor para que el personal conozca cada uno de los aspectos que debe tener como principios rectores en su actuar institucional.

“La importancia y estructura de la política de calidad y la declaración de la misión, el secreto para hacerlos exitosos consiste en hallar las palabras que tengan sentido para la cultura empresarial”<sup>75</sup> (Taormina T. , 1997). Aunque poco se ahondará en los

<sup>75</sup> TAORMINA Tom, Op. Cit. Página 145.

términos teóricos o conceptuales en este capítulo es importante definirlos cada uno de los principios rectores del Manual de la Calidad de la Coordinación General de Servicios Periciales de la Procuraduría General de la República y es de vital relevancia puesto que ello nos permitirá profundizar en las bases con las que se iniciaron para el proceso de implementación de la Calidad y la certificación en la Norma ISO 9001:2008 de los Servicios Periciales.

Dentro del Manual de la Calidad se establece la **Política de la Calidad** de las Coordinaciones Estatales de Servicios Periciales el cual se transcribe a continuación:

*“Emitir dictámenes periciales al Ministerio Público de la Federación y a otras autoridades, apegados a la normatividad vigente y acordes a un proceso de mejora continua, que permitan conocer la verdad histórica de los hechos.”<sup>76</sup> (Periciales, Manual de Calidad, 2015)*

La importancia de crear un manual de calidad para establecer los principales valores y principios con los que se regirá el sistema de gestión de la calidad es vital para una institución encargada de velar por la seguridad nacional en cuanto a la persecución de los delitos del orden federal, tomando en cuenta que se requieren de especialidades multidisciplinarias que funjan como expertos en materias específicas para la resolución de las investigaciones ministeriales.

En los apartados precedentes se detalla de manera precisa las funciones de cada una de las áreas responsables que tendrán que supervisar y cumplir con el manual de la calidad de la Coordinación General de Servicios Periciales de la Procuraduría General de la República.

El Director General de Coordinación de Servicios Periciales, con el apoyo del Representante de la Dirección y el Comité de la Calidad, vigila que la Política de la Calidad sea adecuada al propósito de las Coordinaciones Estatales de Servicios

---

<sup>76</sup> Manual de la Calidad de la Coordinación General de Servicios Periciales de la Procuraduría General de la República, México, 2015, página 23.

Periciales, asegurándose que dicha política refleje su razón de ser y que:

- a) Incluye el compromiso para cumplir los requisitos y la mejora continua.
- b) Provee un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- c) Está comunicada y entendida en las Coordinaciones Estatales de Servicios Periciales, de acuerdo con lo establecido en el procedimiento de.
- d) Se revisa para ser siempre adecuada al Sistema.

La contribución del libro *Diagnóstico Administrativo Holístico* se visualiza de forma clara en los conceptos que refiere el autor que sirven como marco teórico con el objeto de estudio de la presente investigación y que a continuación se transcribe: “la misión es la razón de ser, lo que le da identidad y representa el quehacer sustantivo para lo cual fue creada la organización y con la cual se explica la existencia de cualquier institución o empresa” (Víctor, 2015)<sup>77</sup>

Definir la misión es un aspecto prioritario en las diferentes áreas y centros de trabajo que conforman una organización o Institución, que en el particular caso el Manual de Calidad conceptualiza el significado de cada elemento que conforman los temas que son indispensables difundir para que el personal los conozca y aplique en el ejercicio de sus actividades, y de ahí que a la misión le corresponde una tarea importante en el contexto de la propia institución y su vinculación con el quehacer de la misma.

#### **Misión de las Coordinaciones Estatales de Servicios Periciales:**

Auxiliar en el Estado de su competencia al Ministerio Público de la Federación y a otras autoridades, en el esclarecimiento de un hecho probablemente delictivo, a efecto de lograr la identificación del autor o autores.

Según en la opinión del académico Víctor Manuel Martínez la visión debe representar el escenario altamente deseado para una organización, partiendo de la misión, es decir, como estamos actualmente y cómo desearíamos estar en un futuro definido en

---

<sup>77</sup> MARTINEZ Chávez, Víctor Manuel, Op. Cit. Página 56

el largo plazo.

Para lograr la visión es necesario efectuar un diagnóstico estratégico, el cual determinará los cambios necesarios para alcanzar la visión, analizando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, considerando los elementos más importantes del entorno en que se desenvuelve nuestra organización o centro de trabajo.<sup>78</sup> (Mtz. C. , 2015)

En el manual de la calidad se define de la siguiente manera la visión:

**Visión:**

*“Lograr que los servicios periciales del Estado de su competencia sean más eficientes y eficaces, lo cual permitirá atender la demanda ministerial y de otras autoridades con mayor oportunidad y calidad.”<sup>79</sup>* (Periciales, Manual de Calidad, 2015)

Asimismo, mantener una constante profesionalización del personal pericial, mediante el desarrollo humano, que a través del uso de tecnología de punta permita emitir dictámenes con los mejores estándares de calidad, nacionales e internacionales.

**Objetivos de la calidad:**

*Los objetivos de la calidad van aunados al cumplimiento de la política de calidad, misión y visión de la Institución para que en las coordinaciones estatales de los servicios periciales de la Procuraduría General ejerzan su actividad pericial bajo los estándares establecidos en el proceso de certificación de la calidad en la elaboración de los dictámenes periciales que se regirán bajo una supervisión estricta con apego al Manual de la Calidad.*

El Director General de Coordinación de Servicios Periciales, con el apoyo del Representante de la Dirección y el Comité de la Calidad, asegura que los objetivos de la calidad de las Coordinaciones Estatales de Servicios Periciales:

---

<sup>78</sup> Ibid. Página 57.

<sup>79</sup> Manual de calidad de la Coordinación Estatal de Servicios Periciales en Michoacán de la Procuraduría General de la República. página 23.

- a) Sean establecidos para todas las funciones relevantes de las Coordinaciones Estatales de Servicios Periciales.
- b) Sean medibles y consistentes con la Política de la Calidad.
- c) Incluyan aquellos objetivos necesarios para satisfacer los requisitos del servicio.

### 3.5. LA APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA COORDINACIÓN ESTATAL DE SERVICIOS PERICIALES DEL ESTADO DE MICHOACÁN.

Los organismos de certificación, son las organizaciones que se dedican a emitir certificados ISO 9000 a las empresas gubernamentales o privadas. Para poder emitir estos certificados, estas organizaciones deben obtener primero un permiso de funcionamiento. Esto se logra declarando que operan bajo el conjunto de reglas y regulaciones que se encuentran en un documento conocido como "EN45012". A su vez, cada país opera una agencia de acreditación (gubernamental o privada) que tiene la facultad, para emitir permisos de funcionamiento, durante un periodo fijo de tiempo, como organismo de certificación ISO 9000.

