

00666



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

Facultad de Química

Instituto de Investigaciones Sociales

Instituto de Investigaciones Jurídicas

Examen General de Conocimientos

Caso Práctico

“Análisis y evaluación del programa de capacitación de los servidores públicos impartida por el Instituto Estatal de Capacitación en Calidad del Gobierno del Estado de Tabasco (IECAL)”

Que para obtener el grado de:

Maestro en Auditoría

Presenta: Candelaria Vázquez Ramos

Tutor: Dr. Jorge Márquez Bueno



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.

DEDICATORIAS

A DIOS

Le doy las gracias, por darme fuerzas y sabiduría al culminar con mucho sacrificio y esfuerzo otra etapa más de mis estudios.

A mi madre **Sinforiana Ramos Vera**, aunque ya no esta conmigo, pero estoy segura que donde quiera que este ha estado pendiente de mi y me ha dado fuerzas para culminar con mucho esfuerzo otra etapa más de mis estudios.

Agradezco a mi padre **Sebastián Vázquez López**, que me ha sabido encauzar por el buen camino y que me ha dado su apoyo moral y buenos consejos para cumplir con responsabilidad mis estudios.

Agradezco a mis hermanos
Eleutzinque, Reina María,
Raymundo, Julio Cesar y Manuela,
por todo el apoyo moral que me han
brindado.

A mis **sobrinos** agradezco y dedico
esta, pero que también les sirva de
ejemplo para que sigan estudiando.

Agradezco muy especialmente a mi
adorado esposo **Lic. Belgio Chan**
Lacroix, que a sabido estar en las
buenas y en las malas conmigo y que
de igual forma se ha sacrificado
incansablemente para poder culminar
mis estudios.

Agradezco y dedico muy especialmente a mis queridos hijos, **Daniel Fernando y Onelia Guadalupe**, que son mis tesoros más grande que Dios me ha dado y que durante mis estudios estuvieron en mis entrañas apoyándome y que hoy he cumplido con responsabilidad y esfuerzo, además que esto les sirva de ejemplo en un futuro.

Agradezco a mis queridos suegros **Alcides Chan Pérez y Violeta Lacroix Guzmán**, por todo su apoyo moral que me han brindado durante mis estudios que hoy he concluido.

A mis cuñadas, cuñados y esposas con fraternal cariño.

Agradezco infinitamente a todas aquellas personas que de una u otra forma me apoyaron, para culminar esta etapa de estudios.

INDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN.

CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA 13

- 1.1. Presentación y Análisis del caso práctico..... 13
- 1.2. Situación deseada..... 16
- 1.3. Situación actual..... 16
- 1.4. Instrumentos de análisis y método empleado..... 17

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL..... 21

- 2.1. Contaduría Pública..... 21
- 2.2. Auditoría..... 23
- 2.3. Tipos de auditoría..... 38
- 2.4. Auditoría gubernamental..... 44
- 2.5. Calidad..... 47

CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA..... 63

- 3.1. Antecedentes..... 63
- 3.2. Marco Jurídico..... 72
- 3.3. Estructura Orgánica..... 73
- 3.4. Atribuciones..... 76
- 3.5. Metodología aplicada al Instituto Estatal de Capacitación en
Calidad..... 77

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA AL INSTITUTO ESTATAL DE CAPACITACIÓN EN CALIDAD.....	93
4.1 Metodología de la auditoría operacional.....	93
4.2 Propuestas y sugerencias del caso.....	101
CONCLUSIONES.....	105
BIBLIOGRAFÍA.....	107
ANEXOS.....	108

INTRODUCCIÓN.

Objetivo general

El objetivo general de éste trabajo es explicar que en la Administración Pública Estatal existen deficiencias en el servicio que brindan los servidores públicos para cumplir con la sociedad en general. Para lograr la transformación que demanda, será necesario promover una filosofía de trabajo que implique un liderazgo basado en el ejemplo y un cambio en la cultura organizacional.

La filosofía de trabajo será determinante para el éxito de la organización. Los líderes con su ejemplo darán forma y sentido al quehacer administrativo y moldearán el comportamiento de sus seguidores creando así una cultura organizacional orientada al respeto, honestidad, servicio, calidad y responsabilidad.

El capital humano es el elemento más valioso del sistema, sin el cual solo hay estructuras y procesos. Es quien opera y para quien se opera, por eso se habla de una cultura organizacional que parte de un proceso en el que participarán todos los servidores públicos, a fin de crear una cultura de valores compartidos que fomente la

cooperación, el cambio en toda la organización y el compromiso con la Administración Pública.

Objetivos específicos

Así mismo, este sistema permitirá lograr objetivos específicos a saber:

- Garantizar un sistema de evaluación del desempeño de los recursos humanos que tenga un impacto en la capacitación y que incluya variables e indicadores tanto generales como específicos por Dependencia y tipo de actividad.
- Lograr la capacitación integral de los trabajadores de la Administración Pública en actitudes, aptitudes y desarrollo profesional.

Resumen

La estructura interna del caso práctico de este trabajo es la siguiente:

En el primer Capítulo, se muestra la presentación y análisis del tema a desarrollar, como es la misión, visión e instrumentos de análisis y método empleado en el Instituto Estatal de Capacitación en Calidad, que se integra mediante cuatro componentes que son: Diagnóstico de necesidades, Programación de acciones, Ejecución

de las acciones, Evaluación y seguimiento de las acciones de capacitación.

En el segundo Capítulo, se presentan los diferentes conceptos que integran el marco conceptual tales como: Contaduría pública, Objetivos, Auditoria en sus diferentes clasificaciones, Tipos de informes y Calidad.

En el tercer Capítulo, se explica la creación del Instituto Estatal de Capacitación en Calidad, con cursos necesarios a éste fin, Marco Jurídico necesario, la Estructura Orgánica, las Atribuciones y la Metodología aplicada al Instituto.

En el cuarto Capítulo, planteo la Metodología y análisis de la Auditoria Operacional y se explican los pasos a seguir como son: a) Familiarización, b) Investigación y análisis y c) Diagnóstico; de este modo expongo la solución al caso presentado.

Finalmente, se precisan las conclusiones a manera de propuestas teóricas, así como la bibliografía y los anexos de los papeles de trabajo utilizados en este trabajo.

CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA.

1.1. Presentación y análisis del caso práctico.

La modernización de la administración pública es un medio para lograr la mejora en la prestación de los servicios públicos y en la calidad de vida de los ciudadanos, así como la posición del gobierno ante la sociedad.

No debe concebirse como un elemento aislado y sin importancia, sino como un detonador del desarrollo social, económico, político y regional.

Hoy, la sociedad exige con razón servicios públicos de calidad y una respuesta pronta y oportuna a las necesidades y requerimientos. Sólo a través de Instituciones eficientes, eficaces y operativamente organizadas será posible mejorar la capacidad de respuesta del aparato público, logrando así la implementación exitosa de las políticas públicas diseñadas por el Gobierno del Estado de Tabasco. De igual manera, sólo con servidores públicos comprometidos, capacitados y con un código de ética, se logrará que las Dependencias y Entidades de las Administración Pública Estatal operen con la eficiencia que exige la sociedad.

Es necesario reconocer que se han cometido errores en el pasado y también que se han realizado esfuerzos importantes al respecto, no obstante es apremiante ofrecer a los ciudadanos, certidumbre en sus autoridades para así recuperar la confianza y la credibilidad perdida; para ello el gobierno necesita romper los paradigmas que no permiten la verdadera modernización y el cambio dentro de la Administración Pública; reconocer que hoy, la política se evalúa como gestión y esta última como satisfacción de los ciudadanos. En otras palabras, el gobierno necesita reinventarse, es decir, reconocer que la respuesta a cada problema no puede ser siempre un nuevo programa o más dinero y que la sociedad no está dispuesta a seguir pagando más y recibir menos de su gobierno. Es momento de cambiar radicalmente la forma de operar, de afrontar realidades y tomar decisiones de fondo.

Establecer mecanismos de participación ciudadana que le permitan a ésta, opinar y cuestionar sobre la calidad de los servicios públicos que se le proporcionan desde un punto de vista positivo y de participación, es indispensable y urgente para compartir responsabilidades y unir esfuerzos.

En enero de 1995 se puso en marcha el Programa de Modernización de la Administración Pública Federal y sus bases de coordinación

vigentes al 30 de Noviembre del 2000. A nivel estatal se implementó este Programa acorde con los lineamientos planteados por el Plan Estatal de Desarrollo 1995-2000.

Se organizó por lo tanto, una infraestructura administrativa y operativa para promover la modernización, transformándose la Contraloría General de Gobierno en la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAT), como parte del fortalecimiento y en cumplimiento de sus atribuciones en materia de desarrollo administrativo, se realizó una revisión de los servicios prestados por el Gobierno Estatal, surgiendo de esta manera, los llamados proyectos detonadores que se agruparon en las siguientes vertientes: Información y orientación ciudadana, Medición de la gestión pública y Capacitación en Calidad a los servidores públicos. Dentro de estas acciones destacan el Correo de Voz para la captación de quejas, denuncias y sugerencias, la Guía Oficial de trámites y servicios al público, el Sistema de indicadores estratégicos, entre otros¹.

En lo que se refiere a la documentación de procesos, la mayoría de las secretarías no cuentan con un manual de organización autorizado; lo mismo sucede con los manuales de procedimientos.

¹Manual de Organización de la Dirección de Desarrollo Administrativo de la SECODAT.

Esto provoca desorganización, duplicidad de funciones y falta de coordinación entre las mismas Dependencias para el logro de sus objetivos.

1.2. Situación deseada.

Ser un Instituto rector en la generación de cambios en la atención y servicios que otorgan las Dependencias y Entidades del Gobierno del Estado, que nos permitan sobresalir como un gobierno líder, moderno, actualizado y eficiente.

1.3. Situación actual.

Desarrollar en los servidores públicos del Gobierno del Estado, valores, actitudes, habilidades, conocimientos en calidad y servicios orientados a la satisfacción ciudadana, mediante un sistema de capacitación que sirva de modelo a seguir por la Administración Pública Estatal.

A la fecha, el Instituto Estatal de Capacitación en Calidad ha brindado 26,420 (ver anexo) capacitaciones dirigidas exclusivamente al servidor público que se sumaron a la capacitación para el desarrollo de habilidades impartidas por el Departamento de Capacitación Administrativa de la Oficialía Mayor, sin que hubiera una coordinación entre estos organismos. Además que no existen

indicadores o mecanismos de evaluación que permitan medir el impacto de la capacitación en el trabajo o mecanismos para el seguimiento del desempeño de los servidores públicos.

A pesar de los esfuerzos realizados en cooperación con instituciones educativas y entre las mismas dependencias no se ha logrado la profesionalización de los servidores públicos, aunque si se propició su titulación y se promovieron diplomados a través del programa “Titúlate” como parte del plan de “Profesionalización de la Administración Pública Estatal de 1997”.

1.4 Instrumentos de análisis y método empleado

El Instituto Estatal de Capacitación en Calidad, contiene una metodología e instrumentos para el desarrollo organizado de actividades de formación continua e integral dirigidas a dotar al servidor público de los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitirán contribuir al logro de los objetivos institucionales, del área de trabajo y del propio servidor.

Se integra por cuatro componentes:

Diagnóstico de necesidades de capacitación.

Estudio que permite establecer la diferencia entre los niveles requeridos de competencia y el desempeño real del servidor público.

Programación de acciones de capacitación.

Es la determinación del plan de trabajo que contiene las estrategias de acción que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo de los servidores públicos, de acuerdo a las áreas de oportunidad identificadas en el componente anterior.

Ejecución de las acciones de capacitación.

Es la puesta en marcha de las acciones establecidas en el plan y los programas de capacitación que determinó llevar a cabo la Institución.

Evaluación y seguimiento de las acciones de capacitación.

Constituye todo un proceso consistente en obtener, describir y suministrar información para conocer los resultados y retroalimentar el proceso de formación de los servidores públicos, con el propósito de validar y mejorar la capacitación que se impartió, en función de los objetivos establecidos.

Un programa de modernización debe de contar necesariamente con un sistema de capacitación. La comprensión de nuevos principios,

estrategias y procesos se facilita si es acompañada de un sistema ordenado de aprendizaje, que permita al personal de las Instituciones comprender y asimilar el cambio, así como identificar claramente sus actividades y participación en la modernización de su Institución.

Es importante destacar que este sistema institucional de capacitación debe contar con un eje indispensable para mantener la dirección del cambio, con programas que favorezcan los valores éticos de honestidad, eficiencia y dignidad, así como los principios de probidad y responsabilidad.

Con el propósito de impulsar la profesionalización de los servidores públicos estatales y municipales y que las Dependencias de la Administración Pública, cuenten con una herramienta metodológica, así como fortalecer la modernización de sus administraciones a través de cursos y talleres de capacitación especializada. La Dirección de Desarrollo Administrativo de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo de Tabasco, presentó un modelo para facilitar y agilizar la implementación del Instituto de Capacitación en Calidad del Gobierno del Estado de Tabasco.

Con la finalidad de garantizar que los servicios se otorguen de acuerdo a estándares definidos y con ello, estar en posibilidades de ofrecer desde su primer día de operaciones, un nivel de excelencia en sus servicios.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.

2.1 Contaduría Pública

La contaduría pública, conceptuada como una profesión, es aquella disciplina que satisface las necesidades de información financiera de los diversos usuarios o interesados en ella; la contabilidad, como rama de la Contaduría Pública controla y presenta la información financiera mediante los estados financieros, los cuales son empleados por los directivos, para fundar y posteriormente tomar decisiones en beneficios de la Entidad.

Cabe mencionar que la Contaduría Pública no solamente brinda información financiera, sino que sirve como una medida de control, lo que viene a constituir un punto relevante que incrementa su valía como disciplina profesional, además de que por sus características podrá ser revisada para garantizar su veracidad y acrecentar su confiabilidad. Véase la figura 1.1

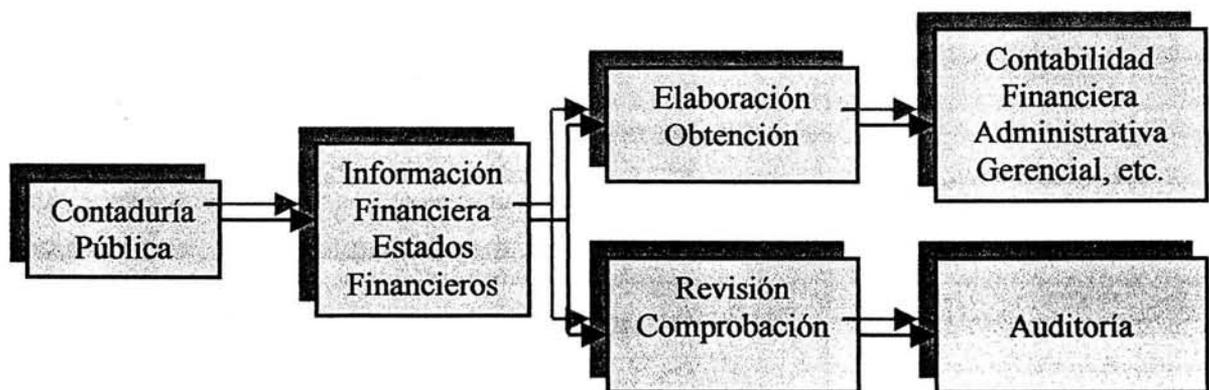


Figura 1.1 Fin de la Contaduría Pública.

El ámbito teórico en donde se desarrolla el caso práctico está vinculado directamente con la Contaduría Pública y corresponde a la Contaduría Pública satisfacer la necesidad del grupo social, de obtener y comprobar información referente a la obtención y aplicación de los recursos materiales manejados por las entidades económicas y que se caracterizan por ser valuadas en términos monetarios².

La Contaduría Pública persigue dos grandes objetivos primordiales que son:

- a) Obtener información financiera.
- b) Comprobar la confiabilidad de dicha información.

