



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**CENTRO DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN  
PÚBLICA**

**Los Sistemas de Gestión de Calidad como modelo oportuno para  
mejorar los procesos administrativos al interior de los partidos  
políticos en México. Caso CEN del PRI.**

**T E S I S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**Licenciado en Ciencias políticas y  
Administración Pública (opción en  
Administración Pública)**

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

**José Antonio Espinoza Ramírez**



**ASESOR:**

**Dr. Adán Arenas Becerril**

**2016**

**Ciudad Universitaria, CDMX**



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.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	2
1. PARTIDOS POLÍTICOS Y LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO .....	7
1.1 EL CONTEXTO GENERAL.....	7
1.1.1 Concepto de Partido Político y sus fines dentro del Estado.....	7
1.1.2 Los Partidos Políticos en la legislación mexicana.....	10
1.1.3 Los Sistemas de Gestión de Calidad .....	13
1.1.4 La Organización Internacional de Estandarización y las normas ISO 9000 .....	15
1.2 LA INFLUENCIA DE LAS CORRIENTES GERENCIALES EN EL ÁMBITO PÚBLICO .....	22
1.2.1 La Nueva Gestión Pública.....	22
1.2.2 Los Sistemas de Gestión de Calidad en el contexto de la NGP.....	27
1.2.3 La Calidad en el Sector Público Mexicano .....	31
2. EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DEL CEN DEL PRI.....	36
2.2 EL MARCO INSTITUCIONAL Y ESTRUCTURAL DEL PRI.....	36
2.1.1 La organización del Partido .....	38
2.1.2 Las áreas adjetivas del CEN del PRI .....	42
2.1.3 Secretaría de Finanzas y Administración .....	42
2.1.4 Dirección de Asesoría, Innovación y Calidad.....	44
2.1.5 Contraloría General.....	46
2.2 DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL CEN DEL PRI	48
2.2.1 El diseño del Sistema de Gestión de Calidad.....	50
2.2.2 La implementación del Sistema de Gestión de Calidad.....	52
2.2.3 Primera Certificación.....	57
2.2.4 Certificación de Mantenimiento .....	60
3. CONSIDERACIONES FINALES .....	67
3.1 UTILIDAD DEL SGC COMO MODELO OPORTUNO PARA MEJORAR LOS PROCESOS ADJETIVOS AL INTERIOR DE UN PARTIDO POLÍTICO.....	70
FUENTES CONSULTADAS .....	76

## INTRODUCCIÓN

Los partidos políticos como entes de interés público son organizaciones que subsisten esencialmente con recursos de origen público, por lo tanto el ejercicio de éstos debe estar sometido a criterios de optimización, transparencia, publicidad y racionalidad. Tradicionalmente los partidos políticos, al no ser considerados una institución de gobierno, en función de su naturaleza y fines, ejercían los recursos que les son destinados de una manera discrecional, con lo cual se afectaba el derecho que tiene la ciudadanía de conocer en qué y cómo se gastan sus contribuciones fiscales.

En la actualidad en un medio ambiente de apertura democrática en distintos ámbitos de la vida nacional, es oportuno y necesario que los partidos políticos adecuen sus normas y procedimientos respecto al ejercicio de los recursos que les son asignados por la autoridad electoral, pues a la luz de la última reforma político-electoral se ampliaron las exigencias en materia de rendición de cuentas.

Cierto es que han existido diversos esfuerzos por parte de las autoridades electorales para revertir la opacidad del gasto desde hace algunos años, se han tomado medidas de mayor control fiscal, se cambió el modelo de administración de los tiempos oficiales en radio y televisión y del control sobre la propaganda en la vía pública, se realizaron ajustes a topes de gastos de campañas, entre otras situaciones; todo lo anterior con el fin de evitar gastos desproporcionados y favorecer la equidad en la contienda política.

Hay que subrayar que el reciente fortalecimiento del árbitro electoral en México tiene entre otros propósitos, mejorar la vigilancia y control financiero sobre los partidos políticos, pasar de ser un organismo constitucionalmente autónomo de tipo federal a uno de nivel nacional, implica no sólo un cambio de nombre, sino también un trasfondo amplio sobre las atribuciones del ahora Instituto Nacional

Electoral (INE) con el fin de mejorar la condiciones de la contienda política y de velar por un uso racional de los recursos públicos.

Sin embargo, un aspecto frecuentemente olvidado en la fiscalización sobre los partidos políticos es la parte del gasto cotidiano. Se pone mayor énfasis en la parte macro, es decir, lo concerniente a gastos de campañas y de tiempos electorales, olvidando que los partidos políticos no sólo trabajan en época de comicios. Es verdad que existe un control por parte del INE que diferencia los gastos de campañas de los gastos ordinarios, pero no hay un control puntual ni prácticas adecuadas que favorezcan un mejor ejercicio de los recursos en cuestiones como las adquisiciones diarias, el pago de nómina a militantes colaboradores o el gasto en servicios generales.

Hasta la fecha los partidos políticos gastan cotidianamente de una manera mayormente discrecional, pues no existe un control ni criterios específicos en cuanto a sus compras y erogaciones ordinarias. Aunque se han diseñado métodos para mejorar este aspecto aún no se han consolidado, por ejemplo el sistema de fiscalización en línea anunciado en el año 2015 por el INE, y que precisamente buscaba controlar en tiempo real los gastos ordinarios y de campaña para las elecciones de ese año, no logró ponerse en marcha debido a problemas técnicos y administrativos y fue la UNAM quien finalmente tuvo que encargarse de la responsabilidad de vigilancia y control.

Aunado a lo anterior se sabe que la vida administrativa de un partido político es distinta en cada uno de ellos, en virtud de que se organizan como mejor les conviene sin seguir criterios racionalmente adecuados, contratan personal sin objetivos bien planteados, adquieren bienes y materiales a un precio mayor que en el mercado, justifican gastos mediante eventos y reuniones de todo tipo sin que sean estrictamente necesarios, además no hay un común denominador en cuanto

a su estructura orgánica.<sup>1</sup> Todo esto propicia que exista un descontrol administrativo y que no haya prácticas basadas en la optimización y ahorro de recursos, siendo esto un talón de Aquiles para los propios partidos e incluso para el INE.

Los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y de información, que en las instituciones de gobierno en el orden federal, estatal e incluso local son controlados, regulados y evaluados, en los partidos políticos no, aun cuándo gobierno y partidos reciben recursos de un mismo origen: el erario.

Las prácticas opacas persisten al interior de los partidos; aunque hay que reconocer que recientemente tanto el INE, legisladores y el propio Ejecutivo Federal, han promovido y diseñado nuevos esquemas de control para el ejercicio del gasto en los partidos e institutos políticos, no es suficiente que sea la autoridad la que los obligue a transparentar sus actividades diarias. Es necesario que los propios partidos sean responsables y tomen la iniciativa para eficientar sus procesos cotidianos, no se trata de que las autoridades lo hagan todo; lo más importante es que los partidos políticos realicen todos los esfuerzos que sean necesarios para que exista una mejor y mayor transparencia en sus tareas diarias.

Las iniciativas que surgen desde el interior de los partidos políticos para implementar prácticas eficientes en sus procesos adjetivos, son cuestiones que contribuyen a lograr una mejor rendición de cuentas, favoreciendo así la recuperación de la confianza ciudadana; pues como se ha dicho el dinero público no sólo se ejerce en cuestiones electorales o de difusión política, también existe gasto corriente que pasa desapercibido por los ciudadanos; qué y a quién compra un partido político, bajo qué criterios paga a sus empleados, qué ocurre día a día al interior de sus oficinas, qué sucede con el dinero no ejercido, en qué otros rubros utilizan los recursos públicos, etcétera.

---

<sup>1</sup> No se hace referencia a su composición general, pues eso es cuestión de estatutos y reglamentos internos, sino a la organización adjetiva, la parte administrativa que toda organización pública o privada tiene para poder cumplir con sus objetivos sustantivos.

En función de lo anterior, en el desarrollo de este trabajo se analizará el proceso de implementación y certificación de un Sistema de Gestión para la Calidad dentro del Comité Ejecutivo Nacional del Partido Revolucionario Institucional (PRI), como modelo oportuno para lograr una organización administrativa efectiva y mejorar los procesos adjetivos de un partido político.

La implementación y la certificación del sistema de calidad, diseñado para la Secretaría de Finanzas y Administración y la Contraloría General del CEN, requirieron de un trabajo coordinado y un esfuerzo continuo entre los militantes colaboradores, el personal de las empresas contratadas para obtener la certificación y el propio Instituto Nacional Electoral.

Los procesos internos objeto de la certificación fueron denominados de manera genérica “Sistema de Gestión Integral” (SGI) y las normas internacionales que se atendieron fueron las siguientes: ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de la Calidad, ISO 14001:2004 Sistema de Gestión Ambiental, ISO 18001:2008 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo; posteriormente los alcances del SGI se ampliaron a la norma NMX-R-025-SCFI Para la igualdad laboral entre mujeres y hombres.

Por lo anterior se eligió trabajar este tema porque representa un hecho *sui generis* e innovador en el escenario político-administrativo, no sólo de nuestro país, sino también a nivel internacional, ya que es la primera vez que un partido político accede a una certificación avalada por las normas internacionales ISO.

Es importante subrayar que aunque se alude a un proceso efectuado en un partido político, lo que se analizará aquí tiene una naturaleza esencialmente administrativa, siendo así materia de estudio de los administradores públicos.

De acuerdo con estos planteamientos el presente trabajo tiene como objetivos:

- Analizar la importancia del proceso de implementación y certificación de calidad de las áreas administrativas del CEN del PRI, para destacar su oportunidad como un modelo eficaz y eficiente a fin de que los partidos políticos mejoren sus procesos internos.
- Destacar que la certificación, mantenimiento y recertificación del Sistema de Gestión Integral representa la primera ocasión que un partido político a nivel internacional logra obtener, con éxito, una certificación bajo las normas ISO.
- Exponer los primeros resultados organizacionales derivados de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad dentro del CEN del PRI.

Para lograr tales propósitos, a continuación se realiza una revisión de conceptos y disposiciones normativas relacionadas con el quehacer de los partidos políticos en México, posteriormente se analizará el proceso de certificación en ISO 9001 como parte del Sistema de Gestión Integral y finalmente se presentaran las conclusiones al respecto.



# 1. PARTIDOS POLÍTICOS Y LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO

## 1.1 EL CONTEXTO GENERAL

### 1.1.1 Concepto de Partido Político y sus fines dentro del Estado

Un partido político es una asociación de ciudadanos que se agrupan para influir en las decisiones políticas del Estado y tienen como fin principal integrar, mediante su participación en el sistema electoral, los órganos de gobierno y de representación política.

Para contextualizar es importante recordar de manera concisa a qué nos referimos cuando se habla del Estado, en palabras de Kelsen “es el orden de la conducta humana que llamamos orden jurídico, el orden hacia el cual se orientan ciertas acciones del hombre, o la idea a la cual los individuos ciñen su comportamiento”.<sup>2</sup>

Los enunciados de Kelsen resultan ilustrativos para comprender dicho aspecto jurídico, “El orden estatal se diferencia ante todo de los demás órdenes sociales en que es coactivo”<sup>3</sup>, lo anterior nos advierte sobre cuál es el elemento (coacción) que convierte al Estado en un ente supremo que rige la vida social por encima de las voluntades particulares, Kelsen agrega “Existen dos actos típicos de coacción, a saber: la pena y la ejecución forzada. El fin de esta amenaza coactiva es provocar una conducta en los hombres que haga innecesaria la coacción”.<sup>4</sup>

Este atributo del estado es bien analizado por Max Weber, quien ofrece en su definición clásica los elementos básicos para comprender la función estatal, “Estado es aquella comunidad humana que, dentro de un determinado territorio (el

---

<sup>2</sup> KELSEN, Hans, *Teoría general del derecho y del Estado*, México, UNAM, 1983, p. 224.

<sup>3</sup> KELSEN, Hans, *Compendio de Teoría General del Estado*, México, Colofón S.A, 2007, p. 122.

<sup>4</sup> KELSEN, Hans, *op. cit.*, p. 123.

territorio es el elemento distintivo), reclama (con éxito) para sí el monopolio de la violencia física legítima”.<sup>5</sup> Hasta aquí una definición breve sobre qué es el Estado.

Ahora bien respecto al punto de la concepción de los partidos políticos con relación al Estado, el propio Weber refería que un partido es “la forma de socialización que, descansando en un reclutamiento libre, tiene como fin proporcionar poder a su dirigente dentro de una asociación y otorgar por ese medio a sus miembros activos determinadas probabilidades ideales o materiales”.<sup>6</sup>

Sartori agrega que un partido es “cualquier grupo político que se presenta a competir en elecciones y que puede colocar mediante ellas a sus candidatos en cargos públicos”.<sup>7</sup>

Así, la tarea esencial de los partidos políticos es buscar acceder al poder y poder conformar al gobierno<sup>8</sup> quien a su vez es la manifestación de autoridad de un determinado Estado, el Doctor Carrillo Landeros hace una precisa definición sobre qué es el gobierno:

“Así, el concepto de gobierno, en tanto forma organizada del Estado, se puede resumir como mandar con autoridad por medio de un acto soberano en el que se manifiesta la voluntad popular para delegar tal autoridad a favor de individuos que actúan y dan vida a las instituciones públicas o gubernamentales, cuyo sustento, origen y actuación se encuentran en disposiciones plasmadas en una constitución y otros instrumentos jurídicos de naturaleza secundaria que derivan de aquélla, otorgando facultades y atribuciones a dichos individuos (gobernantes o autoridad constituida) e instituciones (aparato gubernamental), para detentar y ejercer el monopolio del poder y la violencia legítima con base en el uso de la fuerza pública (ejército y policía) sobre los individuos asentados en su territorio (gobernados), para constituir un binomio indisoluble que es la esencia del gobierno: gobernantes

---

<sup>5</sup> WEBER, Max, *El político y el Científico*, Madrid, Alianza Editorial, 2000, p. 83.

<sup>6</sup> WEBER, Max, *Economía y Sociedad*, México, FCE, 1969, p. 228.

<sup>7</sup> SARTORI, Giovanni, *Partidos y sistemas de partidos*, Madrid, Alianza Editorial, 2005, p 101.

<sup>8</sup> Poder ejecutivo y legislativo esencialmente.

y gobernados, mismos que se presuponen y guardan una relación de interdependencia y condicionamiento recíproco, donde los primeros no se conciben sin los segundos y viceversa”.<sup>9</sup>

El Doctor Carrillo concluye:

“En síntesis, el poder estatal requiere de un ente orgánico que lo materialice y ponga de manifiesto. Este ente es el gobierno, que tiene como responsabilidad exclusiva la emisión, ejecución y vigilancia de las leyes, por medio de las cuales se ejerce de manera indiscutida el poder estatal”.<sup>10</sup>

Es así que los partidos políticos buscan acceder al poder estatal a través de ocupar los cargos en el aparato gubernamental por medio de las elecciones. Para continuar con el tema central, se debe mencionar que los partidos políticos nacen formalmente cuando sus integrantes definen un programa de acción así como objetivos y reglas específicas con base en un ideario compartido, el partido agrupa a un determinado número de ciudadanos y es representativo de una corriente de opinión, conformando así una estructura de militantes y dirigentes agrupada bajo los principios ideológicos expresados en sus documentos básicos.

Maurice Duverger, sostiene que el rasgo distintivo de la democracia moderna se basa en la existencia de esos partidos políticos los cuales son votados libremente por los electores. “El sistema de gobierno democrático depende mucho más del sistema de partidos que de las instituciones constitucionales”.<sup>11</sup>

Como puede advertirse, la importancia y razón de ser de los partidos políticos está estrechamente relacionada con la existencia de sistemas electorales democráticos para la elección de cargos públicos; por lo tanto, un sistema electoral es un punto central en la concepción de los partidos políticos. Dieter Nohlen señala que: “los

---

<sup>9</sup> CARRILLO, Landeros, Ramiro, Tesis Doctoral, *Fundamentos Éticos y Epistemológicos de la Ciencia Política y la Administración Pública*, México, UNAM, 2005, p. 63.

<sup>10</sup> CARRILLO, Landeros, Ramiro, *op. cit.*, p. 72.

<sup>11</sup> DUVERGER, Maurice, *Conferencias en Presencia de Maurice Duverger en México*, México, Porrúa e Instituto de Investigaciones Legislativas de la Cámara de Diputados, 1988, p. 17.

sistemas electorales contienen, desde el punto de vista técnico, el modo según el cual el elector manifiesta a través del voto el partido o candidato de su preferencia y según el cual esos votos se convierten en escaños”.<sup>12</sup> Esa conversión de votos debe hacerse mediante reglas bien definidas y bajo normas jurídicas claras, para lograrlo se han diseñado diferentes tipos de sistemas electorales según las necesidades y contexto de cada país.

Es así que el proceso de acceso al poder en la mayoría de los sistemas electorales, se realiza esencialmente a través de los partidos políticos, pues éstos son los instrumentos sociales por excelencia que sirven para institucionalizar la lucha política, lucha que implica que la mayoría de votantes otorgue el triunfo a un partido y que los partidos que pierden eventualmente puedan sustituir al ganador; es decir, se aceptan y acatan las reglas del juego por todos los actores del sistema a fin de mantener la estabilidad política y social.

Lo anterior representa la importancia, responsabilidad y razón de ser de los partidos políticos en los Estados actuales, por lo tanto se puede hablar de que hay un consenso general (por lo menos en las democracias occidentales) sobre qué son los partidos políticos y cuáles son sus fines.

### **1.1.2 Los Partidos Políticos en la legislación mexicana**

La legislación mexicana, recientemente modificada a raíz de la reforma político-electoral,<sup>13</sup> menciona lo siguiente respecto a los partidos políticos nacionales.

