

00422
38



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

"LA CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA",
ESTUDIOS DE DOS CASOS: 1. LA SECRETARIA DEL TRABAJO
Y PREVISION SOCIAL. 2. LA SECRETARIA DE SALUD DEL
ESTADO DE GUERRERO.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
**LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y
ADMINISTRACION PUBLICA
(ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION PUBLICA)**
P R E S E N T A :
ROSA ELIA HERNANDEZ GONZALEZ

DIRECTOR DE TESIS: LIC. GABRIEL CAMPUZANO PANIAGUA

MEXICO, D. F.

2003



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

A



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.

PAGINACIÓN

DISCONTINUA

DEDICATORIAS

A MI MADRE: ELIA

Por construir para mí y mis hermanos,
una vida llena de amor, dedicación y entrega,
por ser el mejor ejemplo a seguir.

A MI PADRE: VÍCTOR

Por no perder la fe en mí y ser la mosca
que me recordaba la labor pendiente.

A MIS HERMANOS: ANGELES, VÍCTOR Y GINA

Porque no pudo ocurrir nada mejor en la vida
que ser su hermana y compartir los más gratos
y más duros momentos, que nos han permitido
ser cada vez mejores.

A MIS SOBRINOS: DZUL, VÍCTOR...

Por ser el claro reflejo de la grandeza.

A OSCAR:

Por tu amor, apoyo y comprensión.

A EL PROFESOR GABRIEL CAMPUZANO PANIAGUA

Por su confianza en mí y en este trabajo.

A LOS PROFESORES:

HUMBERTO SAID

ULISES CORONA

MIGUEL ANGEL MÁRQUEZ

JAVIER HERNÁNDEZ

Por su valiosas aportaciones,
para la conclusión de este trabajo.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO:

Por ser el ALMA MATER
que reconforta, forma y espera a sus hijos,
siempre dispuesta a dar lo mejor.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el
contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Rosa Elia Hernández

González

FECHA: 24 Marzo 2003

FIRMA: [Firma]

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y CALIDAD TOTAL	
1.1 SIGNIFICADO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	8
1.2 SIGNIFICADO DE CALIDAD TOTAL	10
CAPITULO II	
CALIDAD TOTAL UNA REVISIÓN HISTÓRICA	
2.1 ANTECEDENTES	16
2.2 CALIDAD Y SERVICIO	28
CAPITULO III	
LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA RUMBO A LA CALIDAD	
3.1 LA CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO	41
3.2 PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (PROMAP) 1995-2000	56
3.2.1 IMPLEMENTACIÓN DEL PROMAP	64
3.3 PROGRAMA DE DESARROLLO INFORMÁTICO 1995-2000	72
CAPITULO IV	
CALIDAD TOTAL EN EL SECTOR SECTOR PÚBLICO	
4.1 SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL	81

4.1.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA	83
4.1.2 ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA	84
4.1.3 LA CALIDAD EN LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL	85
4.1.4 PROGRAMA DE CALIDAD INTEGRAL EN LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL	91
4.2 SECRETARÍA DE SALUD DEL ESTADO DE GUERRERO	96
4.2.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA	98
4.2.3 ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA	99
4.2.4 LA CALIDAD EN LA SECRETARÍA DE SALUD DEL ESTADO DE GUERRERO	99
4.2.4 PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN MÉDICA	104
CONCLUSIONES	112
ANEXOS	118
BIBLIOGRAFÍA	141

CONTENIDO DE ANEXOS

CONVOCATORIA

CONVOCATORIA DEL COMITÉ NACIONAL DE ESTÍMULOS A LA EFICIENCIA Y CALIDAD A FAVOR DEL PERSONAL MÉDICO 119

CONVOCATORIA DEL COMITÉ NACIONAL DE ESTÍMULOS A LA EFICIENCIA Y CALIDAD A FAVOR DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA 121

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL PROGRAMA DE MEJORÍA CONTINUA DE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN MÉDICA 123

DIAGRAMA DE FLUJO

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROGRAMA DE MEJORÍA CONTINUA DE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN MÉDICA 129

EVALUACIONES

EVALUACIONES DEL PROGRAMA DE MEJORÍA CONTINUA DE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN MÉDICA 135

INTRODUCCIÓN

La complejidad de un mundo globalizado tanto económica, como políticamente hablando, exige que el desarrollo individual de los países sea cada vez de mayor calidad.

La competencia entre las empresas no sólo a nivel nacional, sino internacionalmente, requiere de la aplicación de más y mejores métodos de trabajo, que les permitan estar al nivel que la justa interempresarial obliga, pero sobre todo que responda a los usuarios, beneficiarios y/o clientes cada vez más exigentes.

Empero, no solo la actividad productiva, requiere de implementar sistemas de calidad, que le permitan responder a las expectativas sociales y enfrentar la dura pugna internacional. Los gobiernos por su parte, hacen lo conducente a este respecto, centrando sus estrategias y objetivos hacia la libre competencia de mercado, fundamentados en una base democrática, que le permita prestar servicios de calidad.

Hablar de calidad implica el conocimiento de la acepción de dicha palabra, pero decir que esta sea total requiere un esfuerzo que va más allá del saber, exige además entendimiento.

Cuando traspolamos esta palabra a los trabajos realizados por el hombre, el término es todavía más complejo, no tan fácil de entender, pero sobre todo difícil de aplicar.

Es complejo en cuanto a que la calidad de productos puede medirse cuantitativamente y cualitativamente, por su diseño, por sus materiales, por su producción, por sus colores incluso; sin embargo cuando el producto es el trabajo humano, no sólo tiene que ver con lo anterior, sino que además involucra elementos tales como las condiciones materiales, físicas, anímicas, sociales, económicas y tal vez hasta mentales de quien lo desempeña.

Pero no es el trabajador el único elemento que interviene en este proceso, por supuesto que también el beneficiario es partícipe y finalmente es este último quien califica el servicio prestado.

La crisis de credibilidad por la que atraviesa el servicio público, la falta de interés por parte de quienes lo integran, por mejorar la imagen que se tiene tanto de las instituciones, como del trabajo que ellos desempeñan, provoca que se generalice la idea de que la solución más viable, es la privatización del servicio público.

Así por ejemplo los usuarios de la Compañía de Luz y Fuerza, ante las reiteradas anomalías del servicio, piensan que éstas se resolverán, toda vez que esta quede en manos de particulares, lo que se reitera en las recientes iniciativas de ley del Ejecutivo Federal para reformar los artículos 27 y 28 constitucionales para abrir al sector privado la generación y venta de electricidad, así como la explotación de hidrocarburos y sus derivados, tarea encomendada hasta ahora exclusivamente al Estado.

No obstante, la eficacia y eficiencia de una empresa, no deriva del hecho de pertenecer a un sector o a otro, sino que responden directamente a la forma de organización, a sus métodos de trabajo, a sus diferentes recursos, pero sobre todo a la capacitación, motivación y entrega de su personal.

Por ello y sin olvidar el hecho de que seré en un futuro Administrador Público, pero sobre todo por mejorar la percepción que de la Administración Pública se tiene, me permito considerar como tema de Tesis, la introducción de la Calidad Total dentro de mi rama de estudio, a fin de lograr la satisfacción de la sociedad, considerando que dentro de la Empresa Privada ha dado buenos resultados, sin antes dejar de mencionar, que ya se han comenzado a manejar en las instituciones gubernamentales desde 1989.

Fecha en la que los planes y programas gubernamentales comienzan a permear en la vida pública el concepto de calidad total, con el fin de "mejorar" los servicios y reducir los costos, que tiene como punto de arranque el "Movimiento Nacional hacia la Calidad", para posteriormente irse introduciendo en las diferentes instituciones de gobierno, en sus tres niveles. Para tratar de dilucidar este intrincado concepto y entender por un lado su significado más simple y por el otro su perspectiva a través de todo un sistema de trabajo que implica la adquisición de nuevos conocimientos y procedimientos para que el desempeño de los servidores públicos sea calificado en términos de costo-beneficio y satisfacción del usuario, pero fundamentalmente entender la inserción de los sistemas de calidad en la

Administración Pública, entendida como la función estatal, he desarrollado el siguiente trabajo, el cual contiene 5 apartados y en el que además pretendo demostrar que:

- La aplicación de la calidad total dentro de la Administración Pública, contribuirá a lograr la excelencia en la prestación del servicio público, la simplificación de trámites y de los costos derivados de los mismos, tanto para las instituciones, como por el usuario.
- Privilegiar el desarrollo económico, laboral y social de los trabajadores, permitirá que su desempeño SEA DE CALIDAD.
- Es a través de la construcción de ciertos indicadores que nos permitan evaluar la calidad del servicio público, como podremos encontrar los errores y deficiencias del mismo para incrementar su calidad.

En el primer apartado "Administración Pública y Calidad Total" se establecen los significados de las palabras Administración Pública y Calidad.

El segundo capítulo: "Calidad Total, Una Revisión Histórica" hace un recorrido a través del tiempo y del desarrollo de esta palabra en la vida administrativa, fundamentalmente a partir del termino de la segunda guerra mundial, fecha en la que Japón aplica y desarrolla sistemas de calidad en la administración de empresas.

En el tercer capítulo "La Administración Pública Rumbo a la Calidad", hago un análisis de la forma en que esta herramienta administrativa se ha ido

insertando en los planes de desarrollo desde la década de los 60's, poniendo mayor énfasis en los programas gubernamentales del período 1995-2000.

El cuarto capítulo "La Calidad Total en el Sector Público", contiene un examen de la forma en que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Salud del Estado de Guerrero han implementado y desarrollado sistemas de calidad en su actividad cotidiana, a través de diferentes programas generados para este fin.

Finalmente en las "Conclusiones", hago un examen de la forma en que la calidad total se ha introducido en la administración pública, las deficiencias de los planes y programas de calidad, pero sobre todo de la falta de voluntad tanto de los servidores públicos, como del aparato gubernamental y hasta de los usuarios y/o beneficiarios de los servicios públicos.

CAPITULO I

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Y CALIDAD TOTAL

A lo largo de la historia, la preocupación del hombre por mejorar su nivel de vida ha sido constante, muestra de ello, es la conformación del Estado, que le ha permitido garantizar su seguridad, la de su familia y su propiedad.

Por lo que, el hombre como ser social, ha buscado relacionarse con otros individuos para la satisfacción de sus necesidades, formando asociaciones cada vez mayores para garantizar su seguridad, surgiendo así el Estado, que como organización política de la sociedad reclama para sí el monopolio de la violencia física legítima, que persigue como fin último el bien común y que ha de concretarse a través de la Administración Pública.

A este respecto, León Cortiñas menciona: "la ciencia de la Administración se centra en el estudio del Estado como síntesis de los mecanismos de promoción y desarrollo, en la búsqueda de la felicidad individual y colectiva"¹ y define a "la función administrativa como una manifestación de la voluntad general, que mediante la emisión de actos jurídicos y su ejecución mediante actos materiales, tiende al cumplimiento de los cometidos del Poder Público, impuestos a la Administración, por la Constitución y demás reglas subordinadas del ordenamiento jurídico"².

La Administración Pública, surge entonces para la satisfacción de las necesidades sociales, como medio a través del cual el Estado podrá garantizar el bien común de la sociedad a la que sirve y por la cual emerge, teniendo que adaptarse para ello al proceso constante e ininterrumpido de transformación y mejoramiento que ha caracterizado a la humanidad a lo largo de su historia.

¹ León Cortiñas Peláez
INTRODUCCIÓN AL DERECHO ADMINISTRATIVO
México, Ed. Porrúa, 1994. p.53

² Ibidem. p.59

Así pues, el Estado mexicano a través de la Administración Pública, debe proporcionar de manera honesta y eficiente los bienes y servicios públicos que respondan a las necesidades y expectativas de la sociedad cada vez mayores y complejas.

Sin embargo, la mayoría de la población tiene la convicción de que el servicio público mexicano, es sinónimo de ineficiencia, ineficacia, burocracia y derroche; pues se han convertido en moneda común dentro del desarrollo del mismo las prácticas de corrupción, lentitud, prepotencia, compadrazgo; regularmente se hace del usuario mensajero entre las diferentes dependencias; generando con ello el deterioro tanto de las instituciones públicas, como de los servidores públicos y que se refleja en la creciente desconfianza que se tiene hacia ellos.

La falta de mecanismos que garanticen una atención eficaz a los ciudadanos, que defina verdaderamente los estándares de calidad del servicio que la sociedad deba recibir, los tiempos en que éstos deben prestarse, pero sobre todo, que satisfagan las verdaderas y crecientes necesidades sociales, han permitido la extensión de prácticas discrecionales a los largo y ancho del aparato estatal.

Ante tales circunstancias, la administración tiene la necesidad de mejorar la comunicación con el público usuario, por lo que las organizaciones con vocación de servicio público deberán reflexionar seriamente sobre su relación directa con la respuesta de la comunidad, aunque no en todas las ocasiones un servicio verdaderamente eficiente y eficaz, darán plena satisfacción al usuario, como lo es el caso de la recaudación de impuestos.

Los reproches en contra de la administración muestran la grave crisis que sufren las instituciones públicas, dejando claro que es urgente que la Administración Pública tome medidas extremas para mejorar sus relaciones con los usuarios; entre ellas podríamos contar con el estudio metódico de las aptitudes y necesidades sociales, mejorar las relaciones entre la calidad del servicio y la administración.

La introducción del control de calidad en el servicio público sería un instrumento adicional a la búsqueda de los medios para reforzar la capacidad de la administración y asegurar así un óptimo servicio a un mayor número de personas.

Referirse a mejores servicios, requiere sin lugar a dudas hablar de usuarios lo suficientemente satisfechos; de herramientas administrativas, dentro de las que podemos mencionar: calidad total, reingeniería de procesos, gerencia social, gerencia pública, entre otras, que coadyuvan por un lado, a hacer lo más óptimo posible dicho servicio y por el otro, a resaltar la gran importancia del beneficiario del mismo, a saber, la sociedad.

La movilidad de los mercados, una sociedad cada vez más exigente y los constantes cambios tanto nacionales, como internacionales políticos y sociales, han obligado a las administraciones públicas a entrar a una etapa cada vez más dinámica que le permita adecuarse a las nuevas circunstancias. Los cambios que se generen dentro de éstas deben estar dirigidos a la adopción de nuevas tecnologías, hacia una mayor capacitación de su personal, en su infraestructura física, en cuanto a la forma de hacer las cosas y prestar los servicios, y a la organización en general; es aquí precisamente en donde el papel de la calidad total es de gran relevancia y de extrema adecuación a la administración pública.

Para entender el papel que juega la calidad total en el mundo contemporáneo y dentro de la Administración Pública, es necesario, establecer una clara definición de ambos conceptos, para posteriormente esbozar su desarrollo dentro de la administración y en la vida del hombre.

1.1 SIGNIFICADO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La Administración Pública desempeña un papel fundamental en el desarrollo de las sociedades por la diversidad de sus funciones, como son: proveer de servicios básicos a la comunidad, regular la actividad económica

y social; así como ejercer actos de autoridad, procurando con ello dar respuesta a las demandas de la sociedad.

Se encarga de regular la vida cotidiana desde antes del nacimiento de una persona, puesto que le proporciona servicio médico a la madre a través de las diferentes instituciones de salubridad; hasta después de la muerte, vigilando que el entierro sea bajo las normas salubres establecidas, con lo que se aseguran las mejores condiciones higiénicas para aquellos que continúan vivos.

A este respecto, Omar Guerrero señala que: "La administración pública es la acción del Estado en el seno de la sociedad civil, es decir, es la relación que hace que el Estado y la sociedad entren en comunicación, a fin de establecer sus tratos".³

Parafraseando a Ernestina Vidal, podemos decir: "La administración pública es el instrumento que sirve para alcanzar la finalidad misma del Estado: es decir, manteniendo el orden y la paz, instrucción pública, igualdad de oportunidades, protección contra la insalubridad y la inseguridad, ajuste y solución de los conflictos de grupos o intereses. En suma lograr hasta donde sea posible, una mejor vida para todos".⁴

"La noción de administración abarca dos acepciones: la acción de administrar, que implica una gestión; también un órgano del estado: la administración. En el primer caso, se parte de un criterio material; es decir, se considera la naturaleza de la acción que se realiza. En el segundo, hacemos referencia a un carácter orgánico, es decir, nos referimos al órgano que realiza la acción.

³ Omar Guerrero
EL ESTADO Y SU ADMINISTRACION México CIAP. Cuaderno 1. Serie:
Ensayos.

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, p.35

⁴ Ernestina Vidal

"ADMINISTRACIÓN PÚBLICA", EN APORTACIONES AL CONOCIMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, Secretaría de la Presidencia.

México 1976

No. 5 p. 537, 538.

Así pues, podemos decir, que la Administración Pública es la actividad estatal que tiene por objeto la gestión del interés general; se ocupa, en consecuencia, de realizar aquellas actividades conducentes a la satisfacción de las necesidades colectivas. Desde el punto de vista orgánico, diremos que la Administración Pública es el órgano del estado encargado de proveer a la satisfacción de las necesidades colectivas.⁵

Finalmente podemos decir, que la Administración Pública es la acción del Estado, que tiene por objeto la satisfacción de las necesidades de la sociedad, sobreponiendo ante todo los intereses colectivos a los privados, apoyándose para ello en las instituciones gubernamentales y en el ejercicio de la fuerza pública, sustentada en el derecho y aunque no persigue un fin lucrativo, debe ser rentable, pero sobre todo, cumplir con las expectativas sociales, a las que tiene que responder de una manera eficiente y eficaz.

Para que la Administración Pública pueda ser llevada a cabo con éxito, es necesaria una relación de realimentación entre esta y la sociedad; es decir, el ciudadano debe ser un sujeto activo dentro de la decisión de tal o cual acto de gobierno, que lo afectará directa o indirectamente.

Precisamente en este renglón, es el ciudadano común, - beneficiario de los servicios que presta la administración pública -, la pieza más importante, que permitirá mejorar la relación servidor público-usuario, puesto que es a través de su opinión (fundamental), como se mejorarán los servicios acercándolos cada vez más a lo que demanda la sociedad; rediseñando los objetivos de todas y cada una de las instituciones públicas, siendo la calidad total una herramienta importante.

1.2 SIGNIFICADO DE CALIDAD TOTAL

La palabra calidad proviene "del latín *qualitas*, *atis* que indica calidad, manera de ser, propiedad de las cosas y que a su vez deriva del adjetivo también latino *qualis*. e. que significa cuál, de qué género, de qué clase, de

⁵ Fco. Javier Osornio Corres
LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN EL MUNDO, México, UNAM, 1986, p.4

qué calidad, de qué especie⁶; y del griego *kalos* que significa bueno, hermoso, apto, favorable.

En términos generales tenemos, que la calidad es el conjunto de características de una cosa que permiten apreciarla como mejor, igual o peor que las restantes de su especie.

En español el término calidad significa conjunto de cualidades por las que se manifiesta el modo de ser de una persona o cosa: artículo de buena calidad. -Nobleza de linaje de una persona o superioridad de una cosa sobre otras de la misma especie.

Sin embargo, los sistemas administrativos actuales han evolucionado este concepto, que va desde la simple selección de la naturaleza, al permitir la supervivencia de los seres y de las obras de éstos, hasta la estructuración de una teoría de la calidad como modelo de desarrollo empresarial y gerencial.

Las teorías de la Calidad Total, surgen pues como producto de una constante evolución y perfeccionamiento de la administración, destacando primordialmente la orientación al usuario, que consiste en encaminar todos los esfuerzos a la satisfacción total de los requerimientos y expectativas de quienes hacen uso del resultado final del un trabajo.

La satisfacción del cliente o usuario como fin último, es la justificación de la existencia de las organizaciones modernas que pretendan vincularse a la modernidad y ofrecer servicios de Calidad Total.

Para conocer y comprender el significado e importancia de la Calidad Total, citaré algunas definiciones de diversos autores estudiosos de la materia:

El Dr. Kaoru Ishikawa señala que: "Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa todos

⁶ Germán Luna Rojas
LA CALIDAD TOTAL COMO UN MEDIO PARA OBTENER LA EFICIENCIA Y
EFICACIA DE LA FUNCIÓN NORMATIVA EN LA SEP
México, 1997, UNAM

promuevan y participen en el control de la calidad, incluyendo a esto a los ejecutivos así como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados.⁷

Armand V. Feingenbaum define el control de calidad como "un conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto, con el fin de hacer posibles fabricación y servicio a satisfacción completa del consumidor y al nivel más económico."⁸

El Dr. Joseph M. Juran nos dice "un significado de calidad es el comportamiento del producto. El comportamiento del producto es el resultado de las características del producto que crean satisfacción con el mismo y hacen que los clientes compren el producto; la define también como la ausencia de deficiencias, las deficiencias crean insatisfacción con el producto"⁹.

Para Deming, "el establecimiento de un sistema de calidad trae consigo una reacción en cadena, ya que al mejorar la calidad, los costos se reducen porque hay menos retrocesos, errores, demoras, obstáculos y un mejor empleo del tiempo, de las máquinas y los materiales.

La calidad es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio; es el punto en el que sienten que sobrepasan sus necesidades y expectativas".¹⁰

⁷ Kaoru Ishikawa
¿QUE ES CONTROL TOTAL DE CALIDAD?
Colombia, Ed. Norma, 1994, p. 40

⁸ Armand V. Feingenbaum
EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD
México, Ed. Continental. 1971, p. 13

⁹ Joseph M. Juran
JURAN Y LA PLANIFICACIÓN PARA LA CALIDAD
Madrid. Ed. Díaz de Santos. 1990, p.13

¹⁰ Howard S. Glitow
PLANIFICANDO PARA LA CALIDAD
México, Ed. Ventura. 1991. p.9

Otra definición nos dice que "el control de calidad trata de las actividades y técnicas operacionales que permiten seguir un proceso y eliminar las causas de fallas en las fases apropiadas en la vida de un producto"¹¹.

La calidad total, no sólo quiere decir mejores productos y servicios, sino particularmente mejores hombres cuya calidad de vida dentro y fuera del trabajo, se eleve de manera constante¹².

Dentro de ésta definición destacaré dos elementos:

1. La calidad de vida, que se encuentra íntimamente relacionada con el nivel de vida de los individuos y con los mínimos de bienestar que se requieren para vivir dignamente.

2. Se eleve de manera constante, es decir, que no basta con otorgar paliativos a la sociedad, sino que este debe ser un proceso permanente y conjunto, a través del trabajo en equipo.

Podemos definirla entonces, como un trabajo, que permite "la satisfacción de un consumidor utilizando para ello adecuadamente los factores humanos, económicos administrativos y técnicos, de tal forma que se logre un desarrollo integral y armónico del hombre, de la empresa y de la comunidad"¹³.

La calidad total es pues un proceso de mejora continua, que tiene por objeto ofrecer a la sociedad más y mejores productos y servicios que cubran sus necesidades y expectativas de manera útil y lo más confiable posible, que le permita el uso más fácil, accesible y oportuno de los mismos, a un menor costo y siempre satisfactorio para el consumidor —entendiendo por consumidor, no sólo el final, sino todos aquellos que se encuentran involucrados dentro del proceso de trabajo y que recibe, utiliza o solicita,

¹¹ Guy Laudoyer
ISO 9000 UN MOTOR PARA LA CALIDAD
México, Ed. Continental. 1995, p 24

¹² Alfredo Acle Tomasini
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL DE CALIDAD
México, Ed. Grijalbo. 1989. p. 28.

¹³ Eduardo Gómez Saavedra
EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD
Colombia. Ed. Legis. 1991. p 92.

productos, servicios o actividades de otras personas-, contiene la idea de totalidad y va mucho más allá de la reducción de costos.

Precisamente, la idea de totalidad para una organización implica enfrentar todos sus problemas, conocer sus causas, eliminar o prevenir sus efectos negativos. Filosóficamente la idea de totalidad procura eliminar en la gerencia la idea del error como un hecho normal, medido por las tasas de la tolerancia previamente determinadas, y evitar el establecimiento de rutinas y sistemas ineficientes. La calidad total es un producto de una perspectiva gerencial que valora la excelencia, la participación, la prevención, la satisfacción de la clientela y los métodos y técnicas gerenciales más modernos. Esto es la calidad total, porque ocurre a lo largo y ancho de la organización y porque va más allá de los límites de la misma, al involucrar y beneficiar a todo su público; accionistas, empleados, proveedores, usuarios y a toda su comunidad. Por ello, es imprescindible que las actividades de la calidad sean dirigidas por la alta dirección y en ellas participe el resto del personal que forma parte de la empresa, es decir, se debe conseguir que todas las personas se interesen por ella, que adquieran una nueva cultura laboral, que estén conscientes de la responsabilidad que asumen, pero sobre todo que se identifiquen con su empresa, para que sea a través del trabajo conjunto como se resuelvan y alcancen las metas fijadas tanto a largo, mediano y corto plazo.

Se hace indispensable entonces establecer las ventajas de la calidad y que radican en el aspecto humano de la gestión y están relacionadas con todo lo que implica mentalización, dinamización de las estructuras, satisfacción del personal, coherencia, educación (más que formación); comunicación y lo que Ruth Benedict bautizó en 1941 como sinergia, término que alude al efecto multiplicador que se consigue cuando las personas trabajan verdaderamente unidas, escuchándose y ayudándose en la búsqueda de uno objetivos comunes¹⁴, mismos que son el eje central de calidad y de la

¹⁴ Miguel Udaondo Durán
GESTION DE CALIDAD

Administración Pública, y que es la satisfacción de los usuarios, el bienestar común y la obtención de un mejor nivel de vida.

Así podemos observar, a través del desarrollo de la administración, un esfuerzo tendiente a conseguir todos aquellos elementos que de una u otra forma, satisfacen todas y cada una de las expectativas sociales y que redundarán en un mejor nivel de vida.

CAPITULO II

CALIDAD TOTAL, UNA REVISIÓN HISTÓRICA

2.1. ANTECEDENTES

Desde tiempos inmemoriales, las cuestiones de calidad han sido tema de estudio o discusión en diversas regiones del mundo; muestra de ello, es el "Código de Hamurabi (2000 a. C.), en el que se tratan cuestiones tales como la responsabilidad directa de los individuos por el mal desempeño de sus actividades; es decir de una u otra forma, obligan al ciudadano a hacer las cosas lo mejor posible para no hacerse acreedores de una sanción, a saber, la muerte.

Durante el reinado de Nabucodonosor (604 a. C.), se realizaron diversas actividades relacionadas con la calidad:

1. Motivación: en donde se incentiva al obrero para que su producción fuera mayor.
2. Control de la producción.

También en China, existen múltiples vestigios de mejoramiento en la calidad de vida; hacia el año 1000 a. C. situándose en la Constitución de Chow, dentro de sus ocho reglamentos para gobernar, destacando así:

1. La Cooperación entre todos los miembros de una organización.
2. La existencia de sanciones a modo de corregir las fallas de la administración.
3. Realizar ajustes dentro del gobierno frecuentemente.

Las obras arquitectónicas de Egipto, son muestra de la gran coordinación de elementos humanos y materiales que existía ya en aquella época para alcanzar un fin determinado y la exactitud del mismo.

En el libro de instrucción de Ptah-Hotep (2700 a. C.) se encuentran consejos que da un padre a su hijo¹⁵, en los que sobresalen:

- La planeación; punto fundamental dentro de la calidad total, como lo podremos ver más adelante, cuando analicemos el ciclo PHEA.
- Cualidades de líder.
- Entrevista, punto medular para mejorar el servicio.

En América y particularmente en México, encontramos vestigios de administración entre las diferentes corrientes indígenas, en las que sobresalen por las acertadas direcciones de Tlalcaélel y Netzahualcóyotl, quienes con orden y prácticas adecuadas condujeron a sus pueblos a mejores niveles de vida¹⁶.

Durante el siglo XIII, cuando comienza a tener auge el trabajo artesanal, en donde toda una familia se congrega para realizar una actividad determinada, que se jerarquiza a través de los maestros, aparecen los aprendices y con ellos los gremios. Surge pues la competencia entre los artesanos, interesándose en ofrecer mayor calidad en su producto, con el fin de satisfacer mejor a sus consumidores, para de esta manera sustentar su posición dentro del mercado y con ello, lograr la estabilidad de su familia en el aspecto económico.

Sin embargo, el crecimiento de la población y con el advenimiento de la Revolución Industrial, la producción artesanal comienza a ser insuficiente, surgiendo como respuesta la producción en masa, que comienza a florecer a fines del siglo XIX, de aquí que se hiciera necesaria la integración de trabajadores cuya tarea sería inspeccionar la calidad de los productos apoyándose en equipos de prueba y normas previamente especificadas para el control de calidad, lo que condujo al desarrollo de diversas teorías en

¹⁵ Agustín Reyes Ponce
ADMINISTRACION MODERNA
México. ED. Limusa. 1994. p. 76.

¹⁶ José Fernández Arena.
EL PROCESO ADMINISTRATIVO
México. Herrero Hnos. 1965. p. 5

tomo al mejoramiento de calidad, que simplemente se centraba en aquel momento en el carácter competitivo de los productos, el precio, la entrega, que redituarian en una ganancia cada vez mayor.

El diseño de procesos y el estudio científico de la reingeniería, pueden rastrearse a los días de Frederick Taylor quien en 1880, introduce a la administración el concepto de ingeniería, a través del cual se interesa por el manejo de los trabajadores dentro del proceso industrial, estudiando los tiempos y movimientos que le permitieran al trabajador el mejoramiento y simplificación de sistemas, optimizando con ello la productividad, desarrolla pues, lo que se ha denominado Administración Científica.

Henri Fayol, desarrolla en 1900 una teoría complementaria a la Taylor en la que busca encontrar la máxima ventaja de los recursos con los que cuenta, resaltando principalmente:

1. La iniciativa con que se debe contar dentro de los negocios.
2. El espíritu de grupo, fundamental para tener un ambiente de trabajo agradable y en donde todos se encuentren plenamente identificados con su labor y su lugar de trabajo.
3. La planeación o previsión, que consiste en estructurar el futuro y hacer planes de acción, lo que hoy día podríamos denominar planeación estratégica.
4. La coordinación de las distintas actividades que se han planeado con anterioridad.