El caso práctico estará ubicado en el marco del segundo objetivo primordial de la Contaduría Pública, el cual se encuentra centrado en una de las ramificaciones de la profesión contable como es la de obtener y evaluar evidencia de una manera objetiva respecto a las afirmaciones concernientes a actos económicos y eventos para determinar el grado de correspondencia entre estas afirmaciones, criterios y comunicar los resultados de los usuarios interesados.

² Elizondo López, Arturo, El proceso contable, Segundo nivel, Ed. ECASA, 1999, pág. 11-14

2.2 Auditoría.

La auditoría profesional es una disciplina intelectual; basada en la lógica, ya que ésta última tiene como fin el establecimiento de hechos y la evaluación de las conclusiones resultantes, juzgando si son o no válidas.

La auditoría puede definirse como la revisión objetiva de los estados financieros originalmente elaborados por la administración. En el examen de los estados financieros, el auditor habrá de depender de:

1. Los procedimientos de control interno del cliente.
2. La revisión de los registros contables y de las transacciones, las cuales descansarán en la evidencia que les dará el carácter de autenticidad y de validez.
3. La revisión de otros documentos financieros o no financieros y de sus registros, amparándose en la evidencia para que sean auténticos y verdaderos.
4. La evidencia que se obtenga de fuentes externas – tal como la que se obtiene de bancos, clientes, acreedores, etc.

Con base en las cuatro fuentes de información antes mencionadas, se puede discernir que la base para cualquier decisión en el ramo de Auditoría descansa en la evidencia proporcionada por un cliente o bien obtenidas de otras personas.

Podemos decir que la auditoría es una profesión privada que presta un servicio plenamente público. La auditoría profesional tiene mayor influencia y eco que cualquier otro ramo profesional³.

La auditoría no es una rama o subdivisión de la contabilidad, puesto que la auditoría mide y evalúa los resultados de las aplicaciones contables en los negocios. Por lo tanto, la auditoría es independiente de – o complementaria a – la contabilidad. La auditoría no mide, ni informa acerca de los datos financieros de los negocios (función que corresponde a la contabilidad); revisa e informa acerca de la corrección e incorrección de las mediciones y de la comunicación de las operaciones financieras llevadas a cabo por la administración.

La auditoría constituye la parte crítica de la actividad contable – no teniendo el aspecto constructivo de la contabilidad, a continuación analizaremos los objetivos inmediatos de una auditoría:

a) Objetivos.

Los objetivos inmediatos son en primer lugar el aseguramiento de la confiabilidad de los estados financieros y el de rendir una opinión acerca de la razonabilidad en la presentación de dichos estados. Normalmente los estados financieros son: el Balance General, el

³ Holmes, Arthur W. y Overmyer, Wayne S., C.P.A., Principios básicos de auditoría, Compañía Editorial Continental, S.A., 1990.

Estado de Resultados y el Estado de Cambios en el Capital Neto de Trabajo.

Los objetivos a largo plazo de una auditoría son el servir como una guía para las decisiones futuras de la administración respecto a asuntos financieros, tales como pronósticos, control, análisis e información. Estos objetivos tienen como propósito el mejoramiento de la actuación.

En la auditoria es necesario utilizar el modelo científico; el cuál consta de las cuatro siguientes partes o etapas:

1. Definición del problema.
2. La selección, examen y análisis de la evidencia.
3. La obtención de conclusiones
4. El verificar (o desaprobar) las conclusiones, seleccionando o examinando la evidencia adicional, si fuese necesario.

b) Normas, técnicas y procedimientos de auditoría⁴.

Normas de auditoría

Las normas de auditoria, son los requisitos de calidad relativos a la personalidad del auditor y al trabajo que desempeña, que se derivan de la naturaleza profesional de la actividad de auditoria y de sus

⁴ Normas y procedimientos de auditoria. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

características específicas. Por lo tanto, el trabajo de auditoria tiene una finalidad y un objetivo que no depende ni de la voluntad personal del auditor, ni de la voluntad personal de la dependencia, sino que se desprende de la misma naturaleza de la actividad profesional de la auditoria.

Las normas de auditoria se clasifican como sigue:

- a) Normas personales.
- b) Normas relativas a la ejecución del trabajo.
- c) Normas relativas a la información.

a) Normas personales.

Se refieren a las cualidades que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoria impone, así como las cualidades que debe mantener durante el desarrollo de toda su actividad profesional. Algunas cualidades son:

- Cuidado y diligencia profesionales.
- Entrenamiento técnico y capacidad profesional.
- Independencia mental.

Adicional a lo anterior, para que el auditor pueda tener un mejor desarrollo de sus actividades, debe considerar que cuenta con la autoridad suficiente en la realización de su trabajo; pero esta

autoridad no deberá ser mal interpretada, por lo que su uso deberá ser racional. El auditor deberá tener tacto y buen trato con los funcionarios y empleados de las dependencias auditadas, ya que por experiencia, estos medios cuando son bien aplicados, proporcionan mayores beneficios por sobre la presión que por autoridad pudiera ejercerse.

b) Normas relativas a la ejecución del trabajo.

Se refieren a los elementos básicos que el contador público debe tener presentes para realizar su trabajo con cuidado y diligencia profesionales, siendo estos elementos los siguientes:

-Conocimiento de la entidad sujeta a investigación.

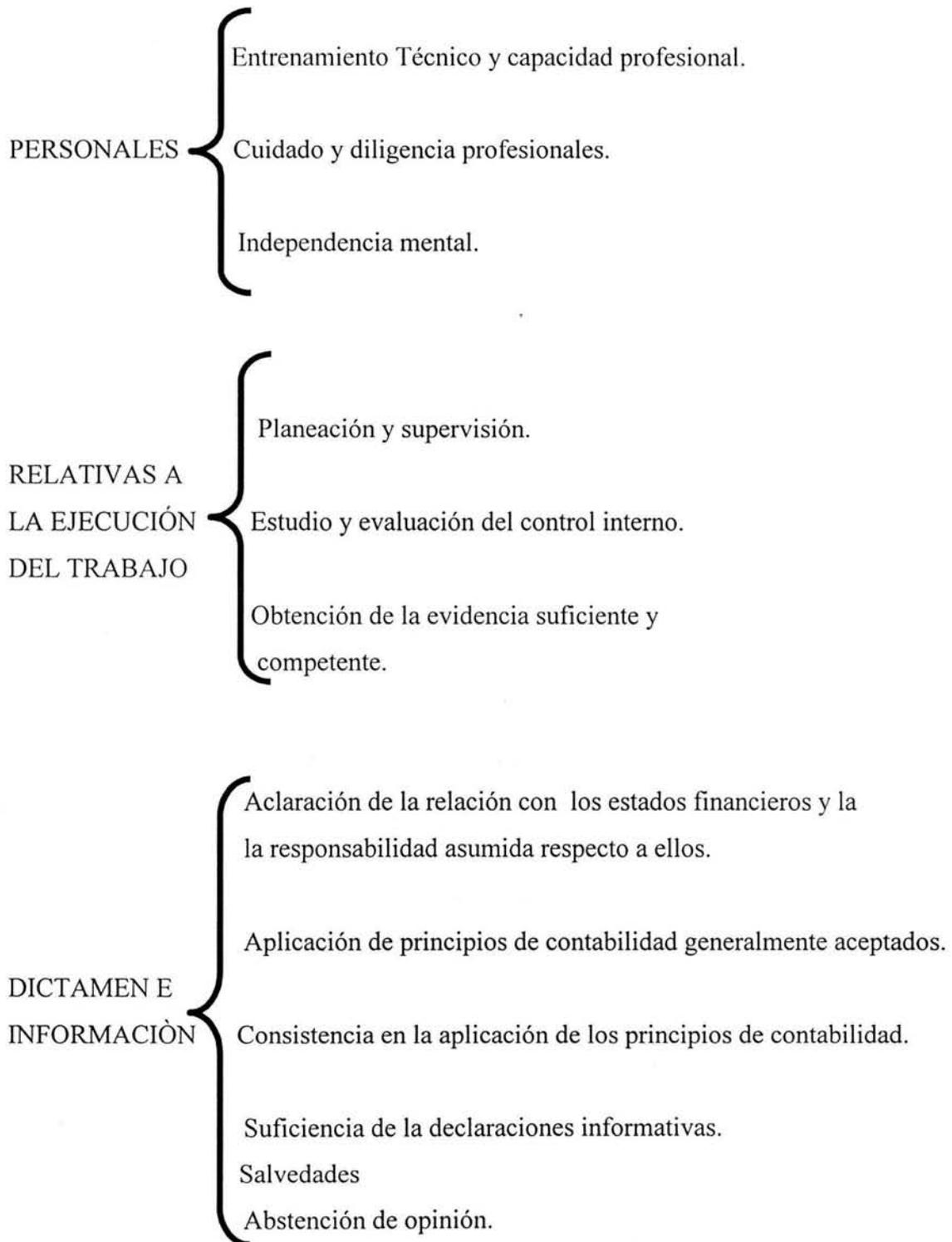
-Análisis y estudio de la entidad, lo cual se cumplen mediante la revisión y evaluación del control interno.

-Obtención de evidencia suficiente y competente para apoyar la opinión que se vaya a rendir.

c) Normas relativas a la información.

El profesional que presta estos servicios debe de apegarse a reglas mínimas que garanticen la calidad del trabajo.

CLASIFICACIÓN DE LAS NORMAS DE AUDITORÍA



Técnicas de auditoría⁵

Las técnicas de auditoría, son los métodos prácticos de investigación y prueba que el auditor utiliza para lograr la información y comprobación necesarias para emitir su opinión.

Los procedimientos de auditoría, son el conjunto de técnicas que forman el examen de una partida, hecho o circunstancia.

Puede considerarse que las técnicas son las herramientas de trabajo del auditor y los procedimientos, la combinación que se hace de esas herramientas para un estudio particular.

Clasificación de las técnicas de auditoría

En nuestro medio, encontramos que se efectúa la siguiente clasificación de técnicas:

-Estudio general. Es la apreciación y juicio de las características generales de la dependencia, las cuentas o las operaciones, a través de sus elementos más significativos para concluir si se ha de profundizar en su estudio y en la forma en que ha de hacerse.

-Análisis. Es el estudio de los componentes de un todo para concluir con base en aquellos respecto de éste.

⁵ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

- Inspección. Es la verificación física de las cosas materiales en que se tradujeron las operaciones.
- Confirmación. Es la ratificación por parte de una persona ajena a la dependencia, de la autenticidad de un saldo, hecho u operación en que participó y por la cual está en condiciones de informar validamente sobre ella.
- Investigación. Es la recopilación de información mediante pláticas con los funcionarios y empleados de la dependencia. Generalmente se aplica al estudio del control interno en su fase inicial y de las operaciones que no aparecen muy claras en los registros.
- Declaraciones o certificaciones. Es la formalización de la técnica anterior, cuando por su importancia, resulta que las afirmaciones recibidas deban quedar escritas.
- Observación. Es una manera de inspección menos formal y se aplica generalmente a operaciones para verificar cómo se realizan en la practica.
- Cálculo. Es la verificación de la corrección aritmética de aquellas cuentas u operaciones que se determinan fundamentalmente por cálculos sobre bases precisas.

Las técnicas de auditoría las podemos clasificar de acuerdo con su naturaleza de aplicación a elementos:

INTERNOS

y

EXTERNOS

Las técnicas de auditoría aplicables a elementos internos son:

- Estudio General.
- Análisis.
- Investigación.
- Cálculo.
- Comprobación.

Las técnicas aplicables a elementos externos son:

- Inspección.
- Confirmación.
- Declaraciones o certificaciones.
- Observación.

Procedimientos de auditoría

Son la agrupación de las distintas técnicas aplicables al estudio particular de una cuenta u operación, el manejo de los procedimientos es en base a programas, que son los documentos donde se concentran los procedimientos de auditoría.

Los programas de auditoría se preparan en función de las cuentas, operaciones o partidas sujetas a revisión, por lo que esta característica será la que defina la clasificación de los procedimientos de auditoría.

Los programas en la mayoría de los casos son generales, por lo que representan la guía para que el auditor pueda llevar a cabo sus revisiones, con un orden lógico, considerando que los aspectos que contienen nunca podan ni deberán ser considerados como definitivos, pudiendo ampliarse o reducirse según las características de cada operación o dependencia.

c) Informes de auditoría.

Una de las fases más importantes del proceso total de auditoría, es la elaboración y emisión del informe. Los informes son el medio por el cual diferentes personas, tanto internas como externas de la organización, evalúan el trabajo del auditor así como su contribución. El informe constituye también la más sólida evidencia acerca del carácter profesional de las actividades de auditoría.

Un informe efectivo depende de la calidad del trabajo realizado y el contenido que lo integra; sin embargo, habrá que reconocer que un buen trabajo de auditoría puede quedar nulificado por un informe pobre. El informe es, en consecuencia, uno de los aspectos de mayor interés a cualquier nivel de auditores, en especial para el auditor general quien es en última instancia el responsable por la eficiencia del programa total de auditoría.

El informe de resultados cubre muchos aspectos, entre los cuales se pueden describir los más importantes que son los siguientes:

1. **Informes Orales.** En muchas situaciones el informe de resultados puede ser sobre una base oral. En cierto grado esto es inevitable debido a que parte del esfuerzo de auditoría es llevado a cabo conjuntamente con personal de la organización. En otros casos es el resultado de acciones emergentes necesarias.

Puede ser también el preludeo para un reporte escrito formal. Y en muchos casos, además, el informe oral será una parte del mecanismo que complementa a los informes escritos, fundamentalmente cuando sirven para necesidades de tipo especial; en consecuencia, el informe oral tiene un propósito útil y legítimo. Es de reconocer que tiene como limitante que no se convierte en un registro de tipo permanente, trayendo consigo el problema de malentendidos posteriores; sin embargo, lo importante es que este tipo de informes sean usados cuidadosamente y que no creen conflictos con ulteriores informes escritos.

2. **Informes escritos intermedios.** En situaciones donde es aconsejable informar a la administración de aspectos significativos que surgieron durante el curso de auditoría, que preceden a la entrega del informe formal, se pueden elaborar cierto tipo de

informes intermedios. Estos informes se referirán a problemas de especial significado donde se requiera una pronta o inmediata atención. También estos informes pueden servir para reportar avances en el trabajo, en cuyo caso serán de naturaleza completamente formal o pueden adoptar un carácter informal cuando se manejan mediante memoranda.

Se pueden reservar para aspectos verdaderamente excepcionales o para conceptos un tanto extensos. Con frecuencia su distribución está limitada a la entidad auditada, aún cuando no necesariamente éste sea el caso. Es normal que los reportes intermedios sean incorporados en el informe final. En todos los casos los informes intermedios representan un tipo de informe que, cuando es usado juiciosamente, pueden ser una buena herramienta para preparar el informe final.

3. Informes en forma de cuestionarios. El procedimiento usual es que cierta clase de informes escritos sean preparados al concluir una asignación individual de auditoría. Un tipo de informe final utiliza un cuestionario y se elabora alrededor de ésta presentación. Normalmente, este último tipo de informe es usado sólo para efectos internos dentro del propio departamento de auditoría. Se trabaja mejor cuando el alcance de la revisión de auditoría se hizo al amparo de procedimientos específicos de trabajo y usualmente son para

niveles bajos de operación. Este tipo de informe puede ser usado bajo circunstancias especiales, pero está limitada su utilidad práctica para el auditado.

4. **Informes regulares escritos.** En una situación típica, una asignación particular de auditoría incluirá la preparación de un informe formal escrito que contemple los resultados de la auditoría practicada. La forma y contenido de tales informes escritos puede variar grandemente, tanto para el tipo individual de asignación de auditores como para una organización en lo particular; éstos pueden ser largos o cortos. También se pueden presentar en diferentes formas, incluyendo el alcance de la información cuantitativa o financiera.

5. **Resumen de informes escritos.** En un buen número de organizaciones la práctica ha establecido la emisión de un informe anual, el cual resume los diferentes informes individuales emitidos y describe el rango de su contenido. Estos resúmenes de informes en algunos casos se preparan para efectos de comités de auditoría del consejo de administración, pero en otros casos son solamente para la alta administración. Estos documentos son de especial utilidad para la alta administración quien no hace una revisión exhaustiva de los reportes individuales, también son de utilidad para el auditor general

quien con este instrumento tendrá una perspectiva general del esfuerzo de su departamento y sobre una base integrada.

d) Objetivos de los informes.