En la Constitución Política en el artículo 41 fracción I se define que:

- I. Los partidos políticos son entidades de interés público; la ley determinara las normas y requisitos para su registro legal, las formas

---

<sup>12</sup> NOHLEN, Dieter, *Sistemas Electorales y Partidos Políticos*, México, FCE, 1994, p. 34.

<sup>13</sup> Reforma llevada a cabo en el año 2014, cuyos principales cambios consistieron en modificar al Instituto Federal Electoral en un Instituto de tipo Nacional, y en la creación de una Ley General de Partidos Políticos hasta entonces inexistente.

específicas de su intervención en el proceso electoral y los derechos, obligaciones y prerrogativas que les corresponden. Los partidos políticos tienen como fin promover la participación del pueblo en la vida democrática, contribuir a la integración de los órganos de representación política y como organizaciones de ciudadanos, hacer posible el acceso de estos al ejercicio del poder público, de acuerdo con los programas, principios e ideas que postulan y mediante el sufragio universal, libre, secreto y directo [...]

La fracción II señala:

- II. La ley garantizará que los partidos políticos nacionales cuenten de manera equitativa con elementos para llevar a cabo sus actividades y señalará las reglas a que se sujetara el financiamiento de los propios partidos y sus campañas electorales, debiendo garantizar que los recursos públicos prevalezcan sobre los de origen privado.  
El financiamiento público para los partidos políticos que mantengan su registro después de cada elección, se compondrá de las ministraciones destinadas al sostenimiento de sus actividades ordinarias permanentes, las tendientes a la obtención del voto durante los procesos electorales y las de carácter específico [...]

Asimismo, en la Ley General de Partidos Políticos<sup>14</sup>, se establece lo siguiente:

Artículo 2.

1. Son derechos político-electorales de los ciudadanos mexicanos, con relación a los partidos políticos, los siguientes:
  - a) Asociarse o reunirse pacíficamente para tomar parte en los asuntos políticos del país;
  - b) Afiliarse libre e individualmente a los partidos políticos, y

---

<sup>14</sup> Ley General de Partidos Políticos, DOF 23-05-2014

- c) Votar y ser votado para todos los cargos de elección popular dentro de los procesos internos de selección de candidatos y elección de dirigentes, teniendo las calidades que establezca la ley y los estatutos de cada partido político.

### Artículo 3.

1. Los partidos políticos son entidades de interés público con personalidad jurídica y patrimonio propios, con registro legal ante el Instituto Nacional Electoral o ante los Organismos Públicos Locales, y tienen como fin promover la participación del pueblo en la vida democrática, contribuir a la integración de los órganos de representación política y, como organizaciones de ciudadanos, hacer posible el acceso de éstos al ejercicio del poder público.

2. Es derecho exclusivo de los ciudadanos mexicanos formar parte de partidos políticos y afiliarse libre e individualmente a ellos; por tanto, queda prohibida la intervención de:

- a) Organizaciones civiles, sociales o gremiales, nacionales o extranjeras;
- b) Organizaciones con objeto social diferente a la creación de partidos, y
- c) Cualquier forma de afiliación corporativa.

3. Los partidos políticos promoverán los valores cívicos y la cultura democrática entre niñas, niños y adolescentes, y buscarán la participación efectiva de ambos géneros en la integración de sus órganos, así como en la postulación de candidatos.

Como puede apreciarse, la legislación nacional define puntualmente qué son los partidos políticos y sus funciones, dicha definición se encuentra apegada a las conceptualizaciones clásicas a nivel mundial. En síntesis, el país está inmerso en un sistema pluralista, donde los partidos políticos funcionan como el principal

instrumento social para que los ciudadanos puedan acceder al poder y, por ende, influir en las decisiones fundamentales de la nación.

### **1.1.3 Los Sistemas de Gestión de Calidad**

Luis Aguilar define la calidad como: “La totalidad de propiedades y características de un producto o servicio que lo hacen capaz de satisfacer necesidades dadas, en razón de que cumple con las especificaciones preestablecidas”.<sup>15</sup>

La calidad como concepto fue tomando relevancia a mediados del siglo XX cuando se comenzó a utilizar como un modelo de tipo gerencial en Japón, Europa y los Estados Unidos, la calidad en este contexto se refiere a que los procesos productivos de alguna empresa se realizan con la mayor eficiencia y eficacia posible, a fin de generar productos finales acorde a las necesidades y exigencias del cliente. Es así como surge la calidad como una propiedad positiva respecto a los productos y servicios generados por las organizaciones, en un primer momento de tipo privadas, empresas, fábricas, talleres, etcétera., y posteriormente llegando a organizaciones públicas.

Al paso del tiempo se dio lugar a conceptos más complejos como la administración de calidad o la calidad total, que se acompañaron de otros modelos afines como el enfoque al cliente y la mejora continua, dando como resultado nuevos paradigmas en los esquemas gerenciales y en los modelos de producción con enfoque de calidad.

“Administración de la calidad total es un esfuerzo completo de toda la empresa, mediante el involucramiento total de toda la fuerza de trabajo con un enfoque de mejora continua, que las empresas utilizan para lograr la satisfacción del cliente;

---

<sup>15</sup> AGUILAR, Villanueva, Luis, *Gobernanza y gestión pública*, México, FCE, 2009, p.136.

administración de la calidad es a su vez una filosofía administrativa completa, y un conjunto de herramientas y procedimientos para su puesta en práctica.”<sup>16</sup>

La consolidación de los nuevos y cada vez más complejos esquemas de calidad ocasionó una revolución a nivel productivo y gerencial en las organizaciones de los países industrializados. La adopción de los modelos y sistemas de gestión de calidad se fueron generalizando y en la actualidad son una constante en el seno de la gran mayoría de las organizaciones a nivel mundial ya sean públicas o privadas, debido a la efectividad de sus principios y metodologías que aseguran mejores resultados y que otorgan un prestigio y reconocimiento internacional.

Sin profundizar más en la historia y antecedentes del concepto calidad se procederá a analizarlo como un modelo o sistema de gestión.

La gestión de calidad es un método basado en el control estricto de procesos y procedimientos que sirve para mejorar las propiedades de un producto y/o servicio con el fin de aumentar la satisfacción del cliente, se basa en la premisa de que las exigencias del cliente o usuario son lo principal. Hay que agregar que es la mejora constante, el atributo distintivo de la gestión de calidad pues con esto se pretende que todas las operaciones y las actividades de un determinado proceso se realicen con mayor efectividad día con día.

Ahora bien, al analizar este tipo de sistemas de gestión, y a la luz de la realidad global actual, un aspecto fundamental que se debe considerar es que todo sistema de calidad para establecerse de manera formal debe estar asociado a ciertas reglas genéricas; reglas únicas que son emitidas por un mismo organismo internacional, el cual por consenso general es el encargado de establecer las líneas básicas y los estándares de evaluación de todo sistema de gestión de la calidad. Lo anterior representa la característica que otorga una validez universal a los sistemas de gestión, pues al estar apegado a normas internacionales únicas se

---

<sup>16</sup> CASTRO, Martínez, Antonio, *Apuntes de Administración para la Calidad Total*, UNAM FCA, en <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/calidad>, consultado el 20 de julio de 2016.



asegura la homogeneidad de criterios y métodos de evaluación en todo sistema de calidad, de ahí la trascendencia de las normas ISO.

#### **1.1.4 La Organización Internacional de Estandarización y las normas ISO 9000**

La Organización Internacional de Estandarización, tiene como su principal activo la expedición de las normas referentes a los sistemas de calidad, las cuales surgieron como una respuesta para lograr homologar los criterios a nivel internacional en materia de calidad y que fueron cobrando mayor relevancia al paso del tiempo debido a su demostrada eficacia, aceptación y aplicación en muchas empresas y organizaciones de naturaleza privada, alcanzado posteriormente también a las instituciones públicas.

La ISO o bien la *International Organization for Standardization*, según su propia definición, es un organismo cuya función principal es buscar la estandarización de normas de producto y seguridad para las empresas u organizaciones a niveles internacionales. Su aparición data de finales de la segunda guerra mundial y fue constituida inicialmente por más de 100 miembros entre distintas empresas y países, su sede principal se encuentra en Ginebra, Suiza.

La ISO emite normas internacionales que rigen los aspectos generales de todo sistema de gestión de la calidad, aplicables a cualquier organización que decida implementar un sistema de este tipo en sus procesos sustantivos o adjetivos. La cualidad principal de la ISO es que sus normas son de carácter voluntario, es decir, no son vinculatorias para ninguna organización pública o privada, pues la ISO no es de tipo gubernamental ni depende de algún otro organismo de cooperación internacional, así que aquellas organizaciones que asumen sus reglas lo hacen por voluntad propia y en virtud de los beneficios que pueden obtener.

Las normas emitidas por la ISO resultan comunes para todas las organizaciones que las quieran adoptar, pues la estandarización es el principio que rige a los sistemas de calidad, dicho concepto se refiere a la búsqueda de una simplificación y homologación de criterios, con el fin de que, independientemente del lugar y la organización donde se implemente, se lleven a cabo los mismos pasos bajo un único principio metodológico, garantizando así que la ejecución de los procedimientos de gestión de la calidad sean iguales en cualquier parte del mundo.

Sin embargo, aunque las normas son invariables, éstas pueden ajustarse al tipo de organización de que se trate según su naturaleza; por ejemplo, resulta evidente que una organización pública y una privada no persiguen los mismos fines. Cabe señalar que dichos ajustes no se traducen en la modificación del contenido de las normas, sino más bien se trata que, de acuerdo con la naturaleza de las organizaciones, se tomen únicamente aquellos puntos que le son aplicables. Aunque esto parezca complicado, es la estandarización el elemento que facilita la aplicación de las normas en casi cualquier organización, independientemente de su giro, naturaleza o fines. Justo por esta cualidad es que las normas ISO se han vuelto una constante a nivel mundial.

Por otra parte, es preciso mencionar que no basta con la aplicación de las normas y el cumplimiento de los requerimientos de las mismas; el segundo paso para poder obtener el reconocimiento internacional para un sistema de gestión de la calidad, es la certificación. De esta manera las organizaciones primeramente deben cumplir con los requisitos mínimos indispensables de un sistema de calidad para que eventualmente puedan llegar a certificarse y obtener así una plusvalía en sus productos o servicios.

“La certificación es el comprobante entregado por un organismo con autoridad de que las exigencias de la norma se están aplicando. Ésta da confianza al cliente

sobre la capacidad de la empresa para proveerlo con artículos conforme a los contratado”.<sup>17</sup>

Entonces, la certificación es el atributo que otorga validez a un sistema de calidad; es asimismo el reconocimiento a nivel mundial que se traduce como una garantía de que aquella organización que se encuentre certificada lleva a cabo los procedimientos más adecuados para sus propósitos o fines y bajo estándares de calidad. En síntesis, todo sistema de gestión de la calidad en cualquier parte del mundo, que se encuentre adecuado a las normas ISO y debidamente certificado, adquiere validez y legitimidad universal.

Lo anterior representa el atributo esencial de las normas ISO, pues es esa validez universal la que otorga una ventaja competitiva y reconocimiento internacional a aquellas organizaciones que han cumplido exitosamente con los requisitos de un sistema de calidad formal.

En virtud de lo anterior, es necesario apuntar que en el ámbito regional y local existen organizaciones que bajo el auspicio de la ISO fungen como enlaces para certificar (previo cumplimiento de los requisitos) de una manera oficial y legítima a toda organización (pública o privada) que así lo solicite, en un sistema de gestión de calidad. Para esto, la propia ISO ha realizado traducciones oficiales de las normas con el fin de que existan versiones únicas y homologas aplicables a nivel internacional.

En este punto es necesario precisar que, de acuerdo con la mística de los sistemas de calidad, no basta solamente la primera certificación, pues la mejora continua, elemento fundamental de la gestión de calidad, exige una evaluación periódica para lograr el sostenimiento del sistema, propiciando así que existan evaluaciones recurrentes, lo que significa certificaciones de mantenimiento. El resultado es la obtención del estatus general que guarda todo sistema de calidad

---

<sup>17</sup> CASTRO, Martínez, Antonio, *op. cit.*, consultado el 20 de julio de 2016.

con el fin de que el ente certificador evalúe la decisión de otorgar nuevamente la certificación o no. Una certificación y sus subsecuentes recertificaciones exigen a los sistemas de calidad supervisar constantemente el cumplimiento de los requisitos de las normas ISO bajo el concepto de la mejora continua; así toda certificación implica un acuerdo mutuo entre las organizaciones y la empresa certificadora, pues:

“Ambas tienen derechos y obligaciones que cumplir en función del sistema de calidad; la certificadora se obliga a auditar y mantener la vigencia del certificado en la medida que la empresa cumpla con los requisitos normativos y comerciales. Por su parte, la organización se obliga a cumplir con los requisitos normativos y a no transgredir la reglamentación respectiva.”<sup>18</sup>

Lo anterior garantiza la vigencia y efectividad de los sistemas de calidad.

Por otra parte, cabe mencionar que las normas ISO abarcan distintos ámbitos que van desde un sistema de calidad en la producción o generación de un producto y/o servicio, hasta cuestiones como el medio ambiente, la seguridad laboral, higiene en los alimentos, responsabilidad social, etc. Es decir la ISO emite distintos tipos de normas internacionales con relación a diversos temas específicos, por supuesto cada una de estas normas contiene los principios de estandarización ya mencionados.

Desde un aspecto técnico hay que señalar que toda norma va asociada a una codificación específica que la distingue y proporciona identidad propia, esta codificación indica el tipo de norma, la materia que rige y su versión. Por ejemplo las normas que se certificaron motivo de este trabajo son las siguientes:

- ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de la Calidad
- ISO 14001:2004 Sistema de Gestión Ambiental

---

<sup>18</sup> MOYADO, Estrada, Francisco, *Gobernanza y Calidad en la Gestión Pública, Oportunidades para Mejorar el Desempeño de la Administración Pública en México*, México, INAP, 2014, p. 67.

- OHSAS 18001:2008 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

Para comprender mejor respecto al punto anterior, en el siguiente apartado se abundará sobre las normas ISO:9000, en virtud de que constituyen la base para la implementación de todo sistema de calidad.

### Normas ISO 9000

Las normas ISO 9000 son una serie de instrumentos que regulan la implementación de todo sistema de gestión de la calidad, son el activo principal de la ISO y son la piedra angular en la historia de este tipo de sistemas.

Para comprender su origen el profesor Moyado cita a Lourdes Munch Galindo, quien menciona: “En este marco, y una vez que el aseguramiento de la calidad mostró sus beneficios en términos de competitividad y producción, surgió la norma ISO 9000, creada por la *International Standard Organization* (ISO) en 1987, como un conjunto de normas o estándares internacionales orientados a controlar, asegurar y evaluar la calidad de productos y servicios, entre las organizaciones privadas y públicas”.<sup>19</sup>

Fue hacia finales de los años 80 y principios de los 90 cuando la popularidad de estas normas creció de manera importante, debido a que en diversas organizaciones en los Estados Unidos se empezaron a adoptar e impulsar los sistemas de calidad, a fin de competir, con el modelo de mercado unificado Europeo, en un mismo contexto.

La materialización de la estandarización de procesos se ve consolidada en las normas ISO 9000, al respecto el profesor Moyado agrega: “La serie ISO 9000 se refiere a un grupo de cinco estándares internacionales (9000 a 9004), diseñados

---

<sup>19</sup> MOYADO, Estrada, Francisco, *op. cit.*, p. 61.

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.”<sup>20</sup>

La serie ISO 9000 comprendía 5 documentos normativos:

- ISO 9000,
- ISO 9001,
- ISO 9002,
- ISO 9003,
- ISO 9004.

La primera y la última norma corresponden a documentos de soporte o base, y las otras tres contenían estándares particulares sobre la gestión de calidad, es decir, manuales más específicos sobre la implementación, aseguramiento y control de los sistemas de calidad. Actualmente subsisten solamente los documentos 9000 (Principios y Vocabulario), 9001 (Requisitos) y 9004 (Mejora continua), pues 9002 y 9003 se integraron a la ISO 9001.

En este punto cabe mencionar que las normas ISO 9000 (así como las demás emitidas por la ISO) periódicamente son actualizadas, garantizando así su vigencia y concordancia con la realidad global, por lo regular las actualizaciones hechas por la ISO se llevan a cabo cada cuatro años.

La versión aún vigente es la ISO 9001:2008, la cual será eventualmente reemplazada por la más reciente actualización ISO 9001:2015.

Las normas ISO 9000, en su conjunto, son entonces herramientas para la operación y evaluación de los sistemas de administración de la calidad de toda

---

<sup>20</sup> *Ídem*, p. 62.

organización a nivel internacional, en años recientes la adopción de los sistemas de calidad se ha convertido indiscutiblemente en un requisito básico (basado en el prestigio y no en la obligación) dentro de la mayoría de las organizaciones en los países industrializados.

El reconocimiento que obtiene una organización que ha adoptado, certificado y recertificado sus procesos bajo las normas ISO 9000, se convierte en un aliciente para sus posibles clientes o usuarios, ya que es la aprobación de un organismo calificador la garantía que brinda los elementos necesarios para generar confianza en que dicha organización realiza sus operaciones bajo los mejores estándares de calidad, además los sistemas de calidad se pueden reforzar cuando las organizaciones adicionalmente adoptan otro tipo de sistemas ligados al cuidado del medio ambiente o la responsabilidad social por ejemplo, para los cuales también existen normas internacionales como se mencionó anteriormente.