En el presente siglo se han desarrollado diversos sistemas de calidad, que han evolucionado a la par de los cambios económicos, sociales y políticos a nivel internacional. En un principio éstos sistemas se orientaron en la supervisión del producto terminado, poco a poco fueron interesándose por el proceso y finalmente aplicándose desde el diseño e integrando al proceso el análisis de todas las posibles causales que inciden en la calidad, tanto en los productos como en los servicios, pasando de los sistemas correctivos a los sistemas preventivos.

La primera mitad del siglo XX, estuvo fuertemente determinada por la influencia de los conflictos bélicos; así pues la Primera Guerra Mundial, generó un auge económico caracterizado por el alza de los precios y en los costos, así como una sobreproducción industrial que se convirtió en fuente de abastecimiento para los Estados en contienda. Una vez finalizada la guerra, esa sobreproducción tuvo que contraerse, pasando por un breve período de estabilización y generando posteriormente el cierre de muchas empresas y culminando con la crisis económica del 29, que vino a agudizar la competencia interempresarial, obligando a los productores a buscar y aplicar métodos que les permitieran mejorar las ventajas competitivas de sus productos, para poder subsistir dentro del mercado.

Entre 1920 y 1940 George Edwards y Walter Shewart, comenzaron a desarrollar aún más la calidad total, cuando laboraron en Bell Telephone Company, instituyendo un departamento de ingeniería de inspección, ocupándose de los problemas de los defectos de los productos. Este sistema se apoyaba en pruebas finales que se realizaban una vez terminado el producto, es decir, que durante el diseño y el proceso del mismo no se verificaba la calidad, sino hasta que estaba terminado se le hacían las pruebas y se le inspeccionaba, a fin de saber si el producto pasaba los requisitos mínimos de calidad que se pedían, de modo que una vez terminado el mismo, se aceptaba o se rechazaba, sin poder prever la mala calidad durante su manufactura, lo que incidía de manera desfavorable en los costos, ya que se producía grandes cantidades de producto que se desechaba, se reprocesaba o se vendía a menor precio de su costo productivo, por lo que posteriormente se hizo necesario adicionar al sistema elementos que regularan la calidad durante el proceso, para evitar desperdicios de material por rechazos, reciclamiento de los mismos y pérdidas de tiempo.

En 1924 Walter Shewart, inició mediante el Control estadístico, la técnica de marcar datos estadísticos en gráficas especiales con el objeto de contribuir a mejorar y controlar la calidad de los productos.

Durante 1935, Inglaterra desarrolla el control de calidad, materializándose en la adopción de las Normas Británicas 600, basadas en el trabajo estadístico de E.S. Pearson, que fueron sucedidas por las Normas Británicas 1008.

A fines de la década de los cuarenta, casi todas las empresas elegían una estructura organizacional de tipo funcional; mientras que en la década siguiente a medida que las organizaciones colocaban la toma de decisiones a los niveles más bajos posibles y se aplanaba la estructura jerárquica, las organizaciones cambiaron; cambio con el que se redujo la cantidad de personal, orientándose más al empleo de equipos multifuncionales.

No fue sino hasta la Segunda Guerra Mundial que el Control de Calidad con las Técnicas de Shewart se aplicó más ampliamente en Estados Unidos e Inglaterra, con el fin de satisfacer adecuadamente la demanda de productos industriales que les permitieran realizar mejoras cuantitativas y cualitativas con respecto a costos y precios, lo que a su vez permitió la expansión de la producción industrial durante la guerra y repercutió en fuertes beneficios económicos para los Estados abastecedores. De esta manera, fue conformándose en control de calidad durante todas las etapas de proceso de manufactura.

La Segunda Guerra Mundial, fue el catalizador que permitió aplicar el cuadro de control a diversas industrias en los Estados Unidos, cuando la simple reorganización de los sistemas productivos resultó inadecuada para cumplir las exigencias del estado de guerra o semiguerra. Pero al utilizar el control de calidad, los Estados Unidos pudieron producir artículos militares de bajo costo y en gran cantidad¹⁷.

Por ello, la producción estadounidense fue altamente satisfactoria en lo que a calidad, cantidad y costos se refiere, por lo que esta herramienta administrativa fue extendiéndose cada vez más, sobre todo, cuando una vez finalizada la guerra, aquellas empresas que se dedicaban a la producción de armamento tuvieron que reorientar su mercado para satisfacer las demandas de la sociedad.

¹⁷ Kaoru Ishikawa, Op. Cit., p.12

Se identifican en este periodo el surgimiento de técnicas como el Control Estadístico de Calidad y el Aseguramiento de la Calidad, cuya característica es la variación del proceso medido con técnicas estadísticas de muestreo¹⁸.

El Control Estadístico de Calidad se basa en que la calidad de un producto debe cumplir con una serie de requerimientos determinados y en que esta calidad es susceptible de variaciones derivadas de diversos efectos de causalidad ocasionados durante la producción o inspección del mismo.

De acuerdo a esto el Control Estadístico de Calidad proporciona diversas herramientas que permiten detectar esas causas y tomar decisiones para modificar las actividades relacionadas con la especificación, producción e inspección de un producto y así corregirlas a través de un diagnóstico que conduzca a la disminución de esas variables de error, con el fin de reducir costos de producción, inspección, desperdicio o reproceso y mejorar la calidad del producto, ya sea sustituyendo materiales o herramientas, o quizá modificando o cambiando el proceso.

Así mismo este método, puede permitir modificar y adecuar estándares de inspección de la producción o establecer datos estadísticos que permitan evaluar la producción, calidad o rendimiento de una determinada área de producción.

Este sistema fue aplicado en diversos países en el segundo periodo postbélico de este siglo; en unos apoyando el restablecimiento de las industrias destruidas y logrando su rápida recuperación económica; entre otros, con el fin de acelerar el desarrollo industrial, para consolidarse aún más en los mercados internacionales y finalmente, apoyando la reconversión de producción de armamentos por artículos de consumo.

La introducción del Control Estadístico de Calidad en Japón, no fue una decisión propiamente japonesa, puede decirse, que este fue el reflejo de

¹⁸ Hilda Tinoco Sánchez
"CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO PÚBLICO: EXPERIENCIAS EN EL ESTADO DE MÉXICO". Revista del Instituto de Admón. Pública del Edo. De México No. 24, Oct-Dic. 1994.

múltiples medidas económicas de la política elaborada y aplicada por los Estados Unidos.

Siendo el Dr. Edwards Deming quien apoyado entre otros elementos en su famoso Círculo de Calidad, encabezó el proyecto, impartiendo diversas conferencias y cursos de capacitación sobre el control Estadístico de Procesos a centenares de ingenieros japoneses, que posteriormente habrían de convertirse en uno de los pilares de lo que serían las grandes directrices para Japón en cuanto al control de calidad, teniendo a partir de entonces un desarrollo económico productivo excepcional.

Por lo que en 1945 se crea la asociación Japonesa de Normas, seguida por el Comité de Normas Industriales Japonesas en el siguiente año.

En el año de 1946 se instituye la Sociedad Americana de Control de calidad -ASQC-, precedida por George Edwards, quien pensaba que aquellas empresas que no se apoyaran en la cada vez más creciente teoría de la Calidad Total, quedarían eliminadas por la competencia.

Ese mismo año se funda la Unión de Científicos e Ingenieros y Estudiosos (UCIJ), fundada por Kenichi Koyanagi y presidida por Ichiro Ishikawa.

La UCIJ establece en 1949 un grupo de investigación en Control de Calidad (GICC), cuyo objetivo era investigar y difundir la información sobre control de calidad; realizan su primer informe llamado Curso Básico de Control de Calidad en septiembre de ese mismo año, en el que también se promulgan, la Ley de Normalización Industrial y la Ley de Normas Agrícolas Japonesas (NAJ) en 1950; al instituirse el sistema de marca NIJ, con base a la primera ley mencionada.

Este sistema contribuyó a introducir y difundir el Control Estadístico de Calidad en la industria japonesa sin la necesidad de ser obligatorio.

En 1950, el Dr. W. Edwards Deming originario de Estados Unidos, hombre dedicado a desarrollar la estadística, llevó a cabo un seminario en el Japón con el objeto de transmitir todos los conocimientos con los que contaba sobre calidad, para hacer resurgir a este país, en la coyuntura de

reconstrucción por la que atravesaba, intentando con ello, lograr un mayor índice de competencia.

Ante la respuesta de los japoneses el Dr. W. Edwards Deming señala: "la alta dirección se convenció de que la calidad es vital para la exportación, y que en ella podían conseguir el cambio. Aprendieron algo conferencia tras conferencia, sobre sus responsabilidades para lograr este objetivo, y que tenían que tomar el mando para conseguirlo. La dirección y los operarios aunaron sus esfuerzos en el trabajo y en la calidad".¹⁹

Con esta serie de conferencias Japón, cobra nuevos bríos y comienza a ser una amenaza para la competencia, puesto que sus productos sobrepasan la calidad de los fabricados en Estados Unidos; es decir, la industria japonesa rebasa y en mucho la calidad, productividad y competitividad de este último de modo inadmisibles. Esto da pie a crear los "Premios Deming" uno para un individuo y otro de aplicación.

El primero se otorga a un individuo o individuos que hayan contribuido y desarrollado teorías relacionadas con el control de calidad estadístico. El premio de aplicación tiene varias categorías, pero es en esencia un premio otorgado a una empresa que se haya desempeñado excepcionalmente en el campo de control de calidad estadístico.

Las categorías en el premio de aplicación son: a) la compañía que haya logrado la mejoría en la calidad; b) la división de una compañía pequeña, por lograr grandes mejorías en la calidad y c) una compañía pequeña por lograr mejorías en la calidad.

También se puede considerar a la calidad como el resultado final de la calidad del trabajo, de los procesos productivos, del personal obrero y ejecutivo, de la planeación, etc., lo cual implica que control de costos, productividad y calidad forman parte de un mismo todo.

Pero para los administradores deben comprender tres clases de calidad si es que desean mejorarla en el proceso ampliado:

¹⁹ Edwards Deming W.
CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD
Madrid. Ed. Santos. 1989. p.377

Calidad de diseño/cambio de diseño, que comienza con las investigaciones del cliente y el análisis de las, llamadas por servicios/ventas, lo que conduce a un concepto de producto/servicio que cumple con las necesidades de los clientes.

Conformidad, es el punto en que la empresa y sus proveedores sobrepasan las especificaciones de diseño requerida para servir las necesidades de su cliente.

Calidad de rendimiento, que mediante la investigación del cliente y el análisis de llamadas de ventas/servicios, la calidad de rendimiento determina el comportamiento de los productos o servicios de la empresa en el mercado.

Hay que señalar que el mejoramiento y la innovación en la creación de calidad son imprescindibles si una empresa desea ocupar una posición competitiva en el futuro.

El mejoramiento en el proceso modifica los productos actuales y trabaja para reducir en forma continua la diferencia entre las necesidades del cliente y el rendimiento del proceso, y el propósito de la innovación es doble: por un lado crea un adelanto dramático en la disminución de la diferencia entre las necesidades del cliente y el rendimiento del proceso, y por el otro, descubre las necesidades futuras del cliente.

Si se mejora la calidad trae consigo un aumento en la productividad, mejor calidad, se reduce el costo por unidad buena, pueden rebajarse los precios, y aumenta la moral de los empleados puesto que ya no se les ve como un problema.

La gerencia superior es la responsable del mejoramiento sin términos de la calidad y debe comprender las tres clases de calidad, la relación entre calidad y la productividad y los beneficios que produce el mejoramiento de la calidad. El ambiente de calidad de una empresa es capital y da énfasis al trabajo en grupo y a la comunicación.

Deming propuso 14 puntos para que la administración tenga una guía para la creación y el establecimiento de un ambiente de calidad mediante cambios en el comportamiento y la utilización de métodos estadísticos para

mejorar continuamente el procedimiento, estos concentran la atención de la administración lejos del juicio de los resultados pasados y hacia los procedimientos de mejoramiento e innovación para el futuro.

CATORCE PUNTOS PARA ADMINISTRAR EL MEJORAMIENTO SIN TERMINO DEL PROCESO AMPLIADO.

1. Crear un constante propósito hacia el mejoramiento del producto y del servicio, con el objetivo de hacerse efectivo, permanecer en los negocios y proporcionar oportunidades de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Cesar la dependencia en la inspección para alcanzar la calidad.
4. Terminar la práctica de otorgar los negocios basándose en la etiqueta del precio marcado
5. Mejorar constantemente y para siempre el sistema de producción y servicios, para subir la calidad y la productividad, disminuyendo así los costos.
6. Establecer el entrenamiento en el trabajo.
7. Establecer un liderazgo.
8. Eliminar los temores, de modo que todos puedan trabajar eficientemente para la compañía.
9. Echar abajo las barreras entre departamentos.
10. Eliminar las consignas, exhortaciones y objetivos para la fuerza de trabajo, pidiéndole ceros defectos y nuevos niveles de productividad.
11. Eliminar las normas de trabajo (cuotas) en el piso de la fábrica.
12. Romper las barreras que roban al trabajador contratado por horas su derecho sentirse orgullosos del trabajo realizado.
13. Establecer un programa vigoroso de educación y mejoramiento de sí mismo.

14. Poner a todo el mundo en la compañía a trabajar en el logro de esta transformación²⁰.

Dentro de las herramientas de la calidad, encontramos el ciclo PHEA que puede ayudar a la gerencia en la edificación y ejecución de planes que reduzcan la diferencia entre las necesidades del cliente y el proceso. Este comprende cuatro fases:

1. Planificar, que es la recolección de datos sobre variables del proceso es de suma importancia al determinarse un plan de acción para reducir la diferencia entre las necesidades del cliente y la ejecución del proceso.
2. Hacer, donde se pone el plan establecido en la primera fase en movimiento con un ensayo de prueba en la fase de hacer.
3. Estudiar, para ver si están disminuyendo las variables del proceso, o para ver si se originan problemas o mejoras.
4. Actuar, considera si las variables manipuladas del proceso han disminuido la diferencia entre las necesidades del cliente y la ejecución del proceso.

HERRAMIENTAS PARA LOGRAR LA CALIDAD

Las múltiples herramientas que pueden utilizarse para disminuir la diferencia entre las necesidades del cliente y la ejecución del proceso se dividen en tres grupos:

1. Herramientas administrativas:

- A) Diagrama de afinidad que utilizan un procedimiento de ideas u opiniones súbditas.
- B) Diagramas de interrelaciones, que se utiliza para comprender aquellos problemas que tiene complejas relaciones de causa y efecto.
- C) Diagrama sistemático, que determina las acciones necesarias para mejorar el rendimiento de un proceso o producto.

²⁰ Howard S. Glitow
Op. Cit. p.24-40

D) Diagrama matriz muestra las interrelaciones entre dos o más características de procedimientos o productos.

E) Análisis de los datos matrices, mapa de percepción y glifos, es una técnica matemática sofisticado que se utiliza para estudiar la fuerza de las interrelaciones entre dos o más características del procedimiento o producto.

F) El cuadro del programa de decisión del procedimiento, desarrolla planes contingentes.

G) Diagrama de flechas se utiliza para establecer un plan de acción con secuencias de tiempo para poner en práctica el mejoramiento de un proceso o producto.

2.Herramientas básicas del control de calidad:

A) Diagrama de Pareto permite observar en forma acumulada la incidencia total de las fallas o factores en el estudio, facilita clasificar los problemas en orden de importancia.

B) Histograma que permite analizar cómo se distribuyen las variaciones, con el fin de concentrarse en estudiar y resolver aquellas que rebasan los límites establecidos.

C) Diagrama causa y efecto consiste en establecer que el origen o causa de un efecto puede encontrarse en: los materiales utilizados, en el método empleado, el equipo y la mano de obra.

D) Diagrama de dispersión, permite observar la relación que existe entre una supuesta causa y un efecto, así mismo permite comprobar o verificar hipótesis que pudieran haberse desprendido del análisis del diagrama de Ishikawa.

E) Estratificación, similar al histograma, sólo que clasifica los datos en función de una característica común.

F) Gráficas en general y gráficas de control, permite observar el comportamiento de una variable en función de ciertos límites establecidos.

G) Hojas de verificación, permite recopilar datos de manera ordenada y simultánea al desarrollo del proceso.

3. Las herramientas avanzadas del control de calidad que incluyen el diseño de experimentos, los de Tagucho, el análisis de regresión, el análisis multivariado (por ejemplo, el análisis de factor, el análisis discriminante, la correlación ortodoxa, el análisis de grupo) y planes del modelo.

Con base en lo señalado anteriormente podemos decir que practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor, pero para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo en esto a los altos ejecutivos así como a todas las divisiones de la empresa y los empleados.

En su interpretación más amplia, calidad significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos, etc.

2.2 CALIDAD Y SERVICIO

Si partimos del punto de la calidad implica un conjunto de sistemas para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades del cliente usuario, entonces podemos decir, que es un auxiliar en el desarrollo de la Administración Pública, sobre todo en los momentos de crisis de legitimidad por lo que esta atraviesa, debido a los turbios manejos de los recursos públicos, a la ineficiencia e ineficacia de las instituciones gubernamentales.

En la orientación de la empresa hacia los mercadeos, el concepto de producto afirma que los consumidores favorecerán aquellos productos que ofrezcan la mejor calidad o rendimiento. Los directivos de organizaciones orientadas hacia el producto canalizan su energía a la producción de buenos productos y a mejorarlos a través del tiempo.

Una de las principales maneras de diferenciar una firma de servicio es entregar constantemente un servicio de mayor calidad que sus competidores. La clave es cumplir o exceder las expectativas de calidad de servicio de los clientes meta.

El cliente elige a los prestadores sobre estas bases y después de recibir el servicio, compara el servicio percibido con el servicio esperado.

Si el servicio percibido esta por debajo del servicio esperado, los clientes pierden el interés en el proveedor, en cambio si el servicio percibido cumple con sus expectativas o las excede, esta listo para utilizar otra vez al prestador.

En consecuencia el prestador de servicios necesita identificar los deseos de sus clientes, principal meta de la calidad.

Por desgracia la calidad del servicio es más difícil de definir y de juzgar que la calidad del producto. Es más fácil llegar a un acuerdo sobre la calidad de un secador de pelo, que a la calidad de un corte de pelo.

No obstante, los clientes harán juicios sobre la calidad del servicio y los prestadores de éste necesitan conocer las expectativas del cliente para diseñar servicios eficaces.

Es claro que los clientes quedarán satisfechos si obtienen lo que quieren, cuando lo quieren, donde lo quieren y como lo quieren.

Se necesitan investigar los criterios de un cliente específico para cualquier servicio específico.

Por ejemplo, los clientes de un banco pueden esperar que en su visita a un banco estarán formados más de cinco minutos, que el cajero los atenderá con cortesía, conocimiento, exactitud y que el sistema de cómputo funcionará. Los prestadores de servicio deben hacer cuanto esté de su parte para identificar las expectativas de sus clientes.

Esto no significa que el prestador del servicio sea capaz de cubrir los deseos del cliente. El prestador de servicios se enfrenta a oposiciones entre la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa, lo importante es que el prestador defina con claridad y comunique el nivel del servicio que

proporcionará de manera que los empleados sepan lo que deben entregar y los usuarios atraídos sepan lo que obtendrán.

Parasuraman, Zeithaml y Berry elaboraron una lista de los principales determinantes de la calidad del servicio, encontraron que los consumidores usan básicamente criterios similares sin importar el tipo de servicio.

LOS CRITERIOS SON:

1. Acceso. El servicio es de fácil obtención, en ubicaciones convenientes, en horarios convenientes y con poca espera.
2. Comunicación. El servicio se describe con exactitud en el lenguaje del consumidor.
3. Competencia. Los empleados poseen las habilidades y conocimientos requeridos.
4. Cortesía. Los empleados son amistosos, respetuosos y considerados.
5. Credibilidad. Los empleados de la compañía son confiables y se interesan mucho por el cliente.
6. Responsabilidad. El servicio es desempeñado en forma consistente y con exactitud.
7. Sensibilidad. Los empleados responden con rapidez y creatividad a las solicitudes y problemas del cliente.
8. Seguridad. El servicio está libre de peligro, de riesgo o duda.
9. Tangibles. Los tangibles del servicio proyectan correctamente la calidad de éste.
10. Comprensión y conocimiento del cliente. Los empleados se esfuerzan en comprender las necesidades del cliente y en proporcionarles atención individual.

Varios estudios realizados de compañías de servicio administradas en forma excelente, demuestran que éstas comparten varias prácticas comunes con respecto a la calidad del servicio.

Entre dichas prácticas están las siguientes:

1. **Concepto estratégico.** Las principales compañías de servicios tienen un claro sentido de su mercado meta y las necesidades del cliente que están tratando de satisfacer. Han desarrollado una estrategia distintiva para satisfacer estas necesidades que ganan una lealtad perdurable del cliente.
2. **Una historia de alta gerencia comprometida con la calidad.** Compañías como Marriott, Disney, Delta y McDonalds están totalmente comprometidas con la calidad. Su administración observa, sólo el desempeño financiero con bases mensuales, sino también el desempeño del servicio.
3. **Establecimiento de niveles elevados.** Los mejores prestadores de servicio establecen niveles elevados de calidad de servicio. Swissair, por ejemplo, tiene como objetivo que el 96 % o más de sus pasajeros cataloguen su servicio como bueno o superior, si no lo logra, toma acciones al respecto.
4. **Sistemas para el monitoreo del desempeño del servicio.** Las mejores firmas de servicio hacen auditorías de desempeño, tanto propio como de sus competidores, con regularidad.

Utilizan varios métodos para medir el desempeño; compras comparativas, compras fantasma, encuestas al cliente y formularios de quejas y sugerencias, equipos para comprobar el servicio y cartas al presidente. General Electric envía setecientas mil tarjetas al año a los hogares para evaluar el desempeño de su personal de servicio.

5. **Sistemas para satisfacer a los clientes quejosos.** Los negocios de servicios bien manejados responden rápida y generosamente a las quejas del cliente. Un vendedor de autos en Dallas no repara bien un auto a la primera vez, le lleva uno prestado al cliente y recoge su auto sin cargo alguno. Cuando el auto del cliente queda listo, el cliente recibe regalo.
6. **Satisfacción tanto de los empleados como de los clientes.** Las compañías de servicio administradas con excelencia creen que las

relaciones de los empleados se reflejarán en las acciones con el cliente. La administración pone en práctica la mercadotecnia interna y crea un ambiente de apoyo y recompensas para el empleado por su buen desafío en el servicio. Hace auditorías regulares para conocer qué tan satisfechos están los empleados con su trabajo.

La calidad de un servicio es importante en extremo, pero también probablemente sea la más difícil de definir entre todas las características que crean una imagen. Es común que los usuarios no coincidan en los parámetros que constituye la calidad de un servicio, desde un corte de pelo hasta la interpretación de una pieza musical. Aquí entran en juego los gustos personales. No obstante se deben tomar decisiones sobre la calidad del producto. Primero, éste debe alcanzar sólo el nivel de calidad compatible con el uso que se le desee dar, no necesita ser mejor. De hecho, bueno y malo son términos ambiguos. Correcto e incorrecto, adecuado e inadecuado serían palabras mucho más apropiadas. Así podemos establecer que el gran potencial transformador reside en la capacidad de rediseñar los roles de la administración y del trabajador, enterrando para siempre los caducos enfoques aislados y fragmentarios del hombre-máquina, resumidos en el paradigma tayloriano que invitaba al trabajador a estacionar su cerebro a la entrada y pase a trabajar.

La producción teórica de calidad surge durante los años 50 y 60 con el concepto de Calidad de Armand V. Feigenbaum, el cual existe en todas áreas de los negocios y que va desde el diseño hasta las ventas.

Según Feigenbaum el Control Total de Calidad puede definirse como "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad, realizados por los diversos grupos de una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compartidos con la plena satisfacción de los clientes".²¹

²¹ Ishikawa. Op. Cit. p. 84.

Entre las aportaciones de este sistema podemos mencionar que es el primero que puede aplicarse ampliamente a la calidad de los servicios y no sólo a los productos, apoyándose en la estadística y otras herramientas de calidad, considerando por primera vez que todas las acciones de la compañía inciden en la calidad.

Por otra parte es conveniente mencionar que el Control Total de Calidad (CTC) que propuso Feigenbaum, difiere del que se aplica en Japón, en el sentido de que el primero proponía que estuviera apoyado en especialistas ubicados en las diferentes áreas, mientras que la modalidad japonesa pretende se apoye en todos los niveles jerárquicos de la organización, por lo que exige la participación de cada uno de los integrantes de la empresa, partiendo de educar o capacitar a todo el personal de la organización para que se aplique el control de calidad; llegando a extenderse a los subcontratistas, proveedores, sistemas de distribución y filiales que se relacionan con la empresa, es decir, concientizando a todos los que participan en la cadena productiva, de la importancia de la calidad en su trabajo.

Pero no obstante que en el renglón de los recursos humanos se considera la participación de todo el personal y su constante capacitación, la dirección y aplicación del mismo la reserva a los niveles jerárquicos superiores, además de que podemos decir, que la modalidad japonesa, apoyada por Ishikawa, el control no significa solamente planear, hacer y ver como lo propuso Taylor, él involucra también el actuar durante todo el proceso y apoyándose en Taylor propone el Círculo de Control Taylor-Ishikawa que implica: planear, hacer, verificar y actuar, basándose en seis pasos fundamentales:

PLANEAR.

1. Determinar metas y objetivos.
2. Determinar métodos para alcanzar metas.

HACER.

3. Dar educación y capacitación.
4. Realizar el trabajo.

VERIFICAR.

5. Verificar los efectos de la realización.

ACTUAR.

6. Empezar la acción apropiada.

La guerra de Corea incrementó la confiabilidad y ensayos del producto final, que no ayudaban a las empresas a desafiar los objetivos fundamentales de la calidad, dando origen a programas del conocimiento y mejoramiento de la calidad en áreas de fabricación e ingeniería, que también se reflejó en el plano de los servicios públicos y privados.

En 1954, el Dr. Joseph Juran es invitado al Japón, dictando seminarios para gerentes de nivel medio y superior, destacando su papel a desempeñar en la promoción del Control de Calidad.

El CTC como los sistemas desarrollados después de 1950 se basa en un amplio marco normativo, creado ex profeso, el cual se revisa, adecua y modifica constantemente con el fin de que la normativa sea acorde a las exigencias que debe cubrir el CTC y que varía en función del desarrollo de la sociedad en todas sus expresiones y de las necesidades que este desarrollo lleva implícitas.

Este sistema se apoya también en el análisis causa-efecto²², partiendo de analizar los efectos y así poder llegar a las causas que afectan la calidad para no sólo corregirlas, sino prevenirlas y/o preverlas, lo que los japoneses llaman "control de vanguardia", el cual podrá aplicarse a algunos factores causales, ya que el número de éstos puede llegar a ser infinito y cubriría la posibilidad de que no se abarcasen todos²³.

Durante la década de los sesenta, se desarrollan dos sistemas basados en las llamadas Técnicas de Confiabilidad y Mantenibilidad; la primera entendida como "la capacidad de un producto para desarrollar la función

²² Basado en el Diagrama "Causa-Efecto" propuesto por Ishikawa. Op. Cit. p. 58

²³ Vilfredo Pareto
Ishikawa. Op. Cit.

requerida bajo condiciones establecidas para un periodo dado, y la segunda como la oportunidad, rapidez y facilidad mediante la cual se pueden desarrollar las operaciones de mantenimiento para prevenir las fallas o corregirlas cuando ocurran.²⁴

Estos sistemas incluían avances no sólo en el campo del diseño, sino también en la operación de los productos, pero finalmente no abarcan todos los elementos que inciden en la calidad, dando lugar a los sistemas integrales de calidad, con los cuales se iniciaría un proceso acelerado de evolución e internacionalización de los sistemas de calidad, iniciándose así un desplazamiento de los sistemas de calidad de un país a otro, dando paso al surgimiento de diversas organizaciones o asociaciones internacionales dedicadas al estudio, desarrollo y difusión de la calidad, inicialmente aplicada en el ámbito de la energía mundial, específicamente en los Estados Unidos de Norteamérica, cuyo desarrollo era regulado por la Comisión de Energía Atómica.

Posteriormente surgirían aquellas organizaciones y asociaciones orientadas a normar la calidad en la producción de bienes y servicios de la industria en general, entre las cuales podemos mencionar el Instituto Americano de Normalización (ANSI), la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (ASME), el Organismo Internacional de Normalización (ISO), la American Quality Foundation (AQF) y la American Society Control (ASQC); extendiéndose a nivel internacional; en nuestro país, podemos encontrar la Fundación Mexicana para la Calidad Total, dependiente de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y la Asociación Mexicana de Calidad, formada por particulares.

Al final de la década de los sesenta, hubo un cambio significativo en cuanto a la estructura de las organizaciones, esta vez hacia una estructura y liderazgo circunstanciales, es decir, las organizaciones escogerían la

²⁴ Jorge E. Thomas Lomeli
Notas del Curso Aseguramiento de Calidad.
LAPEM Febrero 1989.

estructura más apropiada, funcional o multifuncional, dependiendo de su situación, tratando de adoptar lo mejor de ambos mundos: la administración matricial. Este fue el tipo de estructura innovadora y novedosa de la década de los sesenta.

En diciembre de 1967 en el séptimo Simposio sobre Control de Calidad el Dr. Ishikawa determina que las seis características siguientes eran las que distinguían el control total de calidad japonés respecto del occidental:

- “1. Control de calidad en toda la empresa: participación de todos los miembros de la organización;
2. Educación y capacitación en el control de calidad;
3. Actividades de Círculos de Control de Calidad;
4. Auditoría del CC (premio de aplicación Deming y auditoría presidencial);
5. Utilización de métodos estadísticos;
6. Actividades de promoción del control de calidad a escala nacional.”²⁵

Durante la década de los setenta se adicionan la inteligencia artificial, la microelectrónica y los sistemas de calidad aplicados a los procesos productivos industriales, presentándose así el principio de una nueva etapa del desarrollo de la calidad, en donde la competencia ya no está basada solamente en los precios y la presentación de los productos, sino que ahora se apoya en la calidad de los mismos, manteniendo así una relación precio-calidad/costo-beneficio, tanto hacia fuera, como hacia adentro de las organizaciones.

Al proseguir el ciclo, la primera parte de la década de 1980 se caracteriza por una áspera crítica de la estructura matricial y muchas organizaciones regresan a la estructura funcional, que no es muy flexible para un entorno empresarial dinámico y fluido; así pues la reingeniería organizacional niega casi todas las premisas sobre las que se basan las estructuras organizacionales previas (funcional, matricial y circunstancial), por lo que se requiere comprimir e integrar funciones en vez de fragmentarlas.

²⁵ Kaoru Ishikawa. Op. Cit. p.33

El CTC se ha adaptado en la última década en muchos países, además de Japón, incluyendo a México, y esto se debe fundamentalmente a que este sistema, bien aplicado, garantiza el crecimiento sostenido apoyado en las utilidades que resultan de elaborar productos con alto grado de calidad a menor costo y considerando plenamente los requisitos del cliente, además de que les permite lograr una posición competitiva.

Posteriormente y apoyando al CTC, seguirán los círculos de calidad, que se fueron instalando en diversas empresas, con el fin de realizar estudios sobre calidad y analizar problemas que afectan la calidad de los productos o servicios que se ofrecen. Estos círculos se integran por personal de determinadas áreas de producción y han venido funcionando con buenos resultados, basados en el desarrollo y autodesarrollo mutuo y la voluntariedad de participación, aunque a ésta, muchas veces se le enfoca hacia la obtención de los beneficios de la empresa, sin considerar ampliamente el beneficio y desarrollo del personal.

A finales de los ochenta y principios de los noventa, surgen lo que podríamos llamar Sistemas Globales de Calidad, denominados así porque contemplan las diferentes actividades de la empresa desde una perspectiva totalitaria, abarcando los niveles técnicos, organizacionales y humanos en una constante dinámica de interacción que involucra al ser humano en todas las causalidades que afectan la calidad, y en donde se pretende la participación de todos los trabajadores en la detección y análisis de estas causales y en la propuesta de alternativas que conduzcan a la solución.

Este análisis se efectúa a partir de un marco referencial realizado tomando en cuenta las características técnicas, productivas, sociológicas y culturales de la organización. Es decir, pretende la participación del ser humano, en toda la extensión de la palabra, impulsando su capacitación y desarrollo que se refleje en el aspecto laboral, familiar y social, es decir, es un proyecto de vida, tanto hacia adentro de la empresa, como hacia el exterior de la misma.

Finalmente podemos citar que, estos Sistemas Globales de Calidad, en el caso particular de México se han convertido en una estrategia prioritaria para

la supervivencia de las empresas mexicanas, bajo el Sistema de Calidad Total, que se basa en ocho criterios fundamentales:

1. SATISFACCION DEL CLIENTE

- Conocimiento del cliente
- Sistemas de respuestas
- Estándares de servicio
- Resultados

2. LIDERAZGO

- Liderazgo mediante el ejemplo

- Valores de calidad

3. RECURSOS HUMANOS

- Involucramiento
- Capacitación
- Reconocimiento
- Calidad de vida en el trabajo

4. INFORMACION Y ANALISIS

- Datos y fuentes
- Análisis de la información

5. Planeación

- Planeación estratégica
- Planeación Operativa

6. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

- Diseño y control
- Mejora continua
- Proveedores
- Documentación

7. EFECTOS EN EL ENTORNO

- Preservación del ecosistema
- Desarrollo de pequeños y medianos proveedores

8. RESULTADOS

- Mejora de productos y servicios
- Mejora de áreas de apoyo y proveedores
- Comparación de resultados²⁶

En México durante la década de los ochenta comienza a introducirse la Calidad Total dentro de la iniciativa privada, tal es el caso de Peña Colorada, que durante 1983 a 1989, insertan en sus métodos de producción la calidad total, apoyándose de la Planeación estratégica fundamentalmente.

Dentro del Sector Público inician los programas de Calidad Total como tal durante el año de 1989, con el Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1989-1994, el Programa de Modernización de la Empresa Pública, dentro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, CONASUPO y la Comisión Federal de Electricidad.

Hoy día los programas de calidad comienzan a tener mayor auge en todas y cada una de las instituciones públicas, por lo que por medio de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo se han comenzado a introducir en el Sector Público, programas que abordaremos en el capítulo siguiente, para efectos de comparar uno y otro, así como los resultados que de ellos se han desprendido.

"La década de los 90 se ha convertido en la época de los grandes desafíos y las confrontaciones comerciales a nivel mundial. Fenómenos como la internacionalización de la economía y el establecimiento de una nueva competencia basada en la cooperación entre el Estado y las empresas, el beneficiario social de las utilidades, el empresario innovador, el gerente participativo y la economía de mercado cimentada en la calidad y la productividad, cambiarán los derroteros del desarrollo empresarial. Esto nos plantea la necesidad de emplear el concepto sobre la "Calidad

²⁶ Memoria de la Primera Reunión sobre la Calidad Total en la Pequeña y Mediana Industria. Concamin, México, 4 de julio de 1990, p. 37.

Total", si queremos estar en el intrincado mundo de la nueva competencia".²⁷

Finalmente podemos decir que, el gran potencial transformador del Estado, reside en la capacidad de rediseñar los roles de la Administración y del trabajador, enterrando para siempre los caducos enfoques aislados y fragmentarios del hombre-máquina, resumidos en el paradigma tayloriano en que se invitaba al trabajador a abandonar la iniciativa propia.

Hoy estamos viviendo el esplendoroso espacio temporal en el que la calidad total está abriendo los causes por donde deberá circular la energía humana en la forma más productiva que el hombre viera jamás.

²⁷ Germán Luna Rojas

LA CALIDAD TOTAL COMO UN MEDIO PARA OBTENER LA EFICIENCIA DE LA FUNCIÓN NORMATIVA EN LA SEP. México, UNAM. 1997. p. 29

CAPITULO III

LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA RUMBO A LA CALIDAD

3.1 LA CALIDAD DEL SERVICIO PÚBLICO.

Ya he mencionado en el capítulo anterior, que la calidad total, no es una simple forma de denominar un trabajo bien realizado, que satisfaga las demandas del cliente; sino una forma de vida, de ser y de pensar, en donde todos somos clientes de todos.

Se busca pues, un cambio, pero no sólo un cambio que implique continuidad modificada, sino una transformación completa, profunda en todos los aspectos del manejo de la empresa y las relaciones entre compañeros; entre el servidor público y el usuario. Es una metamorfosis organizacional, un cambio de valores, que pretende familiarizar e incluso identificar al trabajador con la razón de ser de la empresa a la que pertenece.

Así pues, la calidad total, no debe tomarse como una moda sexenal, como muchos de los cambios que ha habido dentro de la Administración Pública y que la han caracterizado a lo largo de la vida política de nuestro país, cambios que no siempre han significado verdaderas transformaciones en el desarrollo político-administrativo y económico de la Nación y la sociedad. Es una herramienta administrativa que comienza a introducirse en el sector público desde el sexenio pasado —con mayor seriedad—, formando parte fundamental de la modernización administrativa, indispensable para no quedarnos fuera de la globalización que se vive a nivel mundial.

Bajo este contexto, debiera desarrollarse la Administración Pública, aunque no siempre ha sido así. Sin embargo en algunas etapas de su

desarrollo, han surgido pequeños indicios de lo que hoy se denomina calidad total.

Por ello, haremos un breve recorrido histórico del desarrollo de la Administración Pública a partir de la década de los 60 hasta nuestros días, poniendo un mayor énfasis en los programas gubernamentales para el periodo 1995-2000.

A principios de la década de los 60's el modelo de desarrollo caracterizado por la participación directa del Estado en la actividad económica, mostraba signos de agotamiento cada vez más evidentes, razón por la cual, en 1965 se crea la Comisión de Administración Pública (CAP), como órgano dependiente de la Secretaría de la Presidencia; cuyo objetivo fundamental fue el de mejorar y actualizar los sistemas y métodos de organización y funcionamiento de la gestión gubernamental. Es decir, llevar a cabo una reforma administrativa que permitiera la reorganización de la Administración Pública, principalmente en lo concerniente al sector paraestatal que crecía en forma desmesurada.

Ese mismo año, se crea el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO) cuyos objetivos eran:

1. Impulsar principalmente los niveles de productividad y
2. Desarrollar mano de obra calificada.

La siguiente década, pero sobre todo durante el "periodo presidencial de Luis Echeverría (1970-1976), se caracteriza por la expansión desordenada del sector paraestatal"²⁹, para absorber la creciente demanda de empleos; supliendo en algunos casos el papel de la iniciativa privada, aún a costa de mantener empresas deficitarias, que representarían posteriormente una carga difícil de sobrellevar.

Durante este periodo el aparato gubernamental llegó a tener grandes dimensiones, lo que ocasionó una administración pública pesada y un

²⁹ Erika Döring, Carmen Evelia Hernández

"LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE NUESTROS DÍAS. PASADO Y PRESENTE DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL"
Gestión y Estrategia, No.7 Enero-junio. Ed.UAM. México 1995. p. 30

elevado nivel de endeudamiento, absorbiendo así, la mano de obra que las empresas privadas no eran capaces de ocupar.

Una vez más la administración pública, brindaba paliativos a los grandes problemas sociales, como lo fue y aún es la ocupación de los desempleados, que muchas veces no tenían la preparación suficiente para desempeñar cargos públicos, pero principalmente llegaban con un desconocimiento total de la labor de que habrían de hacerse cargo, por lo que tendrían que aprender durante el camino, representando un retraso en el desarrollo administrativo y social.

En 1970 es promulgada la Ley Federal del Trabajo cuyo objetivo es garantizar el bienestar de los trabajadores, así como regular las relaciones de trabajo entre éstos y los patrones; y que en su artículo 153 A dice: "Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social."²⁹

Sentando con ello por la vía legal y obligatoriamente, las bases a través de las cuales se tendría que procurar la elevación constante del nivel de vida de los trabajadores y que es una premisa fundamental para que la calidad pueda llevarse a cabo con éxito.

Un año después (1971), se sientan las bases de la Reforma Administrativa del poder ejecutivo federal 1971-1976, para ordenar, integrar y articular al sector público, lapso durante el que se crea la Dirección General de Estudios Administrativos, que sustituía a la CAP y junto con ella surgían las Comisiones Internas de Administración cuya finalidad fue la de evaluar las reformas efectuadas en las dependencias y entidades.

Se reafirma así la alta prioridad de una reforma administrativa, que se llevaría a cabo durante el periodo presidencial de José López Portillo

²⁹ Ley Federal del Trabajo, 12^a Ed. México. STYPS. 1996 p.73

(1976-1982), quien emite la "Ley Orgánica de la Administración Pública Federal -LOAPF- (31 de dic. 1976), que sustituye a la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado"³⁰.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal estuvo integrada por 56 artículos en 3 títulos: De la Administración Pública Federal, de la Administración Pública Centralizada y De la Administración Pública Paraestatal; contaba con 6 cláusulas transitorias; incorporando de esta manera al sector paraestatal como parte de la administración Pública Federal.

Los esfuerzos gubernamentales se orientaron:

1. A la sectorización, que consistió en la conformación de unidades con responsabilidad sectorial, encargadas de la coordinación, planeación y conducción de las políticas en su rama.
2. Formulación de un Plan Global de Desarrollo, de los que se derivan planes sectoriales y estatales, para guiar la política económica.
3. Establecimiento de los Comités de Desarrollo Económico (COPRODES) y los Convenios Únicos de Coordinación (CUC) para formalizar la relación entre la federación y los estados en los procesos de planeación-programación-presupuestación.
4. Formulación de leyes que sirvieron de sustento a la reforma.

Creación de la Secretaría de Programación y Presupuesto, institucionalizando las prácticas de planeación-programación-presupuestación (PPP), instrumentando el método de Presupuesto por programas y la planeación nacional.

Sin embargo, pese a los avances alcanzados y los esfuerzos realizados con respecto a la instrumentación de la política pública, las funciones administrativas de control, vinculación y evaluación no fueron suficientemente consolidadas, así como el crecimiento desmesurado de la Administración Pública, no fue la solución a la creciente demanda de

³⁰ Ibid. P. 30

empleos que para aquellos años había en nuestro país, sobre todo en la capital de la República Mexicana y que aumentaría año tras año.

Por lo tanto, podemos afirmar, que éstas fueron medidas que aminoraron por un momento las grandes disyuntivas por las que atravesaba la Administración Pública en ese periodo y que a la postre se verían intensificadas.

Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 centra la reforma administrativa en dos objetivos fundamentales:

- Reordenación económica: que consistió en la contracción del gasto público, sustentado en la austeridad; para lograr el saneamiento de las finanzas públicas, fuertemente desgastadas durante los sexenios anteriores, debido al desmesurado crecimiento del aparato gubernamental. Austeridad en el gasto público, racionalizando su monto y ajustándolo a la capacidad de absorción de la economía y a la fortaleza del gasto interno.
- Renovación moral, fundamental para combatir la corrupción, característica de la administración, impidiendo con ello, el buen manejo de los asuntos gubernamentales y por ende, la satisfacción del ciudadano. La capacitación de los recursos humanos en este aspecto, fue fundamental. Tanto la austeridad, como la renovación moral, se consideraron los ejes de la gestión pública para la transformación estructural del Estado y avanzar los objetivos nacionales.

El 23 de diciembre de 1982 Miguel de la Madrid, mediante decreto presidencial, reforma la LOAPF, creando la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF), para garantizar una Administración Pública más honesta y transparente, ya que la naciente Secretaría Controlaría e inspeccionaría el gasto público de la federación, así como el desempeño de los servidores públicos, para lo que fue necesario crear la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos y el Sistema Nacional de Control y Evaluación de la Gestión Pública.

En enero de 1983 la LOAPF vuelve a reformarse para:

- Integrar y eficientar el sistema de control y vigilar el funcionamiento de la Administración Pública en general.
- Dar transparencia al ejercicio público.
- Crear un servicio público de carrera³¹.

En el año de 1985, es creado el Programa de Simplificación de la Administración Pública, que contiene los siguientes objetivos: reducir, simplificar, agilizar y dar transparencia a los trámites y procedimientos del gobierno, con el objeto de otorgar una atención adecuada a la sociedad.

Durante el periodo presidencial 1982-1988 el gobierno dirigió sus esfuerzos a 4 grandes vertientes:

1. Reordenamiento económico.
2. Renovación moral.
3. Simplificación administrativa.
4. Descentralización administrativa.

Durante este sexenio, comienza a desmantelarse el sector paraestatal, a través de la venta de las empresas adquiridas en años anteriores por el gobierno y que resultaban una fuerte carga para el mismo por ser empresas que se encontraban en números rojos; aunque esto no significó que las que aún se encontraban en manos del gobierno, aumentaran su capacidad de respuesta ante los usuarios.

Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, postula la modernización como estrategia rectora para remover rigideces, transformar estructuras, impulsar la participación social, fomentar la competitividad de la economía y ensanchar los intereses del bienestar popular, para lograr con ello, los objetivos de la Nación.

Dentro de este marco, la modernización es entendida como la búsqueda de un sector público que atienda los requerimientos de la sociedad, con un

³¹ Cabe señalar que el Servicio público de carrera, no ha sido concretado ni durante este periodo presidencial, ni los posteriores, aunque fueron creadas las unidades administrativas que se encargarían de esta tarea y que sin embargo, después se convertiría en el servicio civil de carrera, que tampoco se ha llevado al cabo en toda la administración.

aparato productivo más competitivo, con un sistema de regulación económica que aliente la actividad económica de los particulares; como el fomento a la concurrencia de todos en las actividades productivas; como la mayor y mejor educación y capacitación de la fuerza de trabajo y con un uso adecuado de la tecnología.

Así pues, podemos resumir la modernización en los siguientes puntos:

- Impulso a la productividad
- Modernización económica
- Aprovechamiento de los recursos del país
- Destacar el potencial creativo de la población
- Ser más competitivos
- Dirimir diferencias sin paralizar la acción colectiva
- Participar más activamente en las transformaciones
- Innovación para producir y crear empleos
- Renovación de las instituciones políticas y su quehacer económico

El Plan Nacional de Desarrollo, precisa 3 acuerdos, para cumplir sus objetivos: Acuerdo para la Ampliación de Nuestra Vida Democrática, Acuerdo para la Recuperación Económica con Estabilidad de Precios y Acuerdo para el Mejoramiento Productivo del Nivel de Vida.

El Acuerdo para el Mejoramiento Productivo del Nivel de Vida, tuvo 4 líneas estratégicas:

1. Creación abundante de empleos bien remunerados, y protección y aumento del poder adquisitivo de los salarios y el bienestar de los trabajadores:
 - Aumento del empleo y salarios reales sobre la base del incremento de la demanda de trabajo
 - Mejorar y ampliar la educación y fortalecer la capacitación y productividad para promover el aumento de las remuneraciones reales

- Asegurar la vigencia de una política laboral que atienda la satisfacción de los derechos de los trabajadores
2. Atención de las demandas prioritarias del bienestar social:
 - Mitigar los efectos de la crisis
 - Avanzar a la satisfacción de las necesidades básicas
 - Acrecentar la capacidad de desarrollo
 - Máxima prioridad al gasto social
 - Garantizar el acceso a la educación primaria a toda la población demandante
 3. Protección del medio ambiente:
 - Desarrollo Nacional a criterios estrictos del cuidado del medio ambiente
 - Retener y revertir la contaminación del agua
 - Elevar la conciencia ecológica
 4. Erradicación de la pobreza extrema.
 - Aumentar la incidencia de la política económica en el bienestar social de quienes más lo necesitan
 - Atención de los grupos de escasos recursos del campo y las ciudades
 - Atención a los grupos étnicos.

1988-1994 fue un periodo de grandes transformaciones sociales y económicas; durante este sexenio se realizan nuevas reformas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, para eliminar la Secretaría de Programación y Presupuesto, transfiriendo las funciones de planeación y programación a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, conservando esta última sus tareas de administración, control e inspección de la hacienda pública federal, así como de dirigir la política monetaria y crediticia, manejar la deuda pública y todas aquellas operaciones relacionadas con el sistema bancario.

La Secretaría de Desarrollo urbano y Ecología se modifica y es denominada Secretaría de Desarrollo Social y la Salubridad y Asistencia, cambió su nombre por el de Salud.

Durante este periodo, se inicia un proceso de desconcentración territorial y funcional, que incluyó el concesionamiento de actividades que competían al gobierno.

El sector paraestatal, fue sin duda alguna, el que sufrió más modificaciones, ya que la desincorporación de algunas entidades iniciada ya en el sexenio anterior, fue llevada hasta sus últimas consecuencias, puesto que fue reducido a su mínima expresión a través de la venta, fusión y desincorporación de las entidades de este sector.

Con el objeto de acercar el gobierno a la sociedad, pero sobre todo para lograr la legitimidad del gobierno salinista; se llevan a cabo, programas de desincorporación de las entidades públicas, como de atención ciudadana; y el surgimiento de órganos con amplia participación de la sociedad y autónomos a los tres poderes.

Dentro de los órganos autónomos que fueron concebidos durante este periodo podemos encontrar:

- Instituto Federal Electoral y el Tribunal Federal Electoral, como productos de las modificaciones a las leyes electorales.
- Comisión Nacional de los Derechos Humanos, con objeto de fortalecer la protección de los derechos básicos de los individuos y hacer prevalecer el estado de derecho.
- Tribunal Superior Agrario.
- El Banco de México, se independiza del poder ejecutivo, para ejercer libremente la política monetaria.

En la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF), se instrumentaron acciones para fortalecer la relación gobierno-sociedad, a través del Programa de Contraloría Social, que permitió a la ciudadanía participar como coadyuvante de la autoridad en la vigilancia de los programas sociales como PRONASOL y el Programa de Despesasas

Populares del DIF y PROCAMPO, que fueron paliativos frente los graves problemas que aquejaba y aqueja aún a nuestra sociedad, a saber, la pobreza.

El programa de la SECOGEF, impulsó diversos mecanismos de participación social como el Sistema Nacional de Quejas, Denuncias y Atención Ciudadana, el Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía (SACTEL) y el Sistema de Atención y Resolución de inconformidades, mediante los cuales la población puede contar con instancias ante las que está en posibilidades de expresar libremente sus quejas, denuncias, consultas, sugerencias y reconocimientos sobre la gestión gubernamental y sobre el desempeño de los servidores públicos.

El 21 de julio se reforma la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos, para perfeccionar y fortalecer la función pública y dar claridad a las responsabilidades de los servidores públicos, aunque no se sientan las bases bajo las cuales un servidor público habrá de ser juzgado.

El ***Programa de Modernización de la Empresa Pública 1990-1994***, significó el impulso de la autonomía de la gestión de las entidades paraestatales y la búsqueda de la eficiencia en sus acciones. En él se establecen instrumentos para la medición y evaluación de las empresas públicas.

Este programa planteó la necesidad de introducir en las empresas esquemas de calidad total en sus procesos y servicios; que sin embargo fueron limitados por ordenamientos presupuestarios impidiendo la autonomía y la profesionalización de las instituciones y sus trabajadores.

Abriendo paso a los esfuerzos en materia de calidad total dentro del sector público mismos que cada vez toman más fuerza, muestra de ello, son también el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Calidad y la Productividad y el Programa Nacional de Capacitación y Productividad, que veremos más adelante y que son considerados los principales instrumentos de la Administración Pública Federal en esta materia.

El 20 de junio de 1991, se da a conocer el **Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994**, que enfatiza el papel fundamental de los recursos humanos en su interacción con los elementos del proceso productivo y en su desempeño ante un contexto caracterizado por la movilidad; puesto que es, el agente esencial del cambio y del proceso de modernización.

Hace hincapié en la importancia de la capacitación, pues es el medio para lograr la mejor inserción del trabajador en la actividad económica, es la vía para dotarlo de mayores posibilidades de realización personal y participación en el desarrollo integral del país. A través de la capacitación, puede vincularse al trabajador con el aparato productivo al que ha de integrarse.

La capacitación tiene un papel estratégico en la modernización del país, su función está vinculada:

1. A subsanar las deficiencias en la calificación de la mano de obra,
2. Apoyar de manera ágil a los trabajadores operativos y técnicos; personal administrativo y gerencial en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades en el proceso de cambio acelerado y,
3. En la adaptación de la mano de obra desplazada.

Señala la productividad como un problema central, ya que existe una gran brecha en su crecimiento, con signos de recuperación incipiente.

No existe una conciencia nacional sobre la productividad, eficiencia y calidad con un valor inculcado desde etapas tempranas de la vida, enseñando una forma sistémica durante un proceso de escolarización y transmitido por un ejemplo familiar y laboral. Lo que se encuentra íntimamente relacionado con la cultura de evasión que tenemos los mexicanos, sobre todo cuando no existe ninguna fuerza coercitiva que nos obligue a realizar tal o cual tarea.

Los objetivos y estrategias, están dirigidos a:

1. Elevar las capacidades, habilidades y aptitudes de la población para elevar sus posibilidades de participación creativa y mejorar sus niveles de vida y contribuir a un uso más racional y eficiente de los recursos sociales.

2. Abrir causas a la población trabajadora para una participación más activa y creativa en el proceso de producción y para desarrollar sus capacidades de adaptación ante los retos del cambio tecnológico y la transformación de las estructuras productivas.
3. Contribuir al desarrollo de las condiciones de trabajo idóneas que permitan al trabajador desempeñar su función en un medio más humano y dentro de un entorno propicio a su realización personal en el trabajo, al desarrollo pleno de sus capacidades y al incremento de su productividad.
4. Fomentar una cultura y una dinámica sociales que promuevan la productividad, la calidad y la eficiencia como formas de vida y de trabajo y como elementos sustantivos para la superación económica y el bienestar nacional.
5. Promover el desarrollo de los vínculos de solidaridad que coadyuven al abatimiento del rezago social.³²

Con base en el Plan Nacional de Desarrollo, la estrategia del programa se centra en la productividad y capacitación; entendida la productividad como el medio para aprovechar con plenitud los recursos que el país posee y fortalecer la competitividad económica. Por ello, pone énfasis en la formación y desarrollo productivo de los recursos humanos, que desarrolla de la siguiente manera:

- A) Educación en la productividad, fomentada desde los primeros años de la vida, para contribuir al mejoramiento del nivel de vida y contribuir al uso más eficiente de los recursos de la sociedad. Educación y capacitación son esenciales para responder a la modernización y a las necesidades del cambio.
- B) Promover la capacidad creativa de los trabajadores.
- C) Formación y desarrollo de una conciencia sobre la productividad y calidad.
- D) Evitar el despido y promover el uso racional de los recursos.

³² Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994 México. STYPS. 20, junio de 1991. p.17

La estabilidad en el empleo y la realización personal, son considerados puntos medulares, para el buen desempeño de los trabajadores; el primero de ellos (la estabilidad en el empleo), es el medio a través del cual los trabajadores acceden a los satisfactores que determinan el nivel de vida y el segundo contribuye al mejor desempeño de sus labores.

El programa enfrenta dos retos:

1. *Cuantitativo*, que consiste en la ampliación y mejora del sistema para lograr una escolaridad más alta; apoyar la incorporación temprana y la mayor permanencia en el sistema educativo de quienes se encuentran en condiciones económicas y sociales adversas; fomentar el desarrollo de mecanismos compensatorios que favorezcan su esfuerzo y contrarresten las deficiencias y limitaciones que les impone su propio medio.

Enfrentar el rezago educativo para elevar la productividad en la economía y apreciar con claridad la necesidad de modernizar y flexibilizar el sistema educativo, abrir sus modalidades y experiencias educativas capaces de satisfacer la demanda que plantea el crecimiento de la población.

En este rubro, debiera existir una estrategia de prevención, que desaliente la deserción escolar, sobre todo en el interior de la República; estrategia que busque identificar a los estudiantes con el medio en el que se desarrollan y darles los conocimientos suficientes para hacerlo producir sin que para ello, deban desplazarse a las grandes urbes.

2. *Cualitativo*, unido al mejoramiento de la calidad de la educación; por lo que es necesario evaluar con profundidad los resultados del esfuerzo educativo y confrontarlos objetivamente con las capacidades efectivas que desarrollen los educandos para satisfacer sus aspiraciones profesionales y humanas y enfrentar con éxito su incorporación a la vida productiva; para lo que se necesita:

A. Información estadística respecto a la estructura ocupacional.

B. Orientación vocacional de enlace general que permita un conocimiento objetivo de las diversas oportunidades de ocupación.

C. Propiciar un acercamiento entre unidades productivas, escuelas y centros

de capacitación.

Finalmente podemos apuntar que el Programa y sus esfuerzos de modernización se centran básicamente, en 4 grandes líneas de acción:

1. Capacitación esencial en el esfuerzo de modernización, ya que es a través de ella, como los trabajadores podrán enfrentarse con éxito, eficiencia y calidad a los grandes cambios inherentes a nuestros tiempos.

Sin embargo, ni en los programas anteriores, ni en éste, se toma a la capacitación como un esfuerzo obligatorio para todos y cada uno de los trabajadores de la administración pública, por lo que cada trabajador puede decidir libremente tomar o no los cursos de capacitación y/o actualización que dentro de la misma dependencia son impartidos.

2. Movimiento Nacional de Calidad y Productividad, con una orientación hacia el mercado, ya que pretende traducir en satisfactores específicos, las demandas, necesidades y preferencias de los consumidores, para mejorar la posición competitiva de las empresas y contar con una base sólida para su expansión y crecimiento.

3. Refuerzo a las acciones de capacitación y Productividad, que consiste en un acercamiento entre las unidades productivas y las escuelas, en el reconocimiento del valor de los estudios de la educación superior y estudios de posgrado que deben ser extensivos para la sociedad y hacia las empresas; a través de la educación básica, proporcionar conocimientos e información indispensables para la vida productiva.

4. Evaluación para un desarrollo pleno de los recursos humanos, que se llevará a cabo por un Comité Técnico y Consejos Consultivos de Empleo, Capacitación y Adiestramiento federales y estatales.

Ante la falta de confianza de la población hacia el gobierno y sus instituciones y el escepticismo de una recuperación en el nivel de vida de la sociedad, el **Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000**, contiene 5 grandes rubros, en los que habrá de trabajar prioritariamente:

1. **Soberanía**: la defensa de la soberanía comprende impulsar en el ámbito internacional, nuestra visión sobre asuntos como el libre comercio, el

funcionamiento de los órganos multilaterales que deben contribuir a la estabilidad financiera regional y global, los flujos migratorios, el cuidado del medio ambiente, y el combate al narcotráfico y al terrorismo.

2. *Un Estado de Derecho y un País de Leyes*: consolidar un régimen de convivencia social regido plenamente por el derecho y edificar un país de leyes. Revisión sistémica de las normas procesales, el establecimiento de mecanismos más expeditos para la resolución de conflictos a través de la justicia y el mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo que fortalezcan la independencia y calidad profesional de los miembros del Poder Judicial. Consolidar un régimen de certidumbre jurídica; prevenir eficazmente la delincuencia, combatir frontalmente las organizaciones criminales, perseguir y castigar oportunamente los delitos.

3. *Desarrollo Democrático*: consolidar la vida democrática, en correspondencia con las propuestas surgidas de la consulta popular, a fin de afirmar y desplegar la democracia en todas las esferas de la vida Nacional, por lo que será necesario el compromiso del Ejecutivo Federal, los partidos y la sociedad en su conjunto.

4. *Desarrollo Social*: encaminada a mejorar el bienestar de cada individuo, fortalecer los esfuerzos gubernamentales, privados y sociales en la búsqueda del mejoramiento de las condiciones de vida de toda la Nación mediante 5 estrategias:

- a. Ampliar la cobertura y mejorar la calidad de los servicios básicos.
- b. Armonizar el crecimiento y la distribución territorial de la población.
- c. Promover el desarrollo equilibrado de las regiones.
- d. Privilegiar la atención a los grupos y las zonas con mayor desventaja económica y social.
- e. Construir una política integral de desarrollo orientada a los principios del nuevo federalismo.

5. *Crecimiento Económico Sostenido y Sustentable*, que evite crisis recurrentes y genere empleos bien remunerados, por lo que se plantean 5 líneas de estrategia:

- a. Hacer del ahorro interno la base fundamental del financiamiento del desarrollo nacional, y asignar un papel complementario al ahorro externo.
- b. Establecer condiciones que propicien la estabilidad y certidumbre para la actividad económica.
- c. Promover el uso eficiente de los recursos para el crecimiento.
- d. Desplegar una política ambiental que haga sustentable el crecimiento económico.
- e. Aplicar políticas sectoriales pertinentes.

El Plan Nacional de Desarrollo, propone 2 Programas fundamentales para el mejoramiento de calidad en la prestación del servicio público:

1. PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
2. PROGRAMA DE DESARROLLO INFORMÁTICO

A los que anexaré el Programa de Empleo Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales, por ser de gran trascendencia para el estudio de caso que analizaremos en el siguiente capítulo.

3.2 PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1995-2000.

El PROMAP cuenta con dos objetivos generales:

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

Contiene cuatro subprogramas:

1. Participación y Atención Ciudadana

³³ DOF. Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 México. SECODAM. 1996. p.63

2. Descentralización y/o Desconcentración Administrativa
3. Medición y Evaluación de la Gestión Pública
4. Dignificación, Profesionalización y Ética del servidor Público

PARTICIPACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA

Pretende establecer y medir la calidad de los bienes y servicios públicos que se destinan a la sociedad, en función de la satisfacción que hubieren generado en los usuarios, en vez de la percepción que sobre ellos tienen las instituciones.

Procurar el acceso de la ciudadanía a diversos mecanismos para emitir su propia percepción sobre el desempeño gubernamental, tales como sondeo de opinión, buzones de sugerencias, encuestas, entrevistas, grupos de enfoque, o consultas directas a organizaciones de representación ciudadana.

La Administración Pública Federal, debe establecer estándares de calidad en los servicios que proporciona, de tal manera que el ciudadano conozca con anticipación sus derechos en cada servicio y exija cumplimiento conforme fueron ofrecidos, por ello, la primera tiene la obligación de generar y difundir información sobre los diferentes servicios que presta a la comunidad; y los ciudadanos el derecho de tener amplio acceso a la misma.

El objetivo fundamental de este subprograma es dar cabida a una participación más activa de la sociedad, mejorar la atención al público, establecer estándares de calidad, brindar transparencia en sus procesos, promover una cultura sobre calidad y el mejoramiento continuo y vincular la tecnología de la información con el mejoramiento de los procesos administrativos, para lo que establece las siguientes líneas de acción:

- Participación ciudadana en las acciones preventivas para la gestión pública, a través de consultas sistémicas a la población-objetivo.

a. Desarrollo de la Contraloría Social.

Los criterios de elegibilidad de beneficios para integrar los padrones, deberán ser clara y ampliamente difundidos para la mayor legitimidad del procedimiento.

Se utilizarán buzones y otros dispositivos que faciliten la captación de sugerencias o quejas sobre la aplicación y equidad de los criterios en que se fundamentan tales mecanismos.

b. Extensión de los sistemas de atención directa a la población.

Extender y fortalecer en toda la administración Pública el seguimiento exhaustivo a quejas y denuncias, mediante una más ágil y moderna comunicación de las unidades de capacitación, con los órganos de control interno y las autoridades específicas de las que dependan sus áreas de servicio, lo que servirá para que las instituciones adopten las medidas pertinentes de prevención y simplificación de procesos.

Promoverá la captación recurrente de opiniones, comentarios y propuestas de los ciudadanos mediante encuestas, a fin de mejorar la calidad del servicio público y conocer con mayor precisión los problemas que enfrenta la población en su relación con el gobierno.

- Revisar en todas las dependencias y entidades los procesos de toma de decisiones en materia de servicio público con el fin de suprimir gastos burocráticos, que alejen las decisiones operativas de las demandas específicas de la población y destinar el ahorro generado por el racionamiento administrativo, a incrementar y mejorar la oferta de servicios que la población reclama.
- Promover y difundir la justificación de puntos de atención para el deshago de trámites oficiales, mediante una mayor utilización de las oficinas bancarias, postales y telégrafos, municipios que se conviertan en ventanillas universales.
- Las dependencias y entidades de la administración pública federal definirán sus respectivos programas de atención ciudadana y deben presentarse como parte del conjunto de acciones de modernización y desarrollo administrativo a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y a la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.
- Las dependencias de la Administración Pública deben informar a la población de manera clara y en un lenguaje sencillo sobre los servicios que

presta, cómo pueden ser tramitados, los requisitos y a quién deben dirigirse.

- Todo servidor público que tenga contacto directo con el público debe identificarse plenamente a través de instrumentos claros y visibles, para conocer nombre y cargo.
- Analizar normas y funciones con el fin de eliminar o simplificar las que se puedan, promover cambios al marco jurídico para eficientar la actuación del servidor público.
- Introducir más elementos de racionalidad en procesos y normas administrativas, para asegurar el cumplimiento.
- Incorporar consideraciones costo-beneficio, mayor flexibilidad y efectividad de procedimientos.
- Las autoridades deben fundamentar sus actos en la Ley.
- Establecimiento de estándares realistas y transparentes de calidad de los servicios que den a la población expectativas claras sobre la atención que tienen derecho a exigir y contar con referencias para evaluarlos.
- Revisión periódica de los estándares de calidad mediante los recursos humanos vinculados con la prestación del servicio y las opiniones de los usuarios con la finalidad de detectar las deficiencias y puntos de mejora. Informar a la población sobre la evaluación.
- Establecer mecanismos para auditar, de manera externa la prestación de los servicios públicos, vigilar de forma recurrente la puesta en práctica y atender las recomendaciones para mejorar su calidad.
- Identificar con claridad, en función de su cometido esencial, los productos y servicios básicos que la Administración Pública debe proporcionar o proveer a la sociedad.

Vinculación de la tecnología de la información con el mejoramiento de los procesos administrativos, a través del Programa de Desarrollo Informático 1995-2000.

DESCENTRALIZACIÓN Y/O DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA

Pretende dar impulso a la descentralización de funciones y recursos de la

federación hacia los gobiernos estatales y municipales, así como a la descentralización administrativa y profundizar la desconcentración de las funciones en órganos administrativos con facultades de decisión en materia de ámbitos territoriales específicos.

Como objetivo se plantea el fortalecimiento del Pacto Federal a través de la descentralización de funciones y desconcentración de facultades.

Líneas de acción:

- Fortalecimiento del federalismo

Las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y entidades paraestatales, con la intervención que corresponda a su órgano de administración o gobierno, deberán continuar con la evaluación del papel que desempeñan sus delegaciones o unidades operativas regionales, para efectuar en su caso, un profundo cambio administrativo frente a los gobiernos estatales, a fin de evitar la duplicación de estructuras y funciones, y de impulsar la coordinación de acciones con los estados y municipios para promover el desarrollo administrativo general.

- Simplificación de trámites para el ejercicio presupuestario

La Secretaría de Hacienda y crédito Público continuará el estudio y revisión del sistema presupuestario con el fin de proponer, la transición a prácticas presupuestarias que alienten la efectividad y eficiencia y economía en la prestación de servicios y programas públicos, así como el equilibrio entre el control global del presupuesto y la flexibilidad que requieren los administradores encargados de ejercerlo para incrementar su capacidad de respuesta y el logro de los objetivos institucionales.

- Fortalecimiento de la autonomía de gestión de los órganos desconcentrados y entidades coordinadas.

Las dependencias coordinadoras de sector, deben definir las líneas directrices que guiarán la acción de las entidades para dotarlas de mayor libertad y de instrumentos que les permitan responder con agilidad al cambio y a la población.

- Delegación de funciones operativas al interior de las dependencias y

entidades

Promover una mayor delegación de funciones hacia los niveles técnico-operativos e instancias de atención directa al público, para agilizar el funcionamiento de la organización y mejorar la calidad de los servicios.

MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Llevar a cabo la evaluación de la gestión pública, a través de factores como pertinencia y calidad de los servicios, su orientación a la población objetivo y su vinculación con las demandas.

Determina 3 objetivos:

Fortalecer mecanismos de rendición de cuentas

Lograr que la población confíe en que los recursos públicos se utilicen con honestidad, eficiencia y eficacia

Existencia de mecanismos para prevenir y detener la corrupción.

Líneas de acción:

- Objetivos claros y metas cuantificables

La Administración Pública debe establecer objetivos claros a nivel institucional de programas, acciones o servicios con metas significativas y cuantificables.

- Creación de indicadores de desempeño

Para que permitan evaluar los resultados de la gestión en términos de calidad, costos unitarios y pertinencia de sus servicios.

- Sistema integral de información

Interconexión informática, apoyada en el Programa de Desarrollo Informático 1995-2000

- Fortalecimiento de los órganos internos de control

Dar mayor fortaleza a los órganos de control, para prevenir y corregir con autonomía e imparcialidad; detectar y sancionar a los eventuales infractores, promover instrumentación del PROMAP, para lograr una administración honesta y eficiente.

DIGNIFICACIÓN, PROFESIONALIZACIÓN Y ÉTICA DEL SERVIDOR PÚBLICO

Este subprograma, pretende impulsar una cultura de servicio que tenga como principio la superación y el reconocimiento del individuo; lograr que los servidores públicos sean, capaces, honestos y dedicados, para lo que es necesario establecer incentivos claros para la permanencia en el trabajo para la productividad y el desempeño.

Llevar a cabo una rigurosa selección de personal con base en su capacidad y probidad; fortalecer la capacitación, valores éticos, calidad en el ambiente de trabajo; desempeño honesto, eficiente y responsable; y crear la seguridad en un retiro digno.

Sus objetivos fundamentales son crear un servicio profesional de carrera, una nueva cultura de valores éticos, eficiencia y dignidad, probidad y responsabilidad en el servidor público.

Líneas de acción:

- Selección de personal ponderando la impartición de cursos obligatorios y/o aplicación de exámenes
- Actualización de conocimientos y habilidades
 - a. Emprender acciones de capacitación
 - b. Proveer a los servidores públicos de habilidades administrativas y técnicas y dotarlos de un nuevo enfoque de calidad y atención a la población.
- Establecimiento de mejores perspectivas de desarrollo
 - a. Servicio civil de carrera
 - b. Seleccionar prospectos de acuerdo a perfiles, méritos y calificaciones
 - c. Reconocimiento o estímulos ligados directamente a la productividad, desempeño y evaluación
- Fortalecimiento de valores cívicos y éticos en el servicio público
 - a. Código de conducta
- Efectividad de la función de administración y fincamiento de responsabilidades
 - a. revisión de ordenamientos legales y reglamentarios

- b. Fortalecer, prevenir, detectar, controlar y sancionar irregularidades en términos de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos
- c. Revisión del procedimiento de conductas irregulares
- d. Promoción de un programa de capacitación y certificación de los servidores públicos que comprenda procedimientos de investigación de responsabilidades administrativas y el de imposición de sanciones.

La línea de estrategia del Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, implica la transformación de las regulaciones y procedimientos actuales, la modificación de actitudes y conductas en todo el servidor público e implementar un servicio profesional de carrera, que a unos cuantos años de finalizar el sexenio, no se han sentado las bases para concretarlo, ni tampoco se han puesto de acuerdo cuales han de ser sus características.

La implementación, se llevará a cabo de la siguiente manera:

- Implementación de un sistema de indicadores de gestión, para medir el desempeño, eficacia y eficiencia de programas, acciones y servicios prestados.
- Diseño y aplicación paulatina de estándares mínimos de calidad de los servicios y atención al público.
- Desconcentración de funciones.
- Revisión y análisis de la regulación para abreviar tiempos de respuesta y eliminar discrecionalidad.
- Deshago de trámites
- Evaluación de conocimientos y habilidades de los servidores públicos en áreas específicas.

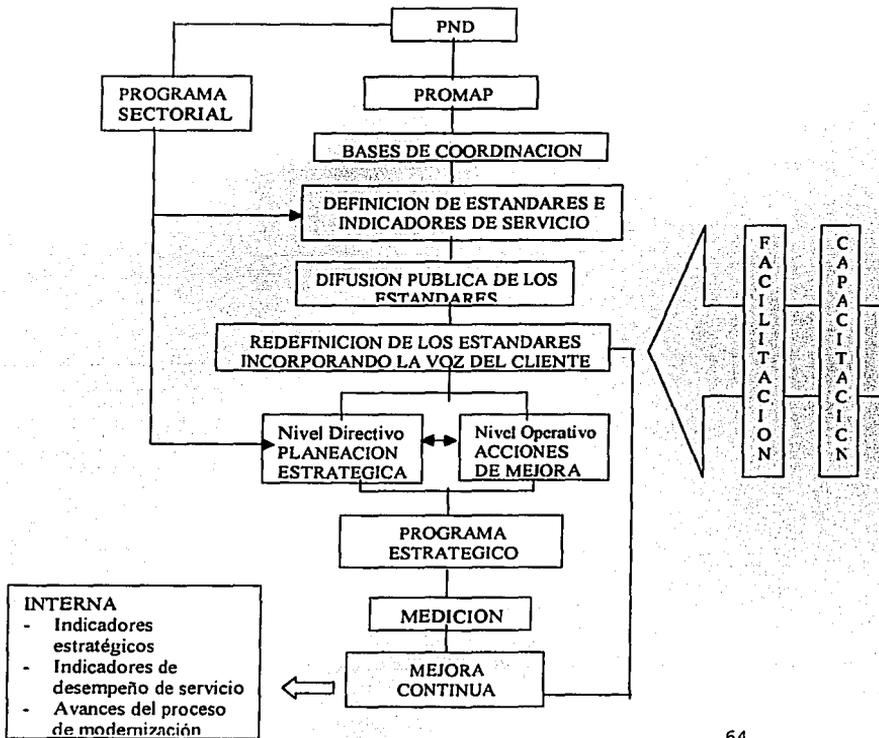
Para ello, la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, debe proporcionar guías técnicas de estándares mínimos de calidad, medición del desempeño y resultados.

Considerando que este programa es la guía de dependencias y entidades de la administración pública para acercarlas en la medida de lo posible a una mejor prestación del servicio, logrando con ello la satisfacción del público

usuario tanto externa, como internamente; analizaremos sus fases de desarrollo.

3.2.1 IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (PROMAP)

La metodología a seguir para la "Modernización de la Administración Pública", es la siguiente:



Para su aplicación cuenta 8 guías técnicas que permitirán a cada una de las instituciones públicas, partir de una base metodológica, que adaptaran a sus necesidades y características y que parten de la Bases de Coordinación a la Mejora Continua del diagrama anterior³⁴.

En la etapa 2 los estándares de calidad e indicadores de servicios, son definidos por el personal de la dependencia, para permitirle al cliente formarse expectativas claras sobre la atención que tiene derecho a exigir, fundamentado en el Reglamento Interno de Trabajo de cada dependencia o entidad.

Define los estándares como "el valor que se da a cada uno de los atributos del servicio para poder medirlo, genera una responsabilidad para el servidor público en su cumplimiento y una referencia al cliente para demandarlo"³⁵.

Los estándares pueden ser de tiempo, numéricos o de caracterización – definen la forma en que se debe prestar el servicio-.

"Los atributos son las características del servicio que más valora el cliente"³⁶; deben ser definidos por los trabajadores de la institución y cumplir cuando menos con 2 estándares; posteriormente deben involucrar a los clientes para la ratificación o redefinición de los mismos.

Se enlistan una serie de atributos, que permitirán una mejor prestación del servicio, a saber:

- Accesibilidad: facilidad de hacer contacto con la organización o persona que presta el servicio.
- Claridad: qué tan entendible es la información transmitida.
- Competencia: posesión de habilidades y conocimientos para realizar el servicio.

³⁴ PROMAP: ESTRATEGIAS PARA UN GOBIERNO COMPETITIVO
México, Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo
(SECODAM). 1997.

³⁵ DEFINICIÓN DE ESTANDARES E INDICADORES DE SERVICIOS, GUÍA
TÉCNICA,

ETAPA 2, México, SECODAM, 1997, p. 12

³⁶ Ibidem, p. 10

- **Confianza:** cumplimiento de lo ofrecido.
- **Confiabilidad:** no cometer errores.
- **Equidad/imparcialidad:** trato y manejo sin preferencias ni intereses de por medio.
- **Flexibilidad:** capacidad de adaptarse a las necesidades de las personas que solicitan el trámite o servicio.
- **Oportunidad:** cuando el servicio se obtiene en el momento que el cliente lo requiere.
- **Precisión:** grado de exactitud en que se cumplen los compromisos del servicio.
- **Rapidez:** tiempo transcurrido entre la solicitud de un servicio y su entrega.
- **Sencillez/facilidad:** la simplicidad con que se realiza un trámite o servicio.
- **Transparencia:** el grado en que se evita el riesgo de corrupción y manejos inadecuados.
- **Trato:** disposición, cortesía, amabilidad y respeto hacia el cliente.
- **Otros:** casos en los que el cliente no está de acuerdo con los atributos y/o desea agregar algún otro³⁷.

Para evaluar el desempeño, Secodam, establece la siguiente fórmula, que permitirá definir las acciones de mejora, de acuerdo al indicador del desempeño:

$$\text{Indicador del desempeño} = \frac{\text{Total de veces que se cumplió con el estándar del servicio en un periodo determinado)} \times 100}{\text{Total de veces que se prestó este servicio en el mismo periodo}}^{38}$$

³⁷ Ibid. p.11

³⁸ Idem. p.14

- En la etapa 3 esos estándares son difundidos ampliamente ante los clientes, en un lugar visible y con un lenguaje sencillo.
- En la etapa 4 los estándares son enriquecidos con la voz del cliente a través de la aplicación de encuestas, con base en las cuales se redefinirán los estándares, que el cliente considere fundamentales.
- En la etapa 5 se realiza la planeación estratégica. Cada Unidad Responsable define su misión, sus objetivos e indicadores estratégicos y sus proyectos alineados al PND, a los programas sectoriales y a las necesidades del cliente. En esta etapa la planeación estratégica fue soporte de la Nueva Estructura Programática para integrar el PEF 1998; con lo que se determinaron ACCIONES DE MEJORA en sus niveles operativos (etapa 5B). Así mismo, la cartera de proyectos conforman el Programa Estratégico (etapa 6) de la dependencia o entidad.
- En la etapa 7 se habrá de medir y evaluar el proceso de modernización conforme el PROMAP para asegurar la dirección estratégica y la mejora de los servicios. La evaluación basa en el siguiente esquema:
 1. Preparación de la evaluación
 - ◆ Estudio y familiarización de los programas e informes sobre las acciones de modernización y desarrollo administrativo emprendidas por la Unidad Responsable y metodologías de la Unidad de Unidad de Desarrollo Administrativo (SECODAM) correspondientes.
 2. Planeación y programación de la evaluación
 - ◆ De acuerdo con lo establecido por el PROMAP determinar actividades y tiempos requeridos para llevar a cabo la evaluación.
 - ◆ Tener disponibles las guías, cuestionarios y reportes previos.
 3. Ejecución de la evaluación
 - ◆ Aplicación de cuestionarios, entrevistas, investigación y verificación documental y observación directa según sea la etapa de avance.
 4. Evaluación de la planeación de la Unidad Responsable
 - ◆ Evidenciar que se tenga debidamente documentada la planeación de lo que comprende cada acción del subprograma y que está completa de

acuerdo a los criterios enunciados por la guía de evaluación.

- ◆ Verificar que se incluyan en el documento de planeación todos los elementos de normatividad enunciados por la guía de evaluación.
 - ◆ Verificar que se hayan desarrollado todas las acciones enunciadas en el documento de la unidad.
 - ◆ Reportar las observaciones.
 - ◆ Calificar el grado de avance encontrado siendo la calificación proporcional a lo enunciado por la guía de evaluación.
5. Evaluación de la ejecución
- ◆ Verificar que se hayan puesto en operación todos los cambios propuestos en el documento de planeación
 - ◆ Verificar que todos los cambios de los procesos de trabajo se encuentren debidamente documentados en los manuales de procedimientos.
 - ◆ Verificar que todos los cambios de los procesos de trabajo se estén aplicando por todos los integrantes de la unidad.
 - ◆ Reportar las observaciones en el formato respectivo.
 - ◆ Calificar el grado de avance encontrado siendo la calificación proporcional a lo enunciado por el documento de planeación.
6. Evaluación de la medición de resultados
- ◆ Verificar que haya un sistema de seguimiento de los resultados planeados en los indicadores de los proyectos.
 - ◆ Reportar las observaciones.
 - ◆ Calificar el grado de avance.
7. Evaluación de mejora continua
- ◆ Verificar que haya un sistema de análisis de las causas de las diferencias en los resultados planeados y los indicadores de los proyectos y el resultado del análisis se convierta en mejoras al proceso de trabajo.
 - ◆ Verificar que se tenga una medición y búsqueda sistémica en el tiempo, por mejorar los indicadores y los resultados.
 - ◆ Reportar las observaciones.

- ◆ Calificar el grado de avance.

8. Acciones de la evaluación

- ◆ Derivado de las observaciones deberán incorporarse los cambios a los programas de trabajo para lograr llegar a los resultados del PROMAP.
- ◆ El responsable de la unidad deberá reportar las acciones, que servirán para las futuras evaluaciones³⁹.

Las calificaciones de avance se obtienen de la siguiente manera:

- 0% Sin avance
- 25% planeación completa
- 50% ejecución en completa operación
- 75% medición de resultados sistematizado
- 100% mejora continua. Evidencia de haber realizado uno o más ciclos.

Lo anterior se ilustra mejor en la Guía de evaluación 1996-1997 para dependencias y entidades de la Administración Pública Federal⁴⁰, que contempla los avances y la medición del PROMAP, misma que a continuación se presenta.

³⁹ MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE AVANCES CONFORME AL PROMAP
GUÍA TÉCNICA, ETAPA 7, México. SECODAM, 1997, P. 8, 9

⁴⁰ MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE AVANCES CONFORME AL PROMAP
Guía Técnica, Etapa 7. México. SECODAM. 1997. p. 55, 56

Guía de evaluación 1996-1997 para dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Valor %	Símbolo/ referencia	SUBPROGRAMA							
		I. Participación y atención ciudadana							
		Acciones							
1 Descripción	2 Definición y aplicación de actividades, procesos, contenidos y técnicas	3 Definir estándares	4 Definir de servicios	5 Programa de acciones coadyuvantes	6 Registra electrónica actividades de quejas y denuncias	7. Mecanismos de participación social	8. Productos		
25	 Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> 1 Identificación de funciones y servicios sujetos a derogación 2 Identificación de normas y reglamentos a modificar 3 Validación y ajuste con los clientes 4 Integración de propuesta definitiva 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Identificación de funciones y servicios en que se aplica 2 Definición de pablos, lineamientos y criterios para aplicar la expresión 3 Definición de mecanismos de difusión 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Facilitadores capacitados en las pautas técnicas diseñadas por la UDA para definición y difusión de estándares de servicio 2 Clientes identificados 3 Servicios identificados 4 Valor agregado para el cliente 5 Estándares por servicio identificados 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Diseña la manera de informar a los clientes sobre 1 Los servicios que brinda la unidad responsable 2 Estándares de cada servicio 3 La forma o modo en que estos servicios pueden ser tramitados 4 Los requisitos que deben cumplirse para realizar el trámite o servicio 5 Los empleados responsables del trámite o servicio 6 La manera en que se puede presentar una queja 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Identificación de proyectos para mejorar la atención al público derivado de los indicadores de satisfacción de los servicios referenciados 1 Programa de procesos con soporte de la tecnología informática y facilitación del personal operativo 2 Instalación de sistemas de capacitación de la opinión de los clientes y la información oportuna sobre su trámite o servicio (CIS/UDA) 3 Revisión de lugares, días y horarios, así como mínimos de calidad en las instalaciones para el cliente 4 Difusión de puntos de atención mediante una mayor utilización de las sucursales bancarias, oficinas postales y de telegramas, oficinas locales y municipales que se convierten en ventanillas servilizadas 5 Coordinación entre dependencias y entidades para reducir tiempos y costos al cliente 6 Impulsar de manera importante otros medios de comunicación remota como la utilización del teléfono, fax y redes de transmisión de información como internet 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Trabajo en equipo entre el equipo interno de control y el Oficial Mayor o Director Administrativo para la definición del sistema 1 Información básica tipo de queja, trámite o servicio, denunciado, quejoso, Unidad responsable 2 Respuesta institucional al cliente 3 Retroalimentación a la institución para su atención inmediata 4 Sistema estadístico de quejas y denuncias 5 Análisis de la información y retroalimentación al área responsable por la solución de raíz. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Identificación de programas con transferencia directa de recursos a la población 2. Diseño de mecanismos de participación social 3. Formación de proyectos 	
50	 Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Reformas de leyes y reglamentos y manuales de procedimientos • Difusión de temas 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y simplificación de los procesos y procedimientos • Difusión y aplicación de políticas, lineamientos y estándares relativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal del servicio capacitado en sus estándares 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios, estándares, requisitos y trámites publicados y difundidos de acuerdo a la guía técnica UDA en todos los puntos de contacto con los clientes • Todo servidor público debidamente identificado 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución y operación de los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución y operación de los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución y operación de los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Autorización por la SHCP.
75	 Medición de resultados	<ul style="list-style-type: none"> 1 Evaluación de su funcionamiento mediante 1 Mejoras en los indicadores de servicio 2 Evaluación de su funcionamiento por los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Evaluación a través de indicadores de satisfacción de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Evaluación de su funcionamiento mediante 1 Indicador de desempeño 1 Estándares de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Seguimiento de cumplimiento de estándares a través de indicadores de satisfacción de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Evaluación a través de indicadores de satisfacción de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Evaluación a través de indicadores de satisfacción de los clientes del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Evaluación de su funcionamiento por los clientes del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Aplicación de los recursos aprobados
100	 Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones de mejora del programa conforme a la voz del cliente • Cultura de ordenar con nuevas reglas y de cuestionarse continuamente sobre la utilidad de la función o si el programa se ha arrastrado en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de acciones de mejora conforme a la voz del cliente • Se ha arrastrado la cultura de cuestionarse continuamente sobre la posibilidad de que el mercado haga mejor papel que el gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Identificación de acciones de mejora y mejoras sugeridas por personal operativo 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Actualización de los estándares conforme a la voz del cliente 2 Implementar las mejoras validadas por el personal operativo 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Acciones de mejora en el programa conforme a la voz del cliente y la compensación sistemática con otros centros de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Acciones de mejora conforme a la voz del cliente y compensación sistemática con otros centros de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Acciones de mejora en el programa conforme a la voz del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Evaluación de su funcionamiento

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Valor %	Símbolo/ referencia	SUBPROGRAMA									
		2 Descentralización y descentralización			3 Medición y evaluación de la posición pública	4 Dignificación, profesionalización y ética del servidor público					
		9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Federación	Evaluación de delegaciones y unidades regionales	Delegación de funciones operativas al estado	Método del desempeño	Clase laboral	Sistema de selección	Actualización de conocimientos y habilidades	Sistema de reconocimientos	Sistema integral de desarrollo de recursos humanos			
25	 Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de funciones, recursos y acciones posibles Transferencia de estados y municipios Identificación de cambios normativos y presupuestales Definición de proyecto de federalización Responsables, fechas, estrategias y presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Detienen la identificación de duplicaciones de estructuras y funciones con los gobiernos estatales para evitarlas e impulsar la coordinación 2 Identificación de funciones, tareas o servicios para descentralizarlos hacia delegaciones y unidades regionales 3 Propuestas de cambio derivadas del dictamen 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Identificación de funciones que deben delegarse a niveles técnico-operativos y hacia las unidades de atención directa a los ciudadanos con el propósito de agilizar el funcionamiento integral de la organización y mejorar la calidad de los servicios (Evidencia en indicadores de servicio-acciones de mejora propuestas por el personal operador) 2 Propuestas de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Planearon estrategia vinculada con el PND y los Programas sectoriales, definir objetivos estratégicos, definir la misión y los proyectos a nivel Unidad Responsable 2 Definir indicadores estratégicos, indicadores de gestión, indicadores de proyectos e indicadores de servicio de sus respectivas áreas por cada Unidad Responsable 3 Acordar con Scodem y la SHCP el conjunto selecto de indicadores estratégicos que permitan evaluar el desempeño de la entidad o dependencia. 4 Sistema Integral de Costos Unitarios costo de políticas, programas y proyectos y servicios conforme a criterios NEP 	<ul style="list-style-type: none"> Definir políticas y sistemas para fomentar la creatividad individual, en el trabajo en equipo y la delegación de funciones y atributos de los servidores públicos a todos los niveles. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Definición de políticas y sistemas de 2 Selección de personal a) Presupuesto b) Instituciones c) Instalaciones d) Materiales e) Metas e indicadores <p>Máximo 40 horas anuales por servidor, en capacitación técnica y en administración de calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigido a todo el personal mediante cursos prácticos adreidos a la estrategia del PROAJAP • Creación de CECAL 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el establecimiento de un sistema de reconocimientos económicos hechos directamente a la productividad y al desempeño • Definición de políticas y sistemas administrativos que garanticen la permanencia, el crecimiento promoción y retro digno del servidor público • Definición de objetivos y metas de programa 	<ul style="list-style-type: none"> Definición de sistema informático soporte para la administración integral de los recursos humanos 1 Selección 2 Capacitación 3 Capacitación 4 Promociones y replazos 5 Nóminas 6 Estructuras orgánicas y ocupacionales 		
50	 Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> 1 Convenios o decretos con estados y municipios 2 Cambios en la normatividad que apoyen el proceso de descentralización 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución de los cambios propuestos 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución de los cambios propuestos 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución de los programas, proyectos y actividades institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de los políticas y sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución de programas de capacitación 1 Inducción 2 Técnicos 3 Administrativos 4 Costos trabajando 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación del sistema 	<ul style="list-style-type: none"> Operación del sistema 	
75	 Medición de resultados	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de su funcionamiento a través de indicadores de servicio, mejora de costos unitarios y de la opinión de los estados y municipios 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de su funcionamiento a través de indicadores de servicio y de la opinión del personal operador 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de su funcionamiento a través de indicadores de servicio y de la opinión del personal operador 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de información en tiempo real para monitorear, el avance de los proyectos y el comportamiento de los indicadores y el presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de su funcionamiento basado en técnicas de diagnóstico de clase laboral 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de su funcionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de su funcionamiento mediante opinión de los servidores y los indicadores de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de su funcionamiento basado en técnicas de diagnóstico incluyendo la opinión del personal 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de su funcionamiento 	
100	 Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> Realización de ejatps y mejoras de los instrumentos de federalización 	<ul style="list-style-type: none"> Realización de ejatps y mejoras 	<ul style="list-style-type: none"> Realización de ejatps y mejoras 	<ul style="list-style-type: none"> Realización de ejatps y mejoras 	<ul style="list-style-type: none"> Realización de ejatps y mejoras 	<ul style="list-style-type: none"> Realización de ejatps y mejoras 	<ul style="list-style-type: none"> Realización de ejatps y mejoras 	<ul style="list-style-type: none"> Realización de ejatps y mejoras 	<ul style="list-style-type: none"> Realización de ejatps y mejoras 	

3.3 PROGRAMA DE DESARROLLO INFORMÁTICO **1995-2000**

Tiene como propósito fundamental fomentar el uso y desarrollo de las tecnologías de la información, con el fin de lograr su pleno aprovechamiento como instrumento de apoyo para elevar la productividad y competitividad en los sectores públicos, privado y social, y con ello propiciar el bienestar de la sociedad, ya que con el apoyo de la informática se han alcanzado elevados niveles de productividad y competitividad.

El Programa establece seis objetivos generales:

1. Promover el aprovechamiento de la informática en los sectores público, privado y social del país.

Propone apoyar la reforma del gobierno y la modernización de la Administración Pública, promoviendo la incorporación de las tecnologías de la información en las instituciones, para mejorar su funcionamiento en general; estimular el aprovechamiento de la informática en todas las ramas económicas, en especial, en la industria, comercio y servicios para apoyar la competitividad y productividad, de acuerdo con las necesidades de la sociedad.

La incorporación de nuevas tecnologías dentro de la Administración Pública, no han sido lo suficientemente explotadas, pues las más de las veces, se utiliza la computadora por ejemplo, como una moderna máquina de escribir.

2. Impulsar la formación de recursos humanos y el desarrollo de la cultura informática.

Mejorar los programas de estudio en informática en todos los niveles y fomentar una cultura especializada entre servidores públicos, empresarios, profesionistas y maestros.

3. Estimular la investigación científica y tecnológica en informática.

Considerar a la informática como una disciplina científica y tecnológica independiente y prioritaria; alentar la inversión pública y privada en este sector e impulsar la creación y consolidación de grupos de investigación.

4. Fomentar el desarrollo de la industria informática.

Promover el crecimiento de la industria informática, para obtener ventajas comparativas a nivel internacional.

5. Propiciar el desarrollo de la infraestructura de redes de datos.

Promover el desarrollo de una más amplia infraestructura para acceso y transmisión de datos que permitan una extensa conectividad y sirva de sustento a servicios públicos y privados.

6. Consolidar instancias de coordinación y disposiciones jurídicas adecuadas para la actividad informática.

Precisar la participación de las autoridades competentes en materia de informática para asegurar la coordinación eficaz de las actividades relativas a las tecnologías de la información en el ámbito nacional⁴¹.

LA INFORMÁTICA EN EL ÁMBITO DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

El Plan Nacional de Desarrollo, propone cinco objetivos fundamentales para el país y son:

1. Soberanía.

Esta se concreta en la preservación de la integridad de nuestro territorio y asegurando el cabal cumplimiento de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; así como el fortalecimiento nuestra identidad y cultura; por lo que a través de la informática, podemos conocer el modo de vivir de las regiones más apartadas de nuestro país en cuestión de minutos, sin la necesidad de tener que viajar a las mismas, de esta forma, la informática nos acerca a una mejor comprensión y conocimiento de la vida nacional.

2. Por un Estado de Derecho y un País de Leyes.

Para consolidar el Estado de Derecho, la informática puede contribuir a mejorar la seguridad pública, creando una base de datos sobre jurisprudencia y hacer más eficiente con ello la impartición de la justicia.

3. Desarrollo democrático.

⁴¹ PROGRAMA DE DESARROLLO INFORMÁTICO
México, D.O.F., 1996

El avance democrático depende en buena medida del acceso a la información, punto dentro del cual la tecnología juega un papel fundamental, permitiendo una mayor participación social en la vida nacional.

4. Desarrollo social.

La informática puede contribuir a la justicia social y la equidad mejorando la cobertura y calidad de diversos servicios como educación salud y seguridad social.

5. Crecimiento económico.

En este aspecto se puede aprovechar a la informática en apoyo a la reforma fiscal y modernización de los sistemas financieros, de seguridad social y pensiones, que impulsan el ahorro interno; posibilita también el uso racional de los recursos y contribuye a alcanzar una mayor productividad.

Aunque estamos a unos cuantos años de finalizar el siglo y comenzar un nuevo milenio, en México, pero sobre todo en la Administración Pública, aun se sigue considerando a la computadora como un enemigo para muchos trabajadores, sobre todo para aquellos que llevan años trabajando dentro de la misma; puesto que significa agilizar el trabajo y reducirlo a unas cuantas personas o tal vez una sola.

En otros casos, es una costosa máquina de escribir, puesto que pocas personas saben utilizarla y los cursos de computación que se imparten dentro de las instituciones gubernamentales, no son obligatorios. Todo esto demuestra, que para los seres humanos es difícil adaptarnos a los cambios, pero sobre todo aceptarlos y hacerlos parte de nuestra forma de vida.

Como parte de las actividades finales del sexenio zedillista, en torno a la calidad total en el ámbito gubernamental, cumplimentando con ello el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, enero de 2000, la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, a través de su Centro de Capacitación en Calidad, elabora e imparte el curso "Calidad en el Servicio Público".

El curso hace especial énfasis en la capacitación, tomándola como el punto clave a través del cual "se forma, actualiza y desarrolla el capital humano como elemento sustantivo que impulsa la productividad de la institución"⁴², fundamentalmente desarrolla los elementos necesarios y que influyen tanto a nivel interno, como externo de la institución, para lograra una cultura de calidad, la forma de comportarse del funcionario público frente a los usuarios.

PUNTUALIAZANDO

Una vez que he destacado los principales programas instrumentados dentro de la Administración Pública, para mejorar su calidad y productividad durante los dos últimos periodos presidenciales, y se han destacado sus objetivos fundamentales, podemos decir que no se han tomado en cuenta los siguientes puntos de suma importancia para el buen funcionamiento de los mismos:

- Las condiciones de trabajo en cuanto a espacio y disponibilidad de recursos, siguen siendo precarias, como las que se presentaban antes de la incursión de los programas de calidad dentro de las instituciones gubernamentales.
- La presencia de una cultura de evasión, que no ha sido considerada y por ende que no puede ser atacada y que debiera ser el principal reto a vencer, no sólo cuando el trabajador se encuentra desempeñando su labor, sino desde la infancia, cuando es posible enseñar al niño a asumir sus responsabilidades.
- Existe una total desvinculación entre el servidor o funcionario encargado de desarrollar programas operativos y el cliente que puede ser desde otro servidor público o la misma sociedad.

En muchas ocasiones, el funcionario encargado de desarrollar un programa que se supone que beneficiará a un segmento de la sociedad,

⁴² Calidad en el Servicio, SECODAM, enero 2000

hace su trabajo desde una oficina, sin realizar un trabajo de campo que le permita conocer de cerca y plenamente las necesidades más apremiantes para ese segmento social a quien estará destinado su programa.

- Falta de registro dentro de la Administración Pública que permitan conocer cuales han sido las deficiencias precedentes y subsanar las presentes y futuras, puesto que el mejoramiento de un servicio o producto, no puede provenir más que de un análisis de las causas del mal funcionamiento, para posteriormente establecer planes de acción que proporcionen las acciones correctivas necesarias.
- No se ve a la administración, como una administración diferenciada, lo que provoca la prestación de servicios ineficientes e ineficaces, debido a que se tienen que seguir programas que no pueden adecuarse a la forma en que debe realizarse la tarea del servidor público.
- La falta de un servicio civil de carrera, que garantice que un funcionario público ocupa determinado cargo, de acuerdo a su preparación y a su trayectoria recorrida y que se elimine definitivamente el compadrazgo y las recomendaciones.
- No se aprovecha la multidisciplinariedad que existe dentro de la Administración Pública, para orientar de manera eficiente la prestación del servicio al beneficiario.
- La falta de seriedad que muestran los funcionarios o servidores público al otorgar más prorrogas de quienes no cumplen puntualmente con sus obligaciones y por ende con el cumplimiento de sus programas.
- La nula aplicación de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos, permite el incumplimiento y la prepotencia dentro del aparato gubernamental, que redunde, tanto en la insatisfacción de la sociedad, como en el rezago que padece actualmente la Administración Pública.
- La falta de coordinación entre una institución y otra e incluso entre una unidad administrativa de una dependencia. Así por ejemplo existen unidades administrativas que han desarrollado ya un sistema de calidad

dentro de una institución gubernamental y otras unidades de esa misma institución, aún ni siquiera tienen desarrollado su sistema de calidad.

Por lo anterior podemos decir, que esta falta de coordinación limita a aquellas unidades o instituciones que ya han desarrollado un sistema de calidad, puesto que, "una gran empresa no puede ser una isla de calidad rodeada de un océano de mediocridad".⁴³

- La falta del fomento continuo de una vocación de servicio, que repudie la corrupción y la discrecionalidad dentro de la Administración Pública.
- La negatividad de los funcionarios de dar información al público, para evaluar sus acciones, aún cuando éste tiene la obligación de dar la información y el ciudadano el derecho de pedirla.
- La existencia de sindicatos cerrados a la conciliación con las autoridades y que no son contemplados en los programas gubernamentales por lo que se constituyen en una barrera para la aplicación de los mismos.
- La falta de una readaptación a las nuevas y cambiantes condiciones.
- La falta de cultura por parte de la sociedad de emitir quejas y denuncias ante una mala atención con las autoridades correspondientes y una mala organización de aquellas autoridades a las que deben dirigirse los ciudadanos, puesto que no están en contacto directo con los ciudadanos.
- A la sociedad le interesa ver resultados rápidos y efectivos.
- Visión o enfoque únicamente hacia el presupuesto.

Al comienzo de este capítulo, mencioné que la Administración Pública se ha caracterizado, por modas sexenales, impuestas para plasmar un sello personal a cada una de las acciones desarrolladas durante tal o cual periodo presidencial; sin embargo, hoy más que nunca, debemos estar conscientes de que nos es posible continuar sobre el mismo camino, mucho menos cuando nos enfrentamos a un mundo total y absolutamente

⁴³ Guy Laudoyer
Op. Cit. p.5

relacionado entre sí, en donde los aciertos o errores de un país, afectan o favorecen al entorno internacional.

Con ello, no quiero decir, que rijamos nuestros actos de acuerdo a los países que más tienen o más han logrado, puesto que ello, no respondería a la realidad nacional; por el contrario, me refiero a que debemos pensar en un proyecto de Nación, en el país que hemos de heredar a las futuras generaciones, y para lograr el crecimiento que todos deseamos, debemos enfrentarnos a un gran reto LA CONTINUIDAD; dejar de lado el egocentrismo y permitimos y por qué no apoyamos para crecer unidos, como una Nación lo suficientemente fuerte, como para resistir los embates que pudieran darnos las tendencias globalizadoras.

Habría que comenzar por fomentar una conciencia de calidad, que nos permita avanzar, no sólo en el mejoramiento de las relaciones gubernamentales con la sociedad, sino de los tres sectores que conforman la vida nacional; a saber, el sector social, económico y gubernamental, para conformar el país que todos queremos, falta mucho más que voluntad política, se requiere de voluntad Nacional.

CAPÍTULO 4

LA CALIDAD TOTAL EN EL SECTOR PÚBLICO

La capacidad de cambio en el ser humano se desprende de una lucha interna entre la rigidez y la flexibilidad, lo tradicional y lo nuevo, lo autocrático y lo democrático, en otras palabras, es una pugna constante tan extrema como la supervivencia misma, no sólo del propio ser humano sino también de las organizaciones.

A principios del siglo XX, las organizaciones luchaban por llevar el control del mercado formando monopolios, ahora, cuando la orientación se ha volcado totalmente al mercado y señala como punto fundamental de arranque al "usuario, beneficiario y/o cliente" la diferencia es total. Los grandes consorcios empresariales se encaminan al reencuentro de valores como la honestidad y la equidad.

Los gobiernos por su parte, encaminan sus estrategias y su visión hacia la libre competencia de mercado mismas que se fundamentan en una base democrática y a su vez, al interior de su estructura, proclaman una verdadera identidad organizacional como parte de una cultura orientada al futuro, buscando la consolidación y la estabilidad, con un liderazgo definido y participativo propuesto en los proyectos nacionales de desarrollo, mismos que se cimientan en la renovación de sus procesos, en la forma de prestar sus servicios, hoy orientados hacia la calidad y por ende, a la satisfacción del usuario.

Los cambios sociales, culturales y políticos, exigen una estructura administrativa, que responda a dichas transformaciones con eficiencia, eficacia y calidad.

Ante tales circunstancias el gobierno federal (como lo observamos en el capítulo anterior) a través del Plan Nacional de Desarrollo, ha generado

una serie de transformaciones dentro de las dependencias gubernamentales, que le permitan responder satisfactoriamente a la sociedad ante los constantes cambios nacionales e internacionales.

En este apartado podremos observar la forma en que diferentes entidades de gobierno, adoptan sistemas de calidad, para lograr una mejor prestación de servicios; a saber, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y la Secretaría de Salud del Estado de Guerrero.

4.1 SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

Una de las premisas fundamentales del gobierno mexicano y de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que la convierte en punta de lanza, es sin duda alguna, el Artículo 123, que salvaguarda los derechos de los trabajadores y en el que se refiere que "Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo conforme a la ley"⁴⁴.

Tarea actualmente encomendada a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que es la dependencia responsable de armonizar, en todo el país, las relaciones entre el capital y el trabajo; a fin de que, en virtud de su equilibrio, el país avance hacia su desarrollo.

Por tal motivo, la misión de la Secretaría consiste en la concertación entre los factores de la producción para contribuir al desarrollo económico y social del país, que permita el mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores y sus familias.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social es una institución del gobierno federal destinada a normar, desregular, prestar asistencia técnica y apoyar en materia de trabajo y previsión social, con la finalidad de desarrollar la calidad integral de las empresas y hacerlas más productivas y rentable; además de procurar el equilibrio entre los diferentes factores de producción, de acuerdo a las leyes que competen en esta materia, como son la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo.

La actual conformación de la Secretaría del Trabajo ha sido el resultado de una evolución histórica que se remonta al año de 1857, mediante la propuesta sobre legislación laboral realizada por Ignacio Ramírez al

⁴⁴ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
Ed. Trillas; p. 128

Congreso Constituyente, pero no es sino hasta 1917, y como resultado de la Revolución Mexicana, con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos vigente, emanada del Congreso Constituyente de ese mismo año, que establece en su artículo 123 los lineamientos a seguir en materia laboral.

4.1.2 ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA DE LA STPS

La estructura programática es un conjunto de programas y subprogramas ordenados en forma coherente; define las acciones que efectúan las dependencias y entidades de la administración Pública Federal, para alcanzar los objetivos y metas de acuerdo con las políticas establecidas por el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y los lineamientos que sobre aperturas programáticas establece la secretaría de Hacienda y Crédito Público.

PROGRAMA DE EMPLEO, CAPACITACIÓN Y DEFENSA DE LOS DERECHOS LABORALES 1995-2000.

El Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales, responde a los lineamientos de política laboral que establece el PND, e incorpora propuestas y opiniones sobre promoción de empleo, capacitación, productividad, previsión social y administración, procuración e impartición de justicia laboral.

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA STPS.

El programa de Modernización de la STPS surge como mandato programático constitucional, el cual establece los objetivos, alcances, lineamientos, acciones y estructura para implantar el proceso de modernización institucional; establece además el conjunto de acciones específicas que se ha previsto llevar a cabo para dar cumplimiento a las Bases de Coordinación celebradas con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) el 13 de noviembre de 1996, con el objeto de promover una administración pública orientada al servicio y cercana a las necesidades e intereses de la ciudadanía.

Los objetivos y alcances del Programa son los siguientes:

1. Capacitación y productividad para facilitar y simplificar los procedimientos de registro para acreditar el cumplimiento de las empresas en materia de capacitación y fomentar una cultura de productividad y calidad en los centros de trabajo, mediante la formación y actualización continua de los recursos humanos.
2. Promoción y prevención de la seguridad y medio ambiente de trabajo.
3. Políticas activas de mercado de trabajo elevando la eficacia y eficiencia en la operación de los programas activos de mercado de trabajo mediante la mejora de los procesos y servicios específicos
4. Difusión de información laboral
5. Registro de asociaciones
6. Mejorar la calidad de los servicios

4.1.3 LA CALIDAD EN STPS

La calidad total en la STPS se expresa en las siguientes premisas:

1. "El trabajo toma una nueva dimensión, como satisfactor de los requerimientos económicos, profesionales y afectivos de cada servidor público, enmarcados en el papel social que le confiere la pertenencia a una institución"⁴⁶.
2. Promoción y prevención de la seguridad y medio ambiente de trabajo.
3. La STPS es concebida como una unidad de servicio de calidad, que satisfaga los requerimientos de los usuarios.

Los esfuerzos tendientes a lograr una institución con trabajo y trabajadores de calidad, tanto al interior como al exterior de la STPS comienzan a partir de diciembre de 1990 con la adopción del Programa Integral de Administración de los Recursos Humanos, cuyo principal propósito es promover el proceso de cambio, hacia una Cultura de la Calidad Total.

Para 1991, con la instrumentación del programa denominado "Hacia la Calidad Total", se establece que "los colaboradores de la STPS tienen el

⁴⁶ "Hacia la Calidad Total", p.6
México. STPS, Doctos. Básicos No. 5. 1992

derecho y la obligación de mantener claramente frente a sí, el cumplimiento de la misión social de la Secretaría y debe convertirse en su principal resultado, es su derecho en tanto que es garantía de que la relación laboral no se desvirtuará. Es su obligación en la medida en que la relación pueda concebirse como un intercambio: salario por servicio⁴⁷.

Premisa que se sustenta en la solidez de la identidad del trabajador con la Secretaría, logrando hacer coincidir las metas individuales con las de la organización.

De aquí que el trabajo debe tomar una nueva dimensión: como satisfacer los requerimientos económicos, profesionales y efectivos de cada servidor público.

La aplicación de este programa se dividió en dos partes:

1. FORMAL: asignada a la Oficialía Mayor y sus áreas. La Dirección de administración de Recursos Humanos y Servicios Sociales, inició el proceso con la adopción del Programa Integral de Administración de Recursos Humanos 1991.
2. FUNCIONAL: depende de los trabajadores y en virtud de que la adopción de una filosofía de calidad requiere de grandes cambios en la mentalidad tradicional de los servidores públicos, se han enfatizado tres aspectos:
 - A) Capacitación de personal.
 - B) Desarrollo de sistemas de información.
 - C) Comunicación interna.

PROGRAMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

El objetivo del programa se puede resumir de la siguiente manera: constituir a la Dirección General de Recursos Humanos y Servicios Sociales en la infraestructura para que los trabajadores puedan y quieran

⁴⁷ Idem, p. 1

hacer su trabajo en el momento oportuno, con la calidad requerida y en la cantidad suficiente.

Para ello habrá que cumplir con las siguientes premisas:

1. Selección de personal congruente con los requerimientos de la organización.
2. Capacitación.
3. Desarrollo de sistemas administrativos y de comunicación.
4. Evaluación del desempeño.
5. Sistemas promocionales y de reconocimiento que fomenten el desarrollo laboral.
6. Remuneraciones congruentes con las funciones desempeñadas.
7. Mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores al través del fomento a la salud, la cultura, la recreación y el apoyo a la economía familiar.

La Oficialía Mayor y la Dirección General de Administración, a través de la Dirección de Capacitación y Desarrollo encargada de "promover la capacitación y el desarrollo del personal de la dependencia, con base en los lineamientos que señala el Sistema Integral de Capacitación y Desarrollo"⁴⁸, en coordinación con la Subdirección de Capacitación, que tiene a su cargo "ejecutar los proyectos, planes y programas que conforman el Sistema Integral de Capacitación y Desarrollo del Personal de la Secretaría, en corresponsabilidad con las Unidades Administrativas de la Dependencia, con el propósito de incrementar la calidad y productividad en y para el trabajo, contribuyendo a los procesos de mejora continua"⁴⁹, son las encargadas de manejar todo el proceso de preparación e implementación de un sistema de calidad.

Por lo que debe coordinar el Programa de Detección de Necesidades de Capacitación de Personal, en corresponsabilidad con todas las Unidades

⁴⁸ Manual de Organización Específico de la Dirección de Capacitación y Desarrollo, México. STPS. 1 de enero de 2000. p.4

⁴⁹ Idem. p. 16

Administrativas de la Secretaría, con la finalidad de obtener un diagnóstico que permita una planeación sistematizada de los programas en la materia, con el objeto de cumplir cabalmente con la misión y visión de la Institución. Además de diseñar con base en el diagnóstico obtenido, el Programa Integral de Capacitación (PIC) así como el proyecto de gasto para su ejercicio, sometiéndolo a la consideración de la Dirección de Capacitación y Desarrollo⁵⁰.

El Sistema Integral de Capacitación y Desarrollo, tiene como finalidad "optimizar la capacitación, educación y desarrollo, asegurando, a través de la emisión de normas y políticas, la correspondencia de los proyectos, planes y programas institucionales con los requerimientos individuales y necesidades estructurales y funcionales de la Secretaría, contribuyendo de esta forma al cumplimiento de las líneas estratégicas planteadas por el Programa de Modernización Institucional y a la satisfacción de las expectativas de desarrollo integral del personal de la institución y consecuentemente a mejorar su funcionamiento, logrando con ello elevar la calidad y productividad de los servicios que presta la Secretaría"⁵¹.

"Es un proceso educativo que permite desarrollar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias, para desempeñar eficiente y eficazmente las tareas propias de una determinada ocupación, la cual debe tener un valor social, es decir, debe contribuir al desarrollo personal y colectivo, así como, a incrementar la cantidad y calidad de los bienes y servicios que requiere la demanda de la sociedad"⁵².

El ámbito de acción del Sistema se estructura de la siguiente manera:

- Central: unidades administrativas en la Cd. De México.
- Foráneo: Delegaciones, Subdelegaciones, Oficinas Federales de Trabajo, Juntas Especiales de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje.

⁵⁰ Ibid. p. 17

⁵¹ Sistema Integral de Capacitación y Desarrollo 1996-2000. p. 3

⁵² Op. Cit. p. 5

- Organismos sectorizados.

Su universo de trabajo lo han dividido en 6 niveles generales:

1. Nivel Mando Superior a Directivo: dirige y controla el desarrollo de la Institución.
2. Nivel Mando Medio: dirige y controla el desarrollo de los programas institucionales.
3. Nivel técnico Profesional: ejecuta las estrategias y líneas de acción requeridas para el desarrollo de proyectos y programas.
4. Nivel Analista.
5. Nivel de Apoyo Administrativo.
6. Nivel de Apoyo Operativo.

Para su mejor desempeño se está dividido en 3 niveles de formación:

FORMACIÓN BÁSICA INTEGRAL	FORMACIÓN EN INFORMÁTICA BÁSICA	FORMACIÓN INTEGRAL ESPECIALIZADA
Dirigida a coadyuvar en la formación y reforzamiento de valores, hábitos y habilidades administrativas, operativas, sociales y humanísticas que faciliten al personal el desarrollo de sus capacidades para la integración de equipos de trabajo multidisciplinarios.	Dirigida a formar, actualizar y especializar al personal en las funciones y actividades inherentes a su puesto y dotarlos de herramientas de automatización del trabajo de oficina. - Formación básica en Informática y Telecomunicaciones.	Dirigida a actualizar y especializar al personal sobre los aspectos normativos, procedimientos técnicos y administrativos, relacionados directa o indirectamente con la realización de las actividades y tareas encomendadas para apoyar la modernización de la Secretaría.
Acorde al nivel del puesto que ocupa.	Apoyo para todo el personal.	Acorde al área funcional a la que está adscrito.

Una vez determinada la forma en que dicho programa operará, se lleva a cabo la programación de Capacitación y Desarrollo, para lograr con ello, cumplir con las responsabilidades de la Oficialía Mayor, entre las que

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

destacan la "satisfacción de las expectativas de desarrollo integral del personal de la institución y consecuentemente a mejorar su funcionamiento logrando con ello elevar la calidad y productividad de los servicios que presta la Secretaría"⁵³.

Cuando se han desarrollado en su totalidad, tanto el Sistema Integral de Capacitación y Desarrollo del personal de la STPS, así como el Programa de Capacitación y Desarrollo de la STPS, se elabora una Programación de Capacitación y Desarrollo, en la que se establecen las fechas, horarios y lugares en que se darán los cursos, talleres, seminarios y/o conferencias, mismos que se detallan en el Catálogo de Programas Básicos de Capacitación, que contiene programas integrales orientados a:

- "Modernizar y fortalecer la Secretaría, con el propósito de contar con personal altamente capacitado, motivado, integrado, productivo y plenamente identificado con la misión, visión, objetivos y políticas de los procesos del sector Trabajo y Previsión Social.
- Desarrollar un clima laboral efectivo, a través de una filosofía de calidad integral, logrando arraigo de una nueva cultura de productividad y mejora continua como un proceso permanente de educación y capacitación que abarque a todo el personal de la Secretaría"⁵⁴.

El Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo de la STPS, tiene como objetivo general: "lograr mediante un sistema de capacitación modular secuencial, impartir y desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los servidores públicos, que permitan a la STPS mejorar la calidad de sus servicios, elevar la productividad y cumplir con el Programa de modernización Administrativa del ejecutivo Federal. Coordinar y sistematizar la capacitación del personal operativo, mandos medios y directivo, implementando a la vez su seguimiento y evaluación que permita orientarla hacia las necesidades funcionales de la secretaría y

⁵³ "Programación de Capacitación y Desarrollo 1998-1999" STPS, p.

3

⁵⁴ Loc. Cit.

a la superación integral de los trabajadores. Alcanzar un desempeño con eficiencia y eficacia de los servidores públicos que asegure, con el uso austero y racional de los recursos, incrementar la cantidad y calidad de los bienes y servicios que la Dependencia brinda a la sociedad⁵⁵.

Los cursos que se imparten son:

- I. Calidad integral en el trabajo
- II. Desarrollo Integral Humano
- III. Capacitación Integral en Comunicación Escrita
- IV. Capacitación en Informática Básica
- V. Desarrollo Directivo Integral
- VI. Capacitación Integral de Equipos de Trabajo
- VII. Capacitación Integral para Responsables Administrativos
- VIII. Capacitación Integral Secretarial
- IX. Capacitación para Personal de Apoyo Administrativo
- X. Capacitación Integral para Operadores de Vehículos
- XI. Capacitación Integral para Personal de Comedores
- XII. Capacitación Integral en Protección Civil
- XIII. Desarrollo Integral en Capacitación

Haré hincapié en el Programa de Calidad Integral en la STPS, puesto que es el tema que ocupa el desarrollo de este trabajo.

4.1.4 PROGRAMA DE CALIDAD INTEGRAL EN LA STPS.

La Subdirección de Capacitación y Desarrollo, lleva a cabo la instrumentación del Programa de Calidad Integral del Trabajo y Previsión Social, que encabeza el Catálogo antes mencionado y se encuentra dentro de los programas de formación básica integral con la finalidad de coadyuvar a la nueva cultura organizacional de la Secretaría, reconociendo sus obligaciones como servidor público, asumiendo un

⁵⁵ Programa Institucional de Capacitación y Desarrollo de la STPS, feb. 2000. p. 14

compromiso efectivo para brindar servicios de calidad, a fin de alcanzar con ello los objetivos institucionales.

El Programa de Calidad Integral, está conformado por VII módulos, con una duración total de 84 horas, dirigido a todo el personal.

Los 7 módulos que lo integran son los siguientes:

- **Módulo I Procesos de cambio organizacionales**

Este primer módulo, muestra de una manera general los cambios sociales, culturales, laborales e institucionales, en el entorno mundial, regional y nacional; explica la importancia de los mismos y de forma puntual señala la transformación que poco a poco ha sufrido la Administración pública, para acercarse cada vez más a la satisfacción de las necesidades sociales de forma eficaz y eficiente.

- **Módulo II Inducción y/o reinducción institucional**

Se le muestra detalladamente al trabajador la conformación de la institución a la que pertenece, desde sus orígenes, su evolución, sus funciones, estructura orgánica y funcional, para que de esta forma logre una plena ubicación e integración de los grupos de trabajo y las Unidades Administrativas de la Institución de la que forma o formará parte.

Se le da a conocer al trabajador la estructura programática de la Secretaría, sus objetivos y alcances, de igual forma se le intenta hacer consciente de su rol como servidor público, de sus derechos y obligaciones.

- **Módulo III Conceptos básicos de calidad**

En este apartado se pretende lograr que el capacitando logre asimilar perfectamente los conceptos básicos de calidad, utilizados en el Programa Integral de la Calidad en la STPS; mostrar la evolución histórica-conceptual del enfoque y la orientación de la calidad; diseñar el esquema de un plan de acción que proponga mejoras en los procesos de trabajo, para llegar al máximo objetivo: fortalecer una

cultura institucional sustentada en el principio fundamental de la CALIDAD.

▪ **Módulo IV Calidad en el trabajo**

En este módulo el participante identificará las características de su trabajo y su relación con la productividad organizacional, vinculados con la calidad de vida y la forma en que esta misma influye directamente con su desempeño laboral.

En este módulo se "definen las características del trabajo y analizan las cualidades que contribuyen a una mejor calidad de vida laboral, para en su parte central proporcionar a los participantes una metodología práctica y así fijar sus objetivos personales y laborales, que proyecten su vida y logren sus objetivos, destacando especialmente los factores de satisfacción en la vida"⁵⁶; para lograr así que la satisfacción del empleado se traduzca en una mejor prestación de servicio al usuario.

▪ **Módulo V Administración de la calidad**

Se explican detalladamente los conceptos necesarios, para entender de forma más clara lo que la Calidad Total significa; las diferencias entre control de calidad, aseguramiento de la calidad e ISO 8402 (contiene los conceptos y términos comunes empleados en los sistemas de calidad), 9000 (es un grupo de 5 estándares internacionales, diseñados para la evaluación uniforme de sistemas de administración de calidad, en el ámbito mundial), 14000 (contiene especificaciones para desarrollar los sistemas de aseguramiento de calidad ambiental); reúne las definiciones que sobre calidad dan autores documentos en la materia y la evolución del término, sus actividades y organización en el trabajo, para que de esta forma los trabajadores puedan desarrollar un sistema de calidad dentro de sus procesos de trabajo.

⁵⁶ "Calidad en el trabajo" Módulo IV. México. STPS, 1998. p. 4

- **Módulo VI Calidad en el servicio**

En esta sección se le brindan al participante los elementos necesarios para que aprenda:

- a) Los conceptos básicos de la calidad integral en el servicio al usuario y la relación que mantiene con él
- b) Los componentes de la calidad integral en el servicio

Ambos apartados consisten fundamentalmente en el trato directo entre el trabajador y el usuario y que están directamente relacionados con la cortesía, comprensión, atención, respeto, diálogo, solución.

- **Módulo VII Técnicas de servicio**

El objetivo del presente módulo consiste en que los participantes valoren la importancia de dar un servicio de calidad reconociendo los elementos necesarios para cumplir con las expectativas del usuario, fomentando en cada servidor público una actitud de compromiso individual y de trabajo en equipo, invitándolos a diseñar y/o rediseñar sus procesos de trabajo o servicio, para llegar a la elaboración y ejecución de plan de mejora de para el servicio al usuario.

La impartición del curso está sujeta básicamente a la demanda que éste tenga y a las prioridades de la STPS; para el año 2000, sus necesidades fueron esencialmente técnicas (computación, lectura, redacción y ortografía), dejando de lado los conocimientos teóricos.

Si bien es cierto que la capacitación y el desarrollo de los trabajadores es parte importante dentro del proceso de calidad, también es cierto, que se necesita tener claros los conceptos que implican un sistema de calidad para poder desarrollarlo con éxito.

Los esfuerzos tendientes dentro de la STPS para incorporar un sistema de calidad como parte del trabajo cotidiano son muchos, pero aún faltan cosas por hacer.

Aunque los programas de capacitación son completos en cuanto a su contenido, y contemplan incluso la inducción y/o reinducción a la STPS,

carecen de una evaluación y seguimiento hacia los trabajadores que voluntariamente deciden tomar algún curso.

Toda vez que el trabajador ha cubierto cuando menos el 75% de la asistencia al curso, la participación y en su caso la evaluación que el capacitador considera necesarias, se le hace entrega de la constancia del curso; dándose por sentado que integrará los elementos adquiridos a su trabajo diario. Pero :

- ¿Cómo poder constatar que efectivamente el empleado adoptará los conocimientos en su labor o si simplemente gusta de tomar cursos por aumentar sus relaciones sociales y/o por ausentarse unas cuantas horas de la oficina para ir a tomar el curso (que se imparten en horas de trabajo); si no se cuenta con métodos de seguimiento y evaluación permanentes?
- ¿Cómo pretender lograr una institución de calidad, cuando los cursos son de asistencia voluntaria y están sujetos a la demanda; cuando por obvias circunstancias los conocimientos no se han homologado y las formas de trabajo también son diferentes?
- ¿Cómo lograr servidores y servicios de calidad cuando los primeros - cabe hacer la aclaración que no todos-, desconocen los conceptos más simples y las formas de trabajo en equipo para lograr que su trabajo refleje calidad?
- Cómo entonces aplicar un sistema de calidad en donde los que conocen los conceptos y teorías de la calidad pujan hacia su implantación y los que desconocen del tema retrasan el proceso?

4.2 SECRETARÍA DE SALUD DEL ESTADO DE GUERRERO

El Estado de Guerrero tiene una superficie de 63,794 km², se localiza en la porción sur de la República Mexicana, sus colindancias son: al norte Michoacán, el Estado de México, Morelos y Puebla; al este Puebla y Oaxaca; al sur Oaxaca y el Océano Pacífico y al oeste el Océano Pacífico y Michoacán.

El territorio estatal está dividido, en 76 municipios distribuidos en 7 regiones: 9 de ellos conforman la región de la Tierra Caliente, 16 al Norte, 12 la región Centro, 17 la zona de la Montaña, 8 la Costa Grande, 13 la Costa Chica y el Municipio de Acapulco; las cuales para fines operativos en materia de salud, funcionan como jurisdicciones sanitarias⁵⁷.

En el Estado de Guerrero, la Secretaría de Salud representa la institución que coordina al Sector, es la instancia encargada del cuidado de la salud y atención médica de la población abierta, o sea, aquella que no tiene acceso a los servicios de seguridad social.

La Secretaría de Salud cuenta con 804 unidades hospitalarias de 1er nivel de atención (básica y/o general), 48 unidades móviles que sirven a las áreas de difícil acceso y 14 hospitales generales, con una plantilla de 8,000 trabajadores, prestando servicio a 5077 localidades y a 52075 personas que no tienen acceso a los servicios de salud.

Su misión es la de proteger, promover y restaurar la salud de la población abierta (aquella que no tiene acceso a la seguridad social), a través del otorgamiento de servicios de salud de calidad, dirigidos al individuo, a la familia y a la colectividad, con la finalidad de mejorar el nivel de salud y vida de la población desprotegida.

Por lo que su visión consta fundamentalmente de:

⁵⁷ Fernando Lasso Echeverría
DIAGNÓSTICO DE SALUD DEL ESTADO DE GUERRERO
México, 1998

- **La consolidación de Sistema Estatal de Salud, apoyado en el proceso de descentralización y en el que se fortalezca el papel rector de la institución.**
- **Lograr la cobertura universal de los servicios y el fortalecimiento de la coordinación interinstitucional.**
- **Mejorar la calidad de los servicios privilegiando la prevención.**
- **Incrementar la productividad, eficiencia y optimización de los servicios de salud.**

4.2.2 ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA

PROGRAMA DE REFORMA DEL SECTOR SALUD 1995-2000

Su objetivo fundamental es mejorar la calidad y eficiencia de los servicios que se otorgan a la población, mediante una reestructuración del sistema y ampliación de la cobertura.

PLAN ESTATAL DE DESARROLLO

Establece como objetivos la organización y desarrollo de los servicios de salud, a fin de asegurar a toda la población su disponibilidad y acceso, con calidad homogénea y con abasto suficiente de insumos, dando prioridad a los grupos de mayor riesgo y vulnerabilidad. Así como proteger, promover y restaurar la salud de la población abierta del Estado.

4.2.3 LA CALIDAD EN LA SECRETARÍA DE SALUD DEL ESTADO DE GUERRERO

El mejoramiento de la calidad en la prestación de los servicios a sido una constante en los organismos públicos, pues así lo exige la población usuaria, la Secretaría de Salud del Estado de Guerrero respondiendo a tal exigencia se ha preocupado por lograr la plena cobertura y mejoramiento de la calidad de la atención, a través de la capacitación continua de su personal.

1995 es el año en que la Secretaría comienza una profunda labor para lograr tener servicios y prestadores de servicios de calidad, durante este año se implanta un "Seguimiento mensual de acuerdos para la mejoría continua de la calidad de los servicios de salud de la población abierta", que contempla la instalación de buzones de quejas y sugerencias y el seguimiento de las mismas, así como alternativas de solución; uso y seguimiento del carnet de citas.

Ese mismo año se crea el Centro Estatal de Capacitación para la Atención Integral de la Salud del Niño, que funciona además como centro de capacitación para el personal médico y de enfermería; se establece también el Comité de Vinculación y Análisis de Productividad en el 1° y 2° nivel de atención.

El Estado ha participado en el proceso de certificación y acreditación de sus jurisdicciones sanitarias por medio de la evaluación y seguimiento de sus aspectos estructurales y de servicio.

En 1997 surge el Programa de Estímulos a la Eficiencia y Productividad del Personal de Enfermería y al personal médico, y que se extendería al personal de odontología hasta 1999, como medio de motivación hacia los trabajadores para mejorar su desempeño y calidad de servicio a través de la capacitación constante.

Tanto el programa del personal médico, como el de odontología, tienen como objetivos:

- "Mejorar la calidad de los servicios que prestan a la población, las instituciones de salud participantes.
- Inducir hacia un proceso de mejoramiento continuo el desempeño, la productividad y la superación del personal médico.
- Contribuir a mejorar los niveles de satisfacción de los usuarios, y de los prestadores de servicios médicos u odontológicos.
- Incluir la evaluación permanente como un proceso para asegurar la calidad de los profesionales.
- Sentar las bases del inicio de un proceso de Servicio Civil de Carrera, en el área de salud"⁵⁹.

El programa destinado al personal de enfermería, se plantea como propósitos:

- "Impulsar el reconocimiento institucional al personal de enfermería y estimular su participación con la comunidad en los programas y los servicios de atención a la salud.
- Favorecer el desarrollo de la enfermería en el país, la competencia creativa del personal y el trato adecuado a los usuarios, con el propósito de contribuir a mejorar la calidad y el sentido humano con que se prestan los servicios de salud en nuestras instituciones públicas.

⁵⁹ "Programa de Estímulos a la Eficiencia y Calidad a Favor del Personal Médico 2000", p. 2

"Programa de Estímulos a la Eficiencia y Calidad a Favor del Personal de Odontología 2000", p.2

- Otorgar un reconocimiento escrito y un estímulo económico anual, al personal de enfermería de las instituciones públicas de salud en el país que, después de una evaluación objetiva y homogénea, alcancen los mejores niveles de desempeño, calidad humana y eficiencia en el cumplimiento de su trabajo⁶⁰.

Las características de los 3 programas son, que "el ingreso y permanencia del personal médico, de odontología y de enfermería en el Programa, se efectuará mediante la solicitud por escrito de los interesados, la entrega de la documentación requerida, dentro del plazo fijado en la convocatoria⁶¹ y la evaluación que realicen las Comisiones Locales de Trabajo y el dictamen inicial que realicen los Comités Estatales establecidos específicamente para ese propósito.

El personal que solicite su ingreso al Programa, será evaluado anualmente, si cumple con los requisitos siguientes:

1. "Nombramiento de base o de confianza operativa.
2. Estar adscrito a una unidad de prestación de servicios de salud.
3. Contar con una antigüedad de dos años de servicio en la Dependencia o Entidad de adscripción.
4. Así como un 90% del tiempo efectivo laboral contratado⁶².

El programa para el personal médico, abarca un universo de 41,141 médicos, para el de odontología de 3,871 odontólogos y de 83,139 para el de enfermeras, según datos que las instituciones participantes entregaron.

Ambos programas tienen como eje central a los jefes superiores inmediatos, que serán los encargados de hablar directamente con los empleados una vez lanzada la convocatoria para invitarlos a participar, o cuando se han dado los dictámenes

⁶⁰ "Programa de Estímulos a la Eficiencia y Calidad a Favor del Personal de Enfermería 2000", p. 2, 3

⁶¹ Vid. Anexos p. 119

⁶² "Programa de Estímulos a la Eficiencia y Calidad a Favor del Personal Médico 2000", p. 3, 4

"Programa de Estímulos a la Eficiencia y Calidad a Favor del Personal de Odontología 2000", p. 3

"Programa de Estímulos a la Eficiencia y Calidad a Favor del Personal de Enfermería 2000", p.4

para convidar a los empleados a seguirse superando cada vez más y centran su proceso de evaluación en "tres criterios generales para calificar el desempeño:

- ❖ Responsabilidad y competencia.
- ❖ Relaciones humanas y actitud para el trabajo.
- ❖ Superación y desarrollo⁶³.

En 1997 la Secretaría de Salud a través de la Dirección General de Regulación de Servicios de Salud aplica una serie de encuestas, para conocer la calidad de la atención médica a las unidades de 1° y 2° nivel de atención.

En octubre de 1999 se crea la Comisión Estatal de Arbitraje Médico, como instancia de seguimiento y respuesta a la problemática de la relación médico-paciente.

En noviembre de 1999, la Secretaría de Salud del Estado de Guerrero lleva a cabo un Diagnóstico Basal de las distintas áreas que la componen, mismo que tuvo como base una serie de encuestas dirigidas a la población usuaria, al personal directivo y a los prestadores de servicios, con el objeto de realizar un concienzudo análisis de los problemas que la aquejan y sugerir opciones de solución involucrando a los diferentes actores, a través del Programa de Mejoría Continua de la Atención Médica.

Para ello, "la Dirección de la Calidad de la Atención Médica, diseñó los instrumentos de medición y la selección de unidades médicas a evaluar y a través de la empresa Qualimed, se capacitó al personal de esta Secretaría de Salud, para el levantamiento de esta información, su captura, procesamiento y análisis.

En la muestra diseñada se seleccionaron 214 unidades de primer nivel de las 814 existentes y de los 14 hospitales generales de 2° nivel⁶⁴.

Las encuestas de 1er nivel, se aplican a directores de unidades médicas, a 10 prestadores de servicios y usuarios, constando de 27 categorías, 198 variables y 274 reactivos.

Las dimensiones de la encuesta son:

⁶³ Op. cit. p. 25

⁶⁴ Informe del Diagnóstico Basal del Programa Estatal de Mejoría Continua de la Calidad de la Atención Médica de la Secretaría de Salud del Estado de Guerrero. Feb. 2000

1. Estructura: recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros y organización de los servicios.
2. Proceso: aplicación de la normatividad, atención médica, tratamiento y elaboración del expediente clínico.
3. Resultado: del proceso de atención, tratamiento y precio.
4. Satisfacción del prestador de servicios en cuanto a la organización laboral, proceso de trabajo y comportamiento organizacional.

Los objetivos de estas encuestas se resumen de la siguiente manera:

"OBJETIVO GENERAL:

- Conocer el nivel de la calidad de la atención médica que se está brindando a la población en el Estado de Guerrero.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

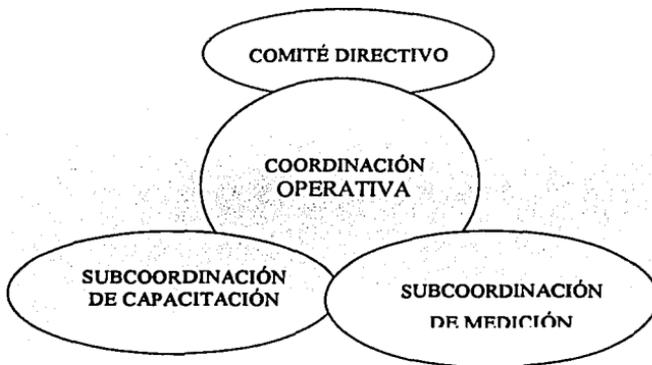
- Coadyuvar en la elaboración de un programa de trabajo tendiente a mejorar la calidad de la atención médica que se brinda al usuario, basado en aquellas debilidades encontradas de acuerdo a los recursos con que se dispone.
- Aplicar las encuestas al primero y segundo niveles de las respectivas unidades seleccionadas.
- Identificar los resultados de las dimensiones de estructura, proceso, resultado y satisfacción de usuarios y prestadores de servicios.
- Orientar la identificación de las prioridades que serán atendidas en el Programa de la Mejoría Continua de la Calidad de la Atención Médica, en el Estado de Guerrero"⁶⁵.

Para llevar a buen término esta tarea, se formaron grupos de trabajo, que se estructuraron de la siguiente manera:

1. Comité directivo: Secretario del ramo y Subsecretarios.
2. Coordinación operativa: integrada por la Dirección de Servicios de Salud, Dirección de Planeación, Subdirección de Enseñanza e Investigación y las Jefaturas Jurisdiccionales Sanitarias del Estado (7).

⁶⁵ Programa de Mejoría Continua de la Calidad de la Atención Médica. México. Secretaría de Salud del Estado de Guerrero. 2000. p. 3,4

3. Subcoordinación de capacitación: a cargo de la Subdirección de enseñanza e investigación.
4. Subcoordinación de medición: conformada por la Dirección de Planeación.



4.2.4 PROGRAMA DE MEJORÍA CONTINUA DE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN MÉDICA

El programa está encuentra dividido en 8 apartados:

1. Introducción
2. Justificación
3. Antecedentes
4. Filosofía institucional
5. Objetivos
6. Definición de prioridades Estatales
7. Plan de acción
8. Evaluación del programa

Como pudimos observar, la Secretaría de Salud del Estado de Guerrero, a través de la empresa Qualimed, llevó a cabo una serie de encuestas que le permitirá

conocer las deficiencias de su servicio, desde el punto de vista de los trabajadores y usuarios, mismas que son el eje central, en torno a las cuales gira el desarrollo de este programa y que le permitirá a los servidores públicos mejorar su actitud y aptitud ante el servicio que presta.

El Programa establece como objetivos fundamentales:

1. "Otorgar servicios con calidad"⁶⁶,
2. "Elevar la calidad de la atención médica en el primero y segundo nivel de atención en el Estado de Guerrero.
3. A corto plazo incrementar el porcentaje de expedientes clínicos bien elaborados e integrados, así como su adecuado uso, tanto en el 1° y 2° niveles de atención.
4. A corto plazo mejorar la organización y funcionamiento de los comités de infecciones intrahospitalarias en los hospitales generales.
5. A corto plazo mejorar el plazo de abasto de medicamentos y material de curación en las unidades de 1° y 2° nivel de atención"⁶⁷.

En suma, el programa busca establecer los cimientos para consolidar una mejoría continua de la calidad en la atención médica, en el trato con el usuario destacando en el trabajador los siguientes elementos:

- "Institucionalismo
- Profesionalismo
- Ética profesional
- Responsabilidad
- Vocación de servicio
- Ingenio y creatividad
- Prestigio institucional"⁶⁸.

Privilegiando el desempeño y cumplimiento de los objetivos institucionales; sentido humanista y la idiosincrasia de los usuarios.

⁶⁶ Ibid. p. 1

⁶⁷ Ibidem. p. 12

⁶⁸ Idem. p. 11

Las estrategias que el programa propone están encaminadas a superar los problemas identificados en el Diagnóstico Basal de la Calidad de la Atención Médica y son:

- ◆ Mejorar la calidad del expediente clínico, mediante su adecuada elaboración, integración y uso.

Considerando la importancia del mismo como instrumento que guía la evaluación y el seguimiento del paciente desde que establece el contacto con los servicios de salud, se considera altamente importante para el mejoramiento de la salud.

Para lograrlo se establecen una serie de procedimientos que van desde el arribo del paciente al Centro de Salud, la elaboración o búsqueda del expediente, su estancia en la enfermería para tomar sus signos vitales, su entrevista con el médico, la auscultación, hasta su diagnóstico y tratamiento, asignando responsables en cada uno de los cometidos.

- ◆ Mejorar el abasto de medicamentos y material de curación a las unidades de primer y segundo nivel de atención. Tomando para ello como factor fundamental la capacitación del personal sobre el proceso de logística de insumos; en la supervisión del proceso logístico en cada uno de los niveles y mejorar el abasto de insumos a las unidades, programándolos de forma anual previa identificación de necesidades básicas, que se deberán integrar en el Programa Operativo Anual (POA), con una adecuada recepción y almacenamiento de los medicamentos y materiales, así como su adecuada distribución mediante las requisiciones que cada unidad médica elaborará, llevando además un registro de datos de consumo de medicamentos diario.
- ◆ Mejorar la reestructuración y operación de los comités de infecciones intrahospitalarias. Basada en la recopilación de información a través del expediente clínico, elemento fundamental en el seguimiento de los procesos de atención al usuario de los servicios, por lo que se requiere de la reestructuración de los comités de prevención y control de infecciones intrahospitalarias en cada hospital general; siendo necesario que cada uno funcione apegado a la normatividad y que genere la información suficiente,

veraz y oportuna, para posteriormente emitir medidas encaminadas a la prevención y control de infecciones intrahospitalarias contribuyendo al cumplimiento de los objetivos, metas y acciones de programa.

Con ello se pretende que los 14 hospitales generales reestructuren el comité de prevención y control de infecciones nosocomiales, que el 100% de éstos generen información real, veraz y oportuna, para abatir de forma eficaz dicho problema.

Las actividades para el logro de los objetivos parten de la difusión de los lineamientos para la organización y funcionamiento de los Comités; instalaciones de los mismos y asignación clara de funciones a sus integrantes; acto seguido se elaborarán las actas de instalación y seguimiento de acuerdos, mismos que se verificarán de acuerdo a las fechas establecidas; posteriormente se presentarán los casos detectados, efectuándose una revisión y análisis, con el objeto de tomar las acciones tendientes a disminuirlas, que serán registradas y revisadas periódicamente.

El Programa de Mejoría Continua de la Calidad de la Atención Médica, está estructurado como un manual de procedimientos en que se determina el problema a resolver, las actividades tendientes a la solución, responsables y resultados esperados; mismos que ya han sido determinados con fechas de cumplimiento en un cronograma⁶⁹.

El programa establece un plan de acción, acompañado de diagramas de flujo que permiten conocer paso a paso cada una de las actividades que deben desarrollar los trabajadores en cada circunstancia dependiendo de las necesidades y demandas de los usuarios⁷⁰.

Conocer claramente a quien le corresponde dentro de su ámbito de acción, realizar cada una de las diferentes actividades, las fechas en que tendrán que cumplirse, así como su descripción.

⁶⁹ Vid. Anexos p.123-128

⁷⁰ Vid. Anexos p. 129-134

Finalmente el programa contempla las evaluaciones⁷¹, que permitirán conocer el porcentaje de avances en las metas trazadas, que en el siguiente esquema se detallan, referentes a:

- a) Porcentaje de expedientes clínicos completos
- b) Porcentaje de comités de infecciones intrahospitalarias integrados y operando adecuadamente
- c) Tasa de infecciones intrahospitalarias estatal
- d) Tasa de infecciones intrahospitalarias por hospital
- e) Tasa de infecciones intrahospitalarias por servicio
- f) Porcentaje de unidades de 1° y 2° nivel con abasto suficiente y oportuno.

⁷¹ Vid. Anexos p. 135-140

METAS DE CALIDAD

PROBLEMA	OBJETIVO	META
El 55% de los expedientes clínicos en el primer nivel de atención presentaron deficiencias en su integración, elaboración y uso, así como el 41% de los expedientes clínicos en el segundo nivel de atención.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar la elaboración, integración y uso del expediente clínico en ambos niveles de atención 	Al finalizar el año 2001 el 70% de los expedientes clínicos estarán debidamente integrados, elaborados y con uso correcto en el primer nivel de atención, así como el 90% de los expedientes del segundo nivel de atención.
Las unidades de primer nivel de atención no cuentan con un abasto suficiente y oportuno de medicamentos, material de curación.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitar al personal sobre el proceso de logística de insumos. ➤ Supervisión del proceso logístico en cada uno de los niveles. <p>Mejorar el abasto de insumos a las unidades del primero y segundo nivel de atención.</p>	Lograr el abasto oportuno y suficiente del 100% de las unidades de primero y segundo nivel de atención. Por lo menos el 80% de las claves del cuadro básico.
El 90% de los Comités de prevención y control de las infecciones intrahospitalarias no funcionan adecuadamente o lo hacen de forma irregular, lo que ocasiona el desconocimiento de la magnitud real del problema en el estado y por consecuencia nos impide emitir recomendaciones y medidas encaminadas a enfrentar eficaz y eficientemente el problema.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reestructurar el comité de prevención y control de las infecciones intrahospitalarias en cada Hospital General. ➤ Que cada comité funcione apegado a la normatividad establecida y que genere la información suficiente veraz y oportuna sobre la tasa de infecciones intrahospitalarias en su unidad. ➤ Emitir medidas encaminadas para la prevención y control de las infecciones intrahospitalarias, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos, metas y acciones del programa. 	<p>Que los 14 hospitales generales reestructuren el comité de prevención y control de infecciones nosocomiales. Que el 100% de los comités funcionen adecuadamente y generen la información veraz y oportuna requerida.</p> <p>Al primer semestre del 2001. Conocer la tasa real de infecciones intrahospitalarias. Reducir la tasa de infecciones intrahospitalarias y mantenerla acorde al nivel nacional. Que es de 5 casos por cada 100 egresos hospitalarios.</p>

Privilegiar el desarrollo de los trabajadores es de suma importancia para lograr un mejor desempeño, que va además directamente enlazado con la identidad que cada trabajador tenga con la empresa; en la medida en que esta última sea mucho más que una fuente de trabajo, le proporcione los recursos necesarios para la satisfacción de sus necesidades.

La Secretaría de Salud del Estado de Guerrero, para mejorar la prestación de servicios, llevó a cabo un diagnóstico en el que tomó en cuenta no sólo el punto de vista de los usuarios, sino de médicos y personal administrativo, logrando obtener una visión generalizada del problema y las posibles soluciones.

De aquí que aparentemente tenga bien claras las necesidades y posibles respuestas a los demandantes usuarios, que es aquella población que no tiene acceso a los servicios de seguridad social.

Pero antes que nada habría que cuestionarse si esa población desprotegida, conoce los servicios médicos que le brinda la secretaria de salud, si la difusión es amplia y si las unidades móviles, clínicas y hospitalarias son suficientes y funcionales, cuando más de la mitad de su plantilla laboral, son trabajadores administrativos, en una institución médica-operativa.

Uno de los principales puntos que forma parte de la visión de la Secretaría, privilegia la prevención para mejorar los servicios de calidad, sin embargo, la prevención debiera comenzar desde fuera de la institución y no en el momento en que el beneficiario llega al centro de salud; en este sentido el Programa de Mejoría Continua de la Calidad de la Atención Médica, es ambiguo en cuanto que habla de la prevención de infecciones intrahospitalarias, pero sería prioritario a través de campañas de salud en las comunidades, enseñar a la población a prevenir el contagio o la adquisición de enfermedades, sobre todo aquellas que tengan un alto índice.

El trabajo del Programa, tiene como punto de partida, la integración del expediente clínico de los pacientes, en el momento mismo de su llegada y hasta que este abandona las instalaciones, tanto la enfermera como el médico, deben seguir una serie de diligencias, marcadas en un manual de procedimientos, siendo precisamente este entramado burocrático, en el que se limita el libre y

concienzudo ejercicio de los trabajadores, queriendo cumplir con los pasos y requisitos impuestos, muestra de ello, es la casi nula implementación de este programa hasta la fecha, además de que en ningún momento se destinó presupuesto extra para su cumplimentación.

Cabe destacar, que todo este programa está basado en la capacitación del personal médico y de enfermería, misma que se certifica a través de la evaluación y seguimiento de sus aspectos estructurales y de servicio; aunado a ello, deberán establecer las bases del Servicio Civil de Carrera. Reconociendo todo este esfuerzo por escrito y con estímulos económicos, a quienes alcancen los mejores niveles de desempeño, calidad humana y eficiencia en el cumplimiento de su trabajo.

Sin embargo la interrogante en este sentido es:

- ◆ ¿Es correcta la forma de evaluar a los trabajadores?
- ◆ ¿La competencia que se generaría por recibir estímulos, podría generar un ambiente de trabajo difícil de sobrellevar, limitando el trabajo en equipo?
- ◆ ¿Es correcto otorgar estímulos económicos a quien está obligado desde un inicio a hacer su mejor esfuerzo, sin esperar nada más que el salario que aceptó cuando ingreso a su trabajo?
- ◆ Acaso ¿no es más costoso para la institución dar estímulos económicos, que hacer consciente a sus empleados de sus obligaciones?

CONCLUSIONES

En definitiva, de lo que se trata es de proponer opciones para mejorar los servicios públicos, y podemos decir que son de calidad total, que impliquen satisfacción por su eficiencia y eficacia, tanto a los usuarios internos (empleados o prestadores de servicios), como a los usuarios externos.

Hay quienes opinan que una buena alternativa podría ser la externalización de los servicios públicos, permitiendo con ello el incremento de la calidad de los mismos. Sin embargo, ello no haría más que evidenciar la imposibilidad o el fracaso de las organizaciones públicas por conseguir prestar servicios de calidad.

Cierto es que la adopción de modelos de calidad, no significa que se terminen de una vez y para siempre la ineficiencia, la ineficacia, la corrupción y con ello el descrédito de las instituciones públicas, pero si contribuye al redimensionamiento de los métodos y técnicas de trabajo, que permiten la mejor prestación de los servicios.

Empero el punto de partida es fundamental, la inclusión de la calidad, no es un asunto que pueda improvisarse, sino por el contrario, es un proceso que requiere tiempo, planeación, entendimiento y concientización de todos y cada uno de los individuos que integran la Administración Pública.

Los esfuerzos que por más de una década se han llevado a cabo en la esfera gubernamental, han permitido un pequeño acercamiento al tema de la calidad, sin embargo los resultados no han sido los esperados.

- Quienes instrumentan los planes y programas de gobierno, han dejado de lado que para que estos puedan ser llevados a buen término, es necesaria la colaboración de los empleados, su temor por enfrentarse al cambio a lo desconocido, así como elementos del ámbito cultural y por supuesto la reacción de los sindicatos que frenan su desarrollo para no verse afectados en sus intereses.

- Se requiere de una colaboración tripartita –gobierno, trabajadores y usuarios-, que permita que la elaboración de los programas esté de acuerdo a las necesidades de cada uno de los participantes.
- La Calidad Total, privilegia ante todo la satisfacción del usuario y/o beneficiario, para que este objetivo pueda ser cumplido, se debe poner especial atención en un recurso fundamental, **el humano**. Aquí se hace necesario el amplio desarrollo de los trabajadores fuera y dentro del ámbito laboral, se requiere de una administración más humana, que vaya más allá de ser la que intercambia dinero por trabajo.
- Lograr además que un sistema de calidad sea exitoso, exige una educación integral sobre calidad, que no dé por sentado:

1° la identidad del trabajador con la institución en la que labora, por el simple hecho de ser ésta la que la proporciona recursos económicos,

2° que los servidores públicos estén familiarizados, entiendan o conozcan lo que es e implica un sistema de calidad,

3° que con cursos esporádicos y que no son obligatorios, ni evaluados se pueda permear a lo largo y ancho de una institución una cultura de calidad total.

Se requiere de una educación integral que permita conocer el beneficio de un trabajo efectivo, mismo que se traduzca en dividendos reales para quien lo realiza.

Me refiero a una educación generalizada a todos los ámbitos sociales, que haga sabedores y conscientes a todos y cada uno de los individuos de que su aportación es esencial para el crecimiento nacional.

Una educación que permita tanto al servidor público, como al beneficiario, saber cuáles son sus derechos y obligaciones desde el momento en que ingresan a una institución sea cual fuere ésta. Derechos y obligaciones que por supuesto deben ser difundidos ampliamente hacia los usuarios y forzosamente conocidos por el servidor público, obligando a ambas partes a respetarlos.

Una instrucción cimentada sobre bases éticas palpables, sin que se permita trasgredirlas basadas en:

- ❖ Servicio

❖ Compromiso: { Laboral
Social
Cultural
y con el entorno

- ❖ Responsabilidad
- ❖ Integridad
- ❖ Justicia
- ❖ Transparencia
- ❖ Honestidad
- ❖ Igualdad
- ❖ Respeto

- Hay que comprender que la calidad total es un proceso educativo, que requiere de capacitación, profesionalización, prevención, aprovechamiento óptimo de recursos y por supuesto de evaluación.

Es un proceso educativo porque toda vez que implica dar el mayor esfuerzo para responder a un usuario demandante, el servidor público debiera de forma amable, expedita, pero sobre todo **responsable**, atender ayudar o en su caso informar a la persona que así lo requiera.

- Aquí es importante subrayar la importancia de la legalidad que debe regir en el ambiente social y político, misma que ha de garantizar a los diferentes actores, condiciones de transparencia y honestidad, pero además debe responder al incumplimiento de la Ley, eliminando con ello la visión de una administración pública corrupta y carente de valores éticos.

Así por ejemplo la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos, tendría que ser revisada y aplicarse con cabal cumplimiento, en los casos de peculado y corrupción.

- Exige capacitación constante y profesionalización porque un trabajador que desconoce la razón de ser de su labor: **servir**, que no está preparado para responder eficiente y eficazmente ante diferentes circunstancias, difícilmente podrá generar satisfacción en el usuario.

- Privilegia la prevención porque es menos costoso tanto laboral, económica, política y socialmente hablando, la opción es hacer las cosas bien a la primera, que llevar a cabo reprocesos que implican un mayor esfuerzo y costos.
- Apela al óptimo aprovechamiento de recursos humanos, materiales, económicos y técnicos, para el pleno desarrollo de las gestiones. De los humanos por que son los que desempeñan el trabajo; de los económicos, porque en este momento en el que el presupuesto gubernamental es cada vez menor, se requiere hacer más con lo menos; de los materiales y técnicos, por que son la herramienta de que se servirán para desarrollar su trabajo y que en el caso de las computadoras por ejemplo, muchas veces se utilizan únicamente como máquinas de escribir, en vez de sacarle el máximo provecho.
- Obliga a la evaluación del desempeño que da a conocer los defectos, errores y deficiencias de los sistemas de calidad, lo que permitiría corregirlos y/o cambiar el rumbo. En este sentido habrá que puntualizar que toda vez que los ciudadanos son los receptores de los servicios públicos, los que conocen directamente de su eficiencia o ineficiencia, eficacia o ineficacia, de su oportunidad o no, toca a ellos su EVALUACIÓN; y aquí regreso nuevamente a la idea de la colaboración tripartita -gobierno, trabajadores y usuarios-, misma que debiera tener un órgano especializado.
- Es fundamental reconocer el **desconocimiento** de muchos ciudadanos sobre la conformación, integración y funcionamiento de la Administración Pública, por lo que se hace necesaria una amplia difusión que los oriente e informe, que exista un lugar específico a donde el usuario pueda dirigirse (una ventanilla única por ejemplo), donde se le otorguen los elementos necesarios para saber a que unidad administrativa dirigirse los requisitos que le solicitarán para llevar a cabo los trámites que demande, así como para recibir los servicios públicos que solicite.

- Un factor que contribuye al desánimo en la solicitud de los servicios públicos, es que en repetidas ocasiones se utiliza al ciudadano como intermediario entre una unidad administrativa y otra, entre una institución y otra, lo que le hace percibir la falta de coordinación entre los propios organismos que la integran, así como la falta de eficiencia, una solución alterna a este problema podría ser la conformación de una Red Interadministrativa de Comunicación, que además de servir para mejorar la comunicación, podría funcionar de registro de datos históricos de los trabajos de calidad, que guíe los esfuerzos futuros.
- Los retos son muchos y las alternativas debieran crecer junto con ellos, sin embargo opciones como el servicio civil de carrera no han sido consideradas seriamente como una opción importante. En algunas instituciones como es el caso de la STPS, el IFE, que cuentan con el servicio civil de carrera, este ha funcionado solo parcialmente, lejos de ser el elemento que permita el desarrollo de los servidores públicos, toda vez pueda generar seguridad en el empleo – elemento indispensable para que cualquier trabajador desempeñe su actividad sin sentirse amenazado ante la pérdida de su trabajo, siendo la zozobra la causa principal de la resistencia al cambio por benéfico que este sea - incentivos y posibilidades de desarrollo tanto en el ámbito profesional como en el personal.
- El papel que el administrador público debe desempeñar ante la sociedad, tiene un lugar preponderante, la imagen que este refleje es la misma que se tendrá del servicio público.

“El administrador público es el profesional que tiene la responsabilidad de entrar en comunicación con la sociedad civil para satisfacer sus necesidades, con base en políticas encaminadas a proporcionar bienestar a la sociedad en general, y como tal debe de actuar en un marco de:

- ◆ Legalidad
- ◆ Honestidad
- ◆ Eficacia
- ◆ Eficiencia

- ◆ Imparcialidad

- ◆ Lealtad⁷²

- Se requiere de servidores conscientes de su tarea: SERVIR, convencidos de que el objetivo es beneficiar a la sociedad, capaces y comprometidos con su capacitación, profesionalización, honestidad, honorabilidad y ética en su servicio; pero requerimos también usuarios implicados con los esfuerzos para mejorar el servicio público, que puedan darse el tiempo de calificar lo más objetivamente posible el desempeño de los funcionarios públicos y hacer las aportaciones que considere convenientes para mejorarlo, pues una administración que no responde a las necesidades y requerimientos de quienes serán sus receptores, poco hará en beneficio de lo que desconoce, será una gestión desfasada, inadecuada y tal vez hasta caduca. Se necesita una amplia labor de corresponsabilidad a través de una adecuada comunicación entre gobierno y gobernados.
- "La implantación de la calidad en la administración pública es un hecho. Es una transformación que no es posible ni deseable detener. Lo que podemos y debemos hacer como estudiosos y prácticos de la administración pública mexicana es analizar concepciones, estrategias, metodologías, acciones y procesos históricos; poner en acción conocimientos y habilidades, a fin de lograr que esta adopción sea de la mejor manera posible"⁷³, sin olvidar por supuesto que aún dentro de un mismo país, dentro de una misma empresa, las necesidades, condiciones y aceptaciones son diferentes y debemos adecuar a estas diferencias los métodos y estrategias de trabajo.

⁷² Germán Luna Rojas, Op. Cit. p.169,170

⁷³ Francisco Segovia Hernández, Llegar a la calidad en el sector público de México: ¿el arribo a un puerto seguro?, Prospectiva, p.26

ANEXOS

**SECRETARÍA DE SALUD
COMITÉ NACIONAL DE ESTÍMULOS A LA EFICIENCIA Y CALIDAD A FAVOR DEL PERSONAL MÉDICO**

Con el propósito de establecer un sistema integral de estímulos, para reconocer la productividad del personal médico, propiciar el desarrollo laboral y favorecer el mejoramiento de la calidad de los servicios de atención, el Comité Nacional de Estímulos a la Eficiencia y Calidad a favor del Personal Médico, emitida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

CONVOCA

Al personal médico de la SECRETARÍA DE SALUD, DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES PARA LOS TRABAJADORES DEL ESTADO, PROGRAMA IMSS-SOLIDARIDAD, SECRETARÍA DE LA DEFENSA NACIONAL, SECRETARÍA DE MARINA, SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES, SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA y de los ORGANISMOS PÚBLICOS DESCENTRALIZADOS DE SALUD EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS, a participar en la tercera promoción del Programa de Estímulos de conformidad con las siguientes

BASES:

- I. Podrán participar médicos y odontólogos que cumplan con los requisitos siguientes:
 - Nombramiento respectivo de base o confianza operativa, con un mínimo de dos años de antigüedad en la institución al 31 de diciembre de 2000.
 - Contrato provisional interrumpido en los dos últimos años, cuyo lapso de recontractación no exceda de 15 días.
 - Presten servicio de salud con responsabilidad directa de atención médica, de acuerdo con el profesiograma institucional correspondiente y el código vigente, en unidades de cualquiera de los tres niveles de atención de salud.
 - haya cumplido el 90% del tiempo efectivo laboral contratado (asistencia y permanencia) durante el periodo a evaluar, excepto vacaciones, y sólo uno de los conceptos siguientes:
 - Licencia por gravedad
 - Licencia por riesgo de trabajo que no exceda de tres meses
 - Permisos para cursos o eventos académicos terminados satisfactoriamente, que no excedan de tres meses.
 - Consideren que han prestado un atención médica de alta calidad; con buenas relaciones humanas en el desempeño de su trabajo, de alta competencia, responsabilidad, y que haya demostrado especial interés por su superación y desarrollo.
 - Acepten participar en un proceso de evaluación de su desempeño.
- II. El periodo que se tomará en cuenta para la evaluación será el 1° de enero al 31 de diciembre de 2000.
- III. El personal obtendrá la solicitud de participación en la jurisdicción sanitaria o delegación institucional de su adscripción; para el caso de hospitales e Institutos deberá dirigirse a la jefatura de enseñanza, si no cuentan con ésta, a la autoridad superior correspondiente. Quienes cumplen los requisitos señalados en el apartado número I, deberán entregar a la Comisión Local de Trabajo, como se indica en el Programa de Estímulos al Personal Médico y de Odontología en el apartado "Contenido del Expediente Técnico", la documentación siguiente:
 - Copia de nombramiento; copia de talón de pago de la primera quincena de enero de 2001; solicitud de participación; breve descripción de las actividades médicas o de odontología y actividades relevantes que haya realizado durante el periodo a evaluar, cédula de evaluación correspondiente al código y función que desempeña y documentación relacionada con la opinión de usuarios. Quienes participen por primera ocasión además deberán agregar síntesis de currículo vitae.
 - Constancia de asistencia que cubra el periodo de evaluación, (señalado en el apartado número II); que contenga las incidencias ocurridas, emitida por la autoridad administrativa, de conformidad con el jefe inmediato superior y avalada por el director de la unidad.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- IV. El lapso para presentar dichos documentos, es el comprendido entre el 15 de enero y el 15 de febrero de 2001.
- V. En caso de que una persona tenga dos adscripciones, deberá inscribirse sólo en una. El personal que incurra en doble inscripción no tendrá acceso a los estímulos.
- VI. El personal que resulte seleccionado, recibirá un reconocimiento escrito y un estímulo económico, siempre cuando permanezca activo y brindando atención directa a los pacientes en la institución donde calificó y no incurra en falta grave que amerite sanción.
- Serán causas de suspensión del pago de estímulo las siguientes: que el personal cause baja definitiva de la dependencia o entidad de su adscripción; que el personal acceda a ocupar puesto de mando que no le permita continuar otorgando atención directa a los pacientes, o cuando el personal goce de algún tipo de licencia diferente a las enunciadas en el apartado 1, posterior al periodo de evaluación.
- VII. Los estímulos económicos se asignarán de acuerdo a la disposición presupuestal, por categoría y puntaje obtenido.
- VIII. El proceso de evaluación tomará en cuenta los criterios generales siguientes:
- Responsabilidad y competencia
 - Relaciones humanas y actitud en el trabajo
 - Interés por la superación y el desarrollo profesional
- IX. En cada Entidad Federativa se instalará un Comité Estatal, mismo que emitirá los dictámenes de los casos seleccionados por las Comisiones Locales de trabajo que considere necesario integrar, las cuales tendrán la responsabilidad de calificar a los participantes y definir las categorías del estímulo a otorgarse.
- X. Los asuntos excepcionales serán puestos a consideración y valorados por el Comité Estatal correspondiente.
- XI. El Comité Nacional de Estímulos, de ser procedente, avalará el dictamen de los Comités Estatales de Estímulos.
- XII. Los resultados se darán a conocer a los seleccionados en su unidad de adscripción, durante la segunda quincena del mes de abril de 2001.
- XIII. Los reconocimientos escritos serán entregados en un acto público organizado por las instituciones participantes.
- XIV. Los casos de inconformidad deberán ser presentados por escrito, antes del 15 de mayo de 2001, en las oficinas del Comité Estatal correspondiente. La resolución del Comité Estatal será inapelable.
- XV. Las situaciones no consideradas en la presente convocatoria, serán resueltas por el Comité Nacional de Estímulos a la Eficiencia y Calidad a favor del Personal Médico.

**SECRETARÍA DE SALUD
COMITÉ NACIONAL DE ESTÍMULOS A LA EFICIENCIA Y CALIDAD A FAVOR DEL PERSONAL DE
ENFERMERÍA**

Con el propósito de establecer un sistema integral de estímulos, para reconocer la productividad del personal médico, propiciar el desarrollo laboral y favorecer el mejoramiento de la calidad de los servicios de atención, el Comité Nacional de Estímulos a la Eficiencia y Calidad a favor del Personal Médico, emitida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

CONVOCA

Al personal médico de la SECRETARÍA DE SALUD, DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES PARA LOS TRABAJADORES DEL ESTADO, PROGRAMA IMSS-SOLIDARIDAD, SECRETARÍA DE LA DEFENSA NACIONAL, SECRETARÍA DE MARINA, SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES, SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA y de los ORGANISMOS PÚBLICOS DESCENTRALIZADOS DE SALUD EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS, a participar en la quinta promoción del Programa de Estímulos de conformidad con las siguientes

BASES:

- I. Podrán participar enfermeras que cumplan con los requisitos siguientes:
 - Nombramiento respectivo de base o confianza operativa, con un mínimo de dos años de antigüedad en la Institución al 31 de diciembre de 2000.
 - Contrato provisional interrumpido en los dos últimos años, cuyo lapso de recontratación no exceda de 15 días.
 - Presten servicio de salud con responsabilidad directa de atención médica, de acuerdo con el profesiograma institucional correspondiente y el código vigente; en unidades de cualquiera de los tres niveles de atención de salud.
 - Haya cumplido el 90% del tiempo efectivo laboral contratado (asistencia y permanencia) durante el periodo a evaluar, excepto vacaciones, y sólo uno de los conceptos siguientes:
 - Licencia por gravedad
 - Licencia por riesgo de trabajo que no exceda de tres meses
 - Permisos para cursos o eventos académicos terminados satisfactoriamente, que no excedan de tres meses.
 - Consideren que han prestado un atención médica de alta calidad; con buenas relaciones humanas en el desempeño de su trabajo, de alta competencia, responsabilidad, y que haya demostrado especial interés por su superación y desarrollo.
 - Acepten participar en un proceso de evaluación de su desempeño.
- II. El periodo que se tomará en cuenta para la evaluación será el 1º de enero al 31 de diciembre de 2000.
- III. El personal obtendrá la solicitud de participación en la jurisdicción sanitaria o delegación Institucional de su adscripción; para el caso de hospitales e Institutos deberá dirigirse a la jefatura de enseñanza, si no cuentan con ésta, a la autoridad superior correspondiente. Quienes cumplen los requisitos señalados en el apartado número I, deberán entregar a la Comisión Local de Trabajo, como se indica en el Programa de Estímulos de Enfermería en el apartado "Contenido del Expediente Técnico", la documentación siguiente:
 - Copia de nombramiento; copia de talón de pago de la primera quincena de enero de 2001; solicitud de participación; breve descripción de las actividades médicas o de odontología y actividades relevantes que haya realizado durante el periodo a evaluar; ódula de evaluación correspondiente al código y función que desempeña y documentación relacionada con la opinión de usuarios. Quienes participen por primera ocasión además deberán agregar síntesis de currículo vital.
 - Constancia de asistencia que cubra el periodo de evaluación, (señalado en el apartado número II); que contenga las incidencias ocurridas, emitida por la autoridad administrativa, de conformidad con el jefe inmediato superior y avalada por el director de la unidad.
 - Deberá incluirse copia de los documentos de cada grado académico cursado; así como copia de las tres constancias de las actividades de educación continua, capacitación e investigación realizados durante el periodo a evaluar.

- IV. El lapso para presentar dichos documentos, es el comprendido entre el 15 de enero y el 15 de febrero de 2001.
- V. En caso de que una persona tenga dos adscripciones, deberá inscribirse sólo en una. El personal que incurra en doble inscripción no tendrá acceso a los estímulos.
- VI. El personal que resulte seleccionado, recibirá un reconocimiento escrito y un estímulo económico, siempre cuando permanezca activo y brindando atención directa a los pacientes en la Institución donde calificó y no incurra en falta grave que amerite sanción.
- Serán causas de suspensión del pago de pago de estímulo las siguientes: que el personal cause baja definitiva de la dependencia o entidad de su adscripción; que el personal acceda a ocupar puesto de mando que no le permita continuar otorgando atención directa a los pacientes, o cuando el personal goce de algún tipo de licencia diferente a las enunciadas en el apartado 1, posterior al periodo de evaluación.
- VII. Los estímulos económicos se asignarán de acuerdo a la disposición presupuestal, por categoría y puntaje obtenido.
- VIII. El proceso de evaluación tomará en cuenta los criterios generales siguientes:
- Responsabilidad y competencia
 - Relaciones humanas y actitud en el trabajo
 - Interés por la superación y el desarrollo profesional
- IX. En cada Entidad Federativa se instalará un Comité Estatal, mismo que emitirá los dictámenes de los casos seleccionados por las Comisiones Locales de trabajo que considere necesario integrar, las cuales tendrán la responsabilidad de calificar a los participantes y definir las categorías del estímulo a otorgarse.
- X. Los asuntos excepción serán puestos a consideración y valorados por el Comité Estatal correspondiente.
- XI. El Comité Nacional de Estímulos, de ser procedente, avalará el dictamen de los Comités Estatales de Estímulos.
- XII. Los resultados se darán a conocer a los seleccionados en su unidad de adscripción, durante la segunda quincena del mes de abril de 2001.
- XIII. Los reconocimientos escritos serán entregados en un acto público organizado por las instituciones participantes.
- XIV. Los casos de inconformidad deberán ser presentados por escrito, antes del 15 de mayo de 2001, en las oficinas del Comité Estatal correspondiente. La resolución del Comité Estatal será inapelable.
- XV. Las situaciones no consideradas en la presente convocatoria, serán resueltas por el Comité Nacional de Estímulos a la Eficiencia y Calidad a favor del Personal de enfermería.

PERIODO: ENERO-DICIEMBRE DEL 2000
NIVEL INSTITUCIONAL: ESTATAL
NIVEL DE ATENCIÓN: 1º Y 2º NIVEL DE ATENCIÓN
PROCESO: INTEGRACIÓN Y ELABORACIÓN DEL EXPEDIENTE CLÍNICO
META DE CALIDAD: AL FINALIZAR EL 2001 EL 70% O MÁS DE LOS EXPEDIENTES CLÍNICOS DEBEN ESTAR BIEN ELABORADOS E INTEGRADOS
COMPONENTE: INFORMACIÓN, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN

No	TIPO DE ACTIVIDAD	No	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	FECHA QUE SE REALIZÓ	COMENTARIOS
1	SENSIBILIZACIÓN	1.1	INFORMAR AL PERSONAL DIRECTIVO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL EXPEDIENTE CLÍNICO, ENCONTRADA EN EL DIAGNÓSTICO BASAL DE LAS UNIDADES DE SALUD EN CADA JURISDICCIÓN Y HOSPITAL ASÍ COMO LA IMPORTANCIA DE LA ADECUADA INTEGRACIÓN Y USO DEL EXPEDIENTE CLÍNICO	10-12-00 MES DE FEBRERO	<ul style="list-style-type: none"> • COMITÉ DIRECTIVO • COORDINACIÓN OPERATIVA • SUBCOORDINACIÓN DE CAPACITACIÓN • SUBCOORDINACIÓN DE MEDICIÓN 		
		1.2	DAR A CONOCER AL PERSONAL OPERATIVO DE LAS JURISDICCIONES Y LOS HOSPITALES LAS DEFICIENCIAS ENCONTRADAS EN EL EXPEDIENTE CLÍNICO.	2º QUINCENA DEL MES DE SEPTIEMBRE	<ul style="list-style-type: none"> • COMITÉ DIRECTIVO • COORDINACIÓN OPERATIVA • SUBCOORDINACIÓN DE CAPACITACIÓN 		
		1.3	GESTIONAR ANTE EL ÁREA ADMINISTRATIVA LOS INSUMOS NECESARIOS PARA LA REPRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS FORMATOS DE EXPEDIENTES CLÍNICOS UTILIZADOS		<ul style="list-style-type: none"> • COMITÉ DIRECTIVO • COORDINACIÓN OPERATIVA • SUBCOORDINACIÓN DE CAPACITACIÓN 		

PERIODO: ENERO-DICIEMBRE DEL 2000
NIVEL INSTITUCIONAL: ESTATAL
NIVEL DE ATENCIÓN: 1º Y 2º NIVEL DE ATENCIÓN
PROCESO: INTEGRACIÓN Y ELABORACIÓN DEL EXPEDIENTE CLÍNICO
META DE CALIDAD: AL FINALIZAR EL 2001 EL 70% O MÁS DE LOS EXPEDIENTES CLÍNICOS DEBEN ESTAR BIEN ELABORADOS E INTEGRADOS
COMPONENTE: INFORMACIÓN, EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN

No	TIPO DE ACTIVIDAD	No	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	FECHA QUE SE REALIZÓ	COMENTARIOS
2	CAPACITACIÓN	2.1	CURSO-TALLER SOBRE LA NORMA OFICIAL MEXICANA No. 168, DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO DE HOSPITALES Y JURISDICCIONES Y EQUIPO DE MEJORA.	1ª QUINCENA DE ABRIL DEL 2000 1ª QUINCENA DE OCTUBRE DE 2000	<ul style="list-style-type: none"> • COMITÉ DIRECTIVO • COORDINACIÓN OPERATIVA • SUBCOORDINACIÓN DE CAPACITACIÓN 		
		2.2	CURSO-TALLER SOBRE LA NORMA OFICIAL MEXICANA No. 168 DIRIGIDO AL PERSONAL APLICATIVO EN JURISDICCIONES Y HOSPITALES.	A PARTIR DE KLA 1ª QUINCENA DE NOVIEMBRE DE 2000	<ul style="list-style-type: none"> • JEFES JURISDICCIONALES • DIRECTORES DE HOSPITAL • COORDINADORES DE SERVICIOS DE SALUD • COORDINADORES DE ENSEÑANZA DE EQUIPOS DE MEJORA. 		
3	DIFUSIÓN	3.1	REPRODUCCIÓN Y ENTREGA EN TODAS LAS JURISDICCIONES SANITARIAS Y HOSPITALES DE LA NORMA OFICIAL No. 168 DEL EXPEDIENTE CLÍNICO	FEBRERO DEL 2000	<ul style="list-style-type: none"> • COORDINACIÓN OPERATIVA • 1º Y 2º NIVEL DE ATENCIÓN 		

PERIODO: ENERO-DICIEMBRE DEL 2000
NIVEL INSTITUCIONAL: ESTATAL
NIVEL DE ATENCIÓN: 1º Y 2º NIVEL DE ATENCIÓN
PROCESO: INTEGRACIÓN Y ELABORACIÓN DEL EXPEDIENTE CLÍNICO
META DE CALIDAD: AL FINALIZAR EL 2001 EL 70% O MÁS DE LOS EXPEDIENTES CLÍNICOS DEBEN ESTAR BIEN ELABORADOS E INTEGRADOS
COMPONENTE: INFORMACIÓN, EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN

No	TIPO DE ACTIVIDAD	No	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	FECHA QUE SE REALIZÓ	COMENTARIOS
		3.2	VERIFICAR QUE EN LAS UNIDADES APLICATIVAS DEL 1º Y 2º NIVEL CUENTEN CON LA NORMA OFICIAL MEXICANA No. 168 DEL EXPEDIENTE CLÍNICO.	MARZO DEL 2000	<ul style="list-style-type: none"> • JEFES JURISDICCIONES • DIRECTORES DE HOSPITALES • COORDINADORES DE SERVICIOS DE SALUD • COORDINADORES DE ENSEÑANZA 		
		3.3	ELABORAR TRIPTICO CON LOS ELEMENTOS BÁSICOS QUE INTEGRAN EL EXPEDIENTE CLÍNICO.	1ª QUINCENA DE MARZO DEL 2000	<ul style="list-style-type: none"> • COORDINACIÓN OPERATIVA • DEPTO. DE 1º Y 2º NIVEL DE ATENCIÓN 		
		3.4	ALABORACIÓN DE VOLANTES DE COMPONENTES QUE INTEGRAN EL EXPEDIENTE CLÍNICO Y USOS DE ESTE DOCUMENTO.	1ª QUINCENA DE MARZO DEL 2000	<ul style="list-style-type: none"> • COORDINACIÓN OPERATIVA • DEPTO. DE 1º Y 2º NIVEL DE ATENCIÓN 		

PERIODO: ENERO-DICIEMBRE DEL 2000
NIVEL INSTITUCIONAL: ESTATAL
NIVEL DE ATENCIÓN: 1º Y 2º NIVEL DE ATENCIÓN
PROCESO: INTEGRACIÓN Y ELABORACIÓN DEL EXPEDIENTE CLÍNICO
META DE CALIDAD: AL FINALIZAR EL 2001 EL 70% O MÁS DE LOS EXPEDIENTES CLÍNICOS DEBEN ESTAR BIEN ELABORADOS E INTEGRADOS
COMPONENTE: SUPERVISIÓN-EVALUACIÓN

No	TIPO DE ACTIVIDAD	No	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	FECHA QUE SE REALIZÓ	COMENTARIOS
	INTEGRACIÓN DEL EQUIPO DE SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN ESTATAL	1.1	SE INTEGRARA UN EQUIPO DE SUPERVISIÓN, DE INTEGRACIÓN, ELABORACIÓN Y USO DEL EXPEDIENTE CLÍNICO.	MARZO DEL 2000	• COMITÉ DIRECTIVO		
	INTEGRAR LOS COMITÉS DE CALIDAD DE LA ATENCIÓN MÉDICA EN EL 1º Y 2º NIVEL DE ATENCIÓN.	2.1	INTEGRACIÓN DE LOS COMITÉS DE CALIDAD DE LA ATENCIÓN MÉDICA EN EL 1º Y 2º NIVEL DE ATENCIÓN.	AGOSTO DEL 2000	• JEFES JURISDICCIONALES SANITARIAS • DIRECTORES DE HOSPITALES		
	MONITOREO EN LA CONSULTA EXTERNA DE 1er NIVEL	3.1	REVISAR 12 EXPEDIENTES AL AZAR POR UNIDADES POR MES MEDIANTE GUÍA DE VERIFICACIÓN, INCREMENTADO EL NÚMERO EN UNIDADES DE MÁS DE UN NÚCLEO BÁSICO.	ABRIL-DICIEMBRE DEL 2000 Y ENERO-DICIEMBRE DEL 2001	• COMITÉ DE CALIDAD DE LA ATENCIÓN EN CADA JURISDICCIÓN SANITARIA		
	MONITOREO EN LA CONSULTA DE ESPECIALIDAD EN EL 2º NIVEL	3.2	REVISAR 3 EXPEDIENTES AL AZAR POR ESPECIALIDAD POR MES EN CADA HOSPITAL MEDIANTE LA GUÍA DE VERIFICACIÓN.	ABRIL-DICIEMBRE DEL 2000 Y ENERO-DICIEMBRE DEL 2001	• COMITÉ DE CALIDAD DE LA ATENCIÓN DE CADA HOSPITAL		

PERIODO: ENERO-DICIEMBRE DEL 2000
NIVEL INSTITUCIONAL: ESTATAL
NIVEL DE ATENCIÓN: 1º Y 2º NIVEL DE ATENCIÓN
PROCESO: INTEGRACIÓN Y ELABORACION DEL EXPEDIENTE CLÍNICO
META DE CALIDAD: AL FINALIZAR EL 2001 EL 70% O MÁS DE LOS EXPEDIENTES CLÍNICOS DEBEN ESTAR BIEN ELABORADOS E INTEGRADOS
COMPONENTE: EVALUACIÓN

Nº	TIPO DE ACTIVIDAD	Nº	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	FECHA QUE SE REALIZÓ	COMENTARIOS
	MONITOREO EN HOSPITALIZACIÓN EN EL 2º NIVEL	3.3	REVISAR 3 EXPEDIENTES AL AZAR EN HOSPITALIZACIÓN POR MES EN EL HOSPITAL MEDIANTE LA GUÍA DE VERIFICACIÓN POR ESPECIALIDAD	ABRIL-DICIEMBRE DEL 2000 ENERO-DICIEMBRE 2001	• COMITÉ DE CALIDAD DE LA ATENCIÓN DE CADA HOSPITAL		
	MONITOREO EN URGENCIAS EN EL 2º NIVEL	3.4	REVISAR 3 EXPEDIENTES AL AZAR EN URGENCIAS POR MES EN EL HOSPITAL MEDIANTE LA GUÍA DE VERIFICACIÓN	ABRIL-DICIEMBRE DEL 2000 ENERO-DICIEMBRE 2001	• COMITÉ DE CALIDAD DE LA ATENCIÓN DE CADA HOSPITAL		
	INFORMACIÓN AL EQUIPO DE SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN ESTATAL	3.5	EL COMITÉ DE CALIDAD DE LA ATENCIÓN DE LAS JURISDICCIONES SANITARIAS Y DE HOSPITALES RENDIRÁN UN INFORME MENSUAL AL EQUIPO DE SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN ESTATAL	ABRIL-DICIEMBRE DEL 2000 ENERO-DICIEMBRE 2001 MENSUAL	• COMITÉ DE CALIDAD DE LA ATENCIÓN EN JURISDICCIÓN SANITARIA Y DE HOSPITALES		
	INFORMACIÓN AL COMITÉ DIRECTIVO Y COORDINACIÓN OPERATIVA	3.6	EL EQUIPO DE SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN ESTATAL, INFORMARÁ AL COMITÉ DIRECTIVO SOBRE LOS AVANCES Y RESULTADOS	ABRIL-DICIEMBRE DEL 2000 ENERO-DICIEMBRE 2001 MENSUAL	• EQUIPO DE SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN ESTATAL		

PERIODO: ENERO-DICIEMBRE DEL 2000
NIVEL INSTITUCIONAL: ESTATAL
NIVEL DE ATENCIÓN: 1º Y 2º NIVEL DE ATENCIÓN
PROCESO: INTEGRACIÓN Y ELABORACIÓN DEL EXPEDIENTE CLÍNICO
META DE CALIDAD: AL FINALIZAR EL 2001 EL 70% O MÁS DE LOS EXPEDIENTES CLÍNICOS DEBEN ESTAR BIEN ELABORADOS E INTEGRADOS
COMPONENTE: INSTITUCIONALIZACIÓN

No	TIPO DE ACTIVIDAD	No	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	FECHA QUE SE REALIZÓ	COMENTARIOS
1	FORTALECER LOS PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO AL PERSONAL CON MEJOR DESEMPEÑO	1.1	A TRAVÉS DEL PROGRAMA DE ESTÍMULOS RESPONSABILIZAR A LOS EVALUADORES DE EMITIR UNA GUÍA DE CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO	ABRIL-DICIEMBRE DEL 2000 ENERO-DICIEMBRE 2001	• COMITÉ DE CALIDAD DE LA ATENCIÓN DE CADA JURISDICCIÓN HOSPITAL		
		1.2	ELABORACIÓN Y ENTREGA DE RECONOCIMIENTOS (CONSTANCIA, DIPLOMA, ETC.) AL MEJOR TRABAJADOR DEL MES POR CADA JURISDICCIÓN SANITARIA Y HOSPITAL	ABRIL-DICIEMBRE DEL 2000 ENERO-DICIEMBRE 2001 MENSUAL	• COMITÉ DE CALIDAD DE LA ATENCIÓN DE CADA JURISDICCIÓN Y HOSPITAL		

NOMBRE DEL PROCESO: MANEJO E INTEGRACIÓN DEL EXPEDIENTE CLÍNICO			
PROPIETARIO DEL PROCESO:			
INICIO: LLEGADA DEL PACIENTE AL CENTRO DE SALUD			
FIN: ENTREGA DE EXPEDIENTE AL ARCHIVO CLÍNICO			
CARTA DE PROCESO			
FACTORES A CONTROLAR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
Horario de atención	<pre> graph TD A([Llegada del paciente al Centro de Salud]) --> B[Pasa a Información] B --> C[Interrogatorio] C --> D[Asignación de NBS] D --> E[Pasa a archivo] E --> F((1)) </pre>	Paciente	Atención oportuna y solución a su padecimiento.
Identificación de domicilio Exacto Contar con el listado de colonias de N.B.		Encargado de información	Asignar correctamente el núcleo básico.
Ubicación del N.B.S.		Encargado de información	Información precisa del domicilio del paciente.
Cartografía del área de influencia por N.B.		Encargado de información	Evitar incomodidades al paciente. Continuidad de la atención.
Ubicación adecuada del expediente		Encargado de archivo clínico	Control e integración del expediente clínico.

NOMBRE DEL PROCESO: MANEJO E INTEGRACION DEL EXPEDIENTE CLINICO

PROPIETARIO DEL PROCESO:

INICIO: LLEGADA DEL PACIENTE AL CENTRO DE SALUD

FIN: ENTREGA DE EXPEDIENTE AL ARCHIVO CLINICO

CARTA DE PROCESO

FACTORES A CONTROLAR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
<p>Lenguaje sencillo y comprensible</p> <p>Papeleria disponible, boligrafo, letra legible.</p> <p>Expedientes ordenados por nombre y número.</p>	<pre> graph TD Start((1)) --> D1{¿Es de 1ª vez?} D1 -- No --> E1[Elaboración de Nota] D1 -- Si --> D2{¿Tiene expediente?} D2 -- Si --> E2[Elaborar exp.] D2 -- No --> E3[Búsqueda de exp.] E1 --> E4[Pasa a enfermería] E2 --> E4 E3 --> E4 E4 --> End((2)) </pre>	<p>Médico</p> <p>Encargado de archivo clínico</p> <p>Encargado de archivo</p>	<p>Oportunidad de servicio.</p> <p>Confianza por parte del paciente</p> <p>Conocer la causa principal de la demanda de atención</p> <p>Conocer claramente los síntomas e identificar signos de padecimiento e integrar un diagnóstico.</p> <p>Registrar los datos para el sistema de información y control.</p> <p>Oportunidad en el servicio.</p>

NOMBRE DEL PROCESO: MANEJO E INTEGRACIÓN DEL EXPEDIENTE CLÍNICO
PROPIETARIO DEL PROCESO:
INICIO: LLEGADA DEL PACIENTE AL CENTRO DE SALUD
FIN: ENTREGA DE EXPEDIENTE AL ARCHIVO CLÍNICO

CARTA DE PROCESO

FACTORES A CONTROLAR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
Expediente clínico completo		Enfermera	Atención rápida
Conocimiento del paquete básico de servicios de salud		Enfermera	Captar mayor cantidad de usuarios en programas específicos
Báscula con estadímetro		Enfermera	Contar con datos clínicos de apoyo
Baunómetro, reloj con segundero y termómetro		Enfermera	Contar con datos clínicos de apoyo
Amabilidad, cortesía, tiempo de espera corto		Enfermera	Oportunidad en la atención
Amabilidad, respeto y lenguaje sencillo y comprensible		Médico	Conocer la causa principal de la demanda de atención, buena relación médico-paciente.

NOMBRE DEL PROCESO: MANEJO E INTEGRACION DEL EXPEDIENTE CLÍNICO

PROPIETARIO DEL PROCESO:

INICIO: LLEGADA DEL PACIENTE AL CENTRO DE SALUD

FIN: ENTREGA DE EXPEDIENTE AL ARCHIVO CLÍNICO

CARTA DE PROCESO

FACTORES A CONTROLAR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
<p>Identificar el nivel sociocultural del paciente, lenguaje sencillo y comprensible.</p> <p>Respeto, sistemática y completa.</p> <p>Actualización médica y capacidad técnica y resolutive</p> <p>Manejo de cuadro de medicamentos y capacidad técnica</p>	<pre>graph TD; 3((3)) --> A[Interrogatorio dirigido]; A --> B[Exploración física]; B --> C[Integrar diagnóstico]; C --> D[Dar plan de tratamiento y pronóstico]; D --> 4((4));</pre>	<p>Médico</p> <p>Médico</p> <p>Médico</p> <p>Médico</p>	<p>Identificar con precisión los datos patológicos del paciente</p> <p>Congruencia entre signos y síntomas</p> <p>Certeza diagnóstica</p> <p>Tratamientos efectivo, de bajo costo y buen pronóstico</p> <p>Congruencia diagnóstica, terapéutica y continuidad de la atención</p>

NOMBRE DEL PROCESO: MANEJO E INTEGRACION DEL EXPEDIENTE CLINICO			
PROPIETARIO DEL PROCESO:			
INICIO: LLEGADA DEL PACIENTE AL CENTRO DE SALUD			
FIN: ENTREGA DE EXPEDIENTE AL ARCHIVO CLINICO			
CARTA DE PROCESO			
FACTORES A CONTROLAR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
<p>Llenado completo de registros médicos de acuerdo a normatividad</p>	<pre> graph TD Start((4)) --> A[Realizar registros correspondientes] A --> B{¿Requiere exámenes de lab?} B -- no --> C{¿Requiere referencia?} C -- si --> D[Elaborar referencia] C -- no --> E[Indicaciones y recomendaciones] D --> E E --> F[Programar prox. cita] F --> End((5)) </pre>	<p>Médico</p> <p>Médico</p> <p>Médico</p>	<p>Integros, legibles y de acuerdo a normatividad</p> <p>Rapidez en el servicio, atención integral</p> <p>Clara, de fácil ejecución y comprensible</p> <p>Asegurar la continuidad de la atención médica</p>
<p>Papelería suficiente y específica, estudios congruentes con sospecha diagnóstica</p> <p>Claras, precisas y oportunas</p> <p>Amabilidad, cortesía, carnet de citas.</p>			

NOMBRE DEL PROCESO: MANEJO E INTEGRACIÓN DEL EXPEDIENTE CLÍNICO			
PROPIETARIO DEL PROCESO:			
INICIO: LLEGADA DEL PACIENTE AL CENTRO DE SALUD			
FIN: ENTREGA DE EXPEDIENTE AL ARCHIVO CLÍNICO			
CARTA DE PROCESO			
FACTORES A CONTROLAR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
Amabilidad y cortesía	<pre> graph TD Start((5)) --> A[Despedir al paciente] </pre>	Médico	Motivar al paciente para su regreso
Contar con la información en el expediente clínico	<pre> graph TD A[Despedir al paciente] --> B[Completar registro(s) médicos] </pre>	Médico	Registros médicos integros de acuerdo a normatividad
Control de pacientes a través de registros	<pre> graph TD B[Completar registro(s) médicos] --> C[Entrega de exp. o registro médico a enfermería] </pre>	Médico	Archivo de núcleo básico bajo control
Correcto control de expedientes	<pre> graph TD C[Entrega de exp. o registro médico a enfermería] --> D([Entrega del exp. al archivo clínico]) </pre>	Enfermera	Expedientes clínicos en orden por núcleo básico

PERIODO: ENERO-DICIEMBRE DEL 2000
NIVEL INSTITUCIONAL: ESTATAL
NIVEL DE ATENCIÓN: 1º Y 2º NIVEL DE ATENCIÓN
PROCESO: ABASTO DE MEDICAMENTOS Y MATERIAL DE CURACIÓN
META DE CALIDAD: AL FINALIZAR EL 2000 EL 80% DE LAS UNIDADES DEBEN CONTAR CON EL ABASTO SUFICIENTE Y OPORTUNO
COMPONENTE: PROGRAMACIÓN-ADQUISICIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE MEDICAMENTOS Y MATERIAL DE CURACIÓN

No	TIPO DE ACTIVIDAD	No	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	FECHA QUE SE REALIZÓ	COMENTARIOS
1	PROGRAMACIÓN	1.1	ANUALMENTE SE ELABORARA EL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL DE CU DE LOS PROGRAMAS SUSTANTIVOS, DONDE SE PUNTUALIZAN LAS NECESIDADES DE MEDICAMENTOS Y MATERIAL DE CURACIÓN PARA UN AÑO DE OPERACIÓN	AGOSTO DEL 2000	<ul style="list-style-type: none"> SUBDIRECCIÓN DE ATENCIÓN MÉDICA DEPARTAMENTO DE 1er y 2º NIVEL 		
		1.2	ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD DE ACUERDO AL NÚMERO DE NÚCLEOS BÁSICOS DE CADA JURISDICCIÓN Y HOSPITAL GENERAL	ENERO DEL 2000 ABRIL DEL 2000 AGOSTO DEL 2000 Y DEL 2001	<ul style="list-style-type: none"> SUBDIRECCIÓN DE ATENCIÓN MÉDICA DEPARTAMENTO DE 1er y 2º NIVEL 		
		1.3	ANÁLISIS DE INVENTARIO DE EXISTENCIAS DE MEDICAMENTOS Y MATERIAL DE CURACIÓN, IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	MENSUAL	<ul style="list-style-type: none"> DEPARTAMENTO DE 1er y 2º NIVEL JEFE DE ALMACÉN 		
		1.4	ASIGNACIÓN DE MEDICAMENTOS Y MATERIAL DE CURACIÓN DE ACUERDO A LA PRODUCTIVIDAD, NECESIDAD Y EXISTENCIA PARA EL 1º Y 2º NIVEL	ENERO DEL 2000 ABRIL DEL 2000 AGOSTO DEL 2000 Y DEL 2001	<ul style="list-style-type: none"> DEPARTAMENTO DE 1er y 2º NIVEL 		
		1.5	ELABORAR UN PROGRAMA DE BASTO DE MEDICAMENTOS Y MATERIAL DE CURACIÓN	6 DE ENERO 5 DE ABRIL 3 DE AGOSTO	<ul style="list-style-type: none"> DEPARTAMENTO DE 1er y 2º NIVEL 		
2	ALMACENAMIENTO	2.1	RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MEDICAMENTOS Y MATERIAL DE CURACIÓN		<ul style="list-style-type: none"> JEFE DE ALMACÉN 		
		2.2	DISTRIBUCIÓN DE MEDICAMENTOS Y MATERIAL DE CURACIÓN BAJO CRITERIO DE PRIMERAS ENTRADAS, PRIMERAS SALIDAS		<ul style="list-style-type: none"> JEFE DE ALMACÉN 		
		2.3	VERIFICACIÓN POR SUPERVISIÓN DEL ADECUADO ALMACENAMIENTO Y CONSERVACIÓN DE INSUMOS EN EL NIVEL ESTATAL, JURISDICCIONAL Y HOSPITALES		<ul style="list-style-type: none"> DEPTO 1er NIVEL DEPTO 2º NIVEL 		

PERIODO: ENERO-DICIEMBRE DEL 2000
NIVEL INSTITUCIONAL: ESTATAL
NIVEL DE ATENCIÓN: 1º Y 2º NIVEL DE ATENCIÓN
PROCESO: ABASTO DE MEDICAMENTOS Y MATERIAL DE CURACIÓN
META DE CALIDAD: AL FINALIZAR EL 2000 EL 80% DE LAS UNIDADES DE 1er NIVEL DEBEN CONTAR CON EL ABASTO SUFICIENTE Y OPORTUNO
COMPONENTE: PROGRAMACIÓN-ADQUISICIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE MEDICAMENTOS Y MATERIAL DE CURACIÓN

No	TIPO DE ACTIVIDAD	No	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	FECHA QUE SE REALIZÓ	COMENTARIOS
3	DISTRIBUCIÓN ESTATAL	3.1	ELABORACIÓN DE REQUISICIONES DE MEDICAMENTOS Y MATERIAL DE CURACIÓN PARA SU DISTRIBUCIÓN A NIVEL JURISDICCIONAL Y HOSPITALES GENERALES	ENERO-DICIEMBRE DEL 2000 PERMANENTE Y 2001	<ul style="list-style-type: none"> • DEPTO. 1er NIVEL • DEPTO. 2º NIVEL 		
		3.2	EL ALMACÉN CENTRAL DISTRIBUIRÁ LOS INSUMOS A LAS JURISDICCIONES SANITARIAS Y HOSPITALES GENERALES DE ACUERDO A LAS REQUISICIONES CORRESPONDIENTES	ENERO 2000 ABRIL 2000 AGOSTO 2000 Y DEL 2001	<ul style="list-style-type: none"> • DIRECCIÓN DE SERVICIOS DE SALUD • JEFE DE ALMACÉN • SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS MATERIALES 		
		3.3	VERIFICAR A NIVEL DE JURISDICCIÓN SANITARIA Y HOSPITALES GENERALES LA RECEPCIÓN DE LOS INSUMOS CORRESPONDIENTES	ENERO 2000 ABRIL 2000 AGOSTO 2000 Y DEL 2001	<ul style="list-style-type: none"> • COORDINACIÓN OPERATIVA • DIR. DE S. DE SALUD • SUBD. DE REC. MAT. • JEFE DE ALMACÉN 		
4	DISTRIBUCIÓN JURISDICCIONAL	4.1	EL RESPONSABLE DEL ALMACÉN JURISDICCIONAL DISTRIBUIRÁ LOS INSUMOS CORRESPONDIENTES A LAS UNIDADES DE SALUD, EN COORDINACIÓN CON EL COORD. DE SERVICIOS DE SALUD	ENERO 2000 ABRIL 2000 AGOSTO 2000 Y DEL 2001	<ul style="list-style-type: none"> • JEFE JURISDICCIONAL • COORD. DE SERV. DE SALUD • JEFE DE ALMACÉN 		

PERIODO: ENERO-DICIEMBRE DEL 2000
NIVEL INSTITUCIONAL: ESTATAL
NIVEL DE ATENCIÓN: 1° Y 2° NIVEL DE ATENCIÓN
PROCESO: ABASTO DE MEDICAMENTOS Y MATERIAL DE CURACIÓN
META DE CALIDAD: AL FINALIZAR EL 2000 EL 80% DE LAS UNIDADES DE PRIMER NIVEL DEBEN CONTAR CON EL ABASTO SUFICIENTE Y OPORTUNO
COMPONENTE: PROGRAMACIÓN-ADQUISICIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE MEDICAMENTOS Y MATERIAL DE CURACIÓN

No	TIPO DE ACTIVIDAD	No	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	FECHA QUE SE REALIZÓ	COMENTARIOS
		4.2	EL EQUIPO ZONAL DE SUPERVISIÓN VIGILARÁ LA LLEGADA EN TIEMPO OPORTUNO Y CANTIDAD CORRESPONDIENTE A LAS UNIDADES APLICADAS	ENERO DEL 2000 ABRIL DEL 2000 AGOSTO DEL 2000 Y DEL 2001	• EQUIPOS ZONALES DE SUPERVISIÓN		

PERIODO: ENERO-DICIEMBRE DEL 2000
NIVEL INSTITUCIONAL: ESTATAL
NIVEL DE ATENCIÓN: 1° Y 2° NIVEL DE ATENCIÓN
PROCESO: INTEGRACIÓN Y ELABORACIÓN DEL EXPEDIENTE CLÍNICO
META DE CALIDAD: AL FINALIZAR EL 2000 EL 80% DE LAS UNIDADES DE PRIMERO Y SEGUNDO NIVEL DEBEN CONTAR CON EL ABASTO SUFICIENTE Y OPORTUNO
COMPONENTE: EVALUACIÓN

No	TIPO DE ACTIVIDAD	No	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE	FECHA QUE SE REALIZÓ	COMENTARIOS
5	MONITOREO	5.1	SE EFECTUARA DE ACUERDO A LAS REQUISICIONES CORRESPONDIENTES CON EL APOYO DE KARDEX, ENTRADAS Y SALIDAS DE MEDICAMENTOS, EXPEDIENTES CLÍNICOS Y RECETAS DESDE EL ALMACÉN CENTRAL, JURISDICCIONAL Y UNIDADES DE SALUD	ENERO - DICIEMBRE DEL 2000 PERMANENTE	<ul style="list-style-type: none"> COORDINACIÓN OPERATIVA JEFE DE ALMACÉN EQUIPOS ZONALES DE SUPERVISIÓN 		
6	INFORMACIÓN	6.1	LAS JURISDICCIONES SANITARIAS Y HOSPITALES GENERALES ENVIARÁN A LA COORDINACIÓN OPERATIVA EL FORMATO DEL CUADRO BÁSICO DE MEDICAMENTOS POR NÚCLEO BÁSICO	MENSUAL PERMANENTE	<ul style="list-style-type: none"> JEFES JURISDICCIONALES SANITARIAS DIRECTORES DE HOSPITALES 		
		6.2	LA COORDINACIÓN OPERATIVA RENDIRÁ INFORME DEL RESULTADO DE LA SITUACIÓN ENCONTRADA AL COMITÉ DIRECTIVO	ENERO-DICIEMBRE DEL 2000 PERMANENTE	<ul style="list-style-type: none"> COORDINACIÓN OPERATIVA 		

NOMBRE DEL PROCESO: ABASTO DE MEDICAMENTO

INICIO: IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y ADQUISICIÓN DE MEDICAMENTOS

FIN: DOTACIÓN DE MEDICAMENTO AL USUARIO

CARTA DE PROCESO

FACTORES A CONTROLAR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
<p>INSTRUMENTOS DE REGISTROS DE MORBILIDAD, PACIENTE ESPERADO EN CONTROL, CONSULTA OTORGADAS</p> <p>NO RECIBIR INSUMOS PRÓXIMOS A CADUCAR, ASÍ COMO VIGILAR QUE LOS MEDICAMENTOS SEAN LICITADOS EN CANTIDAD Y CALIDAD</p> <p>CONOCIMIENTO SOBRE EXISTENCIAS REALES DE MEDICAMENTOS</p>	<pre> graph TD POA([ELABORACIÓN DEL POA]) --> LICITACION[LICITACIÓN Y ADQUISICIÓN DE MEDICAMENTOS] LICITACION --> ALMACEN[ALMACÉN] A((A)) --> ALMACEN ALMACEN --> L[] ALMACEN --> R[] </pre>	<p>ENCARGADOS DE PROGRAMA</p> <p>ÁREA ADMINISTRATIVA COMITÉ DE COMPRAS</p> <p>• ÁREA ADMINISTRATIVA • JEFE DE ALMACÉN</p>	<p>QUE LOS INSUMOS SEAN PROPORCIONADOS EN BASE A NECESIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • ACORTAMIENTO EN EL TIEMPO DE ENTREGA • QUE SEAN MEDICAMENTOS DE LABS. RECONOCIDOS • ENTREGA TOTAL DE TODOS LOS PRODUCTOS LICITADOS. • CONTAR CON INFORMACIÓN SOBRE EXISTENCIAS • REGISTRO ADECUADO DE ENTRADA Y SALIDA • VERIFICAR ESTADO FÍSICO DE LOS MEDICAMENTOS QUE ENTRAN • IDENTIFICAR FECHAS DE CADUCIDAD DE LOS PRODUCTOS RECIBIDOS • QUE LOS MEDICAMENTOS QUE LLEGAN SEAN LICITADOS Y EN CANTIDADES ADECUADAS • PROPORCIONAR CADA MES LAS EXISTENCIAS AL ÁREA MÉDICA

FACTORES A CONTROLAR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
<ul style="list-style-type: none"> • INSTRUMENTOS DE REGISTRO • MANEJO DE MÁXIMOS Y MÍNIMOS • MANEJO DEL CONSUMO DIARIO DEL MEDICAMENTO • CONOCIMIENTO SOBRE EXISTENCIAS ANTERIORES • CONOCIMIENTO SOBRE EL MATERIAL RECIBIDO DURANTE EL PERIODO ANALIZADO • EXISTENCIA SEGÚN INVENTARIO ACTUAL • MEJORAR EL REGISTRO DEL FORMATO DEL CONSUMO MENSUAL PROMEDIO Y DEL RSI POR UNIDAD MÉDICA • DISTRIBUCIÓN MAS EQUITATIVA PARA CADA UNO DE LOS PERSONAJES DE SALUD • LA DISTRIBUCIÓN SEA DIRECTA A LAS UNIDADES DE SALUD 	<pre> graph TD A((A)) --> DC[DISTRIBUCIÓN OFICINAS CENTRALES] DC --> A DC --> AJ[ALMACÉN JURISDICCIONAL] DC --> AH[ALMACÉN HOSPITAL] AJ --> AM[ATENCIÓN MÉDICA] AH --> AM AM --> CS[CENTRO DE SALUD 1-10 NBSS] AM --> UAS[U.A.S] AM --> AS[AUXILIARES DE SALUD] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> • ENCARGADO DE ATENCIÓN MÉDICA • ALMACÉN • ALMACENISTAS • ÁREA ADMINISTRATIVA • JURISDICCIÓN SANITARIA • ENCARGADO DE PROGRAMA DE ATENCIÓN MÉDICA • MÉDICOS DE LOS CENTROS DE SALUD • TAPS • AUXILIARES DE SALUD • RESPONSABLE DEL PROGRAMA DE ATENCIÓN MÉDICA • EQUIPOS ZONALES DE SUPERVISIÓN 	<ul style="list-style-type: none"> • DOTACIÓN A LAS JURISDICCIONES SANITARIAS EN BASE A NECESIDADES REALES CADA 2 MESES • CONTAR CON LA INFORMACIÓN DE CONSUMO DIARIO DE MEDICAMENTOS • REGISTRO ADECUADO EN EL FORMATO RSI CON PERIODICIDAD MENSUAL • EXISTENCIA SEGÚN INVENTARIOS ACTUALES A) URGENTES B) CADUCADOS C) MES • MATERIAL CONSUMIDO X MES (SEGÚN REMANENTE, LOGROS Y SEGÚN REPORTE) • CONSUMO MENSUAL PROMEDIO • EXISTENCIAS DE MATERIAL DISPONIBLE

BIBLIOGRAFÍA

1. ACLE TOMASINI ALFREDO, Planeación Estratégica y Control de Calidad
Ed. Grijalbo, México 1989
2. ANGUIANO ARROYO CARMEN GLORIA, Calidad en el servicio público. La capacitación como elemento productivo
UNAM, México 1995
3. ARRONA HERNÁNDEZ FELIPE, Calidad el secreto de la productividad
Ed. Técnica, México 1985
4. CORTIÑAS PELÁEZ, Introducción al Derecho Administrativo.
Ed. Porrúa. México 1994
2. CHANG, HA JOHN, El papel del Estado en la economía
Facultad de Economía, México
3. DEMING W. EDWARDS, Calidad, productividad y competitividad
Ed. Santos, Madrid 1989
4. DEMING W.E., Out of the crisis
Cambridge, 1986
5. FEINGENBAUM ARMAND, El Control Total de Calidad
Ed. Continental, México 1971
6. FERNÁNDEZ ARENA JOSÉ, El Proceso Administrativo
Herrero Hnos, México 1965
7. GITLOW HOWARD S., Planificando para la Calidad
Ed. Ventura, México 1991
8. GLITOW HOWARD, Planificando para la Calidad, la Productividad y una Posición Competitiva
Ed. Ventura, México 1991
9. GÓMEZ SAAVEDRA EDUARDO, El Control Total de la Calidad
Ed. Legis, Colombia 1991
10. GUERRERO OMAR, El Estado y su Administración
CIAP. Cuaderno 1. Serie: Ensayos. FCPS, UNAM
11. GUY LAUDOYER, ISO 9000 un motor para la Calidad
Ed. Continental, México 1995

12. ISHIKAWA KOURU, ¿Qué es Control Total de Calidad?
Ed. Norma, Colombia 1994

13. JURAN JOSEPH, Jurán y la Planificación para la Calidad
Ed. Díaz de Santos, Madrid 1990

14. LUNA ROJAS GERMAN, Tesis: La Calidad Total como un Medio para Obtener la Eficiencia de la Función Normativa en la SEP
UNAM, México 1997

15. OSORNIO CORRES FCO. JAVIER, La Administración Pública en el Mundo
UNAM, México 1986

16. REYES PONCE AGUSTÍN, Administración Moderna
Ed. Limusa, México 1994

17. THOMAS LOMELÍ JORGE E., Notas del Curso Aseguramiento de la Calidad
LAPEM, México 1989

18. UDAONDO DURÁN MIGUEL, Gestión de Calidad
Ed. Díaz de Santos, Madrid 1991

19. VARIOS, La empresa pública desde fuera, desde dentro
Ed. Limusa, México 1986

20. WALTON MARY, Cómo administrar con el método Deming
Ed. Norma, Colombia 1988

HEMEROGRAFÍA

1. ACLE TOMASINI ALFREDO, ¿Cuál es el déficit público?
CIDE, mayo-agosto 1986
2. CAMPUZANO PANIAGUA GABRIEL, Ejes condicionantes para una administración pública de calidad.
Gaceta de Ciencia Política, año 1, número II, primavera-verano 2001
3. VIDAL ERNESTINA
"Administración pública, en aportaciones al conocimiento de la administración pública federal", Sria. De la Presidencia, México 1976
4. SEGOVIA HERNÁNDEZ FRANCISCO
"Llegar a la calidad en el sector público de México: ¿el arribo a un puerto seguro?"
Prospectiva, No. 18, abril-junio 2001

5. **TINOCO SÁNCHEZ HILDA**
"Calidad Total en el Servicio Público: Experiencias en el Estado de México"
Revista del Instituto de Administración Pública del Edo. de México No. 24

LEYES, NORMAS Y PROGRAMAS

LEY FEDERAL DEL TRABAJO
México 1996, 12° Ed., STYPS

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1989-1994
Secretaría de Programación y Presupuesto, México, 1989

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000
Poder Ejecutivo Federal, México, Mayo 1995

PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD 1991-1994
STYPS, México 1991

PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1995-2000
DOF, SECODAM, México 1996

DEFINICIÓN DE ESTÁNDARES E INDICADORES DE SERVICIOS.
Guía técnica, etapa 2, SECODAM, México 1997

MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE AVANCES CONFORME AL PROMAP
Guía técnica, etapa 7, SECODAM, México 1997

PROGRAMA DE DESARROLLO INFORMÁTICO
DOF, México, 1996

"CALIDAD EN EL SERVICIO"
Manual, SECODAM, México, enero 2000

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
Ed. Trillas, México 2001

REGLAMENTO INTERIOR STPS
STPS, México 2000

"HACIA LA CALIDAD TOTAL"
STPS, Doctos. Básicos No. 5, México 1992

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO DE LA DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
STPS, México, enero 2000

SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO 1996-2000
STPS, México 1996

PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO 1998-1999"
STPS, México 1998

PROGRAMA INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LA STPS
STPS, México, febrero 2000

"CALIDAD EN EL TRABAJO"
STPS; Manual, Módulo IV, México 1998

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICA DE LOS SERVICIOS ESTATALES DE SALUD
SS, México 2000

PROGRAMA DE ESTÍMULOS A LA EFICIENCIA Y CALIDAD A FAVOR DEL PERSONAL MÉDICO
SS, México 2000

PROGRAMA DE ESTÍMULOS A LA EFICIENCIA Y CALIDAD A FAVOR DEL PERSONAL DE ODONTOLOGÍA
SS, México 2000

PROGRAMA DE ESTÍMULOS A LA EFICIENCIA Y CALIDAD A FAVOR DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA
SS, México 2000

PROGRAMA ESTATAL DE MEJORÍA CONTINUA DE LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN MÉDICA
SSEG, MÉXICO 2000