El informe de auditoría cumple muchas funciones altamente importantes, tanto para el auditor como para la administración, las mismas deben ser cuidadosamente consideradas durante el desarrollo de la auditoría y en la determinación de cómo redactar el documento señalado; debe incluirse entre otras las siguientes:

1. **Conclusiones basadas en la auditoría.** El informe sirve para sumarizar la evidencia obtenida durante la auditoría, con la presentación de hallazgos y conclusiones; representa el resultado final del trabajo de auditoría.
2. **Reportar condiciones.** El informe reporta a la organización un resumen de las principales áreas que requieren mejoras; esto es, el informe puede ser visto como una herramienta de que se vale la administración para conocer sus operaciones y para evaluar su ejecución. El informe señala que áreas están bien y cuáles pueden ser susceptibles de optimizar.
3. **Marco de referencia de la acción administrativa.** Las recomendaciones en el informe representan las conclusiones del auditor y las acciones que deben ser tomadas por la

administración. Con base en las condiciones reportadas y en la identificación de causas, las recomendaciones sirven como marco de referencia para la toma de acciones para corregir deficiencias y mejorar las operaciones. El informe también tiene propósitos de referencia, tanto para la revisión de otras áreas de la organización como para dar seguimiento y poder determinar el grado de acciones correctivas adoptadas.

4. Aclarar puntos de vistas del auditado. Es normal que el auditado trate de mitigar las circunstancias o aclarar algunas situaciones en las que está en desacuerdo. Una clara posición del auditado y los comentarios del auditor ayudarán a puntualizar los criterios de la administración y proporcionarán bases para llegar a las decisiones que requieran las circunstancias.

La opinión de un auditor respecto de los estados financieros de un cliente se expresa en lo que se acostumbra denominar **dictamen**. El dictamen consta de dos párrafos:

- El párrafo de procedimiento y
- El párrafo de opinión.

En el primero se indica el alcance de la auditoría y en el segundo la opinión del auditor respecto a la correcta presentación de los estados.

Los informes de auditoría se clasifican en dos clases:

1. Informe corto denominado **dictamen**,
2. Informe largo.

Los informes cortos o “dictámenes” se extienden a favor de los accionistas, quienes no administran la empresa y también a favor de los acreedores. Los informes de auditoría “largos” (si se solicitan por el cliente del auditor) se extienden a favor de la administración y podrán o no dirigirse a los accionistas, acreedores, analistas de crédito o de inversiones y otras personas interesadas .

2.3 Tipos de Auditoría.

Para cumplir con los objetivos que comprende la auditoría, la profesión ha considerado necesario clasificarla atendiendo a las áreas de influencia que la misma comprende, como son:

- a) Auditoría de Estados Financieros.

- b) Auditoría Administrativa.
- c) Auditoría Operacional.
- d) Auditoría Social.
- e) Auditoría Técnica.
- f) Auditoría Gubernamental.

a) Auditoría de Estados Financieros.

“Es la revisión de los libros y los registros contables de una entidad; así como el estudio y evaluación del control interno y procedimientos contables administrativos de la misma basado en técnicas específicas (Normas y procedimientos de auditoría), con la finalidad de emitir una opinión acerca de la razonabilidad de las cifras presentadas, con la cual se cubren los siguientes objetivos:

- Salvaguardar los activos.
- Obtención de la información.
- Promoción de la eficiencia de operación.
- Adhesión a las políticas preescritas por la dirección de la entidad.
- Cumplimiento por parte de la entidad de las disposiciones legales para el mejor funcionamiento de sus operaciones”⁶ .

⁶ ADAM Adam, Alfredo y BECERRIL Lozada Guillermo (1996), La auditoría interna en la Administración Pública Federal: IMCP, pp 17 y 18.

b) Auditoría Administrativa.

“Es el examen comprensivo y constructivo de la estructura de la organización de una empresa, institución, sección de gobierno, o cualquier parte de una entidad, en cuanto a sus planes y objetivos sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas”⁷.

c) Auditoría Operacional.

Debe entenderse como auditoría operacional, el servicio que presta el Contador Público al examinar ciertos aspectos administrativos con el objetivo de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa en la entidad.

Objetivo.

El objetivo de la auditoría operacional se cumple al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades a la cual se practique.

⁷ Ibidem.

Existen tres niveles en el que se puede participar en apoyo a las entidades, que son:

1. En la emisión de opiniones sobre el estado actual de lo examinado (diagnóstico de obstáculos).
2. En la participación para la creación o diseño de sistemas, procedimientos, etc., interviniendo en su formación.
3. En la implantación de los cambios e innovaciones (implantación de sistemas, etc.).

La auditoría operacional persigue lo siguiente:

- Detecta problemas y proporciona la base para solucionarlos.
- Prevee obstáculos a la eficiencia.
- Presenta recomendaciones para simplificar el trabajo e informa sobre obstáculos al cumplimiento de planes.

El auditor operacional, al revisar las funciones de una entidad: investiga, analiza y evalúa los hechos, es decir, diagnóstica obstáculos de la infraestructura administrativa que los respalda y presenta recomendaciones que tiendan a eliminarlos, es el que

promueve las soluciones concretas y que correspondan a los niveles de apoyo 2 y 3 mencionadas anteriormente.

En relación a los elementos del proceso administrativo que deben ser tomados en cuenta en un examen de auditoría operacional, la revisión debe ser integral abarcando todos los pasos de dicho proceso (planeación, organización, dirección y control) y no debe restringirse sólo al control, que consiste en el examen de las áreas de operación de una empresa, institución, sección de gobierno o cualquier parte de una entidad para determinar si se tienen los controles para operar con eficiencia, tendiendo a la disminución de costos para incrementar la productividad.

Cabe mencionar las diferencias fundamentales que existen entre la auditoría operacional y la administrativa, en virtud a su gran similitud y la confusión que normalmente existe en su identificación:

La auditoría operacional se efectúa invariablemente revisando operaciones y no personas o departamentos, normalmente es efectuada por el área de Auditoría Interna en una entidad y es realizada por un Contador Público o Licenciado en Administración.

La auditoría administrativa se efectúa revisando cualquier operación, persona o departamento, incluyendo los niveles jerárquicos, es

realizada por auditores externos a la entidad y requiere los servicios de profesionales especialistas en diversas ramas, en virtud de la necesidad que obliga por el amplio campo de acción que comprende.

d) Auditoría Social.

Es un concepto moderno de la auditoría que permite revisar y evaluar los logros sociales alcanzados por una determinada entidad. Para que pueda llevarse a cabo este tipo de revisión, es necesario que la entidad maneje lo que se ha dado a conocer como contabilidad social, que permite determinar los beneficios generados a favor de la sociedad a la cual sirva la entidad. Puede decirse que permite controlar e informa sobre aspectos como: personal empleado, inversión en remuneraciones al mismo, participación en el mercado como precios accesibles, etc.

e) Auditoría Técnica.

La especialización en diversos campos de las entidades, ha originado que otras profesiones tengan injerencia directa en la realización de la auditoría, situación que ha llevado a crear esta división. La labor que realizan estos especialistas, puede considerarse que esta actividad recae en el campo de la auditoría.

2.4 Auditoría Gubernamental.

“La auditoría gubernamental comprende el examen de las operaciones cualquiera que sea la naturaleza de las Dependencias de la Administración Pública, con el objeto de determinar si los estados financieros representan la situación financiera, si los objetivos y las metas han sido alcanzados, si los recursos han sido administrados eficientemente y si se han cumplido las disposiciones legales aplicables que están en vigor”⁸.

La Auditoría Interna del Sector Público debe analizar y evaluar los procesos de administración, aprobación, contabilización para la toma de decisiones, sin tomar parte en la ejecución de ellos, y cuando, como parte de sus funciones, participe en actividades específicas como son: Toma de inventarios, Recepción de funcionarios, Remates de almoneda, Bajas de funcionarios y Actas administrativas.

La auditoría gubernamental se clasifica en:

- Auditoría Financiera.
- Auditoría Operacional.
- Auditoría de Resultados de Programas.
- Auditoría de Cumplimiento Legal.

La **Auditoría Financiera** comprende el examen de las transacciones, operaciones, registros financieros de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública para determinar si la información financiera que se produce es confiable, oportuna y útil.

La **Auditoría Operacional** es el examen de la eficiencia obtenida por una Dependencia o Entidad en la asignación de recursos humanos materiales y financieros mediante el análisis de la estructura organizacional de los sistemas operativos y de información.

La **Auditoría de Resultados de programas** analiza la efectividad y congruencia alcanzada en el avance presupuestal, en el logro de los objetivos y metas establecidas.

La **Auditoría de Cumplimiento Legal** se realiza para cerciorarse si la Dependencia o Entidad de la Administración Pública en el desarrollo de sus actividades observa el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.

⁸ CASTRO Vázquez Raúl (1997), Contraloría Gubernamental, IMCP., México pp.117

El auditor gubernamental es el profesional que examina las operaciones persiguiendo los objetivos de la auditoría gubernamental, entendiéndose a este como auditor interno.

El auditor externo que examina las operaciones de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública, además de seguir los lineamientos de la auditoría gubernamental, va a procurar vigilar y seguir las normas y procedimientos del Instituto Mexicano de Contadores Públicos. La auditoría interna de gobierno continúa consolidándose como el instrumento esencial del Sistema Integral de Control y Evaluación de la Gestión Administrativa Pública, a través de la función fiscalizadora de los ingresos y gastos del estado y del cumplimiento de los programas, los objetivos y las metas sectoriales; las auditorías se realizan con el firme propósito de verificar la transparencia de los procesos concursales de la Administración Pública y se realiza en distintas áreas como son:

- Corte integral.
- Revisiones de áreas.
- Materia de obra pública.
- Materia de adquisiciones.
- Prestación de servicios con bienes.
- Enajenación de bienes.

- Fondos y valores.
- Servicios personales.
- Procesos de entrega y recepción.
- Programas.
- Recursos de desarrollo social.

El enfoque de la auditoría que se presenta en el caso práctico que será utilizado para el desarrollo del mismo, es el de auditoría operacional, debido a las necesidades de información del instituto y a las características y objetivos de este enfoque de auditoría.

El boletín 1 “Esquema básico de la auditoría operacional” emitido por el IMCP describe que el objetivo de la auditoría operacional se cumple al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar en las entidades a que se practique.

2.5 Calidad

Mucho se ha hablado de la calidad, tanto, que en su nombre se han difundido programas, campañas, lemas, conceptos y métodos que pretenden lograrla; sin embargo, es necesario reconocer que la calidad no es algo absoluto ni estático, sino relativo y que genera un cambio permanente a través del tiempo, es decir, es dinámica en la

medida que una vez que se inicia siempre tiende a superarse la misma.

La calidad también es relativa, porque depende de quién la juzgue, es decir, de quién beneficie o sea útil, así un reloj con cronómetro o un reloj de buceo y un automóvil compacto o uno de lujo, serán de calidad dependiendo del usuario y la necesidad de los mismos.

Por ello definir la calidad no es una tarea fácil ya que existen múltiples acepciones: sin embargo, trataremos de establecer una definición que satisfaga los servicios y a los beneficiarios.

Concepto de calidad.

La definición etimológica de la palabra calidad proviene del griego **Kalos**: bueno, apto o favorable y del latín **Qualitatem**: propiedad o característica.

La calidad como propiedad, es el conjunto de características de un bien o servicio que mejor satisfagan y/o exceden las necesidades y requerimientos de nuestros beneficiarios.

La calidad como metodología retoma el enfoque sistémico, permitiéndonos implantar el mejoramiento continuo, en nuestro caso

(el mejor servicio a la sociedad), por tanto, entre otras funciones u objetivos permite:

- Orientar las acciones para satisfacer las necesidades de los beneficiarios.
- Aprovechar la participación activa, innovadora y creativa de todo el personal.
- Proveer de conceptos, métodos e instrumentos para que el personal mejore su efectividad en el desempeño de sus funciones.
- Buscar mejora continua en todas las actividades, procesos y servicios de capacitación.

Así, la tarea de un servicio con calidad será lograr la satisfacción de todo cliente que solicite dicho servicio.

Importancia de la calidad en las organizaciones.

La situación económica, la apertura comercial y los cambios tecnológicos imponen enormes retos a las Instituciones para crecer y afrontar con éxito las exigencias del entorno. Por ello, es fundamental contar con una visión sólida y compartida de la organización, del aprovechamiento óptimo de recursos, del

desarrollo de su tecnología y sus procesos laborales, aspectos que en su conjunto demandan adquirir nuevas habilidades, innovar propuestas y modificar actitudes, a efecto de responder a los desafíos de los tiempos actuales.

Para las organizaciones cambiar y mejorar su desempeño ya no es una opción o un privilegio, es más bien una cuestión de interés común.

En este sentido, el principal reto se expresa en términos de cambio y la oportunidad con que se lleve a cabo; Las transformaciones se generan, cuando se modifica sustancialmente la forma de hacer el trabajo y se avanza en una dirección orientada a la efectividad y productividad para ser más competitivos. Esto ha propiciado que más organizaciones incorporen en su sistema de administración, la calidad total como un medio que les permita alcanzar estos objetivos.

Para comprender mejor el enfoque de calidad, es necesario tener un acercamiento a la evolución histórica del concepto y a sus principales exponentes.

- **Principios de Administración Científica:**

Según Frederick Taylor.

La calidad es un control que debe llevarse a cabo por medio de la inspección del producto terminado: el punto focal predominante consiste en detectar los problemas de manufactura.

- **Control Estadístico de Calidad:**

Walter Shewart y George D. Edwards, plantearon que:

El fenómeno industrial de la producción masiva exigió un cambio en proceso del control de calidad, por lo que se pasó de hacer una inspección de los productos al 100%, a la selección de una muestra. Es así como se introduce el control de calidad a través de técnicas estadísticas y es con base en esto que se fundamentan, en gran parte, las normas de calidad en Estados Unidos e Inglaterra.

- **Movimiento de calidad en el Japón:**

Edward Deming y Joseph M. Juran.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos apoya a Japón para rehabilitar su economía. El general Douglas McArthur es quién consigue que Deming y Juran proporcionen asesoría. La filosofía de Deming comienza con la alta gerencia y considera también que la calidad se debe incorporar al producto en todas las

etapas. Por su parte, Juran destaca particularmente el punto de vista al cliente.

- **Cero Defectos y Círculos de Calidad:**

Phillip Crosby y Karou Ishikawa.

Crosby hace énfasis en la motivación, así como en la planeación y no tanto en el control estadístico. Afirma que la calidad es gratuita porque el costo de prevención siempre será menor que el costo de corrección. Ishikawa percibe la calidad como un medio para revitalizar la industria y la sociedad japonesa; además promueve el desarrollo de los círculos de calidad.

- **Control Total de Calidad:**

Genichi Taguchi parte de que la calidad se requiere en todas las áreas de la organización, controlando todos y cada uno de los procesos y debe ser promovida y dirigida desde los niveles más altos de la misma. Por otro lado, sostiene que el producto es de calidad si la pérdida que provoca en unidades de dinero es mínima.

- **Procesos de Mejoramiento de la Calidad:**

Edward Deming y Phillip Crosby.

La propuesta de Deming y Crosby consiste en que el éxito depende del compromiso total de la organización, luego para ellos, la calidad es una forma de hacer las cosas bien desde la primera vez e incorporar a los procesos el mejoramiento continuo. Dado el carácter multidimensional de la calidad, ésta puede mejorarse por muchos frentes: desempeño, confiabilidad, servicio, entre otros.

- **Enfoque Estratégico de la Calidad en el Servicio:**

La preocupación principal es centrarse en el impacto que tiene la calidad para la organización. Se busca una visión estratégica para encontrar las oportunidades competitivas que tiene el producto y el servicio, tomando en cuenta el punto de vista del cliente. La calidad se convierte en una estrategia competitiva al incorporar en el producto que se genera y en el servicio que se ofrece, características esperadas por el cliente.