Para puntualizar el enunciado anterior, hay que recordar que la evaluación constante es el aspecto determinante dentro de los sistemas de calidad y esto se materializa con las normas ISO 9000, pues para conservar el prestigio y reconocimiento internacional, es necesario que el organismo certificador, especializado en la materia, se cerciore de la efectividad y funcionamiento del sistema periódicamente, para mantener o no su visto bueno, “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 (ISO 9000). Para ello se recurre a un ente certificador, mismo que constata que efectivamente un producto, proceso o servicio, cumple con los requisitos especificados en un índice de referencia”<sup>21</sup> con esto se pretende ofrecer a los clientes y usuarios, la seguridad de que los productos y servicios se ajustan a estándares de calidad definidos por la serie de normas ISO 9000.

---

<sup>21</sup> *Ídem*, p. 65.

## 1.2 LA INFLUENCIA DE LAS CORRIENTES GERENCIALES EN EL ÁMBITO PÚBLICO

### 1.2.1 La Nueva Gestión Pública

La administración pública como disciplina científica estudia los asuntos relativos a la ejecución y operación de las tareas esenciales del Estado, esto dicho de manera general, no obstante, para definir o conceptualizar de forma integral qué es la administración pública es conveniente acudir a los grandes pensadores en la materia, y sin duda resulta ilustrador partir desde los enunciados emitidos por el precursor de esta ciencia J.B. Bonnin, quien en su obra define lo siguiente:

“Es, en efecto, la ciencia de las relaciones entre la comunidad y sus individuos, y de los medios de conservación de estas mismas relaciones por la acción de las leyes y de los magistrados sobre las personas y propiedades, en todo lo que interesa al orden social”.<sup>22</sup>

Es preciso mencionar que en los inicios de esta disciplina científica, al ir tomando distancia de otras ciencias sociales, existió un gran debate en torno a cuáles eran sus fines específicos, mucho ayudó la obra de Bonnin para dar luz al respecto, el considerado padre de la administración pública completaba su definición hablando sobre la ambivalencia de esta disciplina, “la administración es por consiguiente ciencia y arte: ciencia para poner en claro la teoría de las relaciones sociales, y arte cuando tiene por objeto la práctica de esta teoría para la aplicación de las leyes”.<sup>23</sup>

Es entonces el segundo aspecto el que brinda la cualidad distintiva de la administración pública pues le corresponde aplicar y poner en práctica las teorías (que como ciencia formula) para poder ejecutar las tareas esenciales de gobierno,

---

<sup>22</sup> BONNIN, C.J.B. “*Principios de la Administración*”, México, INAP, Revista de Administración Pública, Edición especial en Homenaje al Mtro. Gabino Fraga, 1982, p. 92.

<sup>23</sup> BONNIN, Jean-Charles, *op. cit.*, p. 92.



a eso debemos entender cuando se le atribuye que es un arte, pues la acción es su característica esencial. En la triada Estado, gobierno y administración pública, es esta última, el elemento que concreta los conceptos abstractos de los anteriores, pues ejecuta y opera la función gubernamental, al respecto Dwight Waldo agrega elementos a la definición y señala:

“La expresión administración pública, significa las instituciones y la actividad de las agencias u organismos públicos, es decir, la actividad organizada del Estado (objeto de estudio). En segundo lugar, una actividad consciente de estudio e investigación centrada en esas agencias públicas, por lo que se refiere a la disciplina (estudio del objeto). En tercer lugar, la síntesis de ambos aspectos entendidos como un área total de instituciones, actividades, investigación y enseñanza.”<sup>24</sup>

Respecto a lo anterior, un aspecto a destacar es la composición de la administración pública, pues bien, son sus elementos los que dan vida a esta disciplina, primeramente las instituciones que la conforman orgánicamente y dan lugar al entramado institucional que sirve para ejercer las tareas de gobierno, pero sobre todo la burocracia, que es la esencia misma de la administración pública, los burócratas –servidores públicos- son las personas encargadas de realizar las actividades cotidianas de gobierno y administración, este cuerpo de funcionarios es quien encarna la ejecución de las tareas del Estado, Weber nos habla sobre su relevancia y funcionalidad:

“La superioridad puramente técnica de la organización burocrática ha sido siempre la razón decisiva de su progreso respecto de toda otra forma de organización. El mecanismo burocrático es a las demás organizaciones como la maquina es a los modos de producción no mecanizados.”<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> WALDO, Dwight, *La Administración Pública del cambio social*, Madrid, Escuela de Administración Pública, 1974, p.16.

<sup>25</sup> WEBER, Max, *¿Qué es la Burocracia?*, México, Ediciones Coyoacán, 2005, p. 55.

Weber en su obra también explica las cualidades que son exigibles a los servidores públicos, indica: “La ocupación de un cargo es una “profesión”. Esto es obvio, primero, en la exigencia de un curso de preparación estrictamente fijado, el cual reclama la plena capacidad de trabajo durante un largo periodo, y en las pruebas específicas que son un requisito previo al empleo. Además, la posición del funcionario tiene naturaleza de deber.”<sup>26</sup>

En resumen la burocracia es aquella organización o modelo destinado a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad. La administración pública en acción no puede entenderse sin los servidores públicos o funcionarios quienes son los encargados de hacer funcionar adecuadamente al modelo burocrático. Una vez revisadas las cuestiones teóricas sobre la administración pública se procederá a analizar lo concerniente a la Nueva Gestión Pública (NGP).

La administración pública, a lo largo del tiempo ha sufrido diversas transformaciones, tanto en sus teorías como en sus técnicas de gestión. En la actualidad dichos cambios se han acelerado de manera considerable a consecuencia de la globalización mundial, pues si bien comenzó como una globalización de tipo económico, poco a poco este fenómeno ha permeado en todos los aspectos de la vida en sociedad, incluyendo a las instituciones del Estado, por lo que la propia administración pública ha tenido que ajustarse de una manera trepidante, en la teoría pero sobre todo en la práctica.

Dentro de los cambios originados por la globalización y el avance del mercado sobre el Estado, el neoliberalismo ha sido el punto medular en las grandes transformaciones que han experimentado la mayoría de países en el mundo, no obstante, como se ha constatado recientemente, un Estado mínimo no es tampoco la solución a las demandas y problemas sociales actuales, por lo que se ha dado un refortalecimiento a la institución Estatal, “Pero si bien el contexto económico y político no favorece una intervención más vigorosa por parte del Estado, hay una

---

<sup>26</sup> WEBER, Max, *op. cit.*, p. 27.

creciente preocupación por recuperar algunas capacidades que, en medio de este proceso, se fueron diluyendo y que hoy se muestran como una necesidad para ordenar el funcionamiento económico y fortalecer la cohesión social”.<sup>27</sup>

La realidad contemporánea de los Estados democráticos representa una mayor complejidad social y política, situación que ha originado que los gobiernos se adapten y diseñen nuevas herramientas para cumplir con sus objetivos esenciales. Por ello se han implementado novedosos modelos y sistemas de operación para reactivar la anquilosada burocracia y así ofrecer respuestas efectivas y concretas a las demandas de una ciudadanía cada vez más exigente e informada. Es en este contexto que la propia administración pública, como elemento ejecutor del gobierno, ha experimentado cambios de paradigma importantes, entre los cuales destaca la aplicación de modelos gerenciales (de origen privado) en el ámbito público, “Es así como se ha venido articulando un nuevo modelo que se ha dado en llamar nueva gestión pública, cuya implementación exige asumir una serie de principios que implican una forma diferente de visualizar la gestión gubernamental.”<sup>28</sup>

Esta aplicación de modelos o técnicas de origen privado en el sector público resultan de suma utilidad, pues coadyuvan a generar mayores y mejores mecanismos de gestión gubernamental, que sirven para atender las nuevas exigencias sociales, contribuyendo al fortalecimiento de la vida institucional, “En efecto, la Nueva Gestión Pública significó un cambio trascendental de la perspectiva tradicional de la administración pública hacia un modelo que pone énfasis en los resultados y que reclama mayor responsabilidad y flexibilidad institucional.”<sup>29</sup>

Otro aspecto que incumbe a este trabajo respecto a la NGP, es la cuestión sobre las prácticas gerenciales exigidas a los Estados en vías de desarrollo, como lo es

---

<sup>27</sup> MOYADO, Estrada, Francisco, *op. cit.*, p.27.

<sup>28</sup> *Ídem*, p.39.

<sup>29</sup> *Ídem*, p.40.

el caso de nuestro país, organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial o la OCDE, han exhortado y presionado a la aplicación de metodologías que faciliten y fortalezcan la planeación y el control en el gasto público; de esta manera, a México han llegado desde hace algunos años metodologías como el Presupuesto Basado en Resultados, los Sistemas de Evaluación de Desempeño y la Matriz de Indicadores para Resultados (Marco Lógico), por mencionar algunas.

“Esta tendencia se ha materializado en la introducción del Presupuesto Basado en Resultados (PBR) en varios países, particularmente los pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Este modelo surge como el medio para mejorar la manera mediante la que los gobiernos gestionan sus recursos, con el fin de consolidar su desarrollo social y económico, y proveer mejores servicios a la población. El PBR es una manifestación más de la Nueva Gestión Pública (NGP), y tiene como uno de sus fines generar información que permita a los gobiernos tomar decisiones eficientes y acertadas en materia de gasto; así como ofrecer la información que demanda la sociedad”.<sup>30</sup>

Como se puede apreciar, ya sea por la oleada internacional de cambios en el sector público, que ha dado origen entre otras cosas a la denominada -Reforma del Estado- o bien por presiones de organismos externos, las metodologías antes referidas se han introducido con éxito en países como el nuestro (no sin antes realizar una serie de adecuaciones jurídicas y estructurales); además, dichas metodologías se han acompañado de otro tipo de técnicas o herramientas más específicas pertenecientes también a la NGP, por ejemplo, la calidad total, el benchmarking, la gestión por procesos, la administración por objetivos, el enfoque al cliente, etc., lo anterior aunado al avance de las tecnologías de la información

---

<sup>30</sup> PÉREZ-JÁCOME, Friscione, Dionisio, *Presupuesto basado en resultados y aplicación en México*, en [http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/sitio\\_pbr/Documents/Pbr\\_Mex\\_02072012.pdf](http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/Documents/Pbr_Mex_02072012.pdf), consultado el 20 de julio de 2016.

ha generado un medio ambiente propicio para que exista una constante actualización del sector público.

Por otra parte, cabe subrayar que los modelos gerencialistas se acompañan con el desarrollo informático y en la actualidad han surgido categorías más elaboradas como el denominado *gobierno electrónico*, que llevan a un nuevo plano conceptual tanto a la NGP como a la relación entre gobierno y ciudadanía.

Antes de concluir este tema es oportuno mencionar que la implementación de estos modelos y metodologías en México se ha llevado a cabo de manera recurrente en los últimos años, las administraciones públicas federal, estatal y locales han realizado esfuerzos para adecuar su marco jurídico e institucional a fin de que estos medios sean correctamente ejecutados. Todo esto ha representado un trabajo arduo y constante para las instituciones públicas, especialmente desde el inicio de la década anterior, los resultados han sido favorables, pero como en todo también han surgido complicaciones; a pesar de eso, el PBR por ejemplo, es en la actualidad la premisa principal respecto a la política presupuestaria en el Gobierno Federal.

Finalmente se debe destacar que de la amplia gama de recursos que ofrece la NGP, no sólo el PBR y sus instrumentos metodológicos como la Matriz de Marco Lógico han sido utilizados en el sector público de México, también otras cuestiones más puntuales como la administración por objetivos o la gestión por procesos son utilizados en distintas áreas y tareas de gobierno. De entre este tipo de metodologías se destacan las referentes a la calidad total o de los sistemas de calidad, tema que interesa en este trabajo.

### **1.2.2 Los Sistemas de Gestión de Calidad en el contexto de la NGP**

Como se ha mencionado, la NGP dio lugar a la implementación de diversas técnicas e instrumentos de gestión y administración de origen privado en el sector

público; uno que ha tenido singular éxito es el referente a las cuestiones de calidad, en virtud de sus múltiples beneficios, su popularidad a nivel global y su capacidad de adaptación.

Los sistemas de gestión de la calidad forman parte de la NGP y están basados en un modelo en el cual se pone especial énfasis en la satisfacción del cliente-usuario o destinatario final, así como en la calidad misma de los productos, servicios o procesos generados por una organización, por lo que es oportuno mencionar de qué manera la NGP se enlaza con los sistemas de calidad y el sector público. En su obra el profesor Moyado respecto a la convergencia entre la NGP y los sistemas de calidad dice:

“La combinación de ambos sistemas, en el seno de las organizaciones públicas, genera entonces una serie de cambios internos, que van a tener una repercusión social, en tanto la extensión de los nuevos dispositivos de calidad, impactarán a nivel de los usuarios, consumidores, derechohabientes o clientes, según la naturaleza del servicio de que se trate”.<sup>31</sup>

En los apartados anteriores se ha explicado que la implementación de un sistema de calidad consiste en la estandarización de procedimientos aplicable a situaciones constantes y sobre las cuales se pretende generalizar el uso de soluciones técnicas a los procesos de producción, transformación o en la generación de servicios, para lograr esto de una forma homogénea, en toda organización a nivel mundial, se diseñaron las normas ISO 9000 como la manera de asegurar que todo proceso se efectúa conforme a los estándares generales previamente definidos, la eventual certificación es el sello de garantía que tienen las organizaciones para resaltar que sus procesos y procedimientos se llevan cabo conforme a una norma internacional, dando prestigio y garantía a sus productos y/o servicios, situación que redundará en la confianza y satisfacción del usuario o cliente y que también se traduce como una ventaja competitiva en el mercado.

---

<sup>31</sup> MOYADO, Estrada, Francisco, *op. cit.*, p.55.

Ahora bien, en el caso del sector público, la implementación de sistemas de gestión de calidad también tiene consecuencias positivas, en un primer momento a nivel organizacional en aspectos tales como, la optimización de recursos financieros y materiales, la reducción de tiempos en trámites y servicios ofrecidos al público, la mejora de procedimientos administrativos internos, etc.

En un segundo momento también hay beneficios que impactan a nivel institucional, en situaciones que en función de las primeras resultan más complejas, como el aumento de la confianza ciudadana en su gobierno, derivado de la mejora en las prácticas gubernamentales y la óptima prestación de servicios públicos; el reconocimiento internacional hacia un gobierno en virtud de la innovación y compromiso con la calidad en los productos y servicios que ofrece al ciudadano; el ahorro sustancial de recursos gracias a la optimización de procesos administrativos y productivos impactando incluso a nivel presupuestario; entre otras.

El profesor Moyado, quien aludiendo a Guillermo A. Malvicino, subraya que “La calidad adquiere de esta forma una dimensión diferente de las que tradicionalmente ha mostrado, revelándose como un activo político que va a impactar directamente en el fortalecimiento de la legitimidad institucional. Reconociendo como real y legítimo el incremento de la exigencia de los consumidores finales locales o internacionales en cuanto a bienes y servicios adecuados a sus expectativas, se impone analizar los aspectos que conforman la calidad y de qué manera es posible planificar hacia el futuro mecanismos útiles y realistas que permitan dar respuestas a este nuevo enfoque en la interrelación cliente-proveedor”.<sup>32</sup>

Con relación a lo anterior cabe señalar que los gobiernos, y sobre todo las facciones políticas, en las cuales éstos tuvieron su origen, pueden utilizar como un

---

<sup>32</sup> MOYADO, Estrada, Francisco, *Gestión Pública y Calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público*, VII Congreso Internacional CLAD, Lisboa, 2002, p. 4.

activo político el uso de los sistemas de calidad, dicho activo si es empleado adecuadamente puede favorecer incluso cuestiones esenciales como la legitimidad, cabe recordar que un gobierno que de origen no tenga el reconocimiento y apoyo popular, puede llegar a obtenerlo eventualmente, en función de su correcta actuación gubernamental; otro aspecto relevante dentro de los beneficios de utilizar el citado activo político, es que esto puede contribuir a obtener la preferencia del electorado en los comicios y con esto permanecer en el poder o bien ampliar su esfera de acción obteniendo nuevos lugares de representación popular. Estas cuestiones son aspectos trascendentales y aunque evidentemente no hay una conexión directa entre los sistemas de calidad y las preferencias electorales o la legitimidad de un gobierno, es indudable que los beneficios de aquéllos son elementos que favorecen el reconocimiento ciudadano hacia sus autoridades, situación que de ser bien aprovechada resulta más que benéfica para cualquier gobierno y la corriente política a la que pertenezca.

Por supuesto, para que suceda lo anterior, es necesario que las actividades realizadas bajo el esquema de los sistemas de gestión de calidad, apegadas a la normatividad de ISO, se efectúen de manera atinente, pues no basta con sólo implantarlos en las administraciones públicas y que automáticamente den resultados favorables en el ámbito administrativo y posteriormente en el aspecto político. En muchas ocasiones sólo se han utilizado como acciones pasajeras que no perduran ni se consolidan dentro de las organizaciones públicas y, por lo tanto, no tienen los efectos esperados, fungiendo como banderas propagandísticas o electoreras.

Lo importante es que, una vez implementado un sistema de calidad dentro de una organización pública, éste persista y se le dé puntual atención así como el mantenimiento necesario; en este contexto, el tiempo es entonces el factor determinante para que un sistema de calidad logre permear adecuadamente y que pueda generar los beneficios aquí descritos. Sin duda, lo anterior es menester de



los servidores públicos pues su participación es sustancial para que logren funcionar los sistemas de gestión de calidad.

En resumen, se puede mencionar que el uso de sistemas de gestión de calidad en el sector público está sujeto a diversos factores para que logren ser efectivos y generen resultados positivos, resultados que en un primer momento son elementales, pero que eventualmente y vistos en su conjunto pueden redundar en cuestiones fundamentales como el ya mencionado tema electoral; he aquí la importancia que pueden llegar a tener si son correctamente empleados.