Para comprender el documento EN45012 se rige bajo como una norma de los organismos certificadores:

*"El organismo competente deberá ajustarse a la norma EN 45012: 1989 o Guía ISO/CEI 62: 1996 sobre los criterios generales para organismos de certificación que realizan la certificación de sistemas de calidad en lo relativo a los sistemas de gestión aplicados por el fabricante. Asimismo el organismo competente deberá ajustarse a la norma EN 45012:1989 o Guía ISO/CEI 62:1996 sobre los criterios generales para organismos de certificación que realizan la certificación de sistemas de calidad en lo relativo a los sistemas de gestión aplicados por el fabricante."*<sup>80</sup>

Una vez que una agencia de acreditación considera que una organización satisface los requerimientos de EN 45012, y que pagando la cuota de inscripción correspondiente,

---

<sup>80</sup> [www.normasISO9000.com.mx.01demarzo2016](http://www.normasISO9000.com.mx.01demarzo2016)

la organización puede operar como organismo de certificación ISO 9000.

Se tiene la esperanza de que todos los organismos contraten a auditores certificados, lo que significa que el auditor asistió a un curso de evaluador en jefe, pasó un examen del mismo y que dirigió al menos cinco revisiones para demostrar a un auditor acreditado que es de gran importancia que “comprende las normas y que sabe revisar un sistema de aseguramiento de la calidad y, algo más importante, que pagó la cuota a uno de los cuerpos de certificación de auditor.”<sup>81</sup> (Lamprecht, 1996)

Contrario a la creencia general de que las normas ISO 9000 son rígidas e inflexibles, en realidad la serie permite una considerable flexibilidad, cabe mencionar que la norma ISO 9001 así como las ISO 9002 y 9003 especifican los requerimientos respecto a los elementos que deben abarcar el sistema de calidad, pero el propósito de estas normas internacionales no es imponer uniformidad en los sistemas de calidad. Estos son genéricos e independientes de cualquier industria o sector económico específicos.

“El diseño e implantación de un sistema de calidad recibirá la influencia de las cambiantes necesidades de una organización, sus objetivos particulares, los bienes y servicios que proporciona y los procesos y prácticas específicas que emplea.”<sup>82</sup> (Lamprecht, ISO 9000, 1996) Por lo consiguiente como lo enfatiza el autor en estos aspectos para visualizar que las normas ISO no es una especificación técnica del producto, más bien es un *modelo para administrar un sistema de aseguramiento de la calidad*.

En este mismo sentido la norma no pretende establecer una uniformidad en los sistemas de calidad; de hecho se reconoce la variedad que se diseña para ajustarse a las cambiantes necesidades de cada industria u organización en el sector público o privado. Por lo tanto, no se trata de imitar el sistema de calidad de otra organización o empresa, sino que es mejor diseñar uno propio que se ajuste a las necesidades particulares para que permita un eficaz sistema de calidad.

---

<sup>81</sup> LAMPRECHT JAMES L. *ISO 9000 en la pequeña empresa, Manual de implementación*, Página 29.

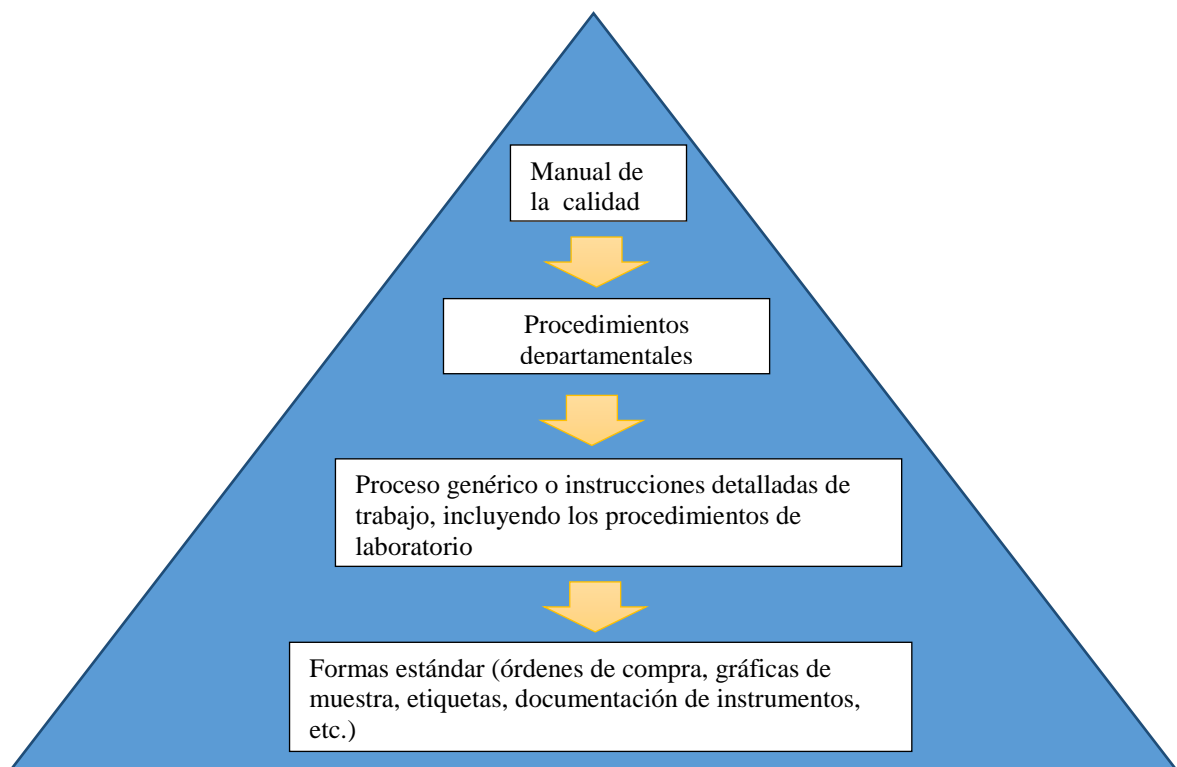
<sup>82</sup> *Ibid.* página 30.



Los requisitos normativos, legales y administrativos en los cuales se rige el proceso de certificación de la calidad para asegurar un buen funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad en la Coordinación Estatal de Servicios Periciales de la Delegación Estatal en Michoacán ha tomado en consideración cada uno de los puntos que se han desarrollado a lo largo de la investigación siendo el principal objetivo el análisis de la implementación de la calidad en la práctica pericial principalmente en su actividad medular, la producción de dictámenes periciales bajo los estrictos estándares de calidad a nivel internacional como marca la Norma ISO 9001: 2008.

Para vislumbrar de manera clara y gráfica, la mayoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad en la norma ISO 9001: 2008, además de vigilar que se cumpla con el aseguramiento de la calidad consiste de una estructura jerárquica de documentación que por lo general se conoce como pirámide de calidad que a continuación se ilustra en la figura siguiente:

**Figura No.3 Pirámide de la Calidad.**



*Figura 3.1. La pirámide de calidad, autor Lamprecht James L. página 35*

En el manual de la Calidad de la Coordinación General de Servicios Periciales en su extensión en la Delegación Estatal de Michoacán esta figura representa la estructura documental del Sistema de Gestión de Calidad donde se establecen de manera detallada el actuar del personal pericial. De forma descriptiva es la forma de comprender cada una de las etapas del proceso de certificación y de la actuación en la intervención en la actividad pericial.