- **Calidad Total.**

La calidad total es, hoy en día, un medio para que las organizaciones públicas y privadas puedan renovarse y asumir nuevos retos; ésta no debe verse como una postura ante algo que está de moda, sino la respuesta inteligente a las demandas actuales de nuestro entorno.

También puede ser, un sistema de administración del trabajo en las Instituciones, que se basa fundamentalmente en:

- ⇒ Satisfacer los requerimientos del cliente o usuario.
- ⇒ Hacer bien el trabajo a la primera.
- ⇒ Adoptar el mejoramiento continuo en todos los procesos de la Institución.
- ⇒ Educación y formación continua.
- ⇒ Trabajar mejor, no más.
- ⇒ Promover la calidad de vida en el trabajo.

- **Cultura de calidad.**

La cultura de una organización se entiende como el conjunto de creencias, valores y demás normas de conducta existentes que se orientan generalmente a la consecución de metas y objetivos; aspectos que impactan directamente en las actitudes de sus integrantes e inciden en sus resultados.

Cambiar hacia una cultura de calidad necesariamente requiere que el conjunto de creencias, valores y normas se orienten hacia el servicio al cliente o usuario.

En la práctica la cultura de calidad se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Cumplir con los requerimientos de nuestros usuarios de productos o servicios, tanto hacia fuera como dentro de la Institución.
- Prevenir los errores en vez de corregirlos continuamente.
- Conocer claramente las funciones y tareas.
- Medir los procesos de acuerdo con las normas establecidas.
- Atender las necesidades cambiantes de los clientes o usuarios.
- Participar y apoyar para disminuir la competencia negativa entre los colaboradores de un grupo y propiciar su identificación con la Institución.
- Enfoque administrativo orientado a la mejora continua de los procesos productivos, que impacten en la calidad de los productos y servicios.

- **¿Calidad total en el gobierno?**

Cuando se habla de calidad todos piensan en alguna industria japonesa, quizá en una trasnacional que ya haya logrado este reconocimiento. Otros conocedores del tema quizás piensen en alguna empresa de servicio que ya está ejerciendo la Administración de Calidad Total, pero si decimos que es posible aplicarla en el gobierno, todos asumirían actitudes de asombro.

¿Es posible pensar que un empleado de gobierno considere al ciudadano como su verdadero jefe y se preocupe por servirlo? ¿Es posible alcanzar servicios públicos de excelencia que contribuyan a la productividad de la sociedad? ¿Es posible que la toma de decisiones sea con fundamento en la estadística y de acuerdo a lo que la comunidad demanda y desea? ¿Es posible que el gobierno se dedique a lo importante? ¿Es posible que el empleado gubernamental trabaje en equipo y tenga valores de honestidad, responsabilidad y modestia? ¿Es posible acabar con el autoritarismo, con el centralismo, el abuso de poder y la prepotencia? ¿Es posible acabar con la crisis económica a fin de cada sexenio? ¿Es posible evitar la corrupción?

Ustedes darán mil razones para justificar que la calidad es terreno prohibido o meta inalcanzable para la burocracia. Los argumentos más conocidos son la falta de competencia, los sueldos bajos, las estructuras complejas, la apatía, el cliente cautivo o simple y llanamente, la costumbre. Algunos tal vez, quieran ahondar en psicología y razonar que el empleado gubernamental está hecho de otra madera, pues carece de ambición, preparación y actitud de servicio.

Las empresas e Instituciones reaccionan a su medio ambiente. Si los mexicanos exigimos calidad al gobierno, obtendremos calidad; si en cambio, nos conformamos con lo existente, estaremos reforzando la ineficiencia y frenando la posibilidad de una transformación y con ello estaremos apuntalando al paradigma existente.

Tan aliado de la calidad es un cliente insatisfecho como un empleado de gobierno que lleva años tratando de hacer sugerencias y ha sido apabullado por el sistema.

No es tan fácil cambiar la cultura y los sistemas de trabajo, pero a diferencia de la creencia popular – esto es lo importante – **no es más fácil lograrlo en el gobierno.**

Cierto que la Administración Pública tiene sus propias variables: Un período corto de gestión, la pluralidad de los clientes con intereses encontrados, la falta de experiencia administrativa en los funcionarios, el cambio continuo de mandos superiores, los factores políticos, la falta de competencia y sobre todo, la incredulidad interna y externa. Son variables que agregan complejidad al proceso y –sin duda – deben tomarse en cuenta para la reforma.

Pero, por el otro lado, hay factores que facilitan la disposición del cambio: Los procesos administrativos no son tan firmes como en las

empresas, los medios de comunicación y los partidos de oposición constantemente presionan y las áreas de oportunidad (lo que no funciona y debe cambiarse) son sumamente obvias.

Estos factores crean la conciencia de una necesidad de cambio. Ese es el primer paso que toda organización debe dar para llegar a la calidad total pues nadie cambia si no tiene necesidad de cambiar. El segundo paso es aceptar el reto y lograr el compromiso de los líderes. El tercero es utilizar una metodología poderosa y adecuada.

Mucho se ha hablado de modernización en el gobierno en los últimos años y es conveniente diferenciar la Calidad Total de la modernización.

Modernización es una inversión en algo exterior al personal, es algo que se puede comprar. Generalmente, es la adquisición de alta tecnología como puede ser la automatización de procesos con computadoras, nuevo equipo de comunicación para los policías o un sistema de rastreo de llamadas. Aunque puede ser algo menos sofisticado como un nuevo edificio, mobiliario, máquinas de escribir o patrullas del año.

La calidad total, en cambio, es una inversión en el recurso humano, es algo que no se compra y que debe surgir en cada corazón y en cada cabeza de la organización, por tanto es un cambio cultural, un cambio de valores que implica sobre las relaciones.

La modernización genera o debe generar un incremento considerable en productividad. Las computadoras reducen el tiempo de respuesta; las nuevas patrullas, pueden incrementar la presencia policíaca al reducir la necesidad de mantenimiento mecánico o bajar el consumo de combustible; el nuevo edificio puede resolver problemas de almacenamiento, de movimientos o mejorar el ambiente de trabajo y las facilidades para los clientes de los servicios.

La calidad total no es algo tan tangible como la modernización; es difícil tomarle fotografías y llenar las ocho columnas de la prensa. Su efecto es menos espectacular, pero constante, día a día, mes a mes, año tras año la organización se dedica a rediseñar los procesos, a reducir tiempos, a dar resultados, a satisfacer al cliente. Estos incrementos marginales se suman y su resultado en largo plazo es mucho más impactante que el de la modernización pues aunque no aparece en los medios **¡si satisface al cliente!**

La modernización es más rápida que la calidad, su implantación depende del tiempo de entrega y del aprendizaje específico del personal para manejar el equipo. La calidad requiere más tiempo, depende de la capacidad del cambio y del aprendizaje de la organización.

La modernización y la calidad no están peleadas, por el contrario, se complementan, o el gobierno casi todo requiere modernización. Los conmutadores son malos, las máquinas de escribir son mecánicas, los autos se pasan en el taller un buen tiempo y la cultura de la informática aún no se empata con la del sector privado. Sin embargo, aunque el gobierno, contara con todos los recursos para enfrentar este atraso tecnológico y modernizara su equipo, no mejoraría mucho la satisfacción del cliente.

El gobierno no es una industria manufacturera, es una empresa de servicio. En la industria manufacturera, una nueva maquinaria crea un fuerte impacto en la productividad. Mientras que en las empresas de servicio esto no es posible porque la productividad no depende de las máquinas, sino de las personas, o mejor dicho, de cómo éstas se organizan en procesos para resolver problemas y satisfacer al cliente.

Ningún equipo moderno puede vencer la complejidad de los procesos, la falta de claridad en la misión, la estructura pesada, la responsabilidad diluida o la falta de liderazgo.

De hecho, muchos servicios de gobierno no muestran mejoría con nueva tecnología, sino hasta pueden deteriorarse. Ejemplo: Una oficina adquiere software para sus procesos, pero el software no contempla todas las necesidades de sus usuarios. Resultado: los empleados rechazan el sistema y el cliente sufre.

Si el gobierno trabajara en calidad, sería mucho más ágil en definir con precisión el tipo de tecnología que requiere.

Es muy común que la organización empiece a modernizarse cuando ha entrado en un proceso de calidad, porque la creatividad del personal se refleja en muchos ámbitos, entre ellos, el de mejorar las instalaciones o el equipo empleado. La ventaja es que ellos mismos definen la necesidad de la modernización, en lugar de que ésta venga impuesta por un jefe que desconoce las verdaderas necesidades de los empleados y de los clientes.

Cuántas veces hemos observado equipo nuevo que no se utiliza porque le falta una pequeña pieza, porque no era lo que se requería o

porque no se tomo en cuenta el carácter del proceso cuando fue adquirido.

Actualmente, Japón es muy creativo en el desarrollo de nuevas tecnologías, pero no siempre fue así. En el inicio de su revolución administrativa, la mayoría de las patentes no eran japonesas, sino norteamericanas o europeas. Sin embargo, Japón supo ver oportunidades que ni Estados Unidos ni Europa visualizaron y más aún, supo comercializarlas. Las empresas japonesas son las que tienen el ciclo más corto entre el diseño de un nuevo producto y su venta en el mercado.

De igual manera, el gobierno debe trabajar en calidad para saber utilizar la tecnología a favor del cliente. Mientras no sea así, un gran porcentaje de los esfuerzos modernizadores sólo servirán para el relumbrón y las ocho columnas.

CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.

3.1 Antecedentes.

La Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, como dependencia del Poder Ejecutivo del Estado, tiene a su cargo el despacho de los asuntos que le encomienda la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Tabasco, leyes estatales, reglamentos, decretos, acuerdos, convenios y las demás disposiciones que emita el Gobernador del Estado.

Para el estudio, planeación y despacho de los asuntos que le competen, la Secretaría contará con las unidades administrativas siguientes:

- I. Dirección de Administración
- II. Dirección de Asuntos Jurídicos
- III. Dirección de Auditoría Gubernamental
- IV. Dirección de Contraloría Social
- V. Dirección de Desarrollo Administrativo
- VI. Dirección de Evaluación
- VII. Dirección de Fiscalización y Control de Obra Pública
- VIII. Dirección de Información y Orientación Ciudadana
- IX. Dirección de Informática

- X. Dirección de Normatividad
- XI. Coordinación de Asesores
- XII. Coordinación de Órganos de Control Interno.

El secretario contará además con el número de unidades, asesores, órganos de control interno, técnicos y administrativos necesarios para el cumplimiento de sus atribuciones, de acuerdo al presupuesto planeado.

La Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, a través de su titular y de sus unidades administrativas, conducirá sus actividades en forma programada en congruencia con lo establecido en el Plan Estatal de Desarrollo, los Programas Regionales, Sectoriales, Institucionales y Especiales a cargo de la Dependencia.

En el mes de marzo de 1996 se crea la Dirección de Desarrollo Administrativo de la SECODAT (Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo) con el fin de dar cumplimiento a las nuevas atribuciones encomendadas a dicha Dependencia de acuerdo a las fracciones XIX y XX del artículo 25 de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Tabasco.⁹

⁹ Publicado en el Periódico Oficial de fecha 4 de Marzo de 1995.

En el marco del Programa de Modernización de la Administración Pública, el gobierno del estado, a través de la Dirección de Desarrollo Administrativo crea en el mes de abril de 1998 el Instituto Estatal de Capacitación en Calidad, para promover el cambio cultural entre los servidores públicos, conforme a la fracción VI del artículo 13 del Reglamento Interior de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo¹⁰.

La Administración Pública del Estado de Tabasco tiene como fin fundamental, proporcionar a la ciudadanía servidores públicos de calidad, eficientes y eficaces. Es por ello, que se estableció como una de las políticas primordiales dentro del Plan Estatal de Desarrollo 1995 – 2000 el lograr estructuras administrativas adecuadas, partiendo de una integral reforma organizacional, acordes a los requerimientos de la sociedad a la que sirve.

En este proceso de reordenamiento estructural de la Administración Pública, el Titular del Poder Ejecutivo del Estado, en ejercicio de sus facultades, contenidas en la ley Orgánica del Poder Ejecutivo, creó una unidad administrativa a nivel dirección, denominada **Instituto Estatal de Capacitación en Calidad (IECAL)**, la cual

¹⁰ Publicado en el Periódico Oficial de fecha 1º de Agosto de 1998.

tiene por objeto, capacitar y especializar a servidores públicos de la Administración Pública, a fin de que brinden una atención de calidad a los usuarios de los distintos servicios que ofrece ésta.

El Ejecutivo del Estado, atendiendo a que las funciones que desempeña la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, misma que es depositaria entre otras, de las atribuciones inherentes a proponer los mecanismos necesarios para el desarrollo administrativo integral de las Dependencias y Entidades de la administración, con la finalidad de que los recursos tanto humanos como materiales sean aprovechados con eficacia y responsabilidad, concurren en esencia a obtener una mejor calidad en el desempeño de la función pública, decidió adscribir a ésta Dependencia de la Administración Central, el Instituto Estatal de Capacitación en Calidad.

Con el objeto de estar acorde a los cambios necesarios en materia de calidad de los recursos humanos y eficiencia en la administración de los recursos materiales, es preciso hacer modificaciones al Reglamento interior que rige la Organización Administrativa y funcional de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, integrando las funciones que desempeña la Unidad de reciente creación en dicho ordenamiento secundario.

El 18 de Noviembre del 2000, por acuerdo del gobernador del estado se modifica el Reglamento Interior de la SECODAT, adicionando a dicho ordenamiento las funciones que viene desempeñando el IECAL, quedando así integrando oficialmente a la estructura organizativa actual de la SECODAT como la Dirección del Instituto Estatal de Capacitación en Calidad¹¹.

El Instituto pretende alcanzar una transformación en el desempeño de la Administración Pública Estatal, que permita consolidar una novedosa cultura de servicio, donde la satisfacción de la ciudadanía sea lo más importante.

El Instituto Estatal de Capacitación en calidad del Gobierno del Estado de Tabasco (IECAL), consiste en el desarrollo de un esquema metodológico para planear, operar y evaluar las acciones de formación y capacitación de los servidores públicos (incluyendo los ámbitos estatal y municipal), que parte del análisis sistemático de la organización y operación de las instituciones gubernamentales.

Este Instituto de Capacitación en Calidad para la Administración Pública ha sido diseñado conforme a los siguientes principios:

¹¹ Publicado en el Periódico Oficial de fecha 18 de Noviembre de 2000.

- El gobierno debe contar con su propio Instituto de Capacitación en calidad. La capacitación debe ser una actividad permanente y fundamental del trabajo del servidor público y no una actividad excepcional o adicional.
- Ningún gobierno puede alcanzar la calidad, si no cuenta con personal de calidad, por lo que es importante que los servidores se superen y aprendan nuevos valores, conceptos y herramientas para enfrentar y resolver problemas.
- Es indispensable sensibilizar con capacitación en calidad a los servidores públicos en todos los niveles, tanto directivo como operativos.
- Todo proceso de calidad empieza y termina con la educación.
- Promover, respetar la capacitación, especialmente en calidad, es darle mayor valor e importancia a la persona y a su trabajo.

Objetivos de la capacitación en calidad.

Entre los objetivos de la capacitación con calidad se harán los siguientes:

- Sensibilizar y comprometer a los trabajadores en la necesidad del cambio.
- Apoyar y facilitar el cambio de cultura.
- Apoyar la profesionalización de los servidores públicos.
- Servicio civil de carrera.
- Lograr que la cultura **jale** el proceso, en lugar de que el líder tenga que empujarlo constantemente.

Los cursos que se imparten en el IECAL.

Entre los cursos que se imparten se hayan los siguientes:

- Conceptos Básicos de Calidad.

OBJETIVO: Concientizar la importancia que tiene la calidad en la Administración Pública generando una cultura de aprendizaje y mejora continua.

- Calidad en el Servicio.

OBJETIVO: Conocer los elementos y características de un servicio, después de un enfoque de calidad en la Administración

Pública y consolidar un compromiso de cambio personal y laboral, aplicando herramientas que ayuden a concentrar las acciones y lineamientos estipulados en el PROMAP.