### **1.2.3 La Calidad en el Sector Público Mexicano**

Como se explicó anteriormente, los beneficios del uso de los sistemas de calidad se traducen en la simplificación y optimización de los procedimientos de una organización pública, a fin de mejorarlos para que sus productos y servicios finales sean adecuados a su misión o propósito; con esto se contribuye al incremento de la satisfacción de los clientes, usuarios o beneficiarios (ciudadanos) respecto a los productos, procesos o servicios proporcionados por las instituciones públicas que se utilizan en la vida diaria. En nuestro país estas prácticas han sido ya recurrentes y existen experiencias en la administración pública a nivel federal, estatal y municipal.

Es preciso resaltar que al inicio de la década anterior bajo el contexto de la alternancia política, el gobierno entonces electo impulsó de manera considerable la aplicación de modelos gerenciales (entre ellos los sistemas de calidad) en la administración pública federal, dando inicio a una nueva etapa en el servicio público en México.

“En efecto, una de las tareas esenciales de cualquier gobierno de transición, es impulsar los cambios necesarios en la estructura institucional, para recuperar las legitimidad y la confianza ciudadana en las instituciones, muchas veces perdida o

deteriorada por los procesos de corrupción, clientelismo, corporativismo y visión patrimonialista que obstaculizan todo intento de democratización”.<sup>33</sup>

Por supuesto este ciclo de cambios no era exclusivo de nuestro país, pues estaba inmerso en la oleada internacional referida en apartados anteriores, como son las exigencias propias de los procesos derivados de la -reforma del Estado- fenómeno que ocurría paralelamente en muchos países latinoamericanos como el medio para modernizar el sector público y en las presiones sociales internas que perseguían este mismo fin. En el ámbito local esto representó un parteaguas en la forma de concebir y prestar el servicio público. La NGP llegó para modificar muchas cosas en la administración pública mexicana.

Para contextualizar corresponde hablar sobre los sistemas de gestión de calidad que han sido implementados en las instituciones públicas en México; esto ayudará a comprender cómo se fueron introduciendo los sistemas de calidad conjuntamente con otras metodologías pertenecientes a la NGP en el sector público.

Primeramente hubo un esfuerzo considerable a nivel federal con la creación de instituciones encargadas específicamente de los temas administrativos y burocráticos, fue así como en 1994 se creó a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), quien se encargaría de velar por el control y desarrollo del sector público. Posteriormente esta se convertiría en la Secretaría de Función Pública (SFP), conservando sus objetivos primarios, pero con nuevos retos y tareas a fin de mejorar el servicio público en todo el país, fue esto un aspecto que facilitó la implementación de los modelos provenientes de la NGP en diversas instituciones públicas, incluyendo a los sistemas de gestión de calidad.

De manera más particular cabe señalar que las estrategias para implementar las metodologías de la NGP en las instituciones públicas, han consistido en el diseño

---

<sup>33</sup> MOYADO, Estrada, Francisco, *op. cit.*, p.124.

y desarrollo de políticas y programas de tipo interinstitucional, es decir, se han diseñado estrategias rectoras de carácter general que buscan producir cambios a nivel organizacional y eventualmente a nivel institucional y sectorial. Mucho ha colaborado el sistema nacional de planeación y sus instrumentos, pues las estrategias de modernización administrativa forman parte de la planeación democrática y han sido elaborados con miras a mediano y largo plazo e incluso con pretensiones transexenales, así los programas que buscan mejorar y modernizar la administración pública, bajo el esquema de la NGP, han estado presentes en cada gobierno en turno por lo menos en los últimos 20 años y han sido coordinados por aquellas instituciones creadas para tal efecto, la SFP en la época actual.

Respecto a los sistemas de calidad “Un aspecto a resaltar, es que al someter los servicios públicos a un proceso de certificación se da un paso importante para dinamizar el trabajo en las administraciones públicas ya que, como hemos visto, la certificación es también resultado del camino que se define al incorporar la gestión de calidad al sector público y va seguida del cumplimiento de los requerimientos de la norma, así como de la obtención del reconocimiento de un sistema, proceso o producto, bajo estándares de calidad internacional, que se promueven vía la aplicación de las normas ISO 9000”.<sup>34</sup>

En 1995 apareció el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP 1995-2000), que tenía objetivos claros en cuanto a reformar de manera sustancial la actuación de la administración pública con el fin de efficientar sus procesos y de mejorar la calidad de sus servicios. De manera subsecuente, aunque no necesariamente como una prolongación del sexenio anterior, en el año 2000 surgieron la Agenda del Buen Gobierno y el Modelo INTRAGOB, cuyas metas y objetivos tendrían alcances hasta el final del sexenio del primer gobierno de alternancia, el año 2006, en este periodo fue cuando el concepto calidad cobra mayor relevancia “Así, desde el arranque del gobierno se realizaron esfuerzos

---

<sup>34</sup> *Ídem*, p. 131.

para lograr la consolidación de una administración pública basada en la innovación y la calidad, así como en el rediseño y la modernización de las instituciones del sector público<sup>35</sup> y gracias a las bases establecidas por el PROMAP fue posible introducir formalmente sistemas de calidad en las organizaciones públicas.

El logro principal del modelo INTRAGOB fue la certificación de muchos procesos a nivel operativo en la mayoría de las dependencias de gobierno federal e incluso en algunos órganos desconcentrados, “En términos cuantitativos, bajo el modelo INTRAGOB, entre 2001 y 2006, se logró la certificación, bajo la norma ISO 9000, de 1,722 centros de trabajo y 1,871 procesos por parte de diversas dependencias y entidades de la administración pública federal.”<sup>36</sup> Fue entonces una etapa donde el auge de la certificación de calidad en las organizaciones públicas en México tomó mucha fuerza y permeó también hacia algunos gobiernos locales.

Años más tarde, en 2008 particularmente, y ya bajo un nuevo gobierno, que aunque representó una continuación a la alternancia política en el Ejecutivo Federal, no dio continuidad con los planes y programas de su antecesor, surge el Programa de la Mejora de la Gestión (PMG 2008-2012) como el eje rector de la política de modernización administrativa a nivel nacional. Este último no tuvo tanto énfasis hacia los sistemas de calidad y la certificación, pero aun así delineó modelos para asegurar la calidad en los servicios proporcionados por los entes públicos.

En la época actual, en un contexto de cambio político y del regreso del otrora partido hegemónico al Ejecutivo Federal, también existen programas generales que buscan mejorar a la administración pública en diversos aspectos, por ejemplo y como uno de los más importantes, tenemos un Programa de Combate a la Corrupción respaldado por un Sistema Nacional Anticorrupción que se encuentra en plena formación y desarrollo. Aunque ya no hay tanto furor por los sistemas de calidad, si hay una herencia positiva respecto de éstos, pues se hizo una buena

---

<sup>35</sup> *Ídem*, p.130.

<sup>36</sup> *Ídem*, p. 136.

costumbre enfocar el servicio público hacia las nociones básicas de calidad y enfoque al cliente (ciudadano) situación que se hace tangible hasta el día de hoy.

Es oportuno reflexionar sobre el hecho de que no existe una conexión directa entre los objetivos de los programas nacionales aquí referidos (PROMAP-INTRAGOB-PMG) por cuestiones de tipo político y del cambio de rumbo que significa la elección federal cada 6 años, pero aun así se advierte la persistencia de una idea común y un esfuerzo sostenido respecto al desarrollo y evolución del sector público, independientemente del gobierno de que se trate.

Lo anterior es comprensible en virtud que es un aspecto que reclama la sociedad civil con mayor fuerza desde épocas recientes y de que representa un tema fundamental para el desarrollo del país así como para el fortalecimiento de relación entre ciudadanos y gobierno, en función de los principios del modelo actual de gobernanza. Por lo anterior, el desarrollo y modernización del aparato burocrático-administrativo debe ser un objetivo constante para todo gobierno sin importar su color o ideología, ya sea con los instrumentos de la NGP o con nuevas metodologías que ayuden a este propósito.

Para concluir este apartado, cabe mencionar que en la actualidad el tema de la certificación de calidad no es tan popular como lo fue años atrás, sin embargo en virtud de las experiencias previas, existen algunas organizaciones que continúan con su modelo de calidad y mantienen sus sistemas debidamente certificados (principalmente en las entidades federativas), lo más importante fue que se sentó un antecedente para la innovación e implementación de modelos enfocados en la calidad en el sector público nacional, situación que aunada a las demás consecuencias positivas del uso y aplicación de los modelos de la NGP, redundó en la mejora de las operaciones internas de muchas organizaciones e instituciones públicas, así como en la consolidación del enfoque del ejercicio de la función pública bajo los principios de eficiencia, eficacia, transparencia, sentido humano, en síntesis, un servicio público con calidad.

## **2. EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DEL CEN DEL PRI**

### **2.2 EL MARCO INSTITUCIONAL Y ESTRUCTURAL DEL PRI**

Ya se ha apuntado que los sistemas de calidad son instrumentos de gestión que contribuyen a la mejora continua de los procesos productivos efectuados dentro de una organización, con base en reglas bien definidas y métodos específicos de actuación, son aplicables por lo regular al sector privado, pues de hecho es ahí donde estas metodologías tienen su origen, sin embargo desde hace algunos años dichas prácticas han sido aplicadas también en el sector público.

Con relación a lo anterior, el Partido Revolucionario Institucional (PRI), en el afán de mantenerse a la vanguardia como un instituto político, y a la luz de su regreso a la Presidencia de la República, dio inicio a un proceso interno de transformación político-administrativo.

En el contexto de esta reinversión, la dirigencia del partido, entre los grandes objetivos planteados, delineó como una de sus principales metas reordenar sus áreas administrativas para hacer más eficientes sus procesos internos y contribuir a la transformación de todo el instituto político. Fue así como se decidió obtener la certificación internacional ISO en las áreas adjetivas del Comité Ejecutivo Nacional (CEN), la Secretaría de Finanzas y Administración, y la Contraloría General, con el fin de optimizar el uso de los recursos para la operación cotidiana del partido.

De esta manera, en el año 2013 la dirigencia del CEN del PRI optó por diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad en sus procesos administrativos, el cual posteriormente se amplió a otros tres rubros; la seguridad laboral, el cuidado al medio ambiente y la igualdad laboral entre mujeres y hombres.

El reto era mayúsculo, aún más en el contexto de que no existía un esfuerzo similar a nivel nacional ni en el ámbito comparado, pues nunca un partido político había incursionado en la implementación de una metodología de esta naturaleza.

En función de lo anterior hay que valorar el trabajo que se llevó a cabo en el seno del CEN del PRI, pues a iniciativa propia y sin que alguna norma lo exigiese se obtuvo la certificación internacional en los procedimientos administrativos, logrando cumplir con dicho objetivo en un tiempo relativamente corto. Además puede destacarse que el PRI anticipó el futuro de forma atinente, pues a la luz de la reforma político-electoral del año 2014, la cual exige un mayor control en la fiscalización de los recursos de los partidos políticos, la estandarización de procesos administrativos del CEN resultó una situación idónea para cumplir cabalmente con las nuevas exigencias legales.

Lo realizado es trascendental en el escenario nacional, pues si bien en años anteriores existieron esfuerzos similares en el sector público (como se ha apuntado la certificación ISO ya se había implementado en algunas dependencias del Gobierno Federal), nunca se había realizado en un partido político, por lo cual esto representó una verdadera novedad y un gran desafío. El objetivo se cumplió de manera satisfactoria en aproximadamente dos años y medio de trabajo, convirtiéndose así en el único antecedente de este tipo a nivel mundial.

No se debe omitir que, si bien se alcanzó el objetivo general conforme a la esencia de las propias normas cumplidas, no basta con acceder a la certificación, pues un sistema de calidad persiste en virtud de la mejora continua y de las evaluaciones periódicas, situación que actualmente se vive día con día en el CEN, ya que existe una Dirección creada expreso para diseñar y ejecutar las estrategias pertinentes para mantener el cumplimiento cotidiano de las exigencias establecidas por las normas internacionales ISO, se encarga también de realizar las actividades necesarias para cumplir con las acciones de mejora continua.

Lo anterior evidencia el compromiso asumido por el partido y sus autoridades, así como la existencia de una estrategia integral y permanente para dar continuidad a este gran logro de certificación de calidad.

Por lo anterior, aquí se dimensiona de manera justa lo que se realizó al interior del CEN, pues más allá de fines partidistas o electorales, se trata de una innovación singular en el ámbito político-administrativo nacional e internacional, la cual puede considerarse como un modelo oportuno para que los partidos políticos en México modernicen y optimicen sus procesos adjetivos internos.

### **2.1.1 La organización del Partido**

La principal forma de analizar la organización general del Revolucionario Institucional es bajo el enfoque de los sectores (corporativo), pues tradicionalmente se encuentran adheridas a él diversas organizaciones de tipo gremial. Cabe recordar que la creación del Partido Revolucionario Institucional, tiene su origen a finales del año de 1928 y principios de 1929, en una etapa post-revolucionaria, las facciones Carrancistas, Villistas, Obregonistas, Zapatistas y otras más, estaban en la antesala de la etapa de las instituciones, gracias a la visión estadista del general Plutarco Elías Calles, quien manifestaba:

“pero la misma circunstancia de que quizá por primera vez en su historia se enfrenta México con una situación en la que la nota dominante es la falta de caudillos, debe permitirnos, va a permitirnos orientar definitivamente la política, del país por rumbos de una verdadera vida institucional, procurando pasar, de una vez por todas, de la condición histórica de país de un hombre a la de nación de instituciones y de leyes”.<sup>37</sup>

Bajo ese contexto fue que en el mes de marzo de 1929 se fundó el Partido Nacional Revolucionario (PNR), que supo amalgamar en su interior a las distintas

---

<sup>37</sup> Discurso de Plutarco Elías Calles al abrir las sesiones ordinarias del Congreso. 1 de septiembre de 1928.



corrientes de pensamiento surgidas en la revolución de 1910. El PNR agrupó a civiles y militares que habían luchado en la primera revolución social del siglo XX, y su surgimiento representó la solución a los múltiples problemas existentes entre las facciones revolucionarias.

Más tarde, en el mes de abril 1938, después de una primera etapa de génesis y organización, surgió fortalecido y renovado el Partido de la Revolución Mexicana (PRM) con el apoyo y presencia de los 4 sectores que lo integraban, el Agrario, el Popular, el Obrero y el Militar y bajo el lema de 'Por una democracia de los trabajadores'.

Lo anterior significó la segunda etapa del partido y dio lugar a la plataforma final que en el año de 1946 se consolidó y dio origen al aún vigente Partido Revolucionario Institucional (PRI). La consolidación del PRI como el principal partido de México demostraba en ese entonces la unidad y fuerza que dicho instituto político poseía, a cabalidad se logró llevar a cabo esa visión de estado que vaticinaba el tránsito de una época de caudillos a una de instituciones, pues por primera vez en 1946 sería el candidato Miguel Alemán Valdés, un civil que contendría por la presidencia de la República.

Ahora bien, para los fines de este trabajo es menester revisar otra cara de la moneda, es decir, la parte orgánica del instituto político, primero a nivel general y posteriormente a nivel del Comité Ejecutivo Nacional.

Los Estatutos del Partido<sup>38</sup> vigentes en su Título Tercero señalan lo siguiente:

De la Organización y Dirigencia del Partido

Capítulo I

---

<sup>38</sup> ESTATUTOS DEL PARTIDO REVOLUCIONARIO INSTITUCIONAL, aprobados por el Consejo Político Nacional el 8 de agosto de 2014, declarados constitucional y legalmente válidos por el INE el 15 de octubre y publicados en el Diario Oficial de la Federación el 27 de octubre del mismo año.

## De la Estructura Nacional y Regional

Artículo 64. Los órganos de dirección del Partido son:

- I. La Asamblea Nacional;
- II. El Consejo Político Nacional;
- III. La Comisión Política Permanente;
- IV. El Comité Ejecutivo Nacional;
- V. La Comisión Nacional de Justicia Partidaria;
- VI. La Defensoría Nacional de los Derechos de los Militantes y las Defensorías Estatales y del Distrito Federal de los Derechos de los Militantes;
- VII. Las Asambleas Estatales, del Distrito Federal, municipales, delegacionales y seccionales;
- VIII. Los Consejos Políticos Estatales, del Distrito Federal, municipales y delegacionales;
- IX. Las Comisiones Estatales y del Distrito Federal de Justicia Partidaria;
- X. La Comisión Nacional y las Comisiones Estatales, del Distrito Federal, Municipales y Delegacionales de Procesos Internos;
- XI. Los Comités Directivos Estatales y del Distrito Federal, municipales o delegacionales; y
- XII. Los comités seccionales.

Respecto al área objeto de este trabajo se manifiesta lo siguiente:

### Sección 4. Del Comité Ejecutivo Nacional.

Artículo 84. El Comité Ejecutivo Nacional tiene a su cargo la representación y dirección política del Partido en todo el país y desarrollará las tareas de coordinación y vinculación para la operación política de los programas nacionales que apruebe el Consejo Político Nacional y la Comisión Política Permanente.