En primer lugar, se debe conocer la política y objetivos de la calidad, en segundo lugar el Manual de la calidad y los Procedimientos en el tercer nivel de forma descendente como se muestra en la figura 3. En los que se encuentran los planes de calidad y los documentos normativos como son: Instructivos de trabajo, normatividad externa, manuales técnicos y formatos, en la base de la pirámide se encuentran los registros los cuales son considerados como parte de la estructura documental del Sistema, para proporcionar evidencia conforme con los requisitos y funcionamiento efectivo del Sistema de Gestión de Calidad.

## **CAPITULO IV. AVANCES Y DESAFIOS DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN EN LA NORMA ISO 9001:2008 DE LOS SERVICIOS PERICIALES PARA LA ELABORACION DE LOS DICTAMENES PERICIALES.**

La Coordinación Estatal de Servicios Periciales en Michoacán, es la extensión de la Dirección como responsable del cumplimiento de los objetivos, misión, visión y política de calidad que indican el manual de calidad. En el estado de Michoacán se ha implementado el proceso de certificación desde el año 2005 y el compromiso con la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y la mejora continua se ve reflejado en sus actividades cotidianas por ello debe establecer comunicación constante con los participantes de dicho proceso que es el personal pericial y administrativo, así como todos aquellos que intervengan en el sistema informando oportuna y continuamente la importancia de cumplir con los requisitos instaurados que van encaminados a satisfacer las necesidades de los usuarios y clientes.

### **4.1 LA DIRECCION COMO RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO DE LA CALIDAD.**

Es bien sabido que las personas que crean productos son responsables de su calidad, ésta no puede ser transferida ni puede delegarse, una compañía no puede echarle la culpa a ninguna oficina de la administración de la poca calidad de los automóviles, fármacos o marcapasos que aparezcan.

El mismo principio es válido para la calidad de los servicios. La compañía u organización que presta un servicio es responsable de su calidad. Más específicamente, el individuo que presta un servicio es responsable de su calidad. Una compañía u organización que presta un servicio está basada en la responsabilidad del empleado debe prestar dicho servicio de una manera satisfactoria.

Al personal que acepte la prestación de un servicio a través de la calificación de sus habilidades para ejercer cierta actividad deben de estar en constante capacitación y cursos de entrenamiento para evitar que evadan la responsabilidad de prestar un

servicio con calidad, la dirección es la principal área comprometida que en el presente capítulo la función de Dirección le corresponde a la Coordinación Estatal de Servicios Periciales para que la implementación de la calidad en el proceso de certificación en la norma ISO 9001:2008 para la elaboración de los dictámenes periciales y sea un proceso con triunfo.

El principal cuestionamiento del objeto de estudio de la investigación es saber si ha sido provechosa la aplicación de la calidad en la norma ISO 9001:2008 para que la imagen obtusa que se tiene de la Procuración de Justicia Federal en el ámbito pericial

#### **4.2 LA ORIENTACION AL CLIENTE.**

La palabra “cliente” no es común escucharla en la administración pública sin embargo hoy en día las instituciones de gobierno y la Nueva Gestión Pública tienen un enfoque moderno acerca de la prestación de un servicio en el ámbito gubernamental, se ha dejado atrás la visión tradicional que se tenía de la administración pública y la prestación de sus servicios toda vez que se han retomados los términos utilizados anteriormente y exclusivamente para las empresas u organizaciones privadas o del sector productivo.

“A.C Rosander en su libro la búsqueda de la calidad en los servicios refiere la siguiente definición de la “palabra cliente” “tiene el significado común de la palabra–el individuo que compra bienes o servicios. Este es el mismo significado que le da el diccionario. Invariablemente, los individuos compran para ellos, para el mantenimiento de sus casas o familias. El cliente es el comprador final, no un comprador intermedio.

Cliente es un término que puede ser también utilizado, en lugares específicos, para definir compañías de servicios que compran bienes y servicios que necesitan para cubrir esos servicios para los que fueron establecidas. Esto es necesario, debido a los efectos de esas compras en la calidad de los servicios tanto para la compañía como para el comprador individual final.

Cliente no se aplica a otras organizaciones o compañías. Tampoco se utiliza nunca, como a menudo ocurre en los escritos y en las conferencias para hacer referencia a esas personas en cualquier organización que reciben el producto de salida de una secuencia de trabajo precedente. El uso de la palabra “cliente” en estas situaciones es poco afortunado. En vez de este debería usarse un término más apropiado, como el de “trabajador secuencial”.<sup>83</sup> (R. A. , 1992)

Según el manual de la calidad de la Coordinación General de Servicios Periciales el principal interés del proceso de certificación va dirigido hacia los usuarios o como se indica en el mismo manual y que a continuación se describe:

#### **Enfoque al cliente:**

La Dirección General, apoyándose en el Comité de la Calidad y los titulares de las Coordinaciones Estatales de Servicios Periciales, se asegura de que los requisitos de los usuarios se cumplan a satisfacción.

Lo anterior se mide a través de la información proporcionada por los usuarios, acerca del desempeño de los servicios proporcionados con respecto a sus requerimientos.

Las encuestas de satisfacción al cliente y los indicadores de calidad para el cumplimiento de la norma ISO 9001:2008 para la elaboración de los dictámenes periciales son las herramientas de la estadística que permiten visualizar de manera tangible se logren los objetivos y la política de la calidad, visión, misión.

#### **4.3 UN ENFOQUE HACIA LA MEJORA CONTINUA.**

Algunos de los principales instrumentos utilizados en el proceso de implantación de la gestión de la calidad, con el fin de ilustrar sobre los principales problemas que se manifiestan en su aplicación y los aspectos a considerar para su adecuado tratamiento, es importante identificar su concepción y utilidad desde el marco de la gestión

---

<sup>83</sup> ROSANDER, A.C. *La búsqueda de la calidad en los servicios*, página 17.

pública<sup>84</sup>

La calidad impacta diversos niveles de la gestión en las organizaciones públicas. Un aspecto importante es la constante preocupación por la coherencia entre las acciones institucionales para mantener el nivel de calidad alcanzado, no solo, en la provisión de los servicios, sino también en los dispositivos y procesos internos para conservarla; así como el compromiso y actitud de los funcionarios para implementar acciones relacionadas con la mejora continua.<sup>85</sup> (Moyado F. , 2014)

Al respecto, los especialistas en procesos de mejora continua, dentro de la gestión pública, señalan que las organizaciones gubernamentales están experimentando dramáticos cambios, pues muchas están pasando de los métodos tradicionales de administración a una perspectiva de calidad, en la que el enfoque se centra en el cliente, y en el enfoque de procesos, impulsados fundamentalmente por datos precisos y significativos.<sup>86</sup>

Por tanto, la introducción de herramientas y métodos de mejora continua, en la gestión pública, requiere esfuerzos de formación y capacitación del personal involucrado en los procesos de calidad, a fin de contar con los medios adecuados, para el análisis, verificación y conservación de los niveles de calidad institucional.

“En una agencia de gobierno, si se descubre que un proceso está fuera de control, quizás se deba a un cambio en la política, o tal vez a la contratación de un nuevo proveedor que desconoce las normas de calidad. Enfrentar la necesidad de cumplir con las expectativas de los clientes exige que se desarrollen especificaciones que pueden ser más restrictivas que los límites de control se se desea un verdadero servicio de calidad” (Koehler y Pankowski, 1999).<sup>87</sup> (Moyado F. , 2014)

---

<sup>84</sup> MOYADO Estrada Francisco, Op. Cit. Página 107.

<sup>85</sup> Ibid. Página 107

<sup>86</sup> Ibid. Página 107.

<sup>87</sup> MOYADO Estrada, Francisco Op. Cit. Página 108

Estos autores referidos han desarrollado amplia experiencia en servicios de consultoría, para la introducción de la mejora continua que debe conducirse o basarse en los siguientes supuestos, los cuales se han podido comprobar a lo largo de éstas últimas dos décadas justo cuando se impulsaron muchos programas de calidad en la administración pública como lo cita el Maestro Moyado en su libro *Gobernanza y Calidad en la Gestión Pública*:

- a) *El trabajo en las organizaciones gubernamentales puede comprenderse y mejorarse a partir del análisis de procesos.* Tanto la reingeniería como el análisis y mapeo de procesos constituyen alternativas que deberán difundirse entre el personal involucrado en la implementación de los sistemas de calidad, al interior de las administraciones públicas;
- b) *Los procesos gubernamentales suponen actividades que se pueden mejorar e innovar.* Los funcionarios de los gobiernos en diferentes niveles, se convierten en agentes de innovación y excelencia, para lograr que la calidad llegue a todas las áreas de la estructura organizativa;
- c) *La innovación de procesos debe permitir satisfacer o superar las expectativas de los clientes.* En la medida que se ofrecen mejores servicios a los ciudadanos, la imagen de la gestión pública y la credibilidad ciudadana aumentan, se produce así una nueva relación basada en la calidad de la gestión pública;
- d) *La mejora continua produce resultados duraderos en términos de innovación, excelencia, eficiencia y efectividad.* Puede contribuir a un círculo virtuoso que ayuda a promover una nueva cultura de servicio en la gestión pública, a partir del cuidado de los procesos internos y la satisfacción de las expectativas del cliente;
- e) *Las personas más próximas al proceso están en una posición óptima para mejorarlo.* El empoderamiento de los niveles operativos es necesario para el conocimiento y el análisis de problemas, como tiempos de respuesta, cuellos de botella, tiempos muertos, sobrerregulación, así como para lograr las decisiones y soluciones de calidad oportunas;

- f) *El mapeo y medición de procesos es esencial para la incorporación de sistemas de calidad. Se requiere un conocimiento preciso de los flujos y procedimientos para identificar los puntos y áreas problemáticas.*
- g) *La búsqueda de soluciones a los problemas funciona mejor con procesos que se especifican en forma gráfica. Cada una de las etapas de los procesos y procedimientos deben mostrar los pasos que se siguen y las zonas de riesgo o conflicto, que estarían afectando el nivel de calidad, y*
- h) *Las decisiones para mejorar los procesos son más efectivas si se basan en datos. Tiempos, normas, niveles, pasos a seguir y puntos críticos, son aspectos que se pueden cuantificar para contar con información específica que ayude a impulsar los procesos de mejora continua con oportunidad y certidumbre.*

En suma, comprender y aplicar las herramientas y métodos de mejora continua, facilita la resolución de problemas de operación y atención al cliente dentro de la gestión pública. La mejora continua ofrece instrumentos cualitativos y cuantitativos para fortalecer la calidad en las organizaciones públicas<sup>88</sup>. (Francisco, 2014)

Otra de las herramientas que también refiere el autor y que únicamente se mencionaran y no se penetrará en su análisis son las Cartas de Compromiso al Ciudadano por ser un tema que se desconoce su aplicación y no corresponde al análisis de esta investigación, pues conllevaría a un estudio más profundo y crítico de los expertos, sin embargo han tomado interés a los estudiosos de diversas áreas debido a que sirven como un vínculo indispensable de compromiso como su nombre lo refiere entre los servidores públicos y la sociedad.

---

<sup>88</sup> Moyado Estrada Francisco, Op. Cit. Página 109.



#### **4.4. INSTRUCTIVOS DE TRABAJO PARA LA ELABORACION DE DICTAMENES Y LA AUTONOMIA TECNICA DE LOS PERITOS PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS DE LA CALIDAD DE SUS SERVICIOS.**

En este apartado se describirán los fundamentos jurídicos con los que cuenta el perito para ejercer su ámbito de función en la ejecución de sus actividades técnico científicas. Asimismo los aspectos técnicos de la autonomía de la función pericial para cumplir con los objetivos de la calidad en la prestación de sus servicios.

“En el Código Federal de Procedimientos Penales en el capítulo IV los artículos 220 al 239”<sup>89</sup> (Camara de Diputados, s.f.) que son el fundamento jurídico del ámbito de la función de los peritos oficiales que pertenecen al Servicio de Carrera de la Procuraduría General de la República.

En esta ley se establece el ámbito del ejercicio de las atribuciones en la actividad pericial toda vez que cuando el Ministerio Público Federal y otras Instancias requieran el auxilio de peritos para el esclarecimiento de un probable hecho delictivo, se tendrá la intervención de las diferentes especialidades con las que cuenta la Coordinación General de Servicios Periciales de la Procuraduría General de la República.

La capacitación constante y permanente del personal pericial traerá como resultado una prestación del servicio en la procuración de justicia federal muy beneficiosa a la sociedad principalmente que es su primordial interés de coadyuvar en las tareas de persecución de los delitos para preservar la seguridad nacional.

El manual de Calidad, los Instructivos de Trabajo y los protocolos de actuación pericial sirven como una guía o formulario metodológico para el proceso de certificación toda vez que ellos indican paso a paso la función pericial de la intervención de los Servicios Periciales, ellos cuentan con una serie de formatos preestablecidos para la realización y elaboración de los dictámenes periciales de las diferentes especialidades técnicas y

---

<sup>89</sup> [www.diputados.gob.mx/leyes-biblioteca/pdf/páginas61y62](http://www.diputados.gob.mx/leyes-biblioteca/pdf/páginas61y62).

profesionales de los cuales en el capítulo anterior se ahondo respecto del tema.

Los manuales, protocolos y guías metodológicas, son las herramientas con las que cuentan peritos para la práctica de su conocimiento en su especialidad particular de experticia, cabe mencionar que se trata de documentos controlados ya que se tienen las bases teóricas para realizar a cabo el quehacer pericial acorde a los instrumentos técnicos y metodológicos del diario actuar de un perito, que como se refirió en el párrafo anterior forman parte de su actividad cotidiana debido a que son parte del conocimiento aplicado para llevar a cabo las funciones periciales con calidad y estar a la vanguardia en la prestación de los servicios de las diferentes especialidades forenses.

#### **4.5. BENCHMARKING: UN CASO EXITOSO DEL PROCESO DE CERTIFICACION.**

Existen diversos modelos de certificación de la calidad en la prestación de sus servicios en la actividad pericial en otros países, para ello es necesario dar una introducción a algunos modelos de calidad en el ámbito gubernamental para realizar un análisis comparativo por lo que se retomara un estudio del académico Moyado en el que en uno de los capítulos de su libro refiere a los Modelos de Calidad para la Gestión Pública que define a continuación:

“La incorporación de la calidad en la gestión pública ha sido un proceso gradual e integral que ha respondido a diferentes necesidades de carácter social, económico o incluso político, por lo mismo los modelos empleados en la implantación de sistemas de calidad o certificación en áreas y servicios, han respondido a criterios, principios y orientaciones diversas, si bien existen normas de carácter internacional que deben considerarse (Francisco Moyado Estrada 2014).

“Por modelos de calidad debemos entender “la agrupación de manera ordenada y racional de los elementos sobre los que se fundamenta la prestación de servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los diferentes grupos de interés optimizando el uso de los recursos internos. Esta agrupación de elementos, sirve como referencia

para la estructuración de planes de calidad y estrategias que abarquen todas las áreas clave en las empresas y en las organizaciones públicas.”<sup>90</sup> (Moyado F. , Gobernanza y Calidad en la Administración Pública, 2014)

Un caso de éxito en la aplicación del benchmarking en el sector privado es la empresa comercial Bimbo reconocida a nivel internacional como una empresa exitosa desde el punto de vista de los investigadores y conocedores del concepto de Benchmarking que a continuación se describe: “entre las instituciones de México para estudiar por sus procesos de producción y atención al cliente resalta Bimbo, que es un caso paradigmático por sus acciones administrativas como empresa de clase mundial y exitosa. Bimbo, desde el 2 de diciembre de 1945, se impuso como premisa fundamental crear-crear, cuyo principio ha sido la esperanza y renovación.

Bimbo es una empresa 100% mexicana, tiene en su operación 76 plantas y 7 comercializadoras, ubicadas en 16 países. Su capital humano es de 72,900 trabajadores. Cabe destacar que esta empresa se ha transformado como una institución líder en su campo de trabajo. Entre sus valores resaltan orden, limpieza y calidad. Sus secretos de éxito son:

- ✓ Una clarísima idea de lo que es el servicio.
- ✓ Reinvierte la mayoría de sus utilidades.
- ✓ Siempre ha luchado por extenderse y crecer.
- ✓ Desde su inicio, siempre ha sido promotor de punta en sus productos.
- ✓ Tiene un interés permanente por el personal.
- ✓ De igual manera por el desarrollo de nuevos productos.
- ✓ Su aportación a los consumidores a nivel nacional e internacional; todos los productos cuentan con certificación de calidad, su producción en serie es en cantidades grandes y automatizadas y con costos más bajos, y cuenta con materia prima de excelencia y calidad. Se venden envueltos y su distribución se hace en camiones limpios.

---

<sup>90</sup> MOYADO Estrada Francisco Op. Cit. Página 83.

- ✓ Bimbo se apega a valores fundamentales: respetar y querer a las personas, permitir que crezcan, solidarizarse con ellas, vivir sin egoísmo, con generosidad y pensando que el trabajo tiene un mérito.

Su filosofía empresarial se compone de los siguientes ideales:

- ❖ No cambia con el medio ambiente.
- ❖ No depende de los cambios macroeconómicos, de la política o bloques comerciales.
- ❖ Depende del espíritu de los pensamientos de los dirigentes empresariales y de cómo logren permanecer en todos los niveles.
- ❖ Sus principios y valores centrales se sustentan en la acción religiosa y en el respeto a la persona: integridad, dignidad, solidaridad (compartir va sobre compartir), valor del trabajo, felicidad.

El devenir histórico de Bimbo ha sido como el de toda institución. Desde su origen ha tenido éxitos y fracasos, pero nunca se doblegó ante los cambios en el mundo y en especial en México a pesar de los diferentes cambios de gobiernos y estilos muy particulares de gobernar de cada presidente de la República, así como enfrentarse al sindicato y a sus competidores, lo cual trajo consigo una necesidad de modernización.”<sup>91</sup> (Martínez V. , 2015)

La referencia de una empresa comercial reconocida a Nivel Internacional como lo es la Empresa Mexicana Bimbo para considerarla como un ejemplo de éxito y grandes logros y tenerlo como un referente para introducirse en el análisis y profundización del concepto Benchmarking que en el Sector Público, siendo la Procuraduría General de la República una Institución de Procuración de Justicia en el quehacer pericial es un tema que se desconoce; por lo que resultaría innovador implementar la misma filosofía de cambio y aplicación de un modelo comparativo de esta empresa tan reconocida y que en el Sector Privado ha sido un prototipo de una empresa exitosa.

---

<sup>91</sup> MARTINEZ, Chávez Víctor Manuel Op. Cit. Páginas 204 y 205.

En el desempeño de la actividad pericial a Nivel Internacional existen organizaciones o instituciones públicas que ejercen esta actividad con gran éxito. En el caso particular de Francia en la especialidad de análisis de documentos cuestionados los peritos son especialistas autónomos e independientes que de manera particular ejercen la actividad pericial que al describir los aspectos más significativos de una empresa u organización para enfocar su filosofía en un cambio de actitud con principios y valores que sirvieron como estandarte para crear una empresa enfocada en la búsqueda de ser la mejor en todos los aspectos desde la base productiva, innovando, capacitando al personal y la satisfacción al cliente como es el caso de la empresa comercial Bimbo.

Los peritos en otros países han imitado los estándares de calidad y servicio de una empresa u organización privada con gran éxito, que si se aplicarán dichas filosofías y cambios paradigmáticos en la Administración Pública Federal en el caso particular la procuración de Justicia serviría como un parteaguas y el cambio radical de la imagen de una Institución como lo es la Procuraduría General de la República que se encuentra en el foco del huracán por pertenecer a una prestación de servicios como son la Seguridad Nacional en la persecución de los delitos del orden federal que la sociedad requiere una Institución Moderna, Eficiente y apegada a los Derechos Humanos.

El concepto innovador del Benchmarking significa una oportunidad para practicarlo en el ámbito de la procuración de Justicia Federal y como el objeto de estudio de la presente investigación es el proceso de certificación en la norma ISO 9001:2008 para la elaboración de los dictámenes periciales en la Coordinación Estatal de Servicios Periciales en el Estado de Michoacán se lograrían avances significativos tomando como referencia la importancia que reviste en la Administración Pública Federal aplicar una herramienta como es la megatendencia administrativa del Benchmarking que se desconoce en el quehacer pericial.

## CAPITULO V. CONCLUSIONES

La calidad y los Sistemas de Gestión de la Calidad son temas innovadores y vanguardistas. Puede resultar desgastado y reiterativo tratar el concepto “Calidad” en un trabajo de investigación, sin embargo en el contexto actual de la Nueva Gestión Pública es una cuestión de sumo interés en las Instituciones de la Administración Pública Federal, en este caso en particular el objeto de estudio de la investigación presente: la Procuraduría General de la República en sus delegaciones estatales al interior del país han adoptado un Sistema de Gestión de la Calidad para la certificación de los servicios que presta a la sociedad para su transformación y certificación.

La sociedad requiere de Instituciones Públicas comprometidas con un cambio en el actuar cotidiano de la prestación de sus servicios y la entera satisfacción de sus principales usuarios que es la sociedad. En el ámbito de la Procuración de Justicia Federal se tiene una imagen deteriorada por las anquilosadas prácticas. Esta transformación requiere de la suma de esfuerzos para el cumplimiento de la visión, misión, objetivos y política de calidad de la Coordinación General de los Servicios Periciales a nivel nacional del quehacer pericial, apoyando sus actividades cotidianas con la aplicación del método científico y la profesionalización de los servidores públicos y afrontar la problemática para solucionar los diferentes tipos de delitos en el auxilio de las autoridades reclamantes de estos servicios.

En este sentido, la Procuraduría General de la República está comprometida con la sociedad para la solución de la demanda de sus ciudadanos que es un bienestar común para proteger sus derechos y garantías individuales, es por ello que se debe comprender la gran envergadura que representa, por lo que al implementar asiduamente programas de calidad enfocados a la satisfacción de sus usuarios se va generar confianza hacia esa Institución. Cabe señalar la importancia que representa que los Servicios Periciales en la Delegación de Michoacán ha trabajado desde hace más de una década en un proceso de certificación en cada una de sus áreas sustantivas como lo son: el Ministerio Público de la Federación, la Policía Federal

Ministerial y los Servicios Periciales, sin dejar de integrar las áreas de apoyo como lo son el personal administrativo.

Cabe mencionar que la Coordinación Estatal de Servicios Periciales a nivel nacional se encuentra certificado el quehacer pericial y la finalidad de esta investigación se encamina a comprender los aspectos más relevantes y primordiales de las diferentes teorías, métodos, técnicas, herramientas y tecnologías referentes a la Calidad y las diferentes corrientes de pensamiento aplicadas en el Sector Público de la Administración Pública en el nivel Federal.

En el ámbito de la Procuración de Justicia en el caso exclusivo, el objeto de estudio se desarrolló específicamente en los Servicios Periciales de la Delegación Estatal en el Estado de Michoacán para dar a conocer mediante la experiencia personal los avances y desafíos de la actividad pericial en la implementación de la Calidad y su proceso de Certificación en la Norma ISO 9001:2008 para la Elaboración de los Dictámenes Periciales.

En la experiencia personal y profesional cotidiana el estar inmerso en un proceso de certificación para cumplir con los objetivos y principios rectores de la prestación de los servicios periciales fue muy enriquecedor ya que día a día se aplicaron los conocimientos adquiridos en la formación académica aunado a la capacitación constante con la que se contaba en la especialidad forense de la práctica.

El compromiso de la Procuraduría General de la República siempre se enfocó a buscar altos estándares de calidad a nivel internacional, sin embargo quedan muchos retos y desafíos por alcanzar, no por el hecho de pensar que no se avanzó con pasos agigantados a una cultura de la calidad en la prestación de los servicios periciales, sino porque es un trabajo arduo y continuo.

Por otra parte, para ahondar en el conocimiento del objeto de estudio de la presente investigación, es importante señalar que el desempeño de las actividades inherentes a

la especialidad de documentos cuestionados se aplicaron los conocimientos técnico-científicos adquiridos en la vida estudiantil y con gran satisfacción se puede referir que sirvieron de soporte para comprender la importancia del compromiso de la Coordinación Estatal de Servicios Periciales en Michoacán en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y su proceso de Certificación en la elaboración de los dictámenes periciales.

Las disciplinas forenses del quehacer pericial en la Procuración de Justicia Federal son parte sustantiva en la Procuraduría General de la República por lo cual el enfoque de esta investigación se encaminó a comprender cuales son las herramientas administrativas de las organizaciones privadas y retomar cada uno de los conocimientos, técnicas, métodos en el ámbito de la Administración Moderna y la Administración de la Calidad para reunir los conocimientos adquiridos que se obtuvieron durante la etapa de compilación de la información, la cual fue de gran aportación al objeto de estudio del presente trabajo de investigación.

Por otra parte, en la formación académica del Administrador Público, la visión que adquiere es de sumo valor toda vez que tener un horizonte más claro de la idea y concepción acerca de lo importante que resulta realizar una labor con calidad; que en la experiencia particular el estar inmersa en la implementación del proceso de certificación en la norma ISO 9001:2008 en el desempeño de las actividades sustantivas del quehacer pericial, siendo la elaboración de los dictámenes periciales la principal fuente de producción por lo que el aprendizaje resulto más sencillo.

Cabe mencionar que existen aspectos importantes por señalar como son la autonomía técnica del actuar pericial, actualización de los conocimientos especializados los cuales resultan ser los principales componentes indispensables de la práctica pericial que de manera tangible se visualizaban en la producción de dictámenes periciales.

La actualización y retroalimentación de los conocimientos especializados de manera constante son los elementos fundamentales del ejercicio pericial, cabe referir que los



documentos que establece el manual de calidad; como son, los protocolos de actuación pericial, los instructivos de trabajo y otros manuales técnicos y normativos requieren una constante difusión por parte de las autoridades responsables y que en ocasiones a las delegaciones estatales no fluye la información con la prontitud que se requiere por ser áreas descentralizadas.

Otro factor importante que es indispensable mencionar se refiere a la capacitación en las materias de la competencia laboral e institucional, esto es que debido a los cambios que se han venido realizando en la Institución por las Reformas Constitucionales del Nuevo Sistema Penal Acusatorio y que por excesivas cargas de trabajo resultan complicados los horarios para que el personal pericial asista a los cursos en diferentes tópicos y temas referentes a su experticia.

Es el factor humano la principal fuente para la implementación de un proceso de certificación e implementación de calidad en cualquier organización o empresa sea del ámbito público o privado, aplicando todas las herramientas teóricas, tecnológicas y metodológicas para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad de manera satisfactoria.

Durante la experiencia laboral y profesional como perito de la especialidad de Documentos Cuestionados, adscrito a la Coordinación Estatal de Servicios Periciales en el Estado de Michoacán; se apreciaron avances y desafíos, toda vez que en el inicio se contaba con poco personal para cubrir a nivel nacional las necesidades de la prestación de los servicios periciales. Aún con el aumento del capital humano, en la última década y el crecimiento de las diferentes ramas de las disciplinas forenses, existe la necesidad de un incremento en la plantilla laboral para satisfacer las necesidades de la procuración de justicia federal de manera pronta y expedita que la sociedad requiere.

En la actualidad la Procuraduría General de la República se encuentra en una etapa de transición y transformación debido a las Reformas Constitucionales que desde años

atrás se ha venido gestando sin embargo la investigación se ha enfocado en un análisis de la actualidad donde no han repercutido cambios drásticos de la Institución con el Nuevo Sistema Penal Acusatorio. Sin embargo la implementación de la calidad y el proceso de certificación sirven de gran sustento como un preámbulo y sienta las bases para el momento en que se lleve a cabo la transición al nuevo sistema porque el capital humano está habituado con los cambios.

Es por ello que la Coordinación Estatal de Servicios Periciales está incluida en el compromiso del cambio para la atención de forma inmediata a la problemática que se va suscitando, con la realización de las tareas del personal que la integran. La comunicación constante del Representante Estatal de la responsabilidad de la Dirección en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad es prioritaria, toda vez que cualquier modificación a los documentos directrices de la realización de las actividades periciales son imprescindibles, ya que en muchas de las ocasiones la información es lenta en la difusión de los cambios que se van generando.

La presente investigación es la visión de un Administrador Público, que participó de manera profesional en el desempeño de sus actividades, y el principal interés es aportar de esta es asentar de manera escrita los conocimientos técnicos-científicos, adquiridos y puestos a la práctica en el quehacer pericial cotidiano. Así mismo, se reflexionó de manera más profunda las áreas de oportunidad para el ejercicio pericial, esto es que el hecho de realizar una actividad técnico-científica no exenta de aplicar todos los conocimientos adquiridos en la vida universitaria.

Todo el cumulo de saberes son una herramienta teórica-metodológica de utilidad, en virtud de que la procuración de justicia exige personal altamente comprometido en dar respuestas y soluciones a las demandas de la ciudadanía, la cual cada vez está más informada y requiere que los servidores públicos estén profesionalizados. El hecho de haber experimentado trabajar en áreas técnicas como auxiliar del Ministerio Público de la Federación y otras autoridades dedicados a la atención de la persecución de los delitos permitió una visión de la certificación del quehacer pericial que como se ha

referido en el objeto de estudio del presente estudio es contar con una Procuración de Justicia Federal, rápida, eficiente, eficaz y de calidad.

Los cambios acelerados y las reformas continuas en el servicio público marcan desafíos constantes para la implementación de la Calidad en cualquier ámbito del Sector Público y existe un camino por recorrer para establecer el cambio de mentalidad que se tiene respecto a un Servidor Público sobre todo en la procuración de Justicia y son los retos con los que se tienen que trabajar día a día.

La importancia de contar con un perfil académico como Administrador Público en la experiencia profesional, que es el caso particular ha sido de gran provecho y ha resultado muy beneficioso en virtud de que en el quehacer pericial en la especialidad de documentos cuestionados en la que se realizan las actividades cotidianas ya que los conocimientos adquiridos durante la formación profesional sirvieron como soporte para el actuar del quehacer pericial, toda vez que se realizaron diferentes gestiones y trámites vinculados a la actividad pericial en las diferentes Instituciones, instancias, dependencias y organizaciones del Sector Público de los tres niveles de gobierno, Municipal, Estatal y Federal.

La formación de Administrador Público para ejercer actividades en una Institución encargada de procurar la justicia en el orden federal es enriquecedora debido a que la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la etapa estudiantil creó sólidas bases para llevar a cabo el desempeño de una función y prestación de servicio como servidor público en una rama de las disciplinas forenses.

En el mismo sentido es de resaltar que con la realización de la investigación para obtener el grado de licenciatura; se fortalecieron conocimientos teóricos adquiridos durante la etapa académica, asimismo dichos conocimientos de diversas corrientes del pensamiento moderno administrativo fueron enriquecedores e innovadores como se puede mencionar “las megatendencias administrativas” del pensamiento moderno, entre ellas son: la Calidad Total, el Benchmarking, la Reingeniería de procesos, las

Normas ISO 9000, entre otras, los cuales sirvieron para dar un panorama al marco teórico del objeto de estudio de la presente investigación y de lo cual se pudo apreciar que en el quehacer pericial se llevaron a la práctica cotidiana de manera satisfactoria estos conocimientos.

En la Coordinación Estatal de Servicios Periciales de la Procuraduría General de la República se ha dado a la tarea de implementar conocimientos innovadores como lo es un Sistema de Gestión de Calidad y aunado a ello certificar el proceso de elaboración de dictámenes periciales.

Desafortunadamente, modernizar una Institución del sector relativo a la procuración de justicia como lo es la Procuraduría General de la República a través de sus diferentes delegaciones descentralizadas como lo es la Delegación del Estado de Michoacán, representa un gran reto, aunque en ocasiones es complicado cumplir con las metas y objetivos que se esperan alcanzar cuando las cargas de trabajo son excesivas y con reducido personal para llevar a cabo las actividades encomendadas.

La tarea no es fácil pero los avances se ven reflejados principalmente en el cambio de actitud de los servidores públicos y así también el cambio de imagen que tenía la sociedad del Representante Social, y los peritos como auxiliar directo del Ministerio Público de la Federación y es un cambio en cascada que la más beneficiada de él, es sin lugar a duda la sociedad cada día más exigente en demandar un servicio de calidad de los servidores públicos encargados de la procuración de justicia.

Sin embargo, ello no significa dar continuidad al cambio de mentalidad y sobre todo de realizar las actividades cotidianas ya sea que un perito se desenvuelva en un cargo público o inclusive en el sector privado porque esto va a reflejar la profesionalización del mismo para la obtención de un mayor grado de competencia acorde a las exigencias de una institución o empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

**ACOSTA** Romero Miguel, *Derecho Administrativo*, 1997 México, Porrúa.

**ACLE**, Tomasini, Alfredo, *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad*, 1990, México, Grijalbo.

**ALBORS**, Garrigós José, *Gestión y Organización de Empresas*, 1999, España, Universidad Politécnica de Valencia, Servicio de Publicaciones.

**BAENA**, Guillermina, *Instrumentos de Investigación*, 1991, México, Editores Mexicanos Unidos, 11ava. reimpresión.

**BLANCO**, Illescas. Francisco, *El control integrado de Gestión, Iniciación a la Dirección por Sistemas*, 1994, México, Editores Limusa Noriega, 8ª Reimpresión.

**CABRERO**, Mendoza Enrique, *Del Administrador al Gerente Público*, 1997, México, INAP Instituto Nacional de Administración Pública, 2ª edición.

**ESPONDA**, Alfredo, *Hacia una calidad más robusta con ISO 9000:2000*, 2001, CENCADE, Editorial Panorama, 1ª edición.

**GUERRERO**, Omar, *La Administración Pública del Estado Capitalista*, 2002, México, Colección Fontamara, 5ª edición.

**GUERRERO**, Omar, *Gerencia Pública: Una aproximación plural*, 2004, México, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Dirección General y Fomento Editorial.

**IBAÑEZ**, Brambila, Berenice, *Manual para la Elaboración de Tesis*, 2004, México, Trillas, 7ª reimpresión.

**KREIMERMAN**, Norma *Métodos de Investigación para tesis y trabajos semestrales*, 1987, México, Trillas.

**LAMPRECHT, JAMES L.** *ISO 9000, en la pequeña empresa. Manual de implementación*, 1996, México, Panorama, 1ª. edición.

**MARTINEZ**, Chávez, Víctor Manuel, *Fundamentos Teóricos para el proceso del diseño de un protocolo de Investigación*, 2008, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C., Plaza y Valdés, 2ª reimpresión.

**MARTINEZ**, Chávez, Víctor Manuel, *Teoría y práctica del diagnóstico administrativo Un enfoque de sistemas*, 1989, México, Trillas, 1ª edición.

**MARTINEZ**, Chávez, Víctor Manuel, *Diagnóstico Administrativo Holístico, Planeación estratégica y metodología de análisis*, 2015, México, Trillas, 1ª edición.

**MARTINEZ**, Chávez, Víctor Manuel, *Manuales para la Administración en Organizaciones, Procedimientos, procesos y calidad*, 2015, México, Trillas 1ª edición.

**MERCADO**, H. Salvador, *Administración y Calidad, Crecer para Producir*, 2007, México PAC Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas, 4ª. edición.

**MOYADO**, Estrada Francisco, *Gobernanza y Calidad en la Gestión Pública: Oportunidades para Mejorar el Desempeño de la Administración Pública en México*, 2014, México, INAP (Instituto Nacional de Administración Pública A.C.), 1ª edición.

**OGLIASTRI**, Enrique, *Manual de Planeación Estratégica Teoría, aplicaciones y casos*, 1993, Colombia, Ediciones Uniandes Tercer Mundo Editores, 1ª. reimpresión.

**OMACHONU**, Vincent K. Ross Joel R, *Principios de la Calidad Total*, 1995, México, Editorial Diana.

**PRIETO**, Herrera Jorge Eliécer, *Gestión Estratégica Organizacional, guía práctica para el diagnóstico empresarial*, 2008, Colombia, ECOE Ediciones, 2ª edición.

**ROEL**, Rodríguez Santiago, *Estrategias para un Gobierno Competitivo como lograr Administración Pública de Calidad Un nuevo Paradigma*, 1996, México, Ediciones Castillo.

**ROJAS**, Soriano, Raúl, *Guía para realizar investigaciones sociales*, 1993, México, Plaza y Valdés, 12ª edición.

**PARDINAS**, Felipe, *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*, 1969, México, Siglo XXI.

**ROSANDER**, A.C. *La Búsqueda de la Calidad en los Servicios*, 1992, Colombia, Ediciones Díaz de Santos.

**SAAD**, Antonio Miguel, *Redacción desde cuestiones gramaticales hasta el informe formal extenso*, 1993, México, Editorial continental, 13ª reimpresión.

**TERRY**, George, Ph. D. *Principios de Administración*, 1981, México, Editorial Continental, 5ª. Impresión.

**TAORMINA**, Tom, *ISO 9000 Liderazgo virtual*, 1997, México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

**UVALLE**, Berrones Ricardo, *El gobierno en Acción, la formación del régimen presidencial de la Administración Pública*, 1984, México, Fondo de Cultura Económica.

**VARGAS**, Quiñones Martha Elena, Aldana De Vega Luzangela, *Calidad y Servicio, conceptos y herramientas*, 2008, Colombia, Ediciones ECOE.

ZORRILLA, Santiago, TORRES, Xammar, Miguel, *Guía para elaborar la tesis*, 1986, México, Editorial Interamericana.

### TESIS y TESINAS

GONZALEZ, Quezada Carlos Alfredo, *La Calidad Total en el Sector Público (un enfoque jurídico - administrativo)* 2002, México Tesis UNAM, páginas 10-78.

SANDOVAL, Granados Carlos Fernando, *El Sistema de Gestión de Calidad en la Subdelegación San Ángel del Instituto Mexicano del Seguro Social*, Informe de Práctica Profesional, UNAM. 2008, página 7.

VICENCIO, Martínez María Esther, *La Administración Municipal y el proceso de desarrollo de sus recursos humanos enfocados a la Calidad Total*. 2004, México, Tesis UNAM.

### DOCUMENTOS OFICIALES

Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, México, 2002, Artículos 12 y 22 páginas 8 y 11.

Reglamento Interno de la Procuraduría General de la República, México 23 de julio del 2012.

Manual de Calidad de la Coordinación Estatal de Servicios Periciales en Michoacán de la Procuraduría General de la República, *año 2015*.

Instructivo de Trabajo de la Especialidad de Documentos Cuestionados de la Coordinación General de Servicios Periciales, México 2006.

Protocolo de Actuación Pericial de la Coordinación Estatal de Servicios Periciales de la



especialidad de Documentos Cuestionados México 2015.

### **PAGINAS WEB**

Giraldo O Reilly Crespo. (2012). Gestión de la Calidad. agosto 16,2014, de gestiopolis  
Sitio web: gestiopolis.com.

Antonio Barba Álvarez. (2010). Frederick Winslow Taylor y la Administración Científica: contexto, realidad y mitos, septiembre 3, 2014 Sitio web: moodle2.unid.edu.mx

[www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2/páginas 8 y 11.](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2/páginas%208%20y%2011)

[www.monografias.com/trabajos11/administración y finanzas/html/ páginas 1-6.](http://www.monografias.com/trabajos11/administración%20y%20finanzas/html/páginas%201-6)

[www.gestiopolis.com.16-agosto-2014.](http://www.gestiopolis.com.16-agosto-2014)

[www.moodle2.unid.edu.mx.15-nov-2015.](http://www.moodle2.unid.edu.mx.15-nov-2015)

[www.datateca.edu.mx pagina 11.](http://www.datateca.edu.mx%20pagina%2011)

[www.pgr.gob.mx.portal](http://www.pgr.gob.mx.portal)

[www.abc-calidad.blogspot.mx/2011/05/manual-de-calidad.html. Páginas 1-7](http://www.abc-calidad.blogspot.mx/2011/05/manual-de-calidad.html)

[www.diputados.gob.mx/leyes-biblioteca/pdf/páginas 61 y 62.](http://www.diputados.gob.mx/leyes-biblioteca/pdf/páginas%2061%20y%2062)

[www.wikipedia, conceptos de calidad página 1.](http://www.wikipedia,conceptos%20de%20calidad%20página%201)

[www.mgar.net/soc/isointro.htm paginas 5-10](http://www.mgar.net/soc/isointro.htm)

[www.onsec.gob.gt/calidadgestionpublica paginas 1-5](http://www.onsec.gob.gt/calidadgestionpublica)

[www.eumed.net/libros/calidad.html paginas 2-30](http://www.eumed.net/libros/calidad.html)

[www.significados.com/calidad/pagina principal](http://www.significados.com/calidad/pagina%20principal)

[www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros paginas 1-85](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros)

[www.ocw.ub.edu/administraciondirecciondeempresas/páginas 37-42](http://www.ocw.ub.edu/administraciondirecciondeempresas/páginas%2037-42)

[www.diputados.gob.mx/leyesbiblio/htm/1.htm páginas 7](http://www.diputados.gob.mx/leyesbiblio/htm/1.htm)

[www.ordenjuridico.gob.mx/constitucion.php paginas 1-120](http://www.ordenjuridico.gob.mx/constitucion.php)

[www.diputados.gob.mx/leyesbiblio/regley/reg\\_LOPGR.pdf](http://www.diputados.gob.mx/leyesbiblio/regley/reg_LOPGR.pdf)