- Planeación Estratégica.

OBJETIVO: Proporcionar a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública, elementos para desarrollar su proceso de planeación estratégica dentro del marco de la Nueva Estructura Programática (NEP) para obtener el Programa Operativo Anual de 1999.

- Administración de Proyectos.

OBJETIVO: Proporcionar al participante la metodología de la Administración de Proyectos y sus diferentes elementos que le permitan aplicarla a su centro de trabajo y desarrollarla como herramienta en el proceso de calidad, considerando para ello los conceptos y los lineamientos de modernización.

- Desarrollo Humano.

OBJETIVO: Adquirir un conocimiento teórico – práctico en relación a la estructuración de la personalidad, así como de los elementos que la integran y la determinan; para lograr una comprensión más humana del individuo y sus motivaciones.

- Definición de Estándares de Calidad.

OBJETIVO: Proporcionar a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública un guía para la determinación de Estándares de calidad en los Servicios que permita a los clientes formarse expectativas claras sobre la atención que tiene derecho a exigir.

- Liderazgo y Trabajo en Equipo.

OBJETIVO: Que los participantes desarrollen las habilidades requeridas para ejercer un Liderazgo de calidad, orientado al mejoramiento continuo de los servicios prestados en cada una de las áreas de la Administración Pública que se traduzca en la transformación de una nueva cultura laboral y en la proyección de una excelente imagen institucional.

- Pensamiento Estadístico.

OBJETIVO: Que el participante aprenda a utilizar herramientas estadísticas y de diagnóstico para el análisis y solución de problema, para la planeación de acciones y la verificación de resultados, para el control de los procesos y para la creación de sistemas de indicadores.

- Formación de Instructores.

OBJETIVO: Formar instructores en capacitación cuyas habilidades en el proceso de enseñanza – aprendizaje generen un efecto multiplicador orientado a la Modernización Pública.

Políticas de Funcionamiento:

- El horario de los cursos es de 9:00 a 15:00 hrs.
- Sólo se otorgará diploma a quienes asistan el 100 % de las sesiones del curso.

3.2 Marco Jurídico

Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Tabasco, Artículo 25, Fracción XX, y sus reformas publicadas.¹²

Reglamento Interior de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, Artículo 13 Fracción VI.¹³

Acuerdo por el que se sancionan, la fracción IX al Artículo 3; la Fracción XX bis al artículo 6, la fracción VIII bis al artículo 13 y el artículo 17 bis, del Reglamento Interior de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.¹⁴

¹² Publicado en el Periódico Oficial de fecha 4 de Marzo de 1995 y 10 de Enero de 1998.

¹³ Publicado en el Periódico Oficial de fecha 1º de Agosto de 1998.

¹⁴ Publicado en el Periódico Oficial de fecha 18 de Noviembre de 2000.

3.3 Estructura Orgánica

La estructura orgánica del IECAL es la siguiente:

1.0 Dirección

1.1 Coordinación de Instructores

1.1.1. Instructores

1.2 Coordinación Administrativa

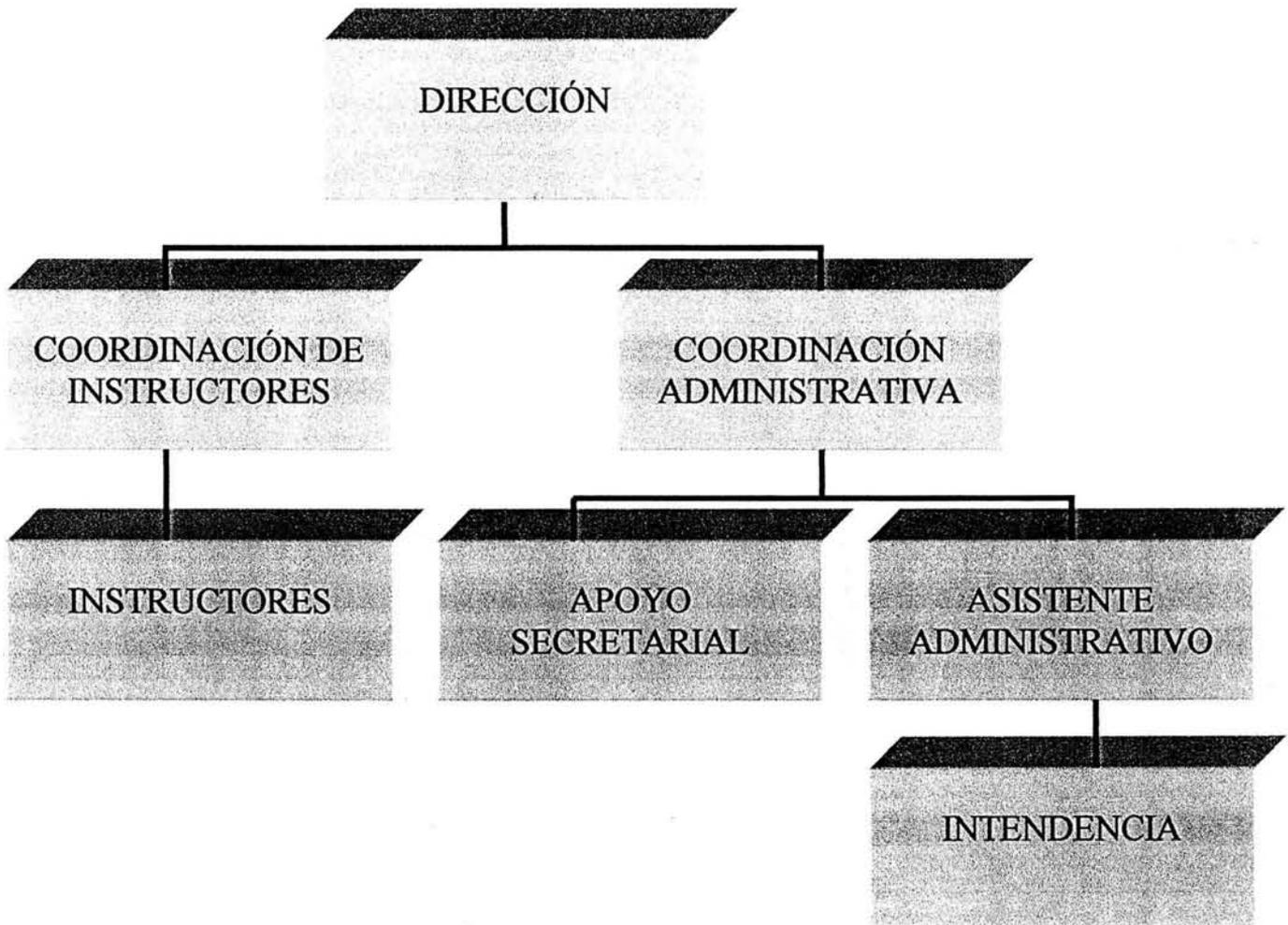
1.2.1 Asistente Administrativo

1.2.1.1. Apoyo Secretarial

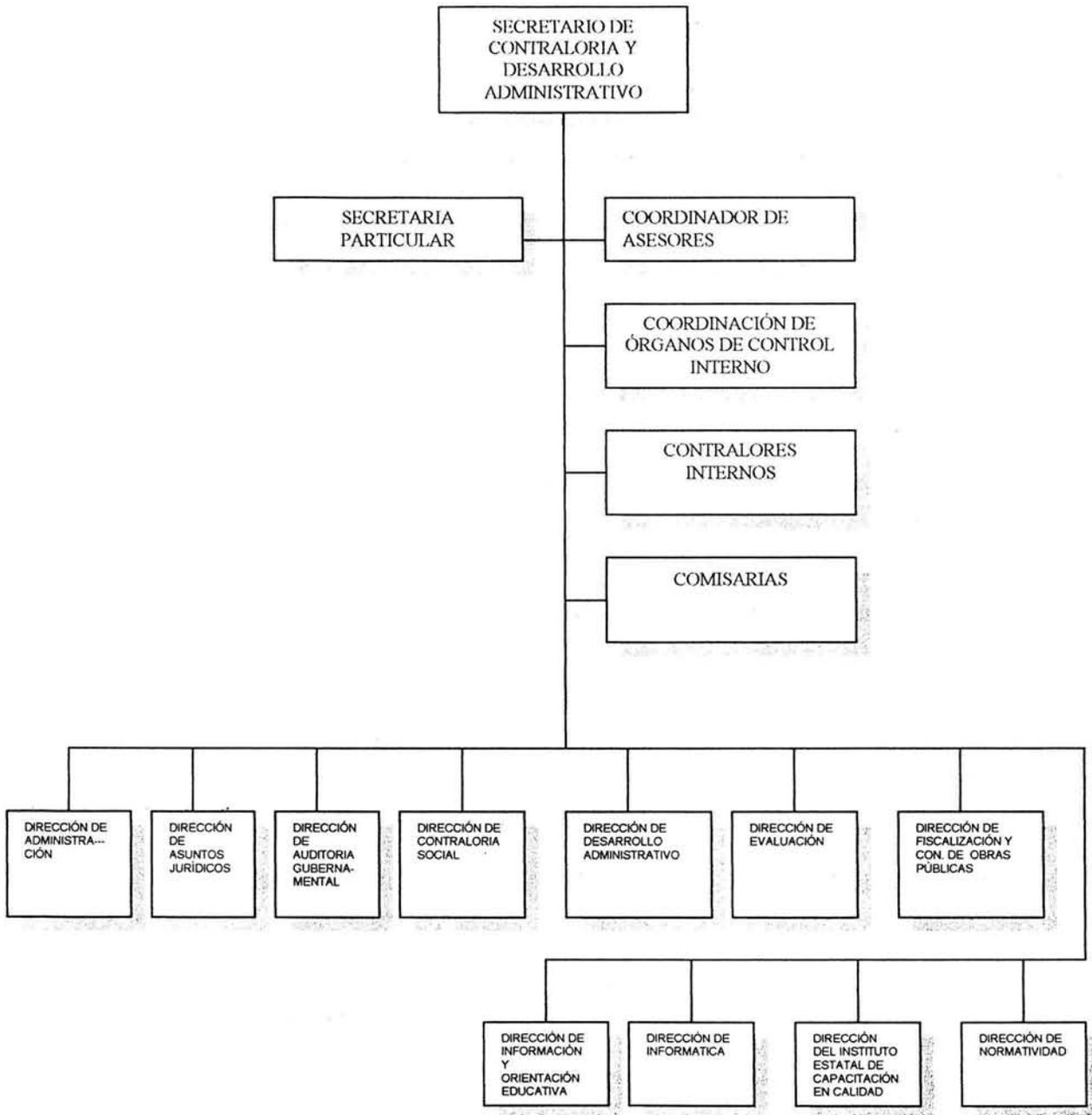
1.2.2.1. Intendencia

A continuación se muestra el organigrama de dicho Instituto.

ORGANIGRAMA DEL IECAL



LA UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO DENTRO LA SECODAT ES MOSTRADA EN EL SIGUIENTE DIAGRAMA O ESQUEMA.



3.4 Atribuciones

Las atribuciones son Acuerdos Administrativos por el que se reforma el Reglamento Interior de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.¹⁵

- I. Estructurar los cursos y talleres de capacitación orientados a capacitar a los servidores públicos de la Administración Pública Estatal y en su caso Municipal en todos los niveles;
- II. Promover la celebración de convenios de colaboración y coordinación, para fortalecer los mecanismos de intercambio cultural entre las instituciones y universidades a fin de desarrollar los programas y objetivos en los ámbitos de calidad, desempeño y resultados;
- III. Impulsar la modernización administrativa en todas las instancias gubernamentales;
- IV. Actualizar y ampliar la capacitación en calidad, en beneficio de los servidores públicos a fin de que éstos tengan un mejor desempeño frente a la sociedad;

¹⁵ Publicado en el periódico Oficial de fecha 1º de Agosto de 1998

Promover y propiciar el impulso de calidad en todas las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal, así como los conceptos y lineamientos de los programas que se autoricen, mediante acciones de difusión y sensibilización de los servidores públicos en todos los niveles;

V. Promover en el ámbito estatal y municipal, con estricto respeto a la autonomía de los municipios; los objetivos y metas del Programa de Desarrollo Administrativo, mediante acuerdos o convenios de coordinación en la materia;

VI. Las demás actividades que conforme a la legislación aplicable le correspondan.

3.5. Metodología aplicada al Instituto Estatal de Capacitación en Calidad.

La administración del IECAL esta centrada en el cliente; su satisfacción y la orientación hacia su bienestar y desarrollo.

Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente (el participante de lo servicios de capacitación del (IECAL).

Dentro de este punto es importante señalar que el servicio principal del IECAL trabaja por su respeto e integridad; es decir, que la capacitación sea vista por todas las Dependencias y Entidades como una verdadera piedra angular del cambio y no como una obligación o castigo que sea relegada y no considerada **importante**.

La capacitación se debe concebir como un gran apoyo para el servidor público en su búsqueda por mejorar la calidad de los servicios, principalmente aquellos dirigidos hacia la comunidad; se debe impartir en horarios de trabajo; ya que es parte del trabajo en sí. En el IECAL no se programan cursos en horarios nocturnos, fines de semana ni en días de descanso.

La filosofía del trabajo que se desarrolla es la siguiente:

- Escuchar la voz del cliente.
- Ofrecer alta calidad en los servicios del centro.
- Hacer del aprendizaje una experiencia agradable.
- Promover la integración y el trabajo en equipo del personal.
- Desarrollar la capacidad creadora y la de “aprender a aprender” o sea, la actividad autodidacta e independiente del personal alumno.

Los métodos de análisis y evaluación que se utilizan en los procesos claves de capacitación es a través de los estándares e indicadores de desempeño de los servicios que se brindan, son los siguientes:

1. Programación de cursos.

ESTÁNDARES DE SERVICIO	
ATRIBUTO	ESTÁNDAR
- Confiabilidad de programación.	100 %
- Satisfacción de las unidades administrativas con la asignación.	90 %
- Oportunidad de programación.	Tres semanas antes del nuevo período.

2. Inscripciones.

ESTÁNDARES DE SERVICIO	
ATRIBUTO	ESTÁNDAR
- Confiabilidad (errores en la inscripción que afecten al cliente).	Cero errores
- Tiempo de respuesta a solicitudes de inscripción.	Inmediata cuando es telefónica, tres días máximos si es vía fax.

INDICADORES DE DESEMPEÑO	
INDICADOR	META
- Cancelaciones por factores internos.	Cero cancelaciones
- Quejas.	Cero quejas

3. Preparación de salas para cursos.

ESTÁNDAR DE SERVICIO	
ATRIBUTOS	ESTÁNDAR
- Material para el instructor completo.	Cero imprevistos
- Material para el participante completo.	Cero faltantes

4. Impartición de cursos.

ESTÁNDAR DE SERVICIO	
ATRIBUTO	ESTÁNDAR
- Cursos estandarizados.	100 % de los cursos
- Calidad en los cursos percibida por los participantes.	95 %
INDICADORES	METAS

- Cancelaciones por factor interno.	Cero
- Impacto de la capacitación percibida por Directores Generales.	90 %

5. Información y orientación.

ESTÁNDAR DE SERVICIO	
ATRIBUTO	ESTÁNDAR
- Servicio oportuno en llamadas.	Contestación inmediata (encuesta a enlaces)
- Servicio oportuno en atención al personal.	Atención inmediata (nivel de satisfacción 95 %)

6. Servicio de café.

ESTÁNDAR DE SERVICIO	
ATRIBUTO	ESTÁNDAR
- Servicio a tiempo	Desde las 8:30 a.m.
- Limpieza (por auditoría)	98 % de cumplimiento (hoja de verificación)
- Todos los insumos de acuerdo a lista	Cero faltantes

7. Reporte de asistencia.

ESTÁNDAR DE SERVICIO	
ATRIBUTO	ESTÁNDAR
- Oportunidad en la información a titulares y enlaces. - Confiabilidad.	Dos hrs. después de haber iniciado el curso Cero errores
INDICADOR	META
- Inasistencias a cursos	20 % máximo vs. Asistentes programados.