Artículo 84 Bis. El Comité Ejecutivo Nacional estará integrado por:

- I. Una Presidencia;
- II. Una Secretaría General;
- III. Una Secretaría de Organización;
- IV. Una Secretaría de Acción Electoral;
- V. Una Secretaría de Finanzas y Administración;
- VI. Una Secretaría de Gestión Social;
- VII. Una Secretaría Jurídica;
- VIII. Una Secretaría de Acción Indígena;
- IX. Una Secretaría de Cultura;
- X. Una Secretaría de Vinculación con la Sociedad Civil;
- XI. Una Secretaría de Asuntos Internacionales;
- XII. Una Secretaría de Asuntos Migratorios;
- XIII. Una Secretaría de Atención a los Adultos Mayores;
- XIV. Una Secretaría del Deporte;
- XV. Una Secretaría de Comunicación Institucional;
- XVI. Una Secretaría de Atención a Personas con Discapacidad;
- XVII. Una Secretaría de Enlace con las Legislaturas de los Estados;
- XVIII. Una Contraloría General;
- XIX. Una Unidad de Transparencia;
- XX. La Representación del Partido ante el Consejo General del Instituto Nacional Electoral; y
- XXI. Los Secretarios que señalan el artículo 94 Bis.
- XXII. Tres coordinadores de Acción Legislativa, uno por los diputados federales, uno por los senadores de la República y uno por los legisladores locales; así como un coordinador por los presidentes municipales; y
- XXIII. Cada Sector y organización nacional contará dentro del Comité Ejecutivo Nacional con un coordinador, con las atribuciones y representatividad suficientes para su cabal funcionamiento.

### **2.1.2 Las áreas adjetivas del CEN del PRI**

Las áreas administrativas del CEN del PRI son las encargadas de realizar todas aquellas funciones de apoyo o adjetivas para coordinar y regular el ejercicio de los recursos así como la vida interna del partido, tanto la SFyA como la CG referidas en este apartado son las responsables de llevar a cabo esas funciones.

Cabe resaltar que ambas áreas son de reciente diseño, pues, al igual que todo el partido, fueron objeto de una reestructuración y no obstante siempre ha existido un área de finanzas y una de administración, la novedad se encuentra en el hecho de que actualmente se encuentran fusionadas en una misma dependencia; por otra parte y de manera paralela se decidió crear un área específica con funciones de contraloría interna para mejorar el control administrativo al interior del CEN.

Ambas dependencias fueron seleccionadas a fin de obtener la certificación de procesos en ISO 9000, pues su naturaleza administrativa las hace susceptibles a una estandarización de procedimientos.

Hay que señalar que, en el contexto de la transformación partidista, también era importante para la dirigencia nacional delinear una nueva manera de ejecutar y administrar los recursos financieros, para ello se diseñó una estrategia integral, ya que al tiempo de iniciar con los trabajos de certificación de calidad también se generaron otros instrumentos que coadyuvarían a un mejor control del gasto, por ejemplo, se creó un Comité de Adquisiciones para supervisar toda compra del partido que representará un gasto considerable, y un Comité de Información a efecto de dar mayor transparencia a la información en poder del partido.

### **2.1.3 Secretaría de Finanzas y Administración**

Para revisar las tareas que de manera puntual se le confieren a las dependencias antes referidas, es necesario acudir al Reglamento del Comité Ejecutivo Nacional

del PRI<sup>39</sup>, el cual define con mayor especificidad las cuestiones relativas a sus áreas internas.

El Artículo 62, indica que para el cumplimiento de las atribuciones que le encomiendan los Estatutos, el titular de la Secretaría de Finanzas y Administración podrá realizar distintas actividades, de entre las cuales destacan las siguientes:

I. Administrar, controlar y resguardar los recursos federales, locales y el patrimonio del Partido, así como desarrollar la normatividad financiera, administrativa y contable, derivada de los programas, proyectos y acciones propias de sus funciones;

IV. Desarrollar, ejecutar y supervisar el sistema contable en línea que sea compatible con el sistema que, en su caso, implemente el Consejo General del Instituto Nacional Electoral;

VIII. Elaborar, y someter a consideración del Presidente, el proyecto del presupuesto del Comité Ejecutivo Nacional;

XVI. Expedir las constancias que acrediten que miembros, militantes y organizaciones del Partido se encuentran al corriente en el pago de sus cuotas;

XXIX. Registrar contablemente la totalidad de los egresos del Partido y recabar la documentación original que sustente la erogación, de conformidad con la normatividad electoral en materia de fiscalización;

XXX. Elaborar e integrar los contratos correspondientes con los proveedores y prestadores de servicios, de conformidad con la normatividad electoral en materia de fiscalización y lo establecido por el Manual Normativo en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos, Obras, Servicios y Bajas de Activos. Al efecto, los remitirá para su revisión a la Secretaría Jurídica;

XXXIV. Presidir el Comité de Información del Partido Revolucionario Institucional, a que se refiere el Reglamento de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Partido Revolucionario Institucional;

---

<sup>39</sup> Aprobado por el Consejo Político Nacional el 8 de agosto, aprobado por el INE el 31 de octubre de 2014

XXXVIII. Expedir los nombramientos y realizar los movimientos de altas y bajas del personal que propongan los titulares de las áreas y Secretarías que integran el Comité Ejecutivo Nacional y de los Comités Directivos Estatales y del Distrito Federal;

XXXIX. Constituir y presidir el Comité de Adquisiciones, Arrendamientos, Obras, Servicios y Bajas de Activos del Partido Revolucionario Institucional;

XLI. Supervisar el gasto programado conforme a la administración por resultados; cumpliendo con el establecimiento de objetivos, metas e indicadores de gestión aprobados por el Consejo Político Nacional en el presupuesto anual;

XLV. Definir las actividades y estrategias para la conformación y la coordinación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Comité Ejecutivo Nacional;

XLVIII. Establecer las normas, acuerdos y convenios necesarios con los Comités Directivos Estatales, del Distrito Federal y municipales para salvaguardar los bienes muebles e inmuebles para su adecuado registro e inventario;

LI. Coordinar las actividades de los enlaces regionales designados para recabar la información en materia de finanzas, administración, transparencia, control y vigilancia a cargo de la Secretaría, de la Contraloría General y de la Unidad de Transparencia.

Artículo 63. Para el ejercicio de las atribuciones que le confieren los Estatutos, la Secretaría de Finanzas y Administración, contará con la siguiente estructura:

I. Subsecretaría de Finanzas.

II. Subsecretaría de Administración.

III. Subsecretaría de Enlace y Procesos Electorales.

#### **2.1.4 Dirección de Asesoría, Innovación y Calidad**

Es importante señalar en este apartado la existencia de un área creada expresamente para revisar y supervisar todo lo relativo al Sistema de Gestión de Calidad, en

cumplimiento a lo establecido en el Reglamento del CEN, a decir, la denominada Dirección de Asesoría, Innovación y Calidad. El citado Reglamento menciona:

## Sección 7

### De la innovación y calidad

Artículo 87. La Secretaría de Finanzas y Administración definirá las actividades y estrategias para la conformación y la coordinación del Sistema de Gestión de la Calidad en el Comité Ejecutivo Nacional, conforme a lo siguiente:

- I. Promoverá la capacitación del personal para elevar la calidad de los servicios;
- II. Establecerá los mecanismos de organización y de infraestructura tecnológica para el desarrollo eficiente del Sistema de Gestión en la Calidad de los servicios y procesos del Comité Ejecutivo Nacional;
- III. Definirá los criterios para el desarrollo de los mecanismos de seguimiento, medición y evaluación de las acciones en materia de calidad.

Artículo 88. La Secretaría de Finanzas y Administración elaborará el manual de organización de acuerdo a los puestos, funciones y al personal con que se cuente para cada proceso a certificar, de conformidad con las normas:

- a) SGC Sistema de Gestión de la Calidad NMX-CC-9001-IMNC-2008;
- b) SGA Sistema de Gestión Ambiental NMX-SAA-14001-IMNC-2004;
- c) SGSST Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo NMX-SAST 001- IMNC-2008;
- d) EG Equidad de Género NMX-R-025-SCFI-2012

La Dirección aquí descrita es el área que encabeza y dirige las acciones tendientes a la implementación, mantenimiento y evaluación del SGI de calidad dentro del CEN, funge como responsable de hacer cumplir lo estipulado en el Reglamento y es el área de enlace para todas las demás, su existencia denota el

compromiso que tienen las autoridades del partido para concretar y sostener el objetivo de la certificación de calidad bajo las normas internacionales ISO.

Es en esta Dirección donde se encuentra el personal especializado tanto por parte del partido como de la Universidad en Ciencias de la Calidad y que son los encargados de dirigir y evaluar todo lo concerniente al SGI, además esta Dirección funge como enlace entre los operadores del sistema y la alta dirección.

### **2.1.5 Contraloría General**

El Capítulo XVII del Reglamento habla sobre la Contraloría General y manifiesta lo siguiente:

Artículo 127. La Contraloría General es el órgano de control interno del Comité Ejecutivo Nacional, que tiene a su cargo la vigilancia, evaluación y control de la aplicación de los recursos del Partido, por parte del Comité Ejecutivo Nacional, de los Comités Directivos Estatales y del Distrito Federal, Sectores, Organizaciones y organismos especializados del Partido. En el ejercicio de sus atribuciones está dotada de autonomía técnica y de gestión para decidir sobre su funcionamiento y resoluciones. Su nivel jerárquico equivale a una Secretaría del Comité Ejecutivo Nacional del Partido y el titular es designado por el Consejo Político Nacional de entre una terna propuesta por el Presidente del Comité Ejecutivo Nacional.

Artículo 128. En el desempeño de sus funciones, la Contraloría General se sustentará en la especialización técnica, la profesionalización y la transparencia en la rendición de cuentas; y sus militantes colaboradores estarán sujetos a los principios de imparcialidad, legalidad, objetividad, certeza, honestidad, exhaustividad.

Artículo 141. La Contraloría General guardará estricta reserva sobre información y documentos que conozcan o permanezcan en sus archivos, con motivo del



desempeño de sus atribuciones y facultades así como de sus actuaciones y observaciones. Quienes se hayan desempeñado como titular, mandos medios y militante colaborador administrativo dentro de la Contraloría General, no tendrán impedimento para laborar después de su separación, en otras áreas del Partido; sin embargo, deberán guardar la estricta reserva y confidencialidad sobre la información y documentos que hayan conocido con motivo del desempeño de sus facultades.

Respecto a las atribuciones de su Titular del artículo 123 de destaca lo siguiente:

- I. Promover el desarrollo de la Contraloría General hacia una nueva visión del control “Control Preventivo”, que garantice el control, la vigilancia y el apego a la legalidad en el manejo de los recursos administrativos y financieros del Partido; enmarcada en valores éticos, jurídicos, profesionales y morales;
- II. Planear, programar, organizar y coordinar el sistema de control y evaluación de la Contraloría General;
- V. Coadyuvar con la Secretaría de Finanzas y Administración en la emisión de manuales y procedimientos, normas y guías específicas relacionadas con la materia administrativa, contable y electoral;
- VIII. Dictar las bases generales para la realización de evaluación, vigilancia y control del origen y aplicación de los recursos financieros del Partido;
- IX. Dictar las bases generales para la realización de auditorías y revisiones especiales a las diferentes áreas del partido y de sus organismos adherentes;
- XX. Participar en los actos de entrega-recepción de los titulares de las áreas que integran el Comité Ejecutivo Nacional del Partido, a fin de fomentar la transparencia en la transición de encargos;
- XXI. Participar en los comités y subcomités que se constituyan y deba participar dentro del Partido;
- XXIII. Intervenir en procesos de licitación y concursos que se realicen para la adquisición de bienes muebles e inmuebles, contratación de obra, servicios y arrendamientos;

XXVI. Investigar, en el ámbito de su competencia, los actos u omisiones que impliquen alguna irregularidad o conducta ilícita en el ingreso, egreso, manejo, custodia y aplicación de fondos y recursos del Partido;

XXXI. Proponer a la Presidencia del Comité Ejecutivo Nacional, la contratación de la firma independiente, auditor externo, que emita su opinión en materia financiera, laboral y fiscal;

XXXIII. Coordinar y mantener la gestión de calidad de la Contraloría General con un enfoque a la mejora continua;

Respecto a la cuestión orgánica el Artículo 124 define que la Contraloría General contará con la estructura siguiente:

I. Sub Contraloría de Auditoría

II. Sub Contraloría de Normatividad

## **2.2 DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL CEN DEL PRI**

Reforma, la palabra más utilizada en los últimos años en nuestro país. Por reforma se puede entender un cambio, una transformación, un nuevo paradigma de cierta realidad, es en este contexto que el gobierno en curso y el partido al cual pertenece han asumido esa bandera y todos sus actos son realizados bajo la consigna de transformar, de ‘revolucionar’ el escenario nacional. Congruente es esto para el partido que se identifica como el “Revolucionario Institucional”, frase que es un elemento que brinda tradición y fortaleza ideológica al partido, y a pesar de que en ocasiones es causa de controversia, pues se puede llegar considerar que son conceptos opuestos, hay que entender el contexto particular y las condiciones históricas en las que se fraguó el partido. La esencia misma de éste es la re-evolución, el cambio y la transformación, “quién sabe de dónde surgió esta genial teoría de que lo institucional es contrario por principio al avance y a la

transformación. No se quiere entender que las instituciones cuando son dinámicas, se renuevan y funcionan con eficacia tienen un alto valor político”<sup>40</sup>

La transformación es el principio que ha caracterizado a la administración federal en curso y al propio PRI desde su regreso al poder, es así que hacia el año 2012 la dirigencia partidista vislumbraba la imperiosa necesidad de renovar sus cuadros y procesos político-administrativos, pues pese a que se había ganado la elección federal, no se tenía la aceptación de gran parte de los ciudadanos, motivo por el cual el partido se dio a la tarea de diseñar y eventualmente implementar una estrategia integral y novedosa para responder atingentemente a las demandas y exigencias sociales, dicha estrategia incluía cuestiones tanto internas como externas.

Es importante señalar que la agenda impulsada desde el Partido era tan ambiciosa que incluía no sólo la consecución de las grandes reformas estructurales pendientes hasta hace poco en México, sino también una reinversión al interior del partido, como reza el refrán, el buen juez por su casa empieza.

La dirigencia del Comité Ejecutivo Nacional a cargo del Dr. César Camacho Quiroz, tuvo a bien iniciar con una nueva etapa en el partido, pues el principal móvil del PRI una vez ganadas las elecciones fue su transformación. Esto se puede advertir desde el propio eslogan partidista utilizado recientemente, pues el “Transformando a México” significa no sólo un lema, es más bien una ideología colectiva que motiva la actuación del partido y sus integrantes.

Al pasar de ser oposición a ser nuevamente el partido en el gobierno federal, el PRI y su dirigencia asumieron la responsabilidad que le fue conferida mediante el sufragio popular y en congruencia a esa confianza ciudadana, se dio a la tarea de corresponder por medio de reformas y acciones de vanguardia.

---

<sup>40</sup> FUENTES, Díaz, Vicente, *Los partidos políticos en México*, México, Porrúa, 1996, p.172.

Fue así como el partido promovía y respaldaba las reformas que emprendía el Ejecutivo Federal, principalmente desde el ámbito legislativo, es en este contexto como se diseñó una agenda compartida en la que gobierno y partido construyeron la sinergia necesaria para dar inicio con la etapa de reformas y cambios estructurales más profundos de los últimos años en México.

A la luz de lo que sucedía al interior de la administración pública, el PRI asumiendo su responsabilidad de ser una vía institucional siempre a la vanguardia entre ciudadanos y gobierno, y con el afán de mantenerse como el partido con la mayor fuerza política en México, impulsó acciones tendientes a reinventar su vida interna, para modernizar y mejorar sus procesos políticos y administrativos. El espíritu de cambio permeó entonces en todos los aspectos, lejos estaba aquella decadencia que se vivió hacia el año 2000 cuando por primera vez se perdió la Presidencia de la República.

### **2.2.1 El diseño del Sistema de Gestión de Calidad**

El CEN del PRI comenzó en el año 2013 con una estrategia interna de cambio, renovación y modernización administrativa, situación en la que se centra este trabajo.

La dirigencia del CEN reconoció en sus procesos adjetivos un área de oportunidad que debía ser atendida para obtener mejores resultados, por lo cual diseñó una estrategia integral que coadyuvara a la mejora en la calidad de dichos procesos.

Esta situación obedeció a dos razones principales, primero, se requerían modificar los procesos administrativos internos para adecuarlos al contexto de cambios y reformas que se experimentaba en todo el país, en correspondencia a la agenda transformadora establecida por el partido y por el Gobierno Federal; segundo, era necesario actualizar y mejorar los procesos adjetivos en virtud de las inminentes

reformas político-administrativas en materia electoral, puntualmente en los aspectos de administración y fiscalización de los recursos de origen público destinados a los partidos políticos.

De acuerdo con lo anterior y derivado de la estrategia diseñada, se identificó como una prioridad la mejora en la administración de los recursos financieros, para esto se plantearon objetivos concretos, entre los cuales destaca la creación de un Comité de Adquisiciones, el cual se encargaría de supervisar las compras efectuadas al interior del partido, y de un Comité de Calidad, el cual tendría como propósito obtener la certificación de distintos procesos conforme a las norma internacionales ISO 9000, siendo así el primer partido político a nivel mundial que incursionaría en una empresa de esta naturaleza.

El objetivo de ser el primer partido político que lograra cumplir con las exigencias de una norma internacional en materia de calidad, es una idea surgida en el seno de la dirigencia del CEN y cuyo fin era obtener una certificación de clase mundial en cuatro grandes temas, tal como lo menciona el Informe del Proceso de Certificación:

“A raíz de la identificación de los retos internos para asegurar la transformación de nuestro Instituto Político, la Alta Dirección identificó el requerimiento de impulsar la administración de los recursos y la operación de los programas de nuestro partido para promover como eje fundamental la implantación y certificación de los Sistemas de Gestión de Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo, Ambiental y Equidad de Género (Igualdad Laboral entre Mujeres y Hombres), por lo que se dio a la tarea de ejecutarlo. Lo anterior, con el propósito de consolidar la imagen institucional, la eficiencia en el ejercicio de los recursos, la eficacia de los programas, los resultados electorales y la transparencia en el uso y aplicación de los mismos.”<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Manual de la Segunda Reunión Ordinaria del Comité de Calidad del CEN del PRI, 16 enero 2014.