8. Mantenimiento a instalaciones.

ESTÁNDAR DE SERVICIO	
ATRIBUTO	ESTÁNDAR
- Limpieza de pasillos - Limpieza de salas - Limpieza de baños	Dos veces al día Inicio, fin de cursos Inicio, fin de cursos y después de los descansos.
INDICADOR	
- Imagen del IECAL orden y limpieza Nota: medición por auditoría quincenal.	(Obj. Mínimo 95 %)

9. Reportes de avances del proceso de capacitación.

ESTÁNDAR DE SERVICIO	
ATRIBUTO	ESTÁNDAR
- Oportunidad de entrega del reporte.	Los primero cinco días de cada mes
- Confiabilidad de la información.	Cero errores
INDICADOR	
- No. de quejas.	Cero quejas

10. Contacto con instructores.

ESTÁNDAR DE SERVICIO	
ATRIBUTO	ESTÁNDAR
- Reuniones de coordinación con instructores.	Mensuales
- Retroalimentación a instructores.	Mensualmente
- Información sobre su calendario de participación como instructores.	Dos semanas de anticipación.

11. Suministro de insumos.

ESTÁNDAR DE SERVICIO	
ATRIBUTO	ESTÁNDAR
- Disponibilidad.	Cero faltantes
- Inventario de materiales actualizado.	En el momento
- Confiabilidad de inventario.	90 %
- Orden y limpieza del almacén.	95 % (resultado en auditorias)

LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE LOS PROCESOS CLAVE DE LOS SERVICIOS SON:

PROCESO CLAVE	INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	FRECUENCIA
1. Programación de cursos. ⇒ Confiabilidad en la programación ⇒ Satisfacción de las unidades administrativas	⇒ Encuesta enlaces ⇒ Encuesta directores generales	⇒ Trimestral

2. Inscripciones	⇒ Encuestas a enlaces ⇒ Buzón de quejas ⇒ Formatos de errores de inscripción	⇒ Trimestral ⇒ 2 revisiones por semana, corte mensual ⇒ Registro inmediato, corte mensual
3. Preparación de salas para cursos y material didáctico	⇒ Evaluación del curso por participante	⇒ Cada evento, corte mensual
4. Impartición de cursos ⇒ Estandarización ⇒ Calidad de cursos ⇒ Impacto de capacitación percibida por los jefes	⇒ Auditoria ⇒ Evaluación del curso por participante ⇒ Evaluación	⇒ Semestral ⇒ Cada evento, corte mensual ⇒ Semestral
5. Información y orientación	⇒ Encuestas a enlaces ⇒ Evaluación de cursos por participante	⇒ Trimestral ⇒ Cada evento, corte mensual
6. Servicio de café	⇒ Evaluación por participante	⇒ Cada evento, corte mensual
7. Reporte de asistencia ⇒ Oportunidad de la	⇒ Encuestas a enlaces	⇒ Trimestral

información ⇒ Confiabilidad de la información ⇒ Inasistencia de cursos	⇒ Encuestas a enlaces ⇒ Lista asistencia vs. Lista programados	⇒ Trimestral ⇒ Mensual
8. Mantenimiento a instalaciones	⇒ Auditoria	⇒ Cada 15 días
9. Reporte de avances del proceso de capacitación	⇒ Encuestas a enlaces	⇒ Trimestral
10. Contacto con instructores	⇒ Encuesta	⇒ Trimestral
11. Suministro de insumos ⇒ Inventarios de materiales ⇒ Orden y limpieza	⇒ Auditoria ⇒ Auditoria	⇒ Cada 15 días ⇒ Cada 15 días

Los estándares es el valor que se da a cada uno de los atributos del servicio, para poder medirlo.

- Los estándares representan una responsabilidad para el servidor público y una referencia al cliente para demandar su cumplimiento; dan certeza al cliente de

lo que puede esperar y al empleado de lo que espera de él.

- El valor puede ser: tiempo, numérico o de caracterización; los atributos de caracterización definen la forma en que se debe prestar el servicio.

Ejemplos:

Atributo	Estándar
Rapidez	3 días para resolución del trámite (Tiempo)
Confiabilidad	Cero errores en elaboración de trámites (Numérico)
Puntualidad	Cumplir en la fecha y hora acordadas (Caracterización)
Facilidad/Sencillez	Cero clientes acuden personalmente a hacer el trámite (Numérico) Todos los trámites por teléfono (caracterización). Un solo formato (Numérico)
Sencillez	Solamente 2 documentos por trámite (Numérico)

Atributo.

Son las características del servicio que son más revelantes para los clientes. Se pueden definir a través de dos eventos:

1. **Reuniones con el personal que da el servicio:** por su contacto permanente en los clientes, ellos conocen lo que el cliente prefiere y lo que le desagrada.
2. **Entrevistas con el cliente:** es la forma más directa de que ellos nos digan como quieren el servicio, con qué cualidades.
 - Lo ideal es que el cliente proponga los atributos y el personal operativo responsable lo valide.
 - El definir atributos permite identificar puntos sobre los que debe ejercerse el control de la medición.

¿Qué son los indicadores?

Los indicadores son parámetros de medición que reflejan el comportamiento observado de un fenómeno, y por tanto representan medidas sobre aspectos no directamente mensurables, como lo son muchas de las actividades y propósitos gubernamentales: salud, educación, bienestar social, desarrollo económico, etc.

En el contexto de la Administración Pública son: los parámetros utilizados para medir el logro de los objetivos de los programas gubernamentales o actividades institucionales a través de los cuales las Dependencias y Entidades dan cumplimiento a su misión.

Algunos ejemplos de indicadores pueden ser:

- Índice de contaminación ambiental.
- Tasa de mortalidad hospitalaria.
- Índice de crecimiento demográfico.
- Tasa de desempleo.
- Costo promedio por alumno graduado de secundaria.

Los objetivos específicos que en el marco de la Administración Pública se reconocen a los indicadores de desempeño, son las siguientes:

1. Evaluar el desempeño de las Dependencias y Entidades, vinculándolo con el cumplimiento de los objetivos.
2. Evaluar sistemáticamente el costo de los servicios públicos y de la producción de bienes, así como su calidad, su pertenencia e impacto social.
3. Verificar que los recursos públicos se utilicen con honestidad, eficiencia y eficacia.

Clasificación de los indicadores.

La gestión gubernamental en su proceso administrativo se realiza por medio de actividades de planeación, programación, ejecución, control y evaluación, que le permiten cumplir con la misión que se le ha encomendado.

El monitoreo de indicadores de desempeño en las distintas fases del proceso, es sumamente útil para la toma de decisiones, asegurar calidad en los resultados, prevenir desviaciones y corregir el rumbo de las acciones, para lograr los objetivos propuestos:

TIPOS DE INDICADORES



- **Indicadores Estratégicos.**

Son los parámetros de medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos de los programas sectoriales y / o actividades institucionales.

- **Indicadores de los Proyectos.**

Son indicadores que miden el logro de los objetivos del proyecto y permiten identificar la contribución que el proyecto aportará para el logro de los objetivos estratégicos.

- **Indicadores de Gestión.**

Estos indicadores proporcionan información sobre las funciones y los procesos clave con los que opera una dependencia o entidad de la APF. Mediante su consulta es posible detectar desviaciones que impidan en último término el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- **Indicadores de Servicio**

Estos indicadores miden el cumplimiento de los estándares definidos para los servicios.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

INDICADORES ESTRATÉGICOS

Indicador	Meta
• Uso de la capacidad instalada	100 %
• Impacto de la capacitación percibida por los directores generales	90 %
• Satisfacción de los usuarios con los talleres de capacitación percibida por los participantes	95 %
• Satisfacción de los participantes con los servicios del IECAL	95 %

INDICADORES DE GESTIÓN

Indicador	Meta
• Cancelaciones por factores internos	0 cancelaciones
• Número de quejas	5 % máximo
• Imagen del IECAL (orden y limpieza)	95 % mínimo
• Disponibilidad de materiales	100 %

INDICADORES DE SERVICIOS

Indicador	Meta
• Cumplimiento de los estándares del servicio	90 %

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL APLICADA AL INSTITUTO ESTATAL DE CAPACITACIÓN EN CALIDAD.

4.1 Metodología de la Auditoría Operacional.

Independientemente de cualquier metodología, es la actitud mental de búsqueda constante de oportunidades para aumentar la eficiencia en los controles operacionales y en la realización misma de las operaciones.

No obstante, es necesario establecer una metodología para la realización de este servicio. Esta puede basarse en el método científico cuyos pasos son:

- Consideración de la información preliminar que sugiere el problema (familiarización).
- Formulación del problema (panorama general).
- Observaciones de hechos pertinentes al problema (recolección de información).
- Usos de conocimientos anteriores (preparación especial y capacidad profesional).
- Formulación de la hipótesis (recomendaciones tentativas, operaciones).

- Deducción de las implicaciones de la hipótesis (análisis de la investigación).
- Conclusión que tiene o no la hipótesis (aplicación de los hallazgos y presentación del problema a los afectados).

La utilización de este método permite establecer un sistema de carácter general aplicable en diversas situaciones y circunstancias.

La metodología se simplifica en tres pasos fundamentales:

Familiarización, investigación y análisis y diagnóstico. Tiene un carácter genérico y deberá adecuarse a las situaciones que se encuentren en el desarrollo de la revisión.

a) Familiarización.

El auditor debe familiarizarse con las operaciones que revisa dentro del contexto de la empresa que está auditando a través del estudio de:

- Los problemas especiales inherentes al ramo de la actividad en que se desenvuelve la empresa y que coinciden en la administración de la operación que se revisa.

- La infraestructura específica establecida para hacer frente a la administración de la operación.
- Los antecedentes respecto de deficiencias detectadas a través de cartas de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por auditores internos, externos o consultores.

Algunos de los lineamientos que van a permitir al auditor sistematizar sus esfuerzos para familiarizarse con la empresa en general y con la operación que se revisa en particular son:

1. Estudio del medio ambiente. Los principales aspectos a investigar son los siguientes:

- La importancia que para la empresa representa la operación que se audita medida de acuerdo a las repercusiones financieras que se tendría si se mejorará su eficiencia.
- Indicadores tales como rotaciones, razones financieras, etc.
- Estructura de la organización y políticas aplicables a la operación que se revisa.
- Reglamentación federal, estatal y municipal que rigen las prácticas de manejo de la operación.

- Información de la forma como la competencia resuelve los problemas de una operación similar.

2. Estudio de la gestión administrativa. Respecto al proceso administrativo de la empresa, el auditor deberá estudiar su instrumentación práctica, a fin de conocer en términos generales sus características y posibles deficiencias.

3. Visita a las instalaciones. El auditor deberá observar directamente como se efectúan las operaciones e identificar síntomas de problemas. Estos sistemas los podrá identificar mediante la aplicación de entrevistas informales.

Después de haber realizado el proceso de familiarización el auditor operacional estará en posibilidad de:

- Dar orden a sus ideas, teniendo como fundamento los hechos que haya observado.
- Estructurar un programa de trabajo lo suficientemente detallado para entrar en la siguiente fase de la metodología, de una manera ordenada.

El uso de programas estándares se considera aceptable en la medida en que se haga la adecuación pertinente al caso específico que se investiga.

b) Investigación y análisis.

El objetivo de esta fase de la metodología es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación en cuestión. En ésta fase se realizan pruebas de detalle, utilizando especialmente pruebas selectivas del auditor o por medio del muestreo estadístico.

c) Diagnóstico con informe.

Una vez estudiada y evaluada la infraestructura administrativa se sumarían los hallazgos y se señalará la interpretación que se hace con ellos, reportándose aquellos que sean indicios de notorias fallas de eficiencia.

Para el levantamiento de la información se debe usar las siguientes técnicas:

- Entrevista
- Observación de campo.

Las entrevistas deben celebrarse, en primera instancia con el ejecutivo de más alta jerarquía a cuyo cargo esté el área funcional sujeta a estudio.

Durante la entrevista, un recurso de trabajo inmediato para el auditor son las siguientes interrogantes:

- ¿Dónde?
- ¿Cuándo?
- ¿Quién?
- ¿Cómo?
- ¿Cuánto?
- ¿Qué?
- ¿Para qué?

La interrogante ¿QUÉ? es muy útil para conocer las actividades en un departamento, una acción o un ciclo de operaciones.

Las preguntas ¿PARA QUÉ? y ¿DÓNDE? permiten conocer tanto el propósito como el lugar en que se emprenden las actividades inherentes a un sistema; así como la persona que las realiza.

Finalmente las preguntas ¿CÓMO? y ¿CUÁNDO? se realizarán con los medios y la cantidad de recursos involucrados en el desarrollo de los trabajos propios de un sistema.

Durante el desarrollo de la entrevista el auditor debe obtener ejemplares a toda la documentación interna que se utiliza para dar dinámica a los métodos y los procedimientos: Tales como, solicitudes de crédito, pedidos, facturas, pólizas contabilizadoras, remisiones, reportes de cobranza, etc., en cada uno de estos formularios se deberá averiguar y anotar lo siguiente:

- Nombre.
- Objetivo del formulario.
- Departamento que lo prepara.
- Persona o personas que los revisan.
- Número de ejemplares y su distribución departamental.
- Reflejo contable.

En resumen la etapa del levantamiento de la información se caracteriza por el hecho de que el autor averigua exclusivamente las características de unos sistemas mediante indagaciones con todo el personal involucrado, desde el más alto ejecutivo hasta el último de los ayudantes.

Sistemas Administrativos de Información.

Los sistemas administrativos de información consideran las áreas de planeación, de operación, de control, de evaluación y en general de comunicación.

Por sistemas administrativos de información debe entenderse por el conjunto de conocimientos que se utilizan para registrar, clasificar y resumir los datos generados en las operaciones de las empresas o entidades, con el objeto de obtener información sobre el resultado de la ejecución de estas operaciones.

La entidad de los sistemas administrativos de información radica en:

- Exactitud durante el proceso y en la obtención de información sobre las diferentes operaciones.
- Oportunidad con que se logra el proceso de los datos
- Enfoque de la información, atendiendo las necesidades del usuario final.
- Confiabilidad en los diferentes reportes que se obtienen de los sistemas administrativos de información.

Existen dos tipos de sistemas administrativos dependiendo del enfoque final de la información que se genera:

- Sistemas de procesos de transacciones cuyas características radican en procesar operaciones en volumen y que los archivos del sistema, desde los

manuales hasta los computarizados, es posible obtener información con un alto grado de detalle, así como información resumida.

- Sistemas de información por la gerencia y sistemas de respaldo en las decisiones, las cuales están encaminadas a proporcionar información dirigida a los más altos niveles de la organización y consiste en encontrar, computar y analizar los datos obtenidos de los sistemas de procesos de transacciones, con el objeto de apoyar el proceso de toma de decisiones de los administradores y ejecutivos.

4.2. Propuestas y sugerencias del caso.

La metodología propuesta y explicada en el punto anterior dio como resultado lo siguiente:

Los factores internos que se presentaron son:

- No se contó con un plan estratégico de acción.
- Falta de sistema de información administrativa en tiempo real.
- Personal administrativo sin prestaciones.
- Falta de manejo presupuestal.
- Falta de actualización de los instructores.

Los factores externos identificados son:

- Falta de liderazgo en niveles superiores.
- Falta de conocimiento en los principios de administración por calidad total.
- Ausencia de pensamiento estratégico.
- Falta de presupuesto para el mantenimiento del Instituto Estatal de Capacitación en Calidad.
- Alto índice de inasistencias.

Lo anterior ha generado problemas en cuanto a duplicidad de funciones, falta de continuidad en el trabajo y falta de especialización en las áreas técnicas y de servicio. Se requiere entonces de un sistema de administración y desarrollo de recursos humanos que permita la creación de conocimiento al interior de las áreas, el desarrollo de personal y la optimización de recursos.

Esto a su vez origina que los sistemas bajo los cuales se administran las Dependencias y Entidades, operen en manos de servidores públicos poco especializados y desmotivados, limitándose así la capacidad de respuesta de la autoridad ante la creciente demanda ciudadana, haciéndose lenta la prestación de los servicios públicos, debido a un mal diseño, organización y operación de las Dependencias gubernamentales.

La capacitación por si sola, no representa la solución de fondo a muchos de los problemas existentes y si bien durante los últimos años el Gobierno del Estado se ha preocupado por capacitar a sus empleados, la capacitación no cuenta con mecanismos o sistemas que le permitan evaluar tanto el impacto de dicha capacitación, como el desempeño del personal al interior de sus centros de trabajo, por lo que el otorgamiento de estímulos, premios y ascensos aún es inequitativo en muchos de los casos y requiere mejorarse.

La evaluación que se realiza sobre el cumplimiento de los programas y la consecuente asignación de recursos, está más ligada al cumplimiento de actividades que de resultados o desempeño. Al no existir estos mecanismos o sistemas útiles para la evaluación del desempeño del personal, programas e impacto social, no es posible contar con información útil para la toma de decisiones y la elaboración de estadísticas confiables.

Las organizaciones trabajan en función de la experiencia cotidiana porque no están documentados los procesos en manuales de organización y manuales de procedimientos.

No existen instancias realmente organizadas y las que hay no permiten ni la participación e involucramiento activo de la sociedad

en la solución de problemas, ni la comunicación y promoción de resultados.

Se han realizado esfuerzos importantes, sin embargo las innovaciones tecnológicas son adquiridas por las Dependencias que cuentan con mayor presupuesto y a falta de estándares obligatorios y de una comisión que se encargue de verificar el seguimiento de los mismos, se forman núcleos aislados de información como resultado de la incompatibilidad entre equipos, sistemas operativos y software en general.

Por último, se requiere que los líderes responsables de la Administración Pública Estatal se involucren y promuevan la modernización, el camino y el desarrollo institucional.

CONCLUSIONES.

El presente trabajo se ha desarrollado por mi preocupación e interés al desempeñarme como servidor público y haber impartido cursos de capacitación al personal que labora en la Administración Pública Estatal. En el desarrollo de mis actividades, he observado que se considera la modernización de la Administración Pública como un fin y no como un medio para lograr la mejora en la prestación de los servicios públicos y para elevar consecuentemente la calidad de vida de los ciudadanos.

La metodología usada en la elaboración del presente trabajo, se realizó mediante la aplicación de tres pasos fundamentales que son:

- a) Familiarización. Este paso permite conocer la estructura, organización, objetivos, política, sistemas y procedimientos de la entidad en términos generales.
- b) Investigación y análisis. El objetivo de este segundo paso de la metodología es analizar la información para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación en cuestión.
- c) Diagnóstico. Este paso es un resumen del conocimiento general que se prepara con base en los resultados obtenidos en los pasos

anteriores de la metodología; en él se plantean los principales indicios de notorias faltas de eficiencia.

Resulta evidente que existe un problema importante en lo que respecta a la administración y desarrollo de los recursos humanos y que los esfuerzos realizados en materia de desarrollo administrativo han sido insuficientes y dispersos por la falta de un modelo de modernización e innovación administrativa. La estructura organizacional del gobierno del Estado no facilita el control ni la adecuada administración. Esto se refleja en los grandes espacios de control, el elevado número de servidores públicos y la falta de un sistema de administración del factor humano, de mecanismos para la profesionalización y en última instancia de la falta de un servicio civil de carrera.

En virtud de lo anterior, se deberá trabajar para la consecución de un objetivo concreto: **lograr que las políticas públicas del gobierno se lleven a cabo exitosamente, incidiendo en un mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos, haciéndose necesario por lo tanto, una reorganización, reingeniería, reinención de las instituciones públicas, sus procesos y función estratégica.**

BIBLIOGRAFÍA.

Auditoria Moderna,

Ziegler Kell, 1998,
Editorial CECSA.

Boletines de auditoria integral,

IMCP (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.), 1996,
Editorial IMCP.

Concepto de auditoria integral,

Academia mexicana de auditoria integral, A.C., 1996, boletín 1,
Editorial DOFISCAL.

Contraloría Gubernamental,

Castro Vázquez, Raúl, 1997
Editorial, IMCP.

Contabilidad Gubernamental, federal, estatal y municipal,

Castro Vázquez, Raúl, 1997
Editorial, IMCP.

Estrategias para un gobierno competitivo,

Roel Rodríguez, Santiago,
Ediciones, CASTILLO.

Examen de estados financieros por contadores públicos,

Mora Montes, Ricardo, 1996,
Editorial IMCP.

La auditoria interna en la Administración Pública Federal,

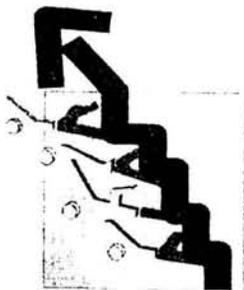
Adam Adam, Alfredo y Becerril, Guillermo, Cs. Ps.
Editorial IMCP.

Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Tabasco.

**Manual de organización del Instituto Estatal de Capacitación en
Calidad.**

ANEXOS

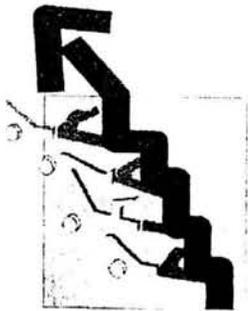
ANEXO 1



IECAL

SERVICIOS PÚBLICOS DE LAS DEPENDENCIAS ESTATALES, CAPACITADOS POR EL INSTITUTO ESTATAL DE CAPACITACIÓN EN CALIDAD POR CURSOS Y POR DEPENDENCIA 1998

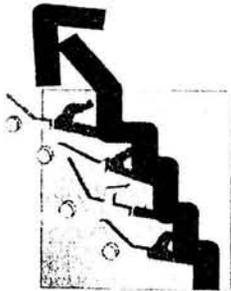
DEPENDENCIA / CURSO	Conceptos Básicos de Calidad	Calidad en el Servicio	Admón. de Proyectos	Planeación Estratégica	Definición de Estándares	Desarrollo Humano	TOTAL
1.- Secretaría de Educación	338	93	27	39	24	49	570
2 Secretaría de Salud	1227	326	25	27	26		1631
3 Secodat	209	9	1				219
4 Instituto de Cultura de Tabasco	166	52		9	10	33	270
5 CODETAB	47	16			1		64
6 SEPLAFIN	97	46	1				144
7 SEDESPA	167	26		7			200
8 SECRETARÍA DE GOBIERNO	31						31
9 PROCURADURÍA	45		14		7	14	80
10 SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES	44	17					61
11 COPLADET	3						3
12 SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA	483	80	39		20		622
CADEM	18						18
FOMENTO ECONOMICO	5						5
COLEGIO DE BACHILLERES	18						18
TOTALES	2898	665	107	82	88	96	3936



Servidores Públicos de las Dependencias Estatales Capacitados por el IECAL Por Curso y Dependencia 1999

IECAL

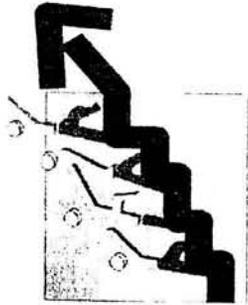
DEPENDENCIA / CURSO	Conceptos Básicos de Calidad	Calidad en el Servicio	Admón. de Proyectos	Definición de Estándares	Liderazgo y Trabajo en Equipo	Planeación Estratégica	Formación de Instructores	Desarrollo Humano	TOTAL
SECRETARIA EDUCACIÓN	1066	611	89	223	23	73	4	119	2208
SRIA DE SALUD	2139	694	235	209	28	80	12	125	3522
SECODAT	48	50	3	14	1	21	7	8	152
SEPLAFIN	137	66	0	0	0	24	0	0	203
SEDESPA	211	86	10	19	16	14	1	17	374
SRIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES	66	40	0	3	0	14	0	0	123
SRIA DE SEGURIDAD PUBLICA	139	270	36	65	40	107	10	39	706
COLEGIO BACHILLERES	716	374	46	254	24	114	18	55	1601
UJAT	55	15	0	0	0	0	0	0	70
COPLADET	6	0	0	0	0	0	0	0	6
CIJOTAB	21	3	0	5	0	0	0	1	30
SRIA DE GOBIERNO	25	18	1	6	0	0	0	1	51
P.G.J.	16	0	0	18	0	0	0	15	49
SEDESOL	1	0	0	0	0	0	0	0	1
I.C.T.	12	20	0	0	0	0	0	0	32
O.I.F.	123	80	0	0	0	0	0	0	203
INSTITUTO DE TURISMO	22	0	0	0	0	0	0	0	22
SAPAE	68	29	3	11	0	10	0	7	128
H. AYUNTAMIENTO DE CENTRO	34	29	3	11	0	10	0	7	128
TOTALES	4905	2363	423	826	132	440	52	387	9522



IECAL

Servidores Públicos de las Dependencias Estatales Capacitados por el IECAL por Cursos Dependencia Enero - Diciembre del 2000

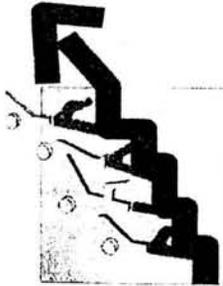
DEPENDENCIA / CURSO	Conceptos Básicos de		Calidad en el Servicio	Desarrollo Humano	Definición de Estándares	Planeación Estratégica	Admón. de Proyectos	Técnicas de Servicio	Liderazgo y Trabajo en Equipo	Formación de Instructores	Pensamiento Estadístico	TOTAL
	Calidad	Calidad										
COBATAB	457	301	90	196	17	71	31	31	31	0	18	1312
D.I.F.	367	276	187	185	40	0	7	41	41	0	0	1103
U.J.A.T.	82	42	19	37	21	1	0	0	0	2	0	204
SRIA DE SALUD	906	412	569	161	27	13	3	11	11	10	3	2115
SEGURIDAD PUBLICA	366	309	135	243	135	135	0	135	135	0	0	1458
SRIA DE GOB.	32	6	14	1	5	5	0	0	0	0	0	63
INSTITUTO DE LA ADMÓN. PUBLICA	28	23	25	18	0	0	0	0	0	0	0	94
I.F.E.	18	14	13	14	0	0	13	0	0	14	0	86
SRIA DE EDUCACION	244	154	176	65	11	10	9	1	1	1	1	672
ISSSTE	7	1	3	0	0	0	0	0	0	8	0	19
SECOFI	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	10
SEDESPA	19	5	3	2	2	4	0	1	1	1	0	37
SAPAET	186	123	72	93	41	39	25	19	19	0	25	391
SECOAT	4	3	1	0	1	0	1	0	0	0	1	11
UPCH	62	57	26	62	33	60	42	24	24	0	25	391
SEPLAFIN	0	6	0	52	0	1	0	0	0	0	0	59
TECNOLOGICO	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	18
TURISMO	3	4	4	2	26	0	0	5	5	0	0	44
H. AYUNTAMIENTO DE CENTRO	29	1	2	0	2	0	0	0	0	0	0	34
I.C.T.	4	4	15	2	0	0	0	0	0	0	0	25
TOTALES	2826	1743	1366	1135	463	341	133	270	36	75	8368	



IECAL

**Capacitaciones Impartidas por el IECAL a los
Servidores Públicos de las Dependencias
Gubernamentales Enero del 2001.**

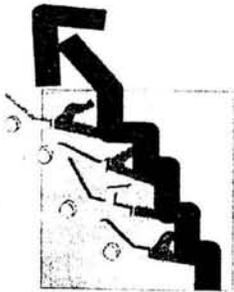
DEPENDENCIA / CURSO	Conceptos Básicos de Calidad	Calidad en el Servicio	Desarrollo Humano	Definición de Estándares	Planeación Estratégica	Admón. de Proyectos	TOTAL
SECRETARIA DE SALUD	16	0	8	0	0	0	24
DIF. TABASCO	26	5	11	0	0	0	42
SECRETARIA SEGURIDAD PUBLICA	0	0	0	28	29	29	86
SECRETARIA DE EDUCACION	0	0	4	0	0	0	4
U.P.CH.	10	9	1	9	0	0	29
SEDESPA	0	0	16	0	0	0	16
TOTALES	52	14	40	37	29	29	201



Capacitaciones Impartidas por el IECAL a los Servidores Públicos de las Dependencias Gubernamentales Marzo del 2001.

IECAL

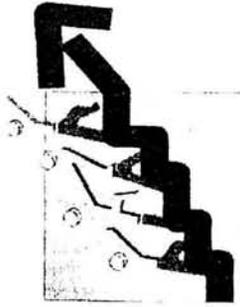
DEPENDENCIA/ CURSO	Conceptos Básicos de Calidad	Calidad en el Servicio	Definición de Estándares	Planeación Estratégica	Admón. de Proyectos	Liderazgo y Trabajo en Equipo	Desarrollo Humano	Técnicas de Servicio	Pento. Estco.	TOTAL
SALUD	13	3	4	1	2	16	6	0	0	45
EDUCACIÓN	26	5	2	1	0	4	3	0	0	41
SEGOAT	42	56	10	2	2	0	9	0	0	122
CIMADES	4	0	0	0	0	0	0	0	0	4
SEPIAFIN	6	0	0	0	0	0	0	0	0	6
SEDESPA	1	0	0	0	0	0	12	0	0	13
SEDAFOP	5	6	4	3	3	0	0	0	0	21
SRIA GOBIERNO	3	0	0	0	0	0	1	0	0	4
O.F. BASCO	68	26	21	0	0	10	14	7	0	145
PROCURADURIA	28	0	0	0	0	0	0	0	0	28
ISSTE	3	0	5	0	0	0	0	0	0	8
ECAL	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
ICET	0	2	3	9	8	3	1	0	0	26
INDUVITAB	1	1	0	0	0	2	0	0	0	4
INSTITUTO DEL TROPICO HUMEDO	11	0	0	0	0	0	0	0	0	11
SAPAET	10	0	0	0	0	0	0	0	0	10
COMUNICACIÓN SOCIAL	3	0	0	0	0	0	1	0	0	4
AYUNTAMIENTO DE CENTRO	10	2	0	0	1	0	2	0	0	15
COBATAB	19	36	7	5	9	7	0	0	4	87
MIGRACION	2	2	0	0	0	0	0	0	0	4
TRIBUNAL SUPERIOR	61	71	0	0	0	18	32	0	0	182
UPCH	0	0	0	0	0	0	8	0	0	8
I.F.E.	42	0	0	0	0	0	0	0	0	42
TOTALES	359	210	56	21	25	60	89	7	4	831



IECAL

Capacitaciones Impartidas por el IECAL a los Servidores Públicos de las Dependencias Gubernamentales Abril del 2001.

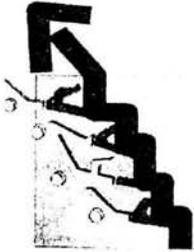
DEPENDENCIA / CURSO	Conceptos Básicos de Calidad	Calidad en el Servicio	Definición de Estándares	Planeación Estratégica	Admón. de Proyectos	Liderazgo y Trabajo en Equipo	Desarrollo Humano	Técnicas de Servicio	Formación de Instructores	TOTAL
SALUD	36	6	14	1	0	0	31	0	9	97
EDUCACIÓN	6	0	0	0	0	0	8	0	0	14
SEGURIDAD	12	52	41	16	1	1	8	0	0	131
SEDESPA	19	1	0	0	0	0	0	0	0	20
SEFOE	4	4	2	3	3	4	4	0	0	24
SEDAFOP	2	0	0	0	0	13	0	0	0	15
SEC. DE GOB.	2	0	0	0	0	13	0	0	0	15
DIF. TABASCO	27	20	2	0	0	0	14	8	0	71
ISSET	3	0	1	0	0	0	5	0	0	9
IECAL	4	3	2	2	0	2	2	0	0	15
INDUVTAB	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
INJUDET	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
I.C.T.	9	4	0	0	1	1	0	1	0	16
TROPICO HÚMEDO	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
SAPAET	12	13	1	0	0	0	0	0	0	26
AYTO. DEL CENTRO	10	3	0	0	0	0	0	0	0	13
COBATAB	43	12	8	7	3	0	1	0	0	74
TRIBUNAL SUPERIOR	25	0	0	0	0	0	26	0	0	51
MIGRACION	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
ISSSTE	8	19	7	0	0	0	1	0	0	35
IFE	1	30	12	0	0	0	0	0	0	43
TOTALES	233	177	91	35	11	21	119	9	9	704



Capacitaciones Impartidas por el IECAL a los Servidores Públicos de las Dependencias Gubernamentales Mayo del 2001.