La Secretaría de Finanzas y Administración como la dependencia encargada de los recursos del partido fue el área elegida inicialmente para sujetarse a los procesos de certificación, sin embargo atinadamente se decidió incluir también en dicho proceso a la Contraloría General del partido, en su calidad de ente fiscalizador y de control de los recursos financieros.

Fue así que una vez identificada la necesidad de mejorar los procesos administrativos y de plantearse los objetivos específicos para la certificación, se dio lugar al inicio de los trabajos para la consecución de tal desafío, dicha encomienda le fue asignada al Lic. Luis Vega Aguilar, Secretario de Finanzas y Administración del CEN del PRI.

De esta manera se iniciaron las acciones necesarias para cumplir el reto de la certificación, primeramente se llevó a cabo la selección de proveedores que colaborarían con las áreas internas de la Secretaría y de la Contraloría, para diseñar las directrices generales en este proceso. Fueron elegidas dos organizaciones, a decir, la Universidad en Ciencias de la Calidad (UNICICAL) y al Organismo Nacional de Certificación y Verificación “Corporativo Calidad Mexicana Certificada” (CALMECAC), la primera con fines de asesoría y asistencia técnica y la segunda para llevar a cabo la certificación en sí.

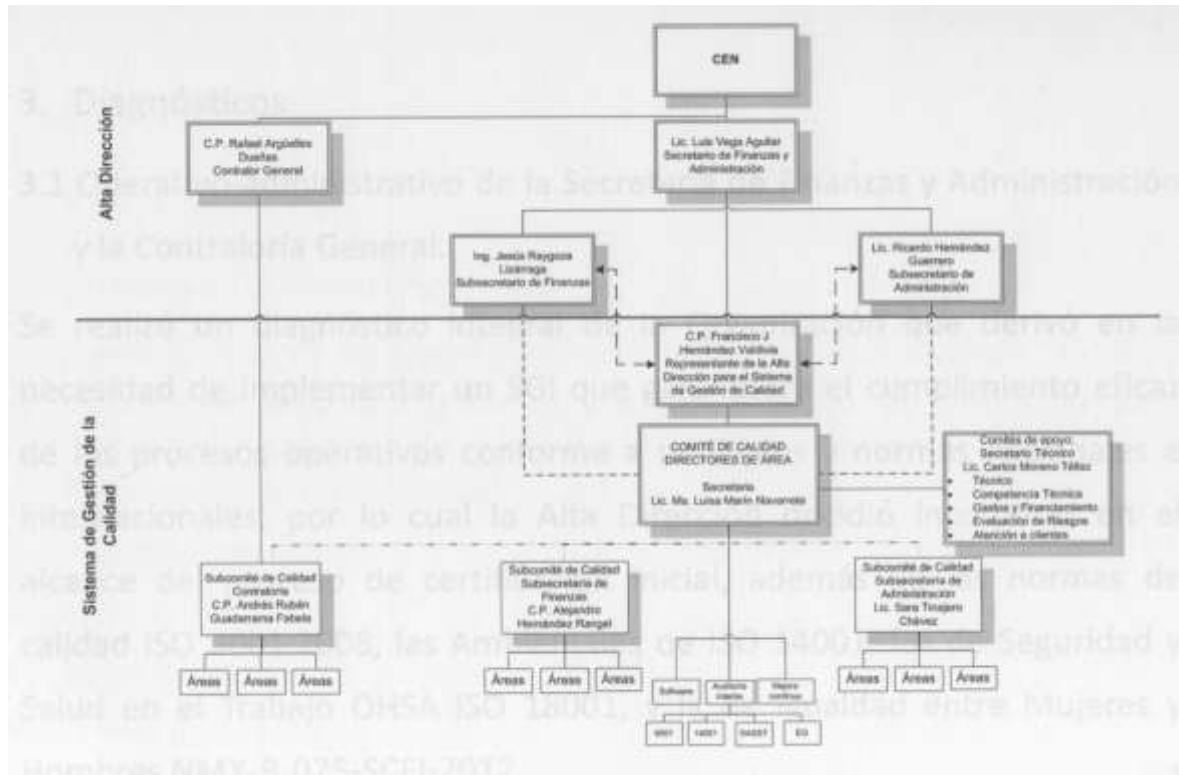
Fue así que en el contexto de la estrategia de innovación y mejora de procesos administrativos, se decidió en el mes de junio de 2013 instalar formalmente el Comité de Calidad al interior del CEN del PRI con el fin de cumplir el objetivo planteado.

### **2.2.2 La implementación del Sistema de Gestión de Calidad**

Los trabajos iniciaron el 12 de junio de 2013 con la integración de un Comité de Calidad, encabezado por los titulares y subsecretarios de la Secretaría de

Finanzas y Administración, así como de la Contraloría General, responsables del uso, aplicación y fiscalización de los recursos en posesión del partido.

El Comité de Calidad inició de inmediato con los trabajos para poder cumplir con su misión, como primer paso se definió la estructura orgánica del propio Comité y se hizo el nombramiento de sus integrantes, resultando de la siguiente manera:



### Manual de la Calidad CEN del PRI

Asimismo se definieron los siguientes objetivos:

- El diseño, la implementación, capacitación y certificación de los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiental, Seguridad y Salud en el Trabajo e Igualdad Laboral entre mujeres y hombres.
- Promover los objetivos de la productividad, sustentabilidad ambiental, condiciones óptimas en el ambiente de trabajo y la equidad de género.

- Mejorar la eficiencia, eficacia, calidad, legalidad y transparencia en la operación de los programas.

Posteriormente se dio lugar a una etapa de diagnóstico general para identificar cómo se encontraban los macro-procesos, procesos y procedimientos inherentes a la Secretaría y a la Contraloría, como resultado de este ejercicio se obtuvo un panorama completo del estado que guardaban en ese momento las actividades llevadas a cabo por las áreas internas de las dependencias ya citadas, fue así como se pudo empezar a delinear qué aspectos habría que modificar o ajustar para que los procesos administrativos pudieran ser susceptibles a la estandarización y posteriormente a la certificación de calidad.

La forma de trabajo que se adoptó en el Comité de Calidad fue por equipos, de esta manera, cada Subcomité tenía la asesoría de un especialista de UNICICAL que junto con el personal designado por cada área, eran los encargados de formular las propuestas para conformar los manuales de calidad respectivos.

Con relación a lo anterior, cabe destacar que cada una de las áreas, tanto de la Secretaría como de la Contraloría, designaron a algunos de sus empleados con el fin conformar los equipos de trabajo para que fuesen ellos quienes llevaran el seguimiento de las actividades durante el proceso de certificación, en este punto es oportuno subrayar el compromiso e involucramiento asumido por los titulares de cada área, pues esto representó un punto fundamental para que se pudiese conseguir el objetivo principal.

Asimismo, hay que mencionar que la Dirección de Innovación, Asesoría y Calidad tuvo un papel preponderante en todo el proceso de certificación puesto que es el área encargada de fungir como amalgama entre todos los actores inmiscuidos en la tarea de certificación del CEN. Su titular es de igual forma un actor fundamental



pues es el representante de la Alta Dirección y es quien ha llevado el puntual seguimiento del proceso completo de certificación.

Otra de las acciones inmediatas emprendidas por el Comité de Calidad, en conjunto con UNICICAL, fue la de conformar un equipo de auditores internos con el fin de realizar ejercicios periódicos de evaluación (auditoría interna) a los procedimientos sujetos a la certificación, para poder advertir de manera anticipada las oportunidades de mejora y darles una solución oportuna previo a las auditorías externas. En la conformación de este grupo de auditores se llevaron a cabo diversas pruebas de tipo psicométrico y de aptitudes, para poder seleccionar a los mejores perfiles que pudieran realizar las actividades encomendadas de forma correcta, favoreciendo así la mayor eficacia y efectividad en las tareas previas a la certificación de calidad.

Los trabajos continuaron y como siguiente paso se elaboraron los manuales y procedimientos generales correspondientes a cada uno de los cuatro temas a certificar, también se comenzaron a dar cursos y capacitaciones de sensibilización tanto a la Alta Dirección como al personal operativo de la Secretaría y de la Contraloría, con el fin de ir familiarizando al capital humano con los conceptos propios del Sistema de Gestión Integral.

Otra actividad paralela a las ya mencionadas y que resulta indispensable destacar, es la creación de un portal electrónico diseñado exprofeso para el proceso de certificación de calidad dentro del CEN, el denominado ISO PRI. Este portal de tipo intranet, surgió con la misión de brindar las herramientas tecnológicas y metodológicas al personal encargado de diseñar y revisar de manera específica los procedimientos de cada área, tanto de la Secretaría como de la Contraloría.

En este punto es necesario realizar una observación que es de suma importancia para este trabajo, esto es que el proceso de certificación del Sistema de Gestión Integral tuvo dos momentos, es decir, existieron dos certificaciones de acuerdo a

la propia normatividad de ISO, primero hubo una auditoría externa o de certificación respecto a las cuestiones generales del Sistema, sin llegar a la especificidad, y en un segundo momento existió otra auditoría externa o de recertificación en la cual se revisaron de forma puntual los más de doscientos procedimientos específicos derivados de las actividades de cada una de las áreas que conforman a la Secretaría y a la Contraloría, y fue hasta este segundo episodio cuando se puede hablar de la conclusión de todo el proceso de certificación, sólo hasta ese momento se otorgaron los certificados definitivos.

De manera general hasta aquí se han mencionado cómo fue que iniciaron los primeros trabajos del Comité de Calidad, acciones que tenían como fin ir cumplimentando gradualmente los requisitos mínimos indispensables para poder ser objeto de una auditoría de calidad. De esta manera se obtuvieron los primeros resultados, mismos que se traducen en:

1. Elaboración de los Manuales Generales de las cuatro normas a certificar; ISO 9001:2008/ ISO 14001:2004/ ISO 18001:2008 y NMX-R-025-SCFI-2012
2. Conformación del grupo de auditores internos del CEN (militantes colaboradores)
3. Diseño de la plataforma electrónica ISO PRI
4. Elaboración de los procedimientos obligatorios (preliminares) para todo Sistema de Calidad

En virtud de lo anterior y mediante la asesoría del personal de UNICICAL, el Comité de Calidad decidió preparar la primera auditoría interna con miras a una eventual auditoría de certificación por parte de CALMECAC.

Los días 17 y 18 de diciembre de 2013 fueron las fechas en que se programó efectuar la auditoría por parte de los auditores internos. Ésta se realizó de manera correcta en ciertas áreas de la Secretaría y de la Contraloría, las cuales se habían

seleccionado aleatoriamente. No hubo mayores contratiempos y de manera general se realizó un ejercicio adecuado pues gracias a esto se pudo obtener un diagnóstico más acertado del estado que guardaban los primeros elementos del SGI.

Derivado del primer ejercicio de auditoría interna se obtuvieron las siguientes observaciones:

- Identificación de 14 hallazgos (10 oportunidades de mejora y 4 No conformidades al Sistema de Gestión Integral)
- Definición de los programas a implementar para llevar a cabo las acciones correctivas necesarias y solventar los hallazgos detectados
- Calificación de los auditores internos como auditores en entrenamiento

Para informar sobre estos resultados y decidir las acciones a tomar, en el mes de enero de 2014 se convocó a una reunión plenaria del Comité de Calidad, la cual también sirvió para definir la fecha de la primera auditoría de certificación y dar a conocer el Manual de Identidad del CEN, documento que serviría para integrar la documentación oficial del partido y del propio Sistema de Gestión Integral.

### **2.2.3 Primera Certificación**

En la reunión antes citada se decidió implementar un plan de actividades encaminado a resolver los hallazgos detectados en el ejercicio de auditoría interna, con el fin de preparar al SGI para la auditoría de certificación.

Una vez realizadas las acciones de mejora derivadas de la primer auditoría interna y en cumplimiento al plan de trabajo preestablecido, en el mes de febrero del año 2014, los días 12, 13 y 14, se llevó a cabo la auditoría de certificación por parte de CALMECAC (auditoría general del Sistema de Gestión Integral).

Las normas evaluadas en ese momento fueron tres, Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo, y Ambiental, quedando pendiente Igualdad Laboral. La auditoría consistió en la revisión de los manuales generales del SGI y con visitas aleatorias a algunas áreas para conocer el grado de conocimiento del personal respecto al SGI hasta ese momento.

Los resultados arrojaron la detección de 5 Hallazgos de Auditoría, de los cuales 2 eran Oportunidades de Mejora y 3 No Conformidades<sup>42</sup>, cuestiones menores que no afectaban sustancialmente al SGI. En función de lo anterior el grupo auditor del Organismo Nacional de Certificación y Verificación, conforme a la evaluación practicada y de acuerdo a la evidencia encontrada constató la correcta implementación del Sistema de Gestión Integral y recomendó la certificación de los Sistemas de Gestión ISO 9001, ISO 14001 e ISO 18001.

No obstante la recomendación de certificación quedo sujeta a la previa definición y establecimiento de un programa de trabajo que permitiera atender con atinencia las no conformidades y oportunidades de mejora, así como el compromiso de madurar los sistemas auditados.

Para atender tal solicitud el Comité de Calidad del CEN junto con el personal de UNICICAL, formularon y posteriormente presentaron el plan de trabajo requerido así como las acciones correctivas que se emprenderían.

El plan de trabajo resultante contenía los siguientes puntos:

1. Fortalecimiento de las competencias de los responsables del Sistema de Gestión Integral (SGI)
2. Fortalecimiento del SGI (Registro y Plan de Acciones Correctivas)
3. Formulación de plan de desarrollo e implementación de procedimientos operativos

---

<sup>42</sup> Informe del Proceso de Certificación del SGI del CEN del PRI, 8 de abril de 2014.

4. Establecimiento de las acciones necesarias para cumplimentar los aspectos esenciales de la norma sobre Igualdad Laboral entre Mujeres y Hombres
5. Difusión, promoción, concientización y arraigo (motivación) del SGI entre la militancia del partido
6. Mejora Continua, respecto a los procesos ya evaluados
7. Ampliación del alcance del SGI

Una vez establecido el plan de trabajo de acciones de mejora, el día 28 de febrero, el organismo CALMECAC notificó que el Sistema de Gestión Integral de la Secretaría de Finanzas y Administración y de la Contraloría General, conformado por los Sistemas de Gestión de Calidad, ISO 9001:2008; Seguridad y Salud en el Trabajo, OHSAS, ISO 18001; y Ambiental, ISO 14001:2004 fueron CERTIFICADOS.

Hay que recordar que hubo dos fases en la certificación de calidad, una de manera general y otra de manera específica, y esta primera certificación corresponde a las cuestiones básicas del Sistema, la prensa nacional reconocía este gran avance:

“El Partido Revolucionario Institucional avanza en el proceso de certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000, luego de implantar en su estructura partidista nuevos esquemas de organización y administración, que lo hacen más moderno, transparente, competitivo y eficiente.

Con estas acciones, el tricolor sigue las directrices marcadas por el presidente Enrique Peña Nieto, de transformar al país y de su líder nacional, César Camacho, de ser un partido vanguardista que atiende con eficacia las demandas de la sociedad mexicana del Siglo XXI y de sorprender a México con sus acciones.

Con la certificación de sus procesos administrativos, el PRI modernizará su estructura organizativa y de procedimientos, mejorando su operación, productividad, seguridad y condiciones de trabajo y, de alcanzar la certificación, sería el primer instituto político del mundo en lograr la calidad ISO 9000.

También fortalecerá la transparencia y la legalidad en la aplicación de sus programas y recursos, apegándose no sólo a la normatividad de los partidos políticos y a sus documentos básicos y reglamentos internos, sino al cumplimiento con los estándares de calidad internacionales.”<sup>43</sup>

De esta manera se consiguió la primera meta.

#### **2.2.4 Certificación de Mantenimiento**

El programa original marchaba conforme a lo planeado con la obtención de la primera certificación, sin embargo para dar continuidad al objetivo ya alcanzado y para asegurar el mantenimiento e incluso la eventual ampliación del SGI, se fijaron algunas metas inmediatas y se acordó llevar a cabo el cabal cumplimiento de los 7 puntos expuestos en plan de trabajo, para tal efecto se convocó a reuniones a los Subcomités de Calidad de cada área, para poder ejecutar todas las acciones de mejora continua establecidas en él.

De entre los puntos que estipula el plan de trabajo hay que destacar el número 3, pues es éste el cual propiciaría la eventual certificación integral del SGI, es decir, la elaboración de los procedimientos específicos era el aspecto medular en esta segunda fase. De acuerdo a lo anterior se dio mayor énfasis al diseño, revisión y autorización de cada uno de los procedimientos específicos inherentes a cada

---

<sup>43</sup> Organización Editorial Mexicana, *Busca el PRI certificación de gestión de calidad ISO 9000*, OEM en Línea, 19 marzo 2014, disponible en <http://www.oem.com.mx/laprensa/notas/n3328485.htm#sthash.htiSOK92.dpuf>, consultado el 20 de julio de 2016.

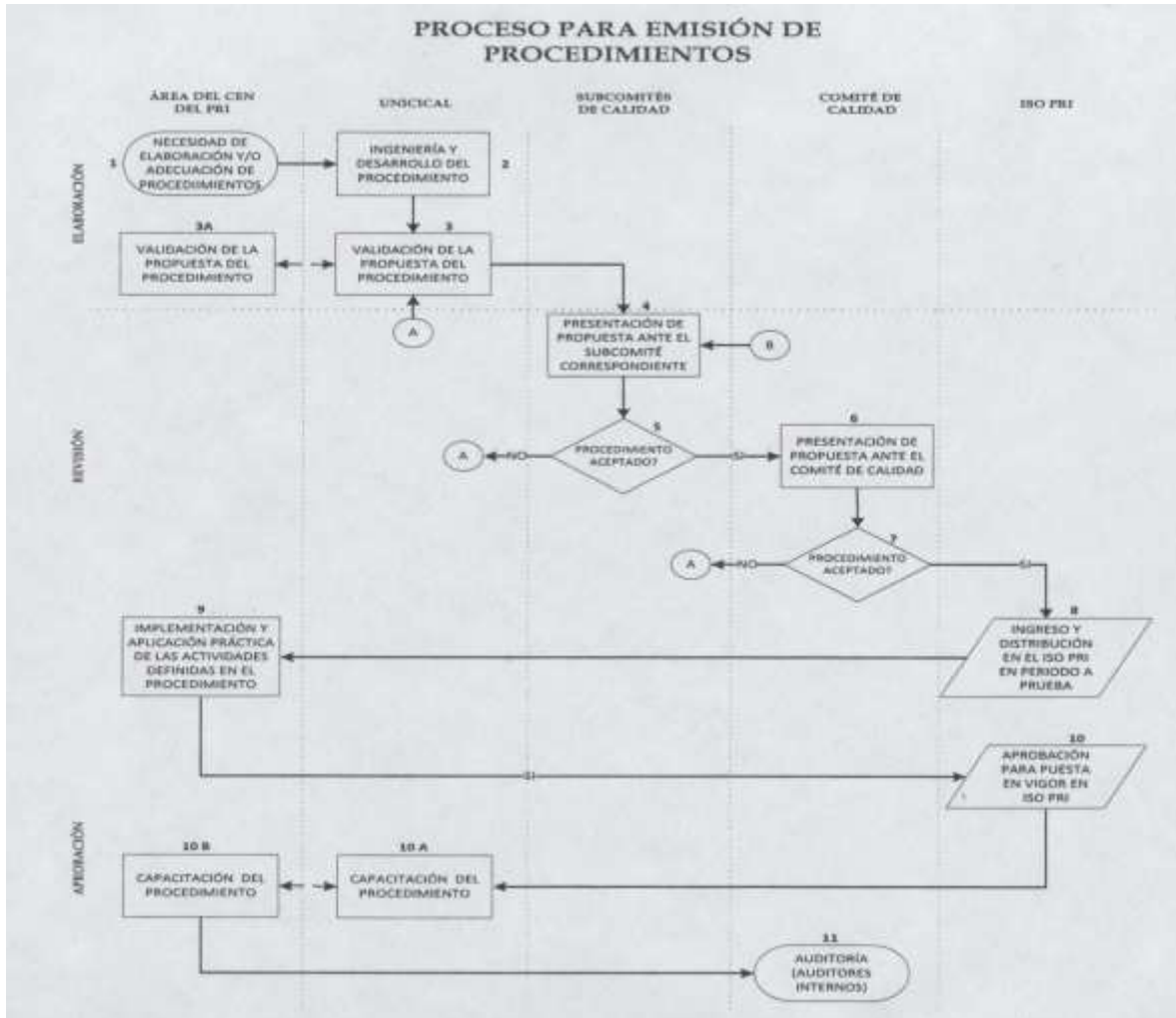
actividad realizada cotidianamente en las distintas áreas tanto de la Secretaría como de la Contraloría.

Es necesario resaltar que algunos procedimientos específicos ya habían sido previamente diseñados y certificados juntos con los macroprocesos generales, pues algunos por su grado de importancia resultan obligatorios para todo Sistema de Calidad, conforme a la propia norma ISO 9000, por lo tanto en esta segunda fase era necesario ajustarlos a la realidad del partido y definirlos correctamente. Un ejemplo de lo anterior sucedió en la Dirección de Recursos Materiales, ya que por parte de UNICICAL se presentó un procedimiento preliminar (genérico) de “Evaluación de Proveedores”, con el objetivo de dar cumplimiento al requisito de la norma, así que en esta segunda fase fue necesario puntualizarlo a la realidad de la Dirección ya que originalmente solo contenía cuestiones generales.

El trabajo que se realizó durante los meses siguientes para la elaboración de cada procedimiento de nueva cuenta se llevó a cabo mediante los grupos conformados por los militantes colaboradores y los especialistas de UNICICAL, la estrategia para diseñar los procedimientos consistió en que las especificidades de cada actividad eran descritas y explicadas por el personal a cargo de las mismas a los especialistas de UNICICAL, quienes a su vez ajustaban las actividades al lenguaje del SGI procurando además su correcta adecuación a los requisitos de la norma, con esto se aseguró que los documentos finales estuviesen acorde tanto a la realidad del instituto político como a las exigencias de la norma y del propio SGI.

Para lograr cumplir con lo anterior la Universidad de Calidad definió un diagrama de flujo exclusivo para la emisión genérica de todos los procedimientos con el fin de que cada uno de éstos fueran diseñados bajo un mismo contexto y principio metodológico, además el trabajo se facilitó gracias a la funcionalidad del portal ISO PRI, pues éste sirvió como lugar de convergencia virtual para todos los involucrados en este proceso y permitía que en tiempo real operadores y

supervisores pudieran trabajar en conjunto a fin de que existiera una revisión, definición y control documental ordenado.



### Manual de la Calidad CEN del PRI

En este sentido se destaca la participación proactiva de militantes y asesores como el factor determinante para que cada procedimiento estuviera correctamente redactado y cumpliera con las exigencias establecidas. Esta forma de trabajo se replicó en cada una de las áreas internas de las dependencias a certificar, arrojando como resultado la elaboración de más de doscientos procedimientos específicos.



Una vez concluidos los trabajos de mejora continua y las acciones correctivas establecidas en el plan de trabajo anteriormente referido (derivadas de la primera auditoría externa), el Comité de Calidad considero oportuno llevar a cabo la segunda auditoría interna durante los días 5, 6 y 7 de noviembre de 2014, dicha auditoría sería realizada por el equipo de auditores en entrenamiento, los cuales también habían sido capacitados con mayor profundidad durante esta etapa de mejora continua, pues se realizaron ejercicios de reforzamiento, profundización y sensibilización del SGI, mediante cursos, talleres, reuniones, etc., con el personal de CALMECAC en su calidad de especialistas en la materia. Con la segunda auditoría interna se pretendía obtener evidencia documental suficiente para conocer el estado que guardaba SGI anticipando la eventual auditoría de mantenimiento.

Como en la ocasión anterior la auditoría interna se llevó a cabo sin mayores contratiempos y ésta arrojó resultados óptimos que sirvieron para analizar el estado del SGI, se detectaron algunos hallazgos menores a los cuales se les daría pronta atención, la celeridad era vital pues la segunda visita de certificación por parte de CALMECAC se programó para la semana del 1 al 5 de diciembre. Las acciones correctivas y preventivas pudieron realizarse de manera oportuna pues no había hallazgos críticos que pusieran en riesgo la recertificación del SGI, solo algunas oportunidades de mejora que fueron solventadas de manera efectiva por el Comité y Subcomités de Calidad.

Fue así como después de ocho meses de trabajo, y luego de un proceso efectivo de mejora continua, se llevó a cabo la segunda visita de certificación (auditoría de mantenimiento), respecto a los más de doscientos procedimientos correspondientes a las actividades de cada área dentro de la Secretaría y de la Contraloría. La auditoría se enfocó en la revisión puntual y específica de los documentos del SGI, tales como, diagramas, formatos, registros y sus respectivas versiones electrónicas, cumpliendo así con el plan de auditoría preestablecido; los resultados se presentarían al inicio del año entrante.

En el mes de enero de 2015 en el marco del “Primer Seminario de Actualización; Reformas Constitucionales en Materia Político-Electoral, Fiscal y de Transparencia 2014-2015”, se dieron a conocer los resultados del proceso integral de certificación de calidad, efectuado en las áreas administrativas del Comité Ejecutivo Nacional del PRI.

En dicho encuentro inaugurado por el Presidente del CEN, la Secretaría General, el Secretario de Finanzas y Administración, y el Consejero Presidente de la Comisión de Fiscalización del Instituto Nacional Electoral, ante el público conformado por integrantes de los Comités Directivos Estatales, Candidatos a puestos de elección popular de cada entidad federativa, así como militantes del propio comité Ejecutivo Nacional, se presentaron las conclusiones del proceso de certificación.

El Dr. César Camacho Quiroz, Presidente del CEN, mencionaba en su discurso las cualidades del partido y sus integrantes, destacaba ese compromiso que se tiene con la legalidad y con la sociedad.

“Este partido nuestro es una organización política cumplidora, sabe que, como nunca, seremos fiscalizados y, como siempre, seremos los primeros en cumplir.

Respetuosos de las instituciones, seremos rigurosos en el destino de cada peso y en la acreditación oportuna, legalista, de la forma como se aplicó. La fiscalización dará satisfacción ciudadana e imprimirá mayor calidad a la democracia.

En nuestro caso, no es sólo por el cumplimiento frío de una obligación jurídica, es una convicción que asumimos, la transparencia y el control como manera de acreditar que no sólo hacemos las cosas, sino las hacemos bien.

Y queremos hacerlo de modo que nos distingamos, pues a diferencia de otros, no reclamamos, mejor nos capacitamos; no descalificamos al árbitro, mejor lo respetamos y lo respaldamos; no despilfarramos dinero público en cuestionadas elecciones internas, creamos nuevos métodos democráticos; no esgrimimos pretextos, estamos construyendo la narrativa de nuestra victoria.”<sup>44</sup>

Como se puede apreciar desde el discurso de la dirigencia del partido persiste un ánimo de cumplimiento, innovación y transformación, medio ambiente idóneo para llevar a cabo el esfuerzo de la certificación de calidad, y como se mencionó anteriormente fue esto la piedra angular para emprender el reto de la implementación del SGI, pues gracias a este apoyo fue como se logró cumplir con tal empresa que no fue sólo un proyecto más, sino que se consolidó como un hecho real y medible. En ese contexto, se expresó:

“... permítanme expresarles en nombre del Consejo Directivo de nuestro Organismo y de las más de 61 instituciones que lo conforman, y en mi propio nombre, felicitarlos por la certificación de su sistema de gestión integral, un sistema de gestión que, como ya se dijo, abarca, no sólo los aspectos de calidad, sino también un sistema de gestión ambiental en ISO-14000 y del sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo ISO-18000 OHSAS.

Con especial énfasis encontramos que se tomaron como referencias, para la definición de estos documentos y en el proceso de levantamiento del estado del saber, administrativo y operativo, que se adoptaron las referencias de las normas de equidad de género e igualdad entre mujeres y hombres, así como las referencias de la ISO 26000 atendibles a los temas de responsabilidad social.”<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Mensaje del Dr. César Camacho, Presidente del CEN del PRI, en el Primer Seminario de Actualización de Reformas Constitucionales, 26 de Enero de 2015.

<sup>45</sup> Mensaje de Jaime Acosta, Presidente del Organismo Certificador CALMECAC, en el Primer Seminario de Actualización de Reformas Constitucionales, 26 de Enero de 2015.

Así pues, se certificaron cuatro macro-procesos y 169 procedimientos.

“Es importante destacar que es el primer partido en el mundo en proponerse y lograr este reconocimiento. Quiero, con ánimo de resaltar la importancia de este evento, comentarles que a nombre propio me llama la atención particularmente el de que hayan, por voluntad y requisitos administrativos, adoptado esta norma internacional.

Se propusieron y lo lograron. Lo incluyeron en las etapas operativas y administrativas y hoy son un ejemplo a seguir, del cual el impacto va más allá de este partido. Es a la comunidad política nacional, una forma moderna de transformar y transformarse y el de imponerse altos estándares y las mejores prácticas internacionales que se irán fluyendo para trabajar todos los días y de manera cotidiana.”<sup>46</sup>

El informe anual 2015 del CEN del PRI, manifiesta que conforme a la auditoría externa realizada a los diferentes procesos y procedimientos de la Secretaría de Finanzas y Administración y la Contraloría General, se ha dado atención a los 90 hallazgos detectados y se han implementado las acciones correctivas necesarias para solventar tales observaciones, logrando así la ratificación de la certificación de ISO 9001; ISO 14001, e; ISO 18001. Asimismo, se ha dado un avance del 80% en el reforzamiento de la capacitación a la militancia colaboradora de áreas constitutivas de la reingeniería en gestión de procesos y procedimental. Actualmente se realizan las acciones y tareas permitan certificar al partido en la norma NMX-R-025-SCFI-2012, Igualdad Laboral entre mujeres y hombres.<sup>47</sup>

Finalmente el esfuerzo iniciado a mediados de 2013 y luego de casi dos años de trabajo, culminó satisfactoriamente al obtenerse los Certificados definitivos del Sistema de Gestión Integral, el cual en la actualidad se encuentra en un proceso constante de retroalimentación y de mejora continua en correspondencia a la esencia misma de todo sistema de Calidad.

---

<sup>46</sup> *Ibidem.*

<sup>47</sup> informe anual de actividades 2015, CEN del PRI.

### **3. CONSIDERACIONES FINALES**

Una vez revisadas las cuestiones generales y puntuales del proceso de certificación de las áreas administrativas del CEN del PRI, y en función de los objetivos planteados, corresponde ahora reflexionar sobre los aspectos más relevantes y otras cuestiones a destacar sobre el diseño e implementación del SGI. Los resultados iniciales de la puesta en operación del SGI son:

Respecto a la gestión de calidad, la reingeniería de la estructura orgánica resultado de los nuevos organigramas y diagramas de flujo diseñados para el SGI trajeron efectos favorables para enfrentar los retos próximos, a decir, elecciones de 2015 y la implementación de los nuevos reglamentos del INE, particularmente el de fiscalización y sus nuevas disposiciones en materia de gastos de campañas y de su sistema de Contabilidad en línea; tanto la Secretaría como la Contraloría obtuvieron mejores procedimientos, una cadena de mando y división de trabajo efectiva así como personal capacitado para asumir y enfrentar esos desafíos políticos y administrativos, los cuales eventualmente fueron atendidos con eficacia, arguyo esto en virtud de que en las elecciones de 2015 la Secretaría de Finanzas y Administración, por ejemplo, fungió como la concentradora de los recursos asignados por el INE para su distribución entre todas las campañas políticas y el control de gastos en todo el país, los Comités Directivos Estatales ya no tenían el control directo del ejercicio del gasto como en elecciones anteriores, lo que vislumbraba un panorama de carga de trabajo excesiva, la preocupación de las autoridades fue creciente porque preveían que habría que hacer un gasto adicional para enfrentar esta situación, pero finalmente no fue necesario contratar personal eventual ni empresas auxiliares ya que el mismo personal de la Secretaría pudo sortear de manera efectiva con esta nueva modalidad de control exigida por la autoridad electoral, gran parte de ese éxito fue por los beneficios traídos por la nueva forma de trabajo derivada del SGI.

Asimismo, es importante mencionar que, aunque el sistema de fiscalización (contabilidad) en línea anunciado por el INE no funcionó como se esperaba, fue la UNAM quien llevó a cabo esa tarea, para esto el CEN contaba ya con un sistema de armonización contable denominado ARCO PRI que se enlazaría con el del INE de manera directa para favorecer la fiscalización en tiempo real, aunque esto no sucedió como pretendía el INE, fue el PRI uno de los pocos partidos que ya estaban en condiciones de atender la nueva disposición, dicho Sistema ARCO PRI funcionó para rendir cuentas a la UNAM cumpliendo así con esa obligación en el año 2015, este sistema también formó es parte de la estrategia integral del CEN de donde surgió el SGI, junto con el comité de adquisiciones y el de transparencia.

En cuanto a la seguridad laboral, el CEN a través de la Secretaría, construyó y/o remodeló la infraestructura en sus inmuebles en aras de un mejor ambiente laboral y con un enfoque de seguridad conforme a la norma certificada, se señalaron áreas peligrosas y zonas comunes de seguridad, rutas de evacuación y salidas de emergencia, se instalaron equipos y se acondicionaron espacios para crear un espacio de trabajo incluyente en atención a las personas con capacidades diferentes, se adquirió material y equipo de seguridad tanto para las instalaciones como para el propio personal de seguridad interna, primeros auxilios, enfermería y protección civil.

En relación con el medio ambiente, se ajustaron procesos importantes como la recolección de basura, su separación y reciclaje, el mejor aprovechamiento de insumos de papelería y consumibles informáticos, la depuración del inventario del almacén general, la reparación de drenajes y tuberías, incluso se encontró un pozo de aguas freáticas dentro de las instalaciones del CEN, el cual se acondicionó y utilizó para regar jardineras y realizar tareas de limpieza. Actualmente también existe un estacionamiento para bicicletas con el fin de promover su uso entre el personal y fomentar la reducción de emisiones contaminantes por el uso de los automotores, se instalaron purificadores de agua en todas las áreas del CEN para evitar la compra de agua embotellada,

favoreciendo tanto el ahorro económico como el cuidado al medio ambiente evitando el desecho de miles de botellas de plástico al año. Cabe resaltar que además de las obligaciones emanadas de la norma ambiental, el CEN a través del comité de Calidad impulsa acciones responsables con el medio ambiente, situaciones ajenas a la normatividad ISO pero que fortalecen al propio SGI en materia ambiental,

Respecto al tema de igualdad laboral y equidad de género, se sensibiliza constantemente al personal mediante diversas campañas publicitarias, cursos, talleres, seminarios en la materia, se promueve la equidad laboral tanto en proporción de mujeres respecto a hombres laborando, así como en el uso de un lenguaje incluyente, se pretende que el respeto a las mujeres y hombres sea algo cotidiano y natural por lo que se aplican políticas que favorecen un clima laboral de respeto y equidad. Es necesario precisar que dentro de la certificación de mantenimiento del SGI, este tema quedo con algunos pendientes los cuales se hizo el compromiso de atenderlos para fortalecer y promover eficazmente la igualdad entre hombres y mujeres en el CEN, así que en este rubro se sigue trabajando para su mejora.

Por otra parte, el SGI trajo consigo una serie de cursos y seminarios ahora incluso para todo el personal del CEN enfocados para cada ámbito de trabajo a fin de mejorar no sólo la parte administrativa si no también la gestión política, un acierto más del Sistema. La intención hasta ahora es que el SGI se amplié hacia todo el CEN, situación que se advierte compleja y requiere un mayor tiempo de trabajo, pero por lo menos esto nos habla de que existe un proyecto de continuidad y reforzamiento muy ambicioso con el propósito de seguir mejorando como organización en todos sus aspectos.

En síntesis, el SGI trajo muchas cuestiones positivas en el corto plazo, pero también permitió vislumbrar áreas de oportunidad que requieren atención en el mediano plazo, eso es tarea de autoridades y militantes colaboradores, primero

dando continuidad a las cosas bien realizadas y segundo llevando a cabo acciones que resuelvan aquellas tareas que requieren un reajuste, hasta el momento de la certificación de mantenimiento ya se tiene un diagnóstico certero el cual deberá servir para elaborar un programa de trabajo adecuado a futuro.

No es que un Sistema de Gestión de la Calidad o, en este caso, el llamado Sistema de Gestión Integral sea una panacea ni una solución estricta a muchos de los problemas que existen al interior del CEN del PRI, ni de otros partidos políticos, pero es cierto que en el caso aquí analizado resultó ser un esfuerzo bien planteado y ejecutado, me refiero a que por lo menos existió un modelo de planeación correcto para diseñar un sistema acorde a la realidad y necesidades del CEN lo que sirvió para implementar de manera eficaz cada etapa del proceso de certificación y recertificación, logrando así cumplir con las metas y objetivos establecidos.

### **3.1 UTILIDAD DEL SGC COMO MODELO OPORTUNO PARA MEJORAR LOS PROCESOS ADJETIVOS AL INTERIOR DE UN PARTIDO POLÍTICO**

La implementación del SGC es un hecho que coadyuvó sustancialmente a mejorar la organización del CEN en materia administrativa, pues no deja de ser útil la metodología ISO si se acata adecuadamente, por algo resulta mundialmente aceptada; en el CEN del PRI actualmente el sistema de calidad funciona de manera adecuada tal y como lo respaldan los certificados obtenidos, pero más allá de eso la Secretaría de Finanzas y Administración y la Contraloría Interna mejoraron en mucho sus procedimientos, en cuanto a tiempos de respuesta y calidad en el servicio.

Los aciertos que explican la correcta aplicación del SGI son:

- Personal capacitado eficazmente, cabe subrayar que no todos los colaboradores de la Secretaría ni de la Contraloría cuentan con una



preparación académica de tipo profesional o técnica, pues como tradicionalmente se piensa las tareas administrativas son ser realizadas por personal sin un perfil académico concreto, y quizá no sea un mal razonamiento en virtud de la naturaleza de las actividades, reparto de agua, proceso del almacén, traslado de correspondencia, realización de inventarios, entrega de cheques, reparación de inmuebles, mantenimiento de bienes muebles, servicio de fotocopiado, entre otras, pero por lo menos en puestos clave deben estar al mando o fungir como enlaces personas que tengan una preparación y un desarrollo técnico y/o académico adecuado, aunado a capacidades de liderazgo y trabajo en equipo así como contar con cierta experiencia y/o trayectoria en la materia; la denominada Alta Dirección que no es otra cosa que las autoridades superiores de la Secretaría y la Contraloría, tuvieron la atinencia necesaria para contratar o promover a personal que cumplía con las características ya referidas, además a los militantes que ya se encontraban laborando se les capacitó y sensibilizó respecto a las normas ISO de manera correcta pues de acuerdo al perfil los empleados se elegía la mejor manera para inducirlos y explicarles la importancia de su participación en el sistema, así que se creó un ambiente de pertenencia y compromiso, pues de otro modo no se entendería la celeridad con que el SGI pudo ser implementado y evaluado satisfactoriamente por la entidad certificadora. Esto habla de una buena dirección y un trabajo en equipo aceptable.

- Empresas comprometidas con el proyecto, UNICICAL y CALMECAC son empresas que trabajan los temas de calidad, los respaldan diversas certificaciones y asesorías que han brindado satisfactoriamente a otras organizaciones, esto fue el principal motivo por el cual la Alta Dirección eligió a ambas instituciones, tanto la asesoría como la auditoría que efectuaron al SGI respectivamente, fueron efectivas y más allá del cumplimiento de las normas y la propia certificación del sistema, un resultado tangible y vigente en el CEN es por ejemplo la conformación del

grupo de auditores internos quienes periódicamente revisarán al SGI desde una visión paralela con el propósito de mantener la vigencia del cumplimiento de las normas y de identificar nuevas estrategias de mejora continua, cabe recordar que dichos auditores son militantes colaboradores de la Secretaría y de la Contraloría, lo que da un plus al currículo de esos trabajadores para un beneficio individual y también colectivo, así pues el CEN adquirió un grupo de trabajo focalizado capaz de revisar al SGI de manera constante sin necesidad de contratar a más empresas auxiliares, debo mencionar que incluso algunos asesores de UNICICAL en su calidad de expertos fueron invitados y contratados como empleados del CEN para coadyuvar a mejorar algunos otros procesos y procedimientos dentro o bien fuera del SGI, la sinergia entre la Universidad y el personal del CEN fue redituable para ambas partes.

Otro aspecto sobre el cual se debe hacer hincapié respecto al SGI en la Secretaría de Finanzas y Administración y la Contraloría Interna del CEN del PRI, y sobre el cual se trató con insistencia en el desarrollo del trabajo es la singularidad de este proyecto, como ya he descrito es el primer y hasta ahora el único partido político a nivel internacional que recibe una certificación de esta naturaleza, no es cosa menor que una empresa calificadora avalada por la ISO haya otorgado un certificado de gestión de calidad basado en cuatro normas, ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de la Calidad, ISO 14001:2004 Sistema de Gestión Ambiental, ISO 18001:2008 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y NMX-R-025-SCFI Para la igualdad laboral entre mujeres y hombres; no estamos hablando que haya sido un proyecto sesgado, de tipo partidista o sin fondo, tampoco fue un proyecto inconcluso como muchos otros que se anuncian como una solución mágica a ciertos problemas, aquí estamos advirtiendo que fue un proyecto concluido satisfactoriamente y lo más importante con una continuidad, es un proceso que sigue en desarrollo y evaluación, que ha traído resultados favorables y tangibles, además es indudable que la objetividad y metodología de las normas ISO le da un respaldo fundamental como a toda organización a nivel

internacional que cumpla con los requisitos de un sistema de gestión de calidad, se adquiere un prestigio, un reconocimiento y validez ante tus pares como organización y ante todo el mundo. Sobre todo cuando se es el primero en tu ramo, que sea el primer partido político en proponérselo y lograrlo habla de un trabajo organizacional efectivo, adecuado, perfectible por supuesto, pero bien ejecutado por lo menos hasta ahora.

Es necesario mencionar que no todo puede ser satisfactorio, no obstante fue un trabajo óptimo en términos generales, tiene muchas áreas de oportunidad que corregir, algo que se puede criticar de manera objetiva es el tiempo de la consecución de los certificados, pues dos años parece relativamente poco tiempo para poder hablar de una verdadera instalación de un sistema de gestión de calidad, se atendieron los procesos vitales y más importantes pero también se dejaron de lado muchos procedimientos y actividades que merecen atención y que afectan significativamente a los macro procesos y procesos certificados. Además otra cuestión que atenta contra la estabilidad del sistema es la movilidad de sus integrantes, sobre todo en cuanto a la alta dirección respecta, pues los cambios constantes que existen en los puesto directivos no benefician en nada la continuidad de los proyectos, pero sin duda la objetividad y estandarización de procesos hace que a pesar de esto el sistema pueda funcionar de manera regular. Reitero hay mucho por hacer aún, pero es en efecto esa cualidad del SGI que está en pleno proceso de desarrollo, la esencia misma de las normas nos habla de que todo sistema tiene que evolucionar y mejorarse así mismo, hay un compromiso asumido por las autoridades para que esto se consiga, por lo menos en lo que al sistema corresponde.

Con lo aquí expuesto, no se quiere decir que todos los partidos políticos en México deben implementar un SGI dentro sus áreas internas, pero sí deben por lo menos crear modelos y realizar acciones que tiendan a contribuir a la mejora de sus procesos para beneficio propio y para el beneficio ciudadano en materia de transparencia y rendición de cuentas. Reitero que no basta que sólo el INE o los

institutos locales sean quienes obliguen a los partidos a ser más eficaces y eficientes, tiene un valor agregado que los partidos hagan algo por iniciativa propia pues quien mejor que ellos para valorar su fortalezas y debilidades internas.

¿Por qué manifestar que el SGI es en efecto un modelo adecuado para enfrentar el nuevo paradigma en la gestión de los recursos de los partidos políticos?

Fundamentalmente porque es un modelo que resultó eficaz y efectivo en sus primeros meses, al estar diseñado en términos de la estandarización de procesos y regulado por normas genéricas, cualquier organización, instituto o partido político pueden adoptarlo, ya sea por medio una certificación formal con alguna empresa autorizada para tal efecto, o bien, ¿por qué no?, desde una perspectiva de tipo *benchmarking* o de reingeniería de procesos, particularmente considero que el primer esquema resulta útil, por ejemplo, la aplicación de un *benchmarking* bien desarrollado ayudaría a que otros partidos puedan realizar algo similar o algo aún mejor que lo realizado en el CEN del PRI, ¿con qué fin? Primeramente con el fin de una mejora significativa en sus áreas administrativas, situación que le urge a la mayoría de los partidos, máxime ahora que las disposiciones legales aplicables, nuevos reglamentos del INE y la Ley de Transparencia, exigen un mejor ejercicio y control del presupuesto público.

Segundo, como activo político, ya que el buen uso de este tipo de sistemas da resultados no sólo para una mejora interna, sino, de ser bien aprovechados y publicitados, también pueden redundar en un activo electoral, pues un ejercicio honesto, austero y eficaz de los recursos naturalmente brindará mayor certeza a la ciudadanía y fomentará la confianza; el razonamiento natural será que, si como partido ofrecen este tipo de prácticas saludables, probablemente como gobernantes también.

Finalmente, para el bienestar colectivo. Quizá resulta utópico pensar que los partidos políticos regresen los recursos no ejercidos a la autoridad electoral, o

bien, que destinen esas economías a acciones de tipo social; ciertamente no es su tarea, y nuestra realidad nos indica que persiste la opacidad y que constantemente los partidos evaden las reglas y buscan obtener por cualquier medio mayores recursos, pero bien pueden destinar esos recursos ahorrados para fortalecer cuestiones que sí son de su competencia, como fomentar una educación cívica entre la sociedad, promover el desarrollo de la democracia, mayor capacitación a sus candidatos y dirigentes, por mencionar algo; asimismo, debemos pedir a los partidos e institutos políticos que no actúen correctamente sólo porque la norma los obliga, éstos deben tener conciencia y responsabilidad social, compromiso con el país, con sus fines históricos, compromiso con la ciudadanía.

Para concluir, hay que mencionar que quizá el escenario anterior no sea algo que pueda suceder pronto, aunque debemos ir hacia allá como una democracia en proceso de desarrollo y fortalecimiento; el papel de las autoridades electorales y los legisladores juega un papel determinante, pues son éstos quienes desde ahora pueden exigir que los partidos políticos sean responsables con el ejercicio de sus recursos, seguramente con las disposiciones actuales ya en vigor en materia de transparencia y fiscalización saldrán a la luz muchas de las malas prácticas y manejos de los partidos en cuanto a sus recursos, lo que detonará demandas sociales aún mayores que eventualmente podrán ser traducidas en más normatividad, pero no basta con eso, aquí tiene que existir una responsabilidad compartida, un compromiso tripartito, que partidos políticos tomen conciencia y actúen con patriotismo, que legisladores y autoridades sean objetivos y severos a la hora de formular nuevas normas y ejecutar las ya existentes, y lo más importante es que los ciudadanos deben informarse, reclamar, observar y participar activamente en la vida pública y en el destino que se da a los recursos públicos en beneficio de todos.

## FUENTES CONSULTADAS

- AGUILAR, Villanueva, Luis, Gobernanza y gestión pública, México, FCE, 2009.
- BONNIN, C.J.B. "Principios de la Administración", México, INAP, Revista de Administración Pública, Edición especial en Homenaje al Mtro. Gabino Fraga, 1982.
- CARRILLO, Landeros, Ramiro, Tesis Doctoral, Fundamentos Éticos y Epistemológicos de la Ciencia Política y la Administración Pública, México, UNAM, 2005.
- CASTRO, Martínez, Antonio, Apuntes de Administración para la Calidad Total, UNAM FCA, en <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/calidad>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 15 de agosto de 2016.
- Discurso de Plutarco Elías Calles al abrir las sesiones ordinarias del Congreso. 1 de septiembre de 1928.
- DUVERGER, Maurice, Conferencias en Presencia de Maurice Duverger en México, México, Porrúa e Instituto de Investigaciones Legislativas de la Cámara de Diputados, 1988.
- Estatutos del Partido Revolucionario Institucional. Aprobados por el Consejo Político Nacional el 8 de agosto de 2014, declarados constitucional y legalmente válidos por el INE el 15 de octubre y publicados en el Diario Oficial de la Federación el 27 de octubre del mismo año.
- FUENTES, Díaz, Vicente, Los partidos políticos en México, México, Porrúa, 1996.
- INFORME ANUAL DE ACTIVIDADES 2015 CEN DEL PRI. Disponible [http://www.ine.mx/archivos3/portal/historico/recursos/IFE-v2/DEPPP/DEPPP-Transparencia/DEPPP-XLII/estaticos/PRI/INFORME\\_ANUAL\\_CEN\\_2015.pdf](http://www.ine.mx/archivos3/portal/historico/recursos/IFE-v2/DEPPP/DEPPP-Transparencia/DEPPP-XLII/estaticos/PRI/INFORME_ANUAL_CEN_2015.pdf)
- Informe del Proceso de Certificación del SGI del CEN del PRI. Documento interno de trabajo.
- KELSEN, Hans, Compendio de Teoría General del Estado, Colofón S.A., 2007.
- KELSEN, Hans, Teoría general del derecho y del Estado, México, UNAM, 1983.

Ley General de Partidos Políticos. Publicada en el DOF 23-05-2014.

Manual de la Calidad, Sistema de Gestión de la Calidad, ISO 9001:2008, Documento interno de trabajo, CEN del PRI.

Manual de la Segunda Reunión Ordinaria del Comité de Calidad del CEN del PRI. Documento interno de trabajo, CEN del PRI.

Mensaje de Jaime Acosta, Presidente del Organismo Certificador CALMECAC, en el Primer Seminario de Actualización de Reformas Constitucionales. Disponible <http://pri.org.mx/SomosPRI/saladeprensa/Nota.aspx?y=17336>

Mensaje del Dr. César Camacho, Presidente del CEN del PRI, en el Primer Seminario de Actualización de Reformas Constitucionales. Disponible <http://pri.org.mx/SomosPRI/saladeprensa/Nota.aspx?y=17336>

MOYADO, Estrada, Francisco, Gestión Pública y Calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público, VII Congreso Internacional CLAD, Lisboa, 2002.

MOYADO, Estrada, Francisco, Gobernanza y Calidad en la Gestión Pública, Oportunidades para Mejorar el Desempeño de la Administración Pública en México, México, INAP, 2014.

NOHLEN, Dieter, Sistemas Electorales y Partidos Políticos, México, FCE, 1994.

ORGANIZACIÓN EDITORIAL MEXICANA, Busca el PRI certificación de gestión de calidad ISO 9000, OEM en Línea, 19 marzo 2014, disponible en <http://www.oem.com.mx/laprensa/notas/n3328485.htm#sthash.htiSOK92.dpuf>

PÉREZ-JÁCOME, Friscione, Dionisio, Presupuesto basado en resultados y aplicación en México, en [http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/sitio\\_pbr/Documents/Pbr\\_Mex\\_02072012.pdf](http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/Documents/Pbr_Mex_02072012.pdf)

Reglamento del Comité Ejecutivo Nacional del PRI. Aprobado por el Consejo Político Nacional el 8 de agosto, aprobado por el INE el 31 de octubre de 2014 disponible en [http://pri.org.mx/SomosPRI/Documentos/REGLAMENTO\\_DEL\\_COMITE\\_EJECUTIVO\\_NACIONAL.pdf](http://pri.org.mx/SomosPRI/Documentos/REGLAMENTO_DEL_COMITE_EJECUTIVO_NACIONAL.pdf)

SARTORI, Giovanni, Partidos y sistemas de partidos, Madrid, Alianza Editorial, 2005.

WALDO, Dwight, La Administración Pública del cambio social, Madrid, Escuela de Administración Pública, 1974.

WEBER, Max, ¿Qué es la Burocracia?, Ediciones Coyoacán, 2005.

WEBER, Max, Economía y Sociedad, México, FCE, 1969.

WEBER, Max, El político y el Científico, Madrid, Alianza Editorial, 2000.