IECAL

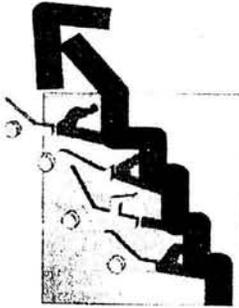
DEPENDENCIA / CURSO	Conceptos Básicos de Calidad	Calidad en el Servicio	Definición de Estándares	Planeación Estratégica	Admón. de Proyectos	Liderazgo y Trabajo en Equipo	Desarrollo Humano	Técnicas de Servicio	TOTAL
SALUD	41	45	33	10	1	5	30	0	165
EDUCACIÓN	50	3	3	5	0	18	0	0	79
SEDDAT	1	5	47	88	19	13	2	0	175
SEFOE	0	0	0	1	0	0	0	0	1
SEDESPA	6	3	1	0	1	5	0	0	16
SEPLAFIN	3	0	0	0	0	0	0	0	3
SEDAFOP	1	0	2	1	0	1	2	0	7
SEGURIDAD PUBLICA	3	5	10	1	0	0	0	0	19
SECRETARIA DE	1	3	0	1	0	0	0	0	5
GOBIERNO									
DIF. TABASCO	17	43	51	1	0	2	17	0	131
COBATB	24	23	29	11	8	8	7	0	110
CODETAB	11	8	3	3	0	14	0	0	40
CIMADES	1	0	0	0	0	0	0	0	1
ICAUDET	1	0	0	0	0	0	2	8	3
ISSET	1	4	3	0	0	0	10	0	18
IECAL	2	1	0	2	0	0	0	0	5
INDUVTAB	0	0	0	2	0	0	2	0	4
INJUDET	24	0	0	0	0	0	0	0	24
ICT	1	0	2	1	0	0	2	0	12
SAPAET	46	1	2	3	0	0	1	0	53
AYUNTAMIENTO DEL CENTRO	8	3	0	0	0	0	0	0	13
TRIBUNAL SUPERIOR	0	23	0	0	0	0	25	0	48
MIGRACION	1	0	0	0	0	0	0	0	1
I.S.S.S.T.E.	3	15	4	1	0	0	0	0	23
IFE	0	0	3	11	0	0	0	0	14
TOTALES	246	185	194	142	29	66	100	8	970



Capacitaciones Impartidas por el IECAL a los Servidores Públicos de las Dependencias Gubernamentales Junio del 2001.

IECAL

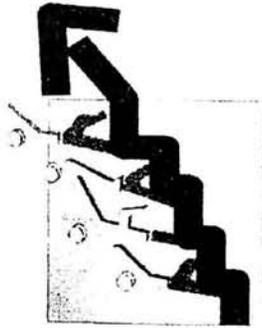
DEPENDENCIA / CURSO	Conceptos Básicos de Calidad	Calidad en el Servicio	Definición de Estándares	Planeación Estratégica	Admón. de Proyectos	Liderazgo y Trabajo en Equipo	Desarrollo Humano	Técnicas de Servicio	Formación de Instructores	TOTAL
SALUD	21	4	54	48	9	1	50	1	4	190
EDUCACIÓN	32	7	0	0	2	0	0	0	0	41
SEDDAT	4	2	9	27	64	15	16	0	7	144
SEFOE	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
SEDESPA	11	7	7	40	3	0	2	0	0	70
SEPLAFIN	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
SECIOT	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3
SEDAFOP	23	0	0	0	1	0	2	0	0	26
SERV. ESTIC. DE EMPLEO	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
SEGURIDAD PUBLICA	13	13	11	4	4	1	0	4	1	51
SECRETARIA DE GOBIERNO	0	0	0	0	2	0	0	0	1	3
DIF. TABASCO	41	35	28	22	7	19	48	12	2	214
COBATE	0	0	0	2	3	0	0	0	0	5
CONALEP	57	54	0	0	0	0	0	0	3	114
CODETAB	0	0	5	20	0	0	3	0	0	31
CIMADES	2	3	1	18	0	0	0	0	0	22
GENATAB	1	1	1	0	0	0	0	0	1	4
ICADET	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
ISSET	3	0	1	0	0	0	3	0	0	8
IECAL	0	1	0	0	4	2	0	0	7	11
INDUTAB	9	0	4	0	0	0	0	0	0	28
INJUDET	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0
IBT	11	0	0	0	0	0	7	24	0	32
YUMKA	00	0	0	2	0	0	0	0	0	2
SAPAET	33	4	0	25	4	2	1	0	0	39
AYUNTAMIENTO DEL CENTRO	15	5	3	2	0	0	1	0	0	26
PROCURADURIA GENERAL DE JUSTICIA	11	0	0	112	0	0	0	0	0	112
TRIBUNAL SUPERIOR	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3
MIGRACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ISSSTE	3	0	0	3	1	0	0	0	0	8
TOTALES	240	146	124	329	111	38	134	41	27	1190



Capacitaciones Impartidas por el IECAL a los Servidores Públicos de las Dependencias Gubernamentales Julio del 2001.

IECAL

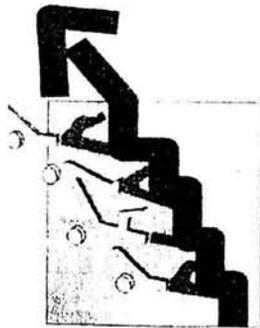
DEPENDENCIA / CURSO	Conceptos Básicos de Calidad	Calidad en el Servicio	Definición de Estándares	Planeación Estratégica	Admón. de Proyectos	Liderazgo y Trabajo en Equipo	Desarrollo Humano	Técnicos de Servicio	Pensamiento Estadístico	TOTAL
SALUD	23	32	9	58	8	2	16	0	0	148
EDUCACIÓN	18	0	6	0	5	0	1	0	0	30
SEGODAT	0	1	1	4	56	33	20	0	4	119
SEDESPA	0	1	0	0	11	2	6	2	0	21
SRIA DE GOBIERNO	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
DEMATAB	0	0	0	0	0	33	1	0	0	2
CAPECE	0	0	0	0	7	1	0	0	0	7
SEPLAFIN	0	0	0	0	4	0	0	0	0	4
SECUT	2	0	0	2	2	1	1	1	0	8
SEDAFOP	2	1	0	0	0	0	0	0	0	4
SEFDE	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
SEDES	0	19	21	15	1	0	0	0	0	56
SEGURIDAD PUBLICA	6	3	14	0	2	1	4	6	0	35
DIF TABASCO	82	58	2	19	0	0	71	3	1	276
IC.T.	1	1	0	0	0	0	2	0	0	4
IECAL	0	0	0	0	5	0	0	0	0	5
ES.S.E.T.	0	0	1	0	0	40	0	0	0	1
INDUITAB	16	14	1	1	5	0	22	0	0	60
COBATAB	4	2	0	0	5	0	6	5	0	28
CONALEP	0	0	33	0	0	0	0	0	0	33
SAPACT	1	13	0	1	6	1	1	1	0	25
AYUNTAMIENTO	3	3	2	3	1	6	0	0	2	16
JUNTA ESTATAL DE CAMINO	0	0	00	0	3	0	0	0	0	3
P.G.J.	0	0	0	0	3	2	0	0	0	3
I.S.S.S.T.E.	0	3	1	0	0	2	0	0	0	5
TOTALES	158	151	91	103	127	90	151	18	7	896



Capacitaciones Impartidas por el IECAL a los Servidores Públicos de las Dependencias Gubernamentales Agosto del 2001.

IECAL

DEPENDENCIA/ CURSO	Conceptos Básicos de Calidad	Calidad en el Servicio	Definición de Estándares	Planeación Estratégica	Admón. de Proyectos	Liderazgo y Trabajo en Equipo	Desarrollo Humano	Técnicas de Servicio	TOTAL
SALUD	5	5	0	80	23	1	16	0	130
EDUCACIÓN	56	7	1	3	0	0	0	0	67
SECODAT	1	2	5	5	4	2	22	3	44
SEDESPA	2	1	2	2	0	0	1	0	8
SRIA. De GOBIERNO	5	2	2	1	0	0	4	0	14
CEMATAB	0	0	0	1	1	0	0	0	2
SEBOT	0	0	1	0	1	0	0	0	2
SEDAFOP	1	0	1	0	0	0	0	0	2
SEDES	2	0	0	0	0	0	0	0	2
SEGURIDAD PUBLICA	0	3	15	0	1	1	3	10	33
YUMKA	85	49	13	2	3	1	67	0	220
IECAL	13	9	0	0	0	0	0	0	22
I.S.S.E.T.	0	0	0	0	0	0	0	4	4
INDUITAB	75	36	1	2	1	1	4	0	120
COBATAB	2	4	4	4	0	0	1	0	15
CONALEP	1	0	0	0	0	0	0	2	3
SAPAET	5	0	5	52	0	0	11	0	73
AYUNTAMIENTO	2	1	0	0	0	0	0	0	3
I.S.S.T.E.	0	18	17	12	0	0	1	0	48
TOTALES	255	137	68	166	35	6	130	19	816



Capacitaciones Impartidas por el IECAL a los Servidores Públicos de las Dependencias Gubernamentales Septiembre del 2001.

IECAL

DEPENDENCIA / CURSO	Conceptos Básicos de Calidad	Calidad en el Servicio	Definición de Estándares	Planeación Estratégica	Admón. de Proyectos	Liderazgo y Trabajo en Equipo	Desarrollo Humano	Pensamiento Estadístico	Técnicas de Servicio	Rediseño de Proceso	TOTAL
SALUD	78	45	9	275	7	34	26	0	0	2	476
EDUCACIÓN	41	53	51	0	0	0	0	0	0	0	145
SEGOBAT	12	6	9	31	31	0	11	4	0	6	110
SEDESPA	5	1	1	0	0	0	1	4	4	4	20
SRIA De GOBIERNO	1	3	2	1	0	0	1	0	0	0	8
SECOT	9	0	2	0	0	0	0	0	0	0	11
SEFOE	27	0	0	27	0	0	0	0	0	0	54
SEDAFOP	0	0	1	2	0	0	0	0	0	1	3
SEGURIDAD PUBLICA	2	4	7	2	0	0	10	0	7	5	33
DIF. TABASCO	32	38	12	23	19	11	30	0	19	0	189
I.C.T.	1	3	1	1	0	0	12	0	1	0	19
YUMKA	1	8	19	11	0	0	6	0	0	0	45
IECAL	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3
I.S.S.E.T.	35	47	29	8	3	2	7	2	0	1	134
INDUVTAB	0	0	0	1	3	0	2	0	0	1	7
COBATAB	24	8	33	14	14	0	10	0	2	2	107
CONALEP	0	0	0	0	0	21	22	0	0	0	43
SAPAET	5	9	2	0	0	0	0	0	0	0	16
AYUNTAMIENTO	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
SRIA DEL TRABAJO	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2
TOTALES	277	226	179	396	77	68	140	10	33	22	1428

ANEXO 2

ANEXO 3

**CAPACITACIONES IMPARTIDAS POR EL IECAL A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA DEPENDENCIAS
DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE TABASCO.**

Dependencia/Curso	Conceptos Básicos de Calidad	Calidad en el servicio	Desarrollo Humano	Definición de estándares	Planeación Estratégica	Admón. de Proyectos	Técnicas de Servicio	Liderazgo y trabajo en equipo	Formación de Instructores.	Pensamiento Estadístico	Rediseño de Procesos	Total
Secretaría de Educ.	1881	946	143	186	321	351	9	46	5	1		3,889
Secretaría de Salud.	4529	1593	907	522	608	323	5	102	35	3		8,627
Secodot.	362	192	107	139	195	181	4	65	14	9	6	1,274
Instituto de Cultura.	182	76	48	12	9	0	0	0	0	0		327
Codetab.	110	30	4	14	23	0	0	14	0	0		195
Seplafin.	243	118	0	52	24	7	0	0	0	0		444
Sedespa.	412	140	76	30	85	31	6	18	2	4	4	808
Sría. de Gobierno.	100	32	20	11	8	10	0	13	1	0		195
Procuraduría Gral. de J.	135	44	43	0	0	0	0	0	0	0		224
Sría. de Com. y Transp.	110	57	0	3	14	0	0	0	0	0		184
Copladet.	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0		9
Sría. de Seguridad Púb.	1012	687	174	479	345	313	20	177	11	0	1	3,219
Cadem.	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0		18
Fomento Económico.	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0		5
Colegio de Bachilleres.	1191	675	145	450	267	117	0	55	18	18		2,936
U.J.A.T.	137	57	19	37	21	1	0	0	0	0		272
Sría. de Gobierno.	57	24	15	7	5	6	0	0	0	0		114
Sedesol.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1
D.I.F.	749	551	352	299	86	26	58	83	9	0	5	2,218
Instituto de Turismo.	28	8	8	4	52	0	0	0	0	0		100
Sapaet.	264	152	79	11	51	42	25	19	0	25		668
H. Ayuntamiento.	63	8	2	2	0	0	0	0	0	0		75
Instituto de Admón. Púb.	28	23	25	18	0	0	0	0	0	0		94
I.F.E.	18	14	13	14	0	0	13	0	14	0		86
ISSTE.	7	1	3	0	0	0	0	0	8	0		19
SECOFI.	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0		10
Universidad Popular de la Chontalpa.	62	57	26	62	33	60	42	24	0	25		391
Instituto Tecnológico de Villahermosa.	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	16	18
TOTAL	11,715	5,487	2,221	2,354	2,149	1,472	184	618	117	87	16	26,420

EVALUACIÓN DEL TALLER

Su opinión es muy valiosa para nosotros

Curso: _____ Fecha: _____
 Instructor: _____ Secretaría: _____
 Lugar donde se imparte: _____

Marque de acuerdo al valor que tuvo para usted este evento en cada uno de los conceptos señalados para evaluación.

Favor de marcar con pluma

	MUY BIEN		DENTRO DE LO ESPERADO			NO SE CUMPLIÓ LO PROGRAMADO				
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
CONTENIDO DEL TALLER										
1. El tema es claro e interesante para los participantes.										
2. La información es útil y aplicable al área de trabajo.										
3. ¿Haría cambios al contenido?										
4. Cumple con sus expectativas.										
MANUAL										
1. Recibió el manual a tiempo.										
2. Lo considera útil y de buena presentación.										
INSTRUCTOR										
1. Muestra dominio sobre los temas tratados.										
2. Facilitó la participación y aporte de los participantes.										
3. Aclaró dudas a los participantes										
4. Fueron claros los objetivos desde el principio.										
5. Fueron alcanzados los objetivos del taller										
6. El desarrollo del curso se orientó hacia el logro de los objetivos										
7. Cumplió con el horario señalado.										
8. Fue puntual.										
MATERIAL										
1. El material presentado se ajustó al contenido.										
2. Los apoyos audiovisuales enriquecieron el desarrollo del taller.										
LOGISTICA										
1. Recibió la notificación del curso a tiempo										
2 Se denota organización en la planeación de las actividades										
3. Considera adecuadas y cómodas las instalaciones.										

Recomendaría este curso

No lo recomendaría

SUGERENCIAS:



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/GA/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Candelaria Vázquez Ramos**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Auditoría, toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez	Presidente
M.A. Rafael Silva Ramírez	Vocal
Dr. Oscar Priego Hernández	Vocal
Dr. Pedro Félix Álvarez Rivero	Vocal
Dr. Orestes Gamez Díaz	Secretario
Dr. Jorge Márquez Bueno	Suplente
M.A. Pánfilo Morales de la Cruz	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Ciudad. Universitaria, D.F., 14 de octubre de 2004.
El Coordinador del Programa.

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez