



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES
CENTRO DE INVESTIGACIONES SOBRE AMÉRICA DEL NORTE
CENTRO REGIONAL DE INVESTIGACIONES MULTIDISCIPLINARIAS
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES-ACATLÁN

GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS SECRETARÍAS DE ESTADO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL DE MÉXICO: MODELO DE LA NORMA ISO 9000.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN GOBIERNO Y ASUNTOS PÚBLICOS

P R E S E N T A

LIC. GERMÁN RUIZ MÉNDEZ

TUTOR: DR. RICARDO CAMPOS ÁLVAREZ TOSTADO



CIUDAD UNIVERSITARIA

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 mis padres

Agradecimientos:

A mi tutor y amigo:

Dr. Ricardo Campos Álvarez Tostado

A los integrantes del comité revisor de esta investigación:

Dra. Marcela Astudillo Moya
Dra. Araceli Parra Toledo
Dr. José Juan Sánchez González
Mtro. Sergio V. Ballesteros Mesa

A mis profesores y amigos del programa de Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales:

Dr. Francisco José Díaz Casillas
Mtro. Miguel Ramírez Carbajal
Dr. Roberto Moreno Espinosa
Dr. Ricardo Uvalle Berrones
Dra. Bertha Lerner Sigal
Dr. Víctor Manuel Martínez Chávez
Dr. Daniel Acosta Esparza

A mis amigos del INAFED:

Lic. Gloria del Carmen Muñoz León
Mtro. Fernando Fonseca Gutiérrez
Lic. Alejandro Hernández Morín
C. Santiago Sánchez Lima

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)

Por el apoyo brindado para la realización de la presente investigación

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO I: ESTADO, GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: TRANSFORMACIONES Y PLANTEAMIENTOS EN TORNO A LA GLOBALIZACIÓN

1.1 Transformaciones y nuevos planteamientos en torno a la Globalización.....	9
1.2 El nuevo papel del Estado, el Gobierno y la Administración Pública	
1.2.1 Sobre el Estado	15
1.2.2 Sobre el Gobierno.....	21
1.2.3 Sobre la Administración Pública.....	24
1.3 Gestión Pública.....	26
1.3.1 Conceptos.....	27
1.3.2 El papel del ciudadano en la Gestión Pública	33
1.3.3 Modelos de la Gestión Pública.....	35
1.3.3.1 Modelo del paradigma posburocrático.....	36
1.3.3.2 Modelo de la Reinención del Gobierno.....	37
1.3.3.3 Modelo OCDE.....	39
1.3.3.4 Modelo CLAD.....	41
1.3.4 Herramientas administrativas aplicadas a la Gestión Pública.....	46
1.3.4.1 Planeación Estratégica.....	49
1.3.4.2 Reingeniería de Procesos.....	51
1.3.4.3 Benchmarking.....	52
1.3.4.4 Calidad Total.....	55

CAPÍTULO II: EL CONTEXTO MUNDIAL DE LA CALIDAD

2.1 El concepto de calidad.....	59
2.2 Sistema de Gestión de la Calidad.....	62
2.3 Evolución histórica de los sistemas de gestión de la calidad.....	63
2.4 Los antecedentes de la ISO.....	64
2.5 La Norma ISO 9000.....	65
2.6 Proceso de certificación ISO 9000.....	70
2.7 Los sistemas de Gestión de la Calidad en Mundo.....	71
2.8 Sistemas de Gestión de la Calidad en México.....	73

CAPÍTULO III: INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL DE MÉXICO

3.1 Los antecedentes: reforma y modernización administrativa.....	78
3.1.1 Programa de Simplificación Administrativa.....	79
3.1.2 Programa de Modernización Administrativa.....	80
3.1.3 Reforma al Sistema Presupuestario.....	82
3.2 Innovación Gubernamental en la Administración Pública Federal.....	86
3.2.1 Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad Gubernamental.....	87
3.2.2 Agenda Presidencial de Buen Gobierno.....	91
3.2.3 Modelo de Calidad INTRAGOB.....	94
3.2.4 Premios y Reconocimientos en materia de Innovación Gubernamental.....	95

CAPÍTULO IV: PROCESOS CERTIFICADOS EN LAS SECRETARÍAS DE ESTADO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

4.1 Secretaría de Gobernación.....	98
4.2 Secretaría de Relaciones Exteriores.....	101
4.3 Secretaría de la Función Pública.....	109
4.4 Secretaría de la Defensa Nacional.....	112
4.5 Secretaría de Marina.....	116
4.6 Secretaría de Seguridad Pública.....	119
4.7 Secretaría de Hacienda y Crédito Público (Servicio de Administración Tributaria).....	122
4.8 Secretaría de Desarrollo Social.....	123
4.9 Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.....	127
4.10 Secretaría de Energía.....	131
4.11 Secretaría de Economía.....	136
4.12 Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.....	141
4.13 Secretaría de Comunicaciones y Transportes.....	146
4.14 Secretaría de Educación Pública.....	154
4.15 Secretaría de Salud.....	164
4.16 Secretaría de Trabajo y Previsión Social.....	170
4.17 Secretaría de la Reforma Agraria.....	173
4.18 Secretaría de Turismo.....	176

CAPÍTULO V: ANÁLISIS GENERAL DE LOS PROCESOS CERTIFICADOS

5.1 Resultados generales por secretaría.....	179
5.2 Niveles de innovación para la calidad en las Secretarías de Estado.....	181
5.2.1 Nivel funcional de la innovación.....	182
5.2.2 Nivel estructural de innovación.....	183
5.2.3 Nivel comportamental de la innovación.....	185
5.2.4 Nivel racional de la innovación.....	187
5.3 Los ocho principios de la gestión de calidad en las Secretarías de Estado.....	188
5.4 El proceso de certificación.....	190
CONCLUSIONES	193
ANEXOS	200
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	210

ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICAS Y DIAGRAMAS

CUADROS

1.1 Reforma del Estado.....	17
1.2 Niveles de la Reforma del Estado.....	19
1.3 La modernización del Estado en el contexto internacional.....	19
1.4 Elementos conceptuales del paradigma posburocrático.....	36
1.5 Elementos de la Reinención del Gobierno.....	38
1.6 Diferencias: ¿En qué son diferentes las gestiones pública y privada?.....	44
2.1 Elementos comunes de los sistemas de calidad.....	62
2.2 Total de certificados ISO en el mundo.....	71
2.3 Total de certificados en América del Norte.....	73
4.1 Procesos certificados en la SEGOB.....	100
4.2 Procesos certificados en la S R E.....	107
4.3 Procesos certificados en la SFP.....	110
4.4 Procesos certificados en la SEDENA.....	114
4.5 Procesos certificados en la SEMAR.....	118
4.6 Procesos certificados en la SSP.....	121
4.7 Procesos certificados en el SAT.....	123
4.8 Procesos certificados en la SEDESOL.....	125
4.9 Procesos certificados en SEMARNAT.....	130
4.10 Procesos certificados en la SENER.....	134
4.11 Procesos certificados en la Secretaría de Economía.....	140
4.12 Procesos certificados de la SAGARPA en las entidades federativas.....	144
4.13 Procesos certificados en los organismos de SAGARPA.....	145
4.14 Procesos certificados en oficinas centrales de SAGARPA.....	145
4.15 Procesos certificados en la SCT (Áreas Centrales).....	150
4.16 Procesos certificados Centros SCT.....	153
4.17 Procesos certificados en la SEP.....	156
4.18 Procesos certificados en SSA.....	167
4.19 Procesos certificados en la STPS.....	172
4.20 Procesos certificados en la SRA.....	175
4.21 Procesos certificados en la SECTUR.....	177
5.1 Los ocho principios de la gestión de calidad en las Secretarías de Estado	188

DIAGRAMAS

1.1 Conceptos e instituciones de gestión pública.....	32
2.1 Familia de Normas ISO sobre Aseguramiento de la Calidad.....	67
2.2 La estructura documental de un sistema de gestión de la calidad.....	68
2.3 Mejora continua del Sistema de Administración de la Calidad.....	69
3.1 Modernización de la APF.....	83
3.2 Modelo de Calidad de la Administración Pública Federal.....	91

GRÁFICAS

2.1 Total de certificados ISO en el mundo.....	71
2.2 Top 10 de países certificados.....	72
2.3 Certificados por tipo de actividad económica en México.....	74
2.4 Sector servicios certificado por tamaño de empresa.....	75
2.5 Certificados por sector manufactura y por tamaño de empresa.....	75
2.6 Establecimientos certificados por entidad federativa.....	76
5.1 Total de procesos certificados por dependencia.....	181
5.2 Centros de Trabajo certificados con estándares internacionales ISO 9000.....	184
5.3 Total de personal participante en los procesos certificados bajo la Norma ISO 9000 de la Administración Pública Federal.....	186

Introducción

Nuevos planteamientos han surgido en torno al cuestionamiento de las capacidades de conducción de los gobiernos y el impacto de sus políticas públicas en el contexto democrático. Los gobiernos han intentado consolidar la llamada Reforma del Estado en la búsqueda de generar instituciones con mayor capacidad de respuesta en la globalización, en donde los agentes políticos, económicos y sociales convergen en la demanda de acciones de gobierno más efectivas.

El proceso de globalización ha transformado el papel del Estado, no sólo como administrador de las economías nacionales, además de hacer caso a las demandas de un orden internacional exigente, ya que la soberanía de los gobiernos se restringe a favor de reglas económico – administrativas automáticas o universales. En este sentido, la importancia en el estudio del Gobierno y los Asuntos Públicos, radica en el análisis de los nuevos planteamientos en torno a las formas y procedimientos en que los gobiernos atienden sus asuntos públicos, como consecuencia de las tendencias actuales provocadas por el orden económico del proceso de integración mundial para dar respuesta a las demandas sociales.

De esta manera, los esfuerzos por consolidar y garantizar la consecución de los fines gubernamentales han revalorado el sentido por el cual son utilizados las técnicas y procedimientos por los que se logran la consecución de los planes y programas gubernamentales. Así, la función administrativa del gobierno ha establecido el desarrollo de la Gestión Pública en el manejo eficiente de los recursos, en un contexto de toma de decisiones para consolidar las acciones efectivas realizadas por los políticos y los administradores públicos, proporcionando rumbo y orientación a las organizaciones gubernamentales, esto ha incentivado la incorporación de modelos esencialmente generados en el pensamiento de la empresa privada como un elemento para proporcionar la calidad en los servicios públicos. La Gestión Pública, propone la renovación de las formas y modos en que interactúa la dirección gubernamental orientada a los resultados en un contexto de agotamiento del modelo burocrático. En este sentido, la gestión pública busca ser un renovado mecanismo del quehacer gubernamental.

Al respecto, la orientación de resultados de las acciones de gobierno, se ha venido configurando con enfoques de técnicas y métodos empresariales, en donde la gestión pública se ha desarrollado en el contexto mundial, dentro del marcado proceso de globalización, que ha puesto en el campo

de estudio de las ciencias sociales, las relaciones Estado –mercado – sociedad. Por un lado, la relación Estado – mercado ha enfatizado sobre los mecanismos y controles por los cuales se efectúa la relación de los agentes y de su ámbito de actuación entre uno y otro.

Los cuestionamientos al desarrollo institucional de la administración pública, se han fundamentado en la eficiencia de los mecanismos del mercado y del Estado, en la asignación de recursos. En este sentido, un factor fundamental sobre este planteamiento, se centra en las dimensiones de la globalización (financiera, social y ambiental), que han implicado el surgimiento de nuevos retos en el funcionamiento de los mercados y las instituciones gubernamentales.

La dimensión financiera, se ha establecido a partir del flujo de capitales de las empresas, propiciando la celebración de tratados y de acuerdos internacionales para la desregulación de los mercados financieros, estableciendo la alteración de los sistemas de producción de las empresas en la búsqueda de brindar productos y servicios de calidad en un entorno de competitividad y administración del conocimiento e información.

Por otra parte, la dimensión social se refiere a las consecuencias provocadas por la actual integración económica mundial, en las que se determinan las políticas y acuerdos en materia de derechos humanos, pobreza, bienestar social, seguridad, cultura e identidad, etcétera.

La integración económica mundial de los procesos productivos en la transformación de los recursos naturales, ha retomado importancia en la dimensión ambiental de la globalización, en el manejo y explotación responsable del medio ambiente. Así, la erosión de los recursos naturales ha enfatizado al desarrollo sustentable como una medida responsable del crecimiento económico en las naciones con la finalidad de contrarrestar los daños irreversibles al medio ambiente.

En este sentido, la relación entre el Estado y la sociedad, ha dado cabida a nuevos procesos de fortalecimiento democrático; el concepto de ciudadano ha generado distintos espacios de interacción para la participación ciudadana, en los que se da una participación más activa en los asuntos públicos. Así, esta nueva relación entre el Estado y el ciudadano, converge en nuevos mecanismos de participación ciudadana por los cuales el ciudadano interviene en los asuntos públicos. Estas características de los ciudadanos, retoman importancia en su interacción con la administración pública y la prestación de servicios; por esta razón, la relevancia de lograr eficiencia

en los servicios gubernamentales, dentro de las organizaciones públicas, consolida en las instituciones una capacidad de respuesta a las demandas sociales.

La calidad de los servicios de gobierno, se conforma de mecanismos adoptados que tienden a buscar la flexibilización de las organizaciones gubernamentales para lograr el adecuado manejo de los recursos escasos, así como la efectividad de los mismos, para lo cual, se ha tenido que implementar el enfoque “clientelar”, a fin de impulsar dichas organizaciones a la consecución de las metas sobre los resultados y la participación de sus ciudadanos. Estas nuevas tendencias de la administración pública se empezaron a fundamentar con los principios de generar un gobierno competitivo y empresarial en la prestación de los servicios bajo la llamada Reinención del Gobierno (*Reinventing Government*) desarrollado en la década de los noventa por los estadounidenses y adoptado en gran parte de los países, miembros de algún bloque económico.

Como resultado de las nuevas tendencias de la llamada Reinención del Gobierno se justificaron la incorporación de técnicas empresariales en las organizaciones gubernamentales, entre éstas se contempló la Calidad Total, la cual surgió como una serie de medidas estratégicas, desarrolladas en la década de los años cincuenta por las empresas japonesas, que lograron posicionarse en todo el mundo en relación a eficacia, eficiencia, y productividad. A partir de la Reinención del Gobierno se planteó la incorporación de la filosofía de la Calidad Total en las organizaciones gubernamentales.

Conforme a lo anterior, se han desarrollado lineamientos generales que permiten concentrar aspectos cuantitativos y cualitativos, en torno a la filosofía de la Calidad Total en las organizaciones, tal es el caso de la Norma ISO 9000 (*International Organization for Standardization*), establecidas como conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad que, desde su publicación inicial en 1987, han obtenido una reputación global como elemento para posicionar a las organizaciones que comprueben los estándares de calidad conforme a los requerimiento de la Norma ISO.

La Norma ISO 9000 contiene las directrices para seleccionar y utilizar las normas para el aseguramiento de la calidad, existiendo las Normas ISO 9001/9002/9003/9004, las cuales permiten seleccionar un modelo de aseguramiento de calidad, conforme a los requerimientos internos y a los impactos externos entre las organizaciones que han implementado sistemas de calidad. Su nomenclatura se basa en los tipos de requerimientos que

hay que comprobar para asegurar un Sistema de Gestión de la Calidad. Como se desarrollará en el capítulo 2, las organizaciones de bienes y servicios (públicas y privadas) han adoptado el modelo ISO 9000 y 9001, como el más común, al permitir garantizar el diseño, desarrollo, producción e instalación de servicios o bienes con la finalidad de satisfacer los requerimientos del cliente.

En este marco, la incorporación de la Norma ISO en las organizaciones gubernamentales ha alentado el debate sobre el grado de compatibilidad de la misma, en el sentido de comprobar los elementos necesarios para garantizar una organización responsable de la Calidad Total. Actualmente, existen algunas experiencias internacionales que denotan el esfuerzo por dar vigencia al ciudadano bajo el enfoque de cliente; tal es el caso de: la Carta para Usuarios de Servicios Públicos, de Bélgica (1992); la Iniciativa de Normas de Servicio Público, de Canadá (1992); la Carta de Servicios Públicos, de Francia (1992); la Carta de Calidad en los Servicios Públicos, de Portugal (1993); el Observatorio de la Calidad, de España (1992) y la Carta del Ciudadano, del Reino Unido (1991).

La Reforma del Estado mexicano, en materia administrativa, ha mostrado sus esfuerzos en lo concerniente al mejoramiento de procesos internos, así como elevar la efectividad y productividad de su aparato administrativo. Si bien, históricamente ha existido la preocupación por mejorar la calidad de los servicios públicos, derivado de las propuestas del Consenso Washington; ya que desde el gobierno del presidente Miguel de la Madrid, se acentuó con mayor claridad bajo el esquema del Servicio Civil de Carrera, en la conformación de cuadros más profesionales y capaces en las tareas de gobierno. Posteriormente, los esfuerzos de reducir el aparato gubernamental, en la Reforma del Estado, emprendida por el gobierno del presidente Carlos Salinas, se consolidó con mayor énfasis en el PROMAP (Programa de Modernización Administrativa), así como en el período de gobierno del presidente Ernesto Zedillo.

La exigencia de la Calidad Total en las instituciones gubernamentales en México ha sido promovida por organismos internacionales con la finalidad de elevar la calidad de los servicios proporcionados por las mismas instituciones, así como el grado de efectividad de la gestión pública para el desarrollo de la gobernabilidad en los asuntos públicos.

La creciente necesidad de encontrar formas y mecanismos en el gobierno mexicano para incorporar la eficacia y la eficiencia, aunado a la escasez de los recursos para llevar a cabo las

tareas de gobierno, han sido factores indispensables para que la Administración Pública Federal incorpore novedosas formas que no sólo atiendan a las necesidades sociales, sino, que fortalezcan los procesos institucionales con enfoques de austeridad fiscal, mejora continua, eficacia y eficiencia.

El Programa de Innovación y Calidad Gubernamental, operado por la Oficina de Innovación y Calidad Gubernamental de la Presidencia de la República, durante la administración del gobierno 2000-2006 del Presidente Vicente Fox, ha mostrado importantes avances en materia de certificación de calidad de los procesos de la Administración Pública Federal.

Así, hasta el año de 2005 se han certificado 1,848 áreas estructurales de la Administración Pública Federal de México, lo que denota la relevancia e importancia del actual gobierno en establecer sistemas administrativos enfocados a la Calidad Total que proporcionen una mejora en la institucionalización, así como el reestablecimiento de las mismas.

Por otro lado, las tendencias mundiales, a través de las *Best Practices*, han influido en la forma en que los gobiernos incorporan nuevos esquemas administrativos para la innovación gubernamental, enfrentado la tarea de garantizar el desarrollo de la economía y sociedad, mediante nuevos esquemas de organización y regulación mundial.

Es inminente que los gobiernos han tenido que adoptar esquemas innovadores en las formas de organizarse, por tal motivo la tendencia mundial gira en torno a garantizar mejoras administrativas en los programas económicos y sociales. En lo referente a lo económico, es indispensable que los gobiernos conjunten esfuerzos entre los diferentes sectores y actores económicos, este tipo de políticas permite que las diferentes fases económicas y su relación con el gobierno se articulen, coadyuvando al desarrollo integral y sustentable.

En lo referente a lo social, los gobiernos actualmente han tenido que innovar en los mecanismos de implementación y planes de acción para la efectividad de las políticas sociales. De esta manera, la presente investigación ha tomado como objeto de estudio los mecanismos administrativos, específicamente los modelos basados en la Norma ISO 9000 como medios por los cuales se implementan las políticas y programas gubernamentales para consolidar esquemas de calidad como factor indispensable en el desarrollo institucional de la administración pública.

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo determinar el grado de incorporación y certificación de Sistemas de Administración de la Calidad, basados en la Norma ISO- 9000, dentro de los procesos concernientes a las Secretarías de Estado de la Administración Pública Federal, enmarcados en la estrategia de Innovación y Calidad Gubernamental del periodo 2000 – 2006.

Lo anteriormente descrito, se llevó a cabo a través de una revisión documental y de campo para definir las variables que se manejaron y el modelo teórico, donde la hipótesis central que sustenta la investigación se desarrolló de la siguiente manera *“mientras mayor sea el grado de sistemas de calidad total, basados en la Norma ISO 9000, en el sector central de la Administración Pública Federal mayor será el desarrollo institucional para la calidad en la prestación de los servicios públicos.”*

El estudio se guió por dos estrategias: descripción teórica y exploratoria de campo. La estrategia metodológica, basada en la descripción teórica, posee tres ejes: 1) Estado, gobierno y administración pública: transformaciones y planteamientos en torno a la globalización; 2) El contexto mundial de la calidad; y, 3) Institucionalización de la calidad en la Administración Pública Federal. Por su parte, la estrategia exploratoria de campo para comprobar la hipótesis de trabajo consistió en: 4) Procesos certificados en las Secretarías de Estado de la Administración Pública Federal; y) 5) Análisis de los procesos certificados. A partir de este marco conceptual y con la finalidad de comprobar la hipótesis se diseñaron las tablas de procesos certificados, con información proporcionada por las unidades de enlace para la Transparencia y Acceso a la Información para determinar los tipos de procesos certificados y el personal, así como las áreas estructurales de las Secretarías de Estado que realizaron las certificaciones.

Para poder explicar el grado de incorporación de sistemas de calidad en el gobierno, se planteó en el Capítulo 1 de la presente investigación, desarrollar el panorama mundial referente a las formas de organización de los gobiernos y las consecuencias que han llevado a la incorporación de nuevos modelos de organización respecto a los problemas de eficacia y eficiencia por los que han atravesado los gobiernos y sus administraciones públicas. Es evidente que el proceso de Globalización ha modificado estructuralmente a los Estados Nacionales; actualmente, se ha venido consolidando el llamado modelo de la Gestión Pública, en este marco global. Este modelo, ha llevado a la creación de nuevas formas en las que se realizan las tareas cotidianas en la prestación de los servicios públicos. Este capítulo pretende conceptualizar al modelo de la Gestión Pública desde la perspectiva teórico práctica y sus principales herramientas propuestas para la

mejora de los procesos gubernamentales en la justificada búsqueda de gobiernos más eficientes, eficaces y efectivos en sus tareas cotidianas de prestación de servicios públicos.

Dentro del modelo de la Gestión Pública se desarrollan herramientas y modelos administrativos que permiten el uso racional de los recursos públicos; en este sentido, la Administración de la Calidad Total (ACT) ha sido implantada dentro de los modelos gubernamentales. Es así, que se buscará mostrar un panorama general de los conceptos de globalización y sus repercusiones en los gobiernos; y dentro de esas repercusiones se focalizará el análisis en la Gestión Pública y en sus herramientas para lograr los fines del modelo.

Por otra parte, el Capítulo 2 definirá el marco de referencia del Sistema de Administración de la Calidad, bajo el enfoque y modelo internacional ISO (*International Organization for Standardization*). Los contenidos abordarán los antecedentes más significativos de esta organización y cómo gradualmente se fueron incorporando a nivel mundial los lineamientos generales de los Sistemas de Calidad hasta consolidarse en un modelo estandarizado. Igualmente, se abordarán los contenidos de la Norma ISO 9000, así como sus principios, objetivos y obligaciones que exigen un Sistema de Calidad a cualquier organización.

Para poder identificar el grado de incorporación de sistemas de calidad en la Administración Pública Federal, se documentarán en el Capítulo 3 los avances y grado de formalización a través de programas que el Gobierno Federal en México ha establecido como una serie de lineamientos generales en el esfuerzo por establecer una administración pública que proporcione servicios de calidad en cada una de las áreas que la integran. Este apartado pretende establecer los lineamientos por los cuales el gobierno ha consolidado una visión a futuro en la mejora de administrar los procesos que son competencia del sector central de la Administración Pública Federal. Los lineamientos generales por los cuales el gobierno incorpora la calidad en los servicios públicos son un fundamento de carácter jurídico – normativo y de observancia general en las dependencias y entidades que integran al Poder Ejecutivo.

Por último, el Capítulo 4 mostrará los procesos, productos y servicios de las Secretarías de Estado de la Administración Pública Federal certificados en ISO 9000, en este marco se mostrará la investigación de 18 dependencias del sector central que realizaron procesos de certificación, excluyendo a la Procuraduría General de Justicia (PGR) que por sus funciones de seguridad nacional, no será incorporada para el análisis de la presente investigación. La sistematización de la

información de los procesos certificados permitirá el desarrollo del Capítulo 5 con la finalidad de identificar los programas y servicios de calidad del gobierno federal; la estructura administrativa para la calidad y al personal involucrado en los sistemas de administración de la calidad con la finalidad de demostrar el grado de implantación del Modelo de Calidad Intragob e identificar los factores de análisis más representativos en la incorporación de técnicas empresariales aplicadas al sector público.

El conjunto de la información obtenida ha permitido realizar las conclusiones pertinentes al grado y tipo de procesos en que las Secretarías de Estado determinaron como estratégicos para realizar acciones de fortalecimiento institucional basados en Sistemas de Administración de la Calidad y a través de la certificación de modelos ISO 9000.

CAPÍTULO I: ESTADO, GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: TRANSFORMACIONES Y PLANTEAMIENTOS EN TORNO A LA GLOBALIZACIÓN

Los nuevos planteamientos surgidos a partir del orden económico mundial, como consecuencia del proceso de industrialización y expansionismo de los mercados de capitales de bienes y servicios, han desarrollado en el ámbito académico enfoques y conceptos para poder analizar las dimensiones del proceso de globalización y sus respectivos impactos en el gobierno y la administración pública de los Estados Nacionales, generando nuevos retos para la economía y la sociedad. El presente apartado delimitará los conceptos referentes al proceso de globalización, ubicando sus dimensiones generales y el contexto de las causas e impactos del nuevo orden mundial.

1.1 Transformaciones y nuevos planteamientos en torno a la Globalización

Los procesos de liberalización y mundialización de los mercados de bienes y servicios surgidos a partir del desarrollo del capitalismo han establecido un nuevo orden mundial, en donde el expansionismo de los mercados ha generado nuevas reglas necesarias para el intercambio de bienes y servicios a nivel mundial.

Históricamente, “la internacionalización, que se desenvuelve tan rápidamente en el mundo de nuestros días, no es un hecho nuevo; se remonta a siglos atrás. Desde los albores del capitalismo, en los siglos XV y XVI, adquiere creciente significación el intercambio comercial con otros países.”¹

La globalización ha adquirido la condición del concepto en sí mismo, sus orígenes se remontan al trabajo de muchos intelectuales del siglo XIX y principios del XX, desde “Karl Marx y sociólogos como Saint Simón, hasta especialistas en geo-política como Mackinder, los cuales reconocieron que la modernidad estaba integrada al mundo.”²

Los procesos de intercambio y producción de la empresa privada han transformado de manera importante los significados y las formas en que las organizaciones llevan a cabo sus procesos, focalizando sus acciones a la expansión mercantil a través del uso de nuevas tecnologías de la información y comunicación, permitiendo un manejo más eficaz de las acciones de los mercados

¹ Aguilar Monteverde, Alonso. *Globalización y Capitalismo*, Plaza y Janés, México, 2002, p.13

² Held, David; y McGrew, Anthony. *Globalización/Antiglobalización: Sobre la reconstrucción del orden mundial*. Paidós, México, 2003. p.13

expansionistas. De esta manera, frente a la internacionalización, apertura comercial y desarrollo de nuevas tecnologías se ha dado cauce a la llamada globalización, como “un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnologías y capitales”³.

La globalización⁴, como elemento de integración de empresas multinacionales ha determinado nuevos campos de estudio en el manejo y desarrollo de los países, al convertirse en un proceso mundial, la mayoría de los países han llevado a cabo transformaciones en lo gubernamental, tecnológico, sistemas de producción, manejo económico, político y social.

Para Anthony Giddens “la globalización es política, tecnológica y cultural, además de económica”⁵. En primer lugar en lo político, se refiere a la manera en que los países se han venido integrando en regiones y bloques que buscan la consolidación y el expansionismo de bienes y servicios, esto ha traído como consecuencia la búsqueda de nuevos mercados a nivel mundial en donde la consolidación de tratados y acuerdos multilaterales de libre comercio y de integración económica rigen los objetivos de las empresas y los acuerdos políticos. A este respecto, existen hoy en día más de 2,300⁶ tratados de promoción y protección de la inversión extranjera en el mundo, entre los más destacados se encuentran los Tratados de Libre Comercio (TLC) y los Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones (APPRI).

Como consecuencia de los acuerdos económicos se han determinado criterios mundiales para el manejo y explotación de los recursos. En este sentido, la vertiente del desarrollo sustentable de los recursos naturales, ha incentivado la promoción de acuerdos en materia de la no – degradación del medio ambiente. Así, la Cumbre de la Tierra⁷ y la Convención de Aarhus en Dinamarca⁸ han

³ Dehesa, Guillermo. *Comprender la globalización*. Editorial Alianza. Madrid, 2001. p.17

⁴ “En los años setenta la palabra clave era *desregulación*: la tendencia a acabar con las normas y medidas que ordenaban las relaciones económicas dentro y entre los estados (...) Durante los años 80 se hablaba de *mundialización*: creciente interdependencia de las economías nacionales, grandes intercambios. En los años noventa se ha sustituido por la *globalización*: constitución de un mercado global único”. Véase: Red de estudios para la economía mundial: <http://www.redem.buap.mx>, consultado en julio de 2006.

⁵ Giddens, Anthony. *Un mundo desbocado. Los efectos de la Globalización en nuestras vidas*. Editorial Taurus, México, 2003. p.23

⁶ Gomez- Palacio, Ignacio. *Derecho de los Negocios Internacionales*. Porrúa. México, 2006. p.25

⁷ Celebrada en Río de Janeiro, Brasil por la ONU en donde 178 gobiernos se comprometieron que todo individuo debería tener acceso a información acerca del medio ambiente, debería poder participar en el proceso legislativo medioambiental y debería poder emprender acciones judiciales en temas ecológicos. Consultado en Organización de las Naciones Unidas. www.un.org/spanish. Febrero de 2007.

⁸ Fija las normas básicas para el fomento de la participación de los ciudadanos en los asuntos que afectan al medio ambiente y los faculta para participar, garantizando el acceso a la información, la participación pública

enfaticado la responsabilidad de los gobiernos en el cuidado y manejo ambiental, estos acuerdos multinacionales, resaltaron la importancia del fortalecimiento a la información pública como un medio por el cual los ciudadanos intervienen en la toma de decisiones de los asuntos públicos, condicionando, no únicamente a los países a realizarlo en materia ambiental, sino a establecer cambios estructurales de transparencia y rendición de cuentas en sus gobiernos.

Referente a la tecnológica, se ha visto la producción científica enfocada como elemento de desarrollo de las empresas, así el uso de nuevas tecnologías para el desarrollo y producción de los países ha traído como consecuencia la llamada “tercera ola” basada en la revolución científica, así “la primera ola de cambio –la revolución agrícola- tardó miles de años en desplegarse. La segunda ola –el nacimiento de la civilización industrial- necesitó solo trescientos años. La Historia avanza ahora con mayor aceleración aún, y es probable que la tercera ola inunde la Historia y se complete en unas pocas décadas”⁹.

La incorporación de los avances tecnológicos en el desarrollo del mercado ha generado una forma más eficiente de comunicación entre las empresas que desarrollan sus ventas a nivel mundial. De igual manera, los procesos de producción y distribución de bienes y servicios se vieron alterados de manera vertiginosa ante las incorporaciones tecnológicas; así “se hallan en curso revoluciones tecnológicas simultáneas en áreas económicas básicas que afectan la producción de la mayor parte de los bienes y servicios que afectan la vida cotidiana”.¹⁰

El surgimiento de un entorno mundial, enfocado en las relaciones mercantiles, ha provocado la creación de instituciones que den seguimiento al proceso de liberalización de las economías, en el cual están muy involucrados tres actores internacionales. Estos actores son la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM), estableciendo así entre los países un “sometimiento legítimo de índole político- económico”¹¹. Asimismo, la importancia histórica de sus funciones radica en el gran tamaño de los movimientos del comercio, las finanzas y el restrictivo tamaño de las migraciones, la sofisticada tecnología de los movimientos de capital y de las comunicaciones; y la concentración de poder no sólo

en el proceso de decisión, y el acceso a la justicia en cuestiones ambientales. Consultado en United Nations Economic Comision for Europe. Consultado en <http://www.unece.org/>. Febrero de 2007.

⁹ Toffler, Alvin. *La Tercera Ola*, Plaza y Janés, Barcelona, 1993, p. 20

¹⁰ Kliksberg, Bernardo. “El rediseño del Estado para el desarrollo socioeconómico. Una agenda estratégica para la discusión” en Revista del CLAD. *Reforma y Democracia*, No. 2 Julio 1994. p.19

¹¹ Campos, Álvarez Tostado Ricardo y Martínez A. Miguel. *Globalización y la Muerte del Estado Nación*, Instituto Sonorense de Administración Pública, A.C., México, 2004. p.20

económico, sino también político de las grandes corporaciones. De igual manera, por la presión competitiva internacional para aumentar la productividad y reducir los costos.

La globalización impide que sea un proceso universal que se experimente de forma uniforme en todo el planeta. Pero no fue hasta la década de los sesenta y principios de los setenta, cuando el término de globalización alcanzó una difusión no sólo académica sino más amplia. A partir de la década de los ochenta, en el mundo empezó a consolidarse un fenómeno adherido a la última forma que asume el capitalismo internacional de fin de siglo (el período de gestación del mismo a escala internacional, bien podría ubicarse posterior a la Segunda Guerra Mundial)¹².

La conciencia que de la globalización han tenido cientos de intelectuales de todo el mundo y las dificultades teórico metodológicas que genera, se refleja en las diversas metáforas con las que se le ha querido retratar: “primera revolución mundial” (Alexander King); “tercera ola” (Alvin Toffler); “sociedad informática” (Adam Schaff); “sociedad amébrica” (Kenichi Ohmae); “aldea global” (McLuhan); se habla del paso de una economía de *high volume* a otra de *high value* (Robert Reich); también se dice de la globalización ha generado una “economía-mundo”; un “sistema-mundo”; un *shopping center global*; un “mundo sin fronteras”; un “tecnocosmos”, etcétera.¹³

La globalización analizada como un proceso de integración mundial es caracterizada por cuestionamientos en las repercusiones y cambios que se generan mediante la apertura del comercio y los negocios del orbe, así “la globalización ha traído consigo la universalización mitológica del mercado que homologa inusitadamente las condiciones económicas y sociales en el seno de la aldea global”.¹⁴

Como consecuencia del libre mercado expansionista, se han alterado los sistemas de producción en las economías a escala, afectando el comportamiento de los mercados internos, así como el nivel de producción en servicios, industria y agricultura. De esta manera, el consumo en las

¹² Según Malcolm Waters: "el proceso que soporta a la globalización se especifica a partir de las tendencias de la economía hacia la liberalización, que es la libertad de ordenar, y forzar un estado y clase de monopolización; tendencias de la política hacia la democratización; la desconcentración del poder y la tendencia hacia la cultura universal así como la abstracción del valor y los estándares para muchos niveles altos de generalidad que permitan extremar los niveles de diferenciación cultural" (ver: *Globalization*, Chapter 7. *The end of the world as we know it*. pp. 158-164).

¹³ Ianni, Octavio. *Teorías de la globalización*, Siglo XXI Editores, México, 1996, pp. 4-5.

¹⁴ Guerrero, Omar. "El management de la interdependencia global. Un Modelo de Gerencia Pública Estándar en la Era de la Globalización" en *Revista Digital Universitaria*, Vol. 1 No. 0, Marzo de 2000. www.revista.unam.mx, consultado en enero de 2006.

sociedades hoy en día se basa en reglas y procedimientos marcados por el mercado internacional, más que de mercados locales.

El proceso de globalización encierra fenómenos que llegan a condicionar la forma en que se comportan los actores que participan en este proceso global, generando relaciones en escalas de índole internacional, regional y nacional, en donde el intercambio de bienes y servicios provoca también un intercambio de costumbres, ideologías y valores en la llamada aldea global.

En términos generales los dos grandes factores que han determinado el establecimiento de la globalización como proceso de integración económica de los Estados Nacionales, son:

- El desarrollo de nuevas tecnologías en el transporte y en las telecomunicaciones.
- La liberalización de intercambios de bienes, servicios y capitales.¹⁵

Estos factores determinantes del proceso de globalización, han sido desarrollados de una manera vertiginosa; en las últimas décadas se han experimentado cambios de forma y fondo en las sociedades contemporáneas, no sólo en la distribución de bienes y servicios, también se han alterado los patrones de consumo. Para poder ubicar el entorno de la globalización, es importante ubicar el nivel de análisis al que hace referencia el concepto, conforme a los elementos que produce la globalización. A continuación se describen los niveles en que se determina el concepto de globalización:¹⁶

- Globalización de las finanzas y de la propiedad del capital, el cual destaca los aspectos relativos a la desregulación generalizada entre los precios oficiales de canastas básicas de los mercados financieros, movilización internacional de capital, surgimiento de fusiones y alianzas estratégicas. La globalización de la propiedad accionaria es su etapa inicial.
- Globalización de los mercados y las estrategias, particularmente en el ámbito de la competencia. Pone de relieve los factores originados en la integración de negocios a escala mundial, establecimiento y operación de actividades fuera del país de origen, investigación global de componentes y finanzas.
- Globalización de la tecnología y sus vínculos con la investigación científica y tecnológica. Destaca el papel de la tecnología como catalizador primario de la nueva tecnología de la información y las telecomunicaciones que permiten el surgimiento de redes de información

¹⁵ Dehesa, Guillermo. *Op. Cit.* pp. 19-20.

¹⁶ Definiciones de R. Petrella, citado por Ayala Espino, José. "Globalización y nuevas instituciones", en *Revista de Administración Pública*, No. 100, INAP, México 1999, p. 4.

dentro de la empresa y entre empresas. La globalización es el inicio del proceso de universalización de la tecnología de los procesos.

- Globalización de los modelos de vida y consumo, o globalización de la cultura. Las expresiones más significativas son la transferencia y el trasplante de estilos de vida. La estandarización de los modelos de consumo. El creciente papel de los medios y la transformación de la cultura de las élites o grupos reducidos a cultura de masas.
- Globalización de las estructuras de regulación y gobernación de los gobiernos. Ello se expresa en la disminución del papel de los estados nacionales y de los parlamentos internos para crear reglas e instituciones para una gobernación global.
- Globalización como una unificación política del mundo, lo cual colocaría a un Estado supranacional como el embrión de un superpoder con capacidades de conducción del proceso de globalización tradicional de los estados nacionales en distintos ámbitos.
- Globalización de la percepción y la conciencia como un proceso cultural centrado en un sólo mundo y un ciudadano universal.

De esta manera, los Estados Nacionales han tenido que replantear el papel de sus instituciones al interior, para dar cauce a los procesos de cambio en el gobierno y la administración pública, en la mayor parte de los países se llevó a cabo la reforma del Estado y la “reforma administrativa”¹⁷ con la finalidad de afrontar la gobernabilidad ante los problemas de “legitimidad y eficacia.”¹⁸

La globalización es un proceso que se está desarrollando conforme a los factores de producción y consumo que son determinados por los movimientos del mercado mundial. Actualmente la globalización ha alterado los patrones de consumo, finanzas públicas, la tecnología y las estructuras propias de los países ante los mercados y capitales internacionales, se ha planteado la necesidad de reformar las instituciones del Estado con la finalidad de que éstas propicien el desarrollo de los mercados.

¹⁷ La reforma administrativa fue un proceso de la burocracia política, consistente en intentos deliberados de mejoramiento de uno o más aspectos de la gestión pública, entre ellos la composición o asignación de recursos humanos, la racionalidad de sus normas y arreglos estructurales, la obsolescencia de sus tecnologías, el comportamiento de su personal, etcétera. Cfr. Campos Álvarez Tostado, Ricardo. *Apuntes sobre el Estado, la Administración Pública y sus reformas, liberalismo y democracia*. Editorial Géminis, México 2000. p.13

¹⁸ Arbós Xavier y Giner, Salvador. *La gobernabilidad. Ciudadanía y democracia en la encrucijada mundial*. Editorial Siglo XXI, México 1993. p.5

1.2 El nuevo papel del Estado, el Gobierno y la Administración Pública

Como consecuencia del proceso de globalización y sus dimensiones económicas, políticas y sociales, las fronteras de los Estados y sus instituciones han sido replanteadas con la finalidad de desregular los mecanismos del mercado para la integración de bloques estratégicos de desarrollo económico. En este sentido, las nuevas realidades económicas, en todo el mundo han planteado la necesidad de la “Reforma del Estado” con la finalidad de establecer los ajustes necesarios para afrontar las consecuencias y crisis provocadas por el debilitamiento del modelo intervencionista del Estado en la economía.

En este contexto, los procesos de democratización han sido otro factor para el replanteamiento de las instituciones de gobierno con la finalidad de afrontar sus tareas y retos con responsabilidad política en el manejo de los recursos públicos. A través de este apartado, se ubicarán las propuestas generadas, a partir de las causas económicas que han dado cauce al replanteamiento del Estado, así como sus subsecuentes propuestas para el gobierno y la administración pública.

1.2.1 Sobre el Estado

El desarrollo y expansionismo del mercado ha provocado cambios derivados como consecuencia del proceso de globalización, obligando a los Estados nacionales a realizar reestructuras en el marco institucional con la finalidad de establecer la llamada “Reforma del Estado”, buscando así una nueva forma de afrontar las necesidades sociales en un mundo globalizado. En este sentido, los Estados- Nación “han tenido que adoptar las medidas necesarias para poder integrarse a manera de conformar “una nueva arquitectura institucional para poder entender el mundo.”¹⁹

La crisis por la que los Estados Naciones, derivaron en un proceso generalizado del cambio estructural que fue en su mayor o menor intervención en la economía, así el replanteamiento del modelo del Estado interventor en la economía establece la necesidad de encontrar nuevos modelos de intervención estatal, referentes al manejo de la economía y los asuntos públicos.

Para Peter Drucker el papel del Estado en la economía, se planeaba por dos grandes corrientes ideológicas:

¹⁹ Verduga Vélez, César. *Gobernar la Globalización. La historia que comienza*. Editorial Lumen Humanitas, Argentina 2000. p. 178. Citado por Campos Álvarez Tostado, *Op. Cit.*

- La idea keynesiana (o neokeynesiana), basada en la ley de la oferta y la demanda, en donde el “Estado deficitario” descansaba en tres postulados económicos: que el consumo crea automáticamente acumulación de capital e inversión de capital (el multiplicador de Keynes); que el ahorro es peligroso para la salud económica (del excesivo ahorro de Keynes); y que los déficits gubernamentales estimulan la economía.
- La idea del Estado benefactor, descansa en dos postulados sociales; que el Estado puede y debe redistribuir el ingreso para promover mayor igualdad de ingresos; el segundo postulado es que los pobres sólo necesitan dinero, lo que podría llamarse el credo de los visitantes sociales.²⁰

Ante el agotamiento del Estado como interventor y promotor en la economía, ha surgido un nuevo papel del Estado en el manejo de la política económica, en donde actualmente prevalece el sentido del libre mercado en relación a la oferta y al consumo, con características propias de un Estado beneficiario y de asistencia social para los países en subdesarrollo. Aunque casi ningún país llevó al máximo la aplicación de las corrientes antes mencionadas, el replanteamiento del Estado se debió en gran medida porque “en los estados existió una desaceleración de las tasas de crecimiento en los países desarrollados, que tiene como su principal causa la crisis endógena del Estado de Bienestar en los países desarrollados, del Estado desarrollista en los países en desarrollo; y del Estado Comunista, crisis que el proceso de globalización acentuó al aumentar la competitividad internacional y reducir la capacidad de los Estados nacionales para proteger sus empresas.”²¹

Así, el advenimiento de la reforma del Estado (aún por consolidarse) se realizó a través de ajustes graduales en las atribuciones estatales, con correcciones transitorias, para que el cambio obtenido se diese en función de la conservación del mismo mediante una mejor atención a los retos y demandas y exigencias en un entorno global, consolidando un Estado mínimo.

Dentro de los principales objetivos que existen de la reforma del Estado, fue crear el marco institucional adecuado, permitiendo dotarlo de nuevas instituciones para dar cauce a los rezagos

²⁰ Drucker, Peter, *Su visión sobre: la administración; la organización basada en la información; la economía y la sociedad*, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1996. p 272

²¹ Bresser Pereira, Luis Carlos; Cunill Grau, Nuria, *Entre el Estado y el Mercado: lo público no – estatal*. <http://www.unpan.org>. Consultado en octubre de 2006.

producidos por los resultados del expansionismo mercantil, el cual repercutió en los sectores social, económico y político.

El establecimiento de un nuevo marco institucional para el Estado, llevó al replanteamiento de la estabilidad económica, provocada por las crisis recurrentes al debilitamiento y la capacidad del Estado y sus instituciones para mantener el manejo de la economía. Esta reforma del Estado fue mostrando los cambios en los niveles estructurales, para dotar a las instituciones estatales de mayores capacidades y atribuciones de orden regulatorio y promotor de la economía, buscando consolidar la relación del Estado y el Mercado.

De esta forma surgieron la “visión institucionalista”²² y “neo-institucionalista”²³ para consolidar los cambios en el manejo político, económico y administrativo del Estado y buscar contrarrestar las crisis económicas y sociales que fueron producto del debilitamiento del modelo intervencionista.

Para Ayala Espino, los cambios institucionales de la reforma del Estado se fueron dando en tres grandes momentos:

Cuadro 1.1 Reforma del Estado

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
Estabilidad Macroeconómica	Reforma institucional: Nuevo marco legal	Reforma del Estado y del mercado
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajuste de las finanzas públicas ▪ Reforma fiscal ▪ Reforma monetaria ▪ Disminución de subsidios y transferencias a empresas y familias ▪ Ajuste de precios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Privatización ▪ Descentralización ▪ Inversión extranjera ▪ Eficiencia en la asignación ▪ Modernización de la administración ▪ Desregulación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precios de mercado ▪ Competencia ▪ Productividad ▪ Eficiencia ▪ Competitividad

²² Se refiere a la concepción del mercado como una institución compleja, que es resultado de los arreglos económicos, sociales e institucionales a los cuales llegan los individuos, y que opera en la sociedad, la política y la economía. Véase Ayala Espino, José. *Instituciones y Economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico*. Fondo de Cultura Económica, México, 1999, p. 36.

²³ El neo-institucionalismo estudia a las instituciones (...) desde un ángulo estático, como estructuras; como sistemas de normas para la distribución del poder; como red de relaciones; como sistemas de cumplimiento de normas y órdenes; como categorías o clases de individuos que colaboran en diferentes escalones jerárquicos de las estructuras; los diversos tipos de motivaciones que lleva al convencimiento a un individuo a pertenecer a una determinada organización. Véase Pichardo Pagaza, Ignacio. *Modernización Administrativa. Propuesta para una reforma inaplazable*. El Colegio Mexiquense- UNAM. México, 2004. p. 66.

Cuadro 1.1 Reforma del Estado (continuación)

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
Estabilidad Macroeconómica	Reforma institucional: Nuevo marco legal	Reforma del Estado y del mercado
Duración: corta Costos: generalizados para todos Instrumentación: desde arriba y técnica sencilla Resultados: corto plazo	Duración: media Costos: localizados Instrumentación: compleja y con participación de cuadros medios Resultados: mediano plazo	Duración: larga Costos: para todos los agentes y por largo tiempo Instrumentación: compleja e involucra a toda la sociedad. Resultados: largo plazo

Fuente: Ayala Espino, José. *Fundamentos institucionales del mercado*, UNAM, Facultad de Economía, México, 2000, p. 85

La reforma del Estado, con el fin de buscar el equilibrio de los mercados internos y externos, se refirió a buscar la estabilidad gradual en el manejo de la política económica; en este sentido, el debilitamiento de los postulados keynesianos y la intervención excesiva del Estado en las cuestiones económicas, provocó crisis al interior de los Estados nacionales, trayendo como consecuencia la reducción del aparato gubernamental frente a una oleada de privatización y desincorporaciones que el gobierno mantenía como el único administrador.

De esta manera, fue necesario implementar esquemas administrativos que permitieran a las instituciones llevar a cabo el correcto manejo de la economía y que a su vez, permitiera una adecuada reasignación de los recursos en los sectores social y privado para establecer un sistema de equilibrios financieros y contrarrestar los contrapesos de las crisis generadas en la economía.

La necesidad de formular una nueva relación en torno al Estado y al mercado, se refirió a las medidas indispensables para el establecimiento de mecanismos de intervención en la economía, buscando que el nivel de interrelación entre el mercado conjuntara un equilibrio para el desarrollo, así la reforma del Estado encaminada a brindar mayor libertad de accionar de los mercados, provocó que los sistemas gubernamentales empezaran a adoptar elementos del mercado para optimizar la consecución de los fines sociales y dotarlo de herramientas que permitieran brindar sistemas de apertura económica, creando incentivos para fomentar la productividad e inversión de los mercados ante el expansionismo mundial del comercio de bienes y servicios.

Con el fin de delimitar la reforma del Estado hacia las instituciones de los mismos, los elementos considerados para afrontar reformas internas se propiciaron con el análisis y evaluación de las capacidades de los gobiernos para ordenar y dirigir la acción pública y privada, este

redimensionamiento de los Estados hacia el interior, provocó los cambios necesarios para generar herramientas en el gobierno, la política y las leyes adecuadas en la relación Estado – mercado. Los principales cambios se suscitaron en los siguientes contenidos:

Cuadro 1.2 Niveles de la Reforma del Estado

Nivel	Acciones realizadas
En la gestión o gobierno	Donde se da el redimensionamiento del Estado, la reducción de su tamaño, disminución del número de empresas y modificaciones en su proceso de toma de decisiones e implementación de políticas.
Política	Reformas en las maneras de relación política entre la sociedad y Estado, de elegir a los titulares de los poderes del Estado, cómo se componen y ejercen los poderes públicos. Formas de interrelación entre los poderes y niveles del Estado.
En la Constitución Política del Estado	Consumación de la reforma del Estado en las leyes fundamentales del mismo, relativas al ámbito y ejercicio de las libertades políticas y económicas de los ciudadanos, y al ámbito y ejercicio de los poderes regulatorios y de intervención del Estado.
Nuevo marco y fundamento jurídico.	Es la reforma profunda del Estado.

Fuente: Aguilar Villanueva, Luis. "Gestión Gubernamental y Reforma del Estado" en *Cambio Político y Gobernabilidad*, CONACYT-CNCPyAP, México, 1992, pp. 131-147.

Los cambios planteados a través del proceso de reforma del Estado, sobre todo a partir de la década de los noventa en los países del mundo, derivaron una serie de reformas estructurales, como a continuación se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro 1.3 La modernización del Estado en el contexto internacional	
País	Denominación de la iniciativa para la reforma o modernización del Estado
Alemania	"El Estado Flaco" a partir de 1995-1997
Canadá	"En pro del Estado Adecuado" a partir de 1996. En ella se identifican 4 objetivos: clarificación de roles de gobierno; reasignación de recursos a nuevas prioridades; respuesta a nuevas demandas ciudadanas; gobierno con menos déficit y deuda
Dinamarca	"Una nueva visión del Sector Público" en 1993 y "Bienestar para los Ciudadanos" en 1995
Francia	"Plan de Modernización del Estado" en 1995
Reino Unido	"Continuidad y Cambio" en 1994
Irlanda	"Un mejor Gobierno" en 1996
USA	"Revisión de la Gestión Nacional" en 1993 y el "Reinventing Government"
México	"Programa de Modernización de la Administración Pública 1995 – 2000" y "Modelo Estratégico para la Innovación Gubernamental" en 2001
Argentina	"Plan de Modernización de la Administración Pública" en 2000 / 2001

Continuación...

Cuadro 1.3 La modernización del Estado en el contexto internacional (continuación)	
País	Denominación de la iniciativa para la reforma o modernización del Estado
Brasil	“Plan Director de la Reforma del Estado” iniciado 1995 en el cual se define un esquema de estructura de gobierno compatible con una mayor flexibilización de las agencias estatales en cuanto a objetivos, métodos y relación gobierno – organizaciones sociales.
España	“Plan de Modernización de la Administración General del Estado” iniciado en 1992 con antecedentes de diseño de políticas en el estudio del Ministerio para las Administraciones Públicas denominado “Reflexiones sobre a modernización de la Administración General del Estado” de 1989

Fuente: Malvicino M.S., Guillermo. “La gestión de la calidad en el ámbito de la administración pública: potencialidades para un cambio gerencial”. VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 5-9- Nov. 2001, p. 2

A partir de las reformas más significativas derivadas del proceso de integración mundial, el papel del Estado se ha modificado en su ámbito de accionar y responsabilidad. De esta manera, para Ricardo Campos las “perspectivas de la globalización ante la participación del Estado,”²⁴ se centraron en las siguientes: “1) El crecimiento económico es necesario para el desarrollo humano de largo plazo; 2) Es necesario una optimización del gasto humano de largo plazo; 3) Se deben reestructurar los presupuestos nacionales, destinando los recursos a actividades más productivas. Los nuevos recursos pueden provenir de una reducción en gastos militares, así como detener fugas de capitales, combatir la corrupción, reformar las empresas públicas ineficientes y reducir la burocracia excesiva; 4) Los gastos sociales deben ser reasignados de acuerdo a las prioridades; 5) Ahorrar recursos a través de mecanismos descentralizados y participativos, cobrando a los usuarios por los beneficios que reciben e incentivando la participación privada en el financiamiento y generación de servicios sociales; 6) La ayuda provista por organismos nacionales y multinacionales debe destinarse a los que más necesitan; 7) Ciertas estrategias de índole política podrían evitar el mal uso de los recursos; ejemplo incentivar la libertad democrática, compensar a los grupos poderosos para lograr su apoyo, dar poder a pequeños grupos a través de la descentralización, dar facilidad de crédito a los pobres, garantizar prensa libre, entre otros; 8) Elaboración de planes destinados al desarrollo humano, en los cuales se elabore un perfil de desarrollo actual, se identifique y evalúe objetivos, se reestructure presupuestos y se adopte una estrategia políticamente viable; y, 9) Finalmente, poseer un plan global que contemple el desarrollo humano y perciba las coincidencias o divergencias con el crecimiento económico.”²⁵

²⁴ Campos, A.T. Ricardo y Martínez A. Miguel. *Op. Cit.* pp. 68-73

²⁵ Elementos de Mancero, Xavier. “La medición del desarrollo humano: elementos de un debate”, en Estudios Estadísticos y Prospectivos, Serie 11, CEPAL 2001. Citado por Campos, A.T. Ricardo y Martínez A. Miguel. *Globalización y la Muerte del Estado Nación, Op. Cit.* p.73

Conforme a lo anterior, se observan los retos y nuevos planteamientos surgidos en torno al Estado, a partir de un contexto global, en donde las reformas y modernizaciones han sido con la finalidad de transformar las instituciones de gobierno y sus administraciones públicas para afrontar los retos sociales y económicos del contexto global.

1.2.2 Sobre el Gobierno

Afrontar el replanteamiento de las capacidades de los gobiernos fue un elemento por el cual se estableció la reforma del Estado, en donde los asuntos de las nuevas realidades sociales, llevaron al establecimiento de la estructura y el replanteamiento en la efectividad de las acciones gubernamentales.

Paulatinamente, la necesidad del cambio en las organizaciones gubernamentales se debió a que “la globalización está liderada por los mercados y las empresas más que por los gobiernos”²⁶. Debido a lo anterior, el replanteamiento de la capacidad de gobierno de los Estados fue buscar un punto de equilibrio entre el desarrollo de los mercados y la cobertura de atender los problemas públicos. Así, el replanteamiento de la capacidad de respuesta de los gobiernos se visualizó en ubicar los sectores en los que el gobierno podía incidir en el manejo de las políticas públicas, éstos son: “un sector público, o sea el Estado; un sector privado, o sea los negocios; y un sector social”.²⁷

La delimitación del quehacer gubernamental en los espacios públicos trajo consigo el establecimiento de replantear la funcionalidad de los gobiernos, bajo el término de “Gobernabilidad”; concepto que por las condiciones económicas, políticas y sociales de los países, frente a las capacidades de gobierno generadas por las cuestiones económicas, se caracterizó como un elemento para determinar y replantear las funciones y atribuciones que actualmente los gobiernos deben mantener en un ambiente de encuentro entre el mercado y el Estado. Esta situación llevó a los gobiernos a establecer reformas de Estado brindando una armonización entre los agentes de mercado y los agentes sociales. Esta relación de agentes, es el medio para identificar las necesidades y capacidades en que los gobiernos deben mantenerse en institucionalidad. Bajo este esquema, un primer acercamiento al concepto de gobernabilidad es “la distancia entre las demandas sociales y la habilidad de las instituciones públicas para

²⁶ Dehesa, Guillermo. *Op. Cit.*, p.13

²⁷ Drucker, Peter. *Op. Cit.*, p. 251.

satisfacerlas; así pues la gobernabilidad es entendida como la capacidad de las instituciones públicas de hacer frente a los desafíos que confronta, sean éstos retos u oportunidades.”²⁸

De esta manera, los agentes económicos demandan nuevas capacidades de gobierno que permitan el funcionamiento del mercado y sus agentes ante la inclusión de las demandas sociales, es aquí donde el concepto de gobernabilidad implica la reestructuración de los gobiernos frente a las reforma de Estado.

El acercamiento al concepto de gobernabilidad surge a partir de cuatro premisas: ²⁹

- El planteamiento de la necesidad de superar el desajuste entre unas demandas sociales en expansión y la crisis financiera de eficiencia del sector público que caracterizó los 70.
- La consolidación de las democracias en transición.
- Las recomendaciones de las Agencias internacionales.
- El proceso de construcción de la Unión Europea.

El grado de solución de conflictos, demandas ciudadanas y la forma en que se resuelven éstos, establecen una mejor relación entre gobierno y sociedad, generando la gobernabilidad necesaria que determina el grado de satisfacción de los ciudadanos hacia las acciones de gobierno. Las formas en que se resuelven los problemas y demandas ciudadanas están determinadas por las capacidades institucionales de los gobiernos.

El gobierno ejerce funciones que le son conferidas por un marco normativo e institucional que lo faculta para realizar las acciones establecidas por ley, la forma en que el gobierno lleva a cabo sus acciones, en gran medida está condicionada por las capacidades de las instituciones y organizaciones gubernamentales. El gobierno, en este sentido, esencialmente realiza tres acciones:

1. Movilizan recursos: Los recursos movilizadas por el gobierno – leyes, ingresos fiscales y empleados públicos – se extraen en parte de la sociedad (por ejemplo mediante la

²⁸ Prats, Joan. “El concepto y análisis de la Gobernabilidad”, en *Revista Instituciones y Desarrollo*, No. 14-15, Instituto de Gobernabilidad de Cataluña, Barcelona, España. www.iigov.org. Consultado en agosto 2006 p.241.

²⁹ *Ídem*.

recaudación de impuestos) y en parte se generan dentro del propio gobierno (como ocurre con las leyes).

2. Combinan recursos en programas: La combinación de recursos gubernamentales requiere la autorización política, ya se exprese con una decisión consciente del gobierno en turno o por una ley promulgada tiempo atrás, y la acción administrativa por una organización particular dentro del gobierno, ya que un departamento de defensa y un ministerio de pensiones tienen una mezcla distinta de programas y de recursos.
3. Entregan los resultados de los programas: la entrega de bienes y servicios a los ciudadanos que se trata de beneficiar es la justificación de la mayoría de los programas del gobierno contemporáneo.³⁰

Estos elementos de las acciones que realiza el gobierno son conformados y estructurados de tal manera que den solución a las demandas generadas por los actores de la sociedad. Así, la alineación de las leyes, recursos y programas están focalizados a dar solución específica a los retos y oportunidades que se plantean los gobiernos ante sus ciudadanos.

La alineación de leyes, recursos y programas, adquiere un grado de especialización compleja, que está determinada por el propio Sistema Político, así como las formas y técnicas en que los gobiernos encaminan sus leyes, recursos y programas, permitiendo a las instituciones gubernamentales la efectividad de sus acciones; y que estos elementos (leyes, recursos y programas), sean encaminados a elevar la gobernabilidad.

La apertura democrática ha llevado a los gobiernos al replanteamiento de sus propias capacidades en el establecimiento de la creación de espacios de interlocución entre la sociedad y el gobierno. Este replanteamiento de las capacidades de gobierno, es producto de los resultados percibidos por la sociedad y la efectividad de gobierno. Otro aspecto fundamental por el cual se han cuestionado las capacidades del gobierno, se refiere al proceso de Globalización, éste ha provocado una apertura comercial que obliga a los gobiernos a tomar acciones que permitan la apertura de nuevos esquemas económicos, fortaleciendo a su vez los sistemas económicos internos. El

³⁰ Rose, Richard. *El Gran Gobierno. Un acercamiento desde los programas gubernamentales*. Fondo de Cultura Económica. México 1998, p. 67.

desarrollo de la llamada gobernabilidad fue un elemento de “cómo regulan y promueven los gobiernos las políticas de desarrollo”³¹ frente a las nuevas realidades sociales.

Para Ricardo Uvalle, las relaciones Estado – sociedad, no siempre están al alcance y voluntad de los gobiernos, sino que paulatinamente es “indispensable la revisión continua de las capacidades de dirección y coordinación pública para responder a problemas viejos y nuevos de la sociedad”.³²

1.2.3 Sobre la Administración Pública

Las nuevas corrientes generadas para la reforma de Estado y de gobierno trajeron como consecuencia la adopción de nuevas formas de maximizar en los procedimientos los resultados de las administraciones públicas, buscando garantizar que se cumplieran los objetivos planteados, acordes a las realidades y necesidades de las sociedades contemporáneas. De tal manera, los países miembros de la OCDE han tenido que renovar las instituciones públicas y generar los marcos institucionales que garanticen el desarrollo sostenido basado en la eficiencia, eficacia, el ahorro, los resultados, el control y la plena armonía entre los sectores público y privado, la diversa complejidad organizacional que éstos encierran, así como los diferentes fines perseguidos entre uno y otro.

El agotamiento del modelo burocrático³³ trajo como consecuencia el replanteamiento de un “modelo de mercado para la administración pública”³⁴, en donde las técnicas y procedimientos aplicados por la administración pública, carecieron de fundamentos institucionales para poder afrontar las nuevas responsabilidades y retos surgidos de una sociedad abierta y demandante en la integración de los asuntos públicos y responsable de los “valores políticos con la sociedad

³¹ Uvalle Berrones, Ricardo, *La transformación procedimental y democrática de la Administración Pública*. IAPEM, México, 2005, p. 47

³² Uvalle Berrones, Ricardo. “Espacio Público, Misión de Estado y Gestión Pública”. *Revista Convergencia*, enero – abril del 2000, Núm. 21, pp. 256

³³ Durante un tiempo, el modelo burocrático, que era el que caracterizaba a las administraciones públicas, tuvo sus éxitos a la hora de gestionarlas debido a su focalización en la jerarquía, predictibilidad, específica división del trabajo y desempeño basado en los méritos. Sin embargo, las exigencias de una sociedad de creciente complejidad y en cambio constante han convertido en inadecuado al modelo burocrático. La supervivencia de la burocracia en contextos para los cuales no fue pensada, como los actuales, ha generado disfunciones” en Gascó, Mila. *Impacto organizacional e institucional de proyectos de gobierno electrónico*, en el Instituto Internacional de Gobernabilidad www.iigov.org, p. 1

³⁴ Cunill Grau, Nuria, “La democratización de la administración pública. Los mitos a vencer”, en *Política y Gestión Pública*, CLAD, Fondo de Cultura Económica, p. 43

civil”³⁵. De esta manera, “la administración pública ha ido perdiendo su vigor formal derivado de la fortaleza inherente al concepto de Estado clásico y se ha transformado en un instrumento que capta recursos para transformarlo en servicios directos e indirectos a los ciudadanos”³⁶

Como consecuencia del proceso de globalización, los Estados manifestaron la necesidad de replantear la organización interna de sus administraciones públicas, como elemento que permitiera crear nuevas capacidades institucionales a los gobiernos, de tal manera que “a pesar de que la globalización está enfatizada como una manifestación económica, ella debe ser visualizada asimismo como un fenómeno integral donde la administración pública es observada de manera central desde la óptica económica.”³⁷

Así, el centralismo y las decisiones verticales fueron disminuyendo la capacidad de la administración pública en la elaboración, aplicación y seguimiento de los programas gubernamentales. De esta manera, las nuevas tendencias de la administración pública, dejan claro que los modelos por los que se operaba anteriormente el manejo administrativo de los asuntos públicos se debilitaron en los resultados, ante este hecho; así como del expansionismo mercantil, propiciado por la globalización, se incorporan nuevas técnicas administrativas para la elaboración de bienes y servicios públicos. De esta manera, los gobiernos han venido adoptando nuevas herramientas para el logro de los objetivos institucionales de la administración pública, estas herramientas justifican la planeación, elaboración e implementación efectiva de las acciones de gobierno.

Las reformas administrativas, realizadas a partir del redimensionamiento del aparato burocrático, implicaron “revisar, ajustar, adaptar e innovar tanto estructuras, como funciones y políticas no en sí mismas, sino de acuerdo con la relación estructural que tiene con la sociedad”³⁸, este elemento

³⁵ Los valores que se concentran entre la administración pública y la sociedad civil, son los valores públicos (interés común, interés compartido, corresponsabilidad, vida asociada, bienestar, equidad y rendición de cuentas) y administrativos (eficiencia, eficacia, efectividad, productividad y calidad). Véase Uvalle Berrones, Ricardo, *La transformación procedimental y democrática de la Administración Pública*, Op. Cit., p.59

³⁶ Ramió Matas Carles. “Los problemas de la implantación de la Nueva Gestión Pública en las Administraciones Públicas Latinas: Modelo de Estado y cultura institucional.” Documento publicado en la Revista del CLAD *Reforma y Democracia* No. 21, Caracas, Venezuela 2001 p. 3

³⁷ Guerrero. Omar. *Gerencia Pública en la Globalización*, UAEM- Porrúa, México 2003. p 31

³⁸ Uvalle Berrones, Ricardo, *La transformación procedimental y democrática de la Administración Pública*, Op. Cit., p.59

permitió establecer una nueva relación entre la sociedad y los gobiernos como un elemento de gobernabilidad democrática, resaltando la “expresión nutrida y compleja de la vida plural”³⁹

La creación de una nueva arquitectura institucional para la administración pública ha provocado transformaciones que han llevado a cabo los Estados al interior de sus gobiernos, de manera que los gobiernos han avanzado en cambiar sus formas por las cuales se realizan las tareas de gobierno. Se identifica como una constante del cambio: “un proceso permanente, que persigue incrementar la eficacia y la eficiencia del aparato administrativo”⁴⁰, creando nuevos modelos organizacionales y administrativos donde se incorporan recursos políticos, económicos, técnicos y tecnológicos con la finalidad de dar cauce a la orientación y dirección de la acción pública.

1.3 Gestión Pública

Ante el agotamiento del modelo burocrático se han desarrollado propuestas para realizar un replanteamiento en las capacidades de los gobiernos, con la finalidad de dar un enfoque organizacional basado en la economía, la eficacia y la eficiencia. En este sentido, a partir de la década de los sesenta, aunado al enfoque de políticas públicas, se desarrolló el *Public Management* como una propuesta basada en los elementos fundacionales del *Management* empresarial y que actualmente, se ha insertado en el campo de la administración pública como una estrategia de dirección gubernamental para posicionar los resultados con el ciudadano en la democracia.

Con base en lo anterior, a continuación se explicarán los elementos teórico – conceptuales de la Gestión Pública con la finalidad de interrelacionar la corriente Económica del modelo, que busca la racionalización de los recursos escasos; y por otra parte, los elementos conceptuales en el marco del Estado para poder adentrar la explicación de los modelos propuestos a lo largo del desarrollo de la Gestión Pública con el objetivo de implantarlo en el contexto gubernamental a través de la implantación de técnicas gerenciales.

³⁹ Uvalle Berrones, Ricardo, *La responsabilidad política e institucional de la administración pública*. IAPEM, México, 2003. p. 52

⁴⁰ Sánchez, González, José Juan. *Reforma, modernización e innovación en la historia de la Administración Pública en México*. Editorial Miguel Ángel Porrúa, México, 2004, p. 27

1.3.1 Conceptos

La crisis económica mundial por la cual se cuestionó la ineficacia del gobierno, determinó la concepción de la Gestión Pública, como el manejo eficiente de los recursos públicos y ante el agotamiento del modelo burocrático en los gobiernos, se llevó al replanteamiento de la manera en que los gobiernos alcanzan sus resultados, de este modo las transformaciones que encuentra el Estado, gobierno y administración pública, surgen con el planteamiento de nuevos modelos y esquemas globales surgidos a partir del nuevo orden mundial. Así, la Gestión Pública (*Public Management*), ha sido uno de los fundamentos por los cuales se describen los nuevos planteamientos del quehacer gubernamental. En donde la visión de la gerencia privada fue elemento de argumentación de la nueva responsabilidad y quehacer de las acciones de gobierno, de esta manera, se puede plantear que “quizá algunas de las más prometedoras y menos exploradas maneras para mejorar la función de gobierno son emplear mecanismos de mercado”⁴¹.

Dentro de los fundamentos de la Gestión Pública se encuentra el agotamiento del modelo burocrático, que propició:

- 1.- Crisis de eficiencia en las agencias gubernamentales
- 2.- Crisis de eficacia en las acciones gubernamentales
- 3.- Crisis de legitimidad⁴².

En cuanto a la crisis de eficiencia de las agencias gubernamentales provocada por los cuestionamientos de crisis financiera mundial, surgida en los años ochenta, “se levantó un escenario caracterizado por enormes desajustes en los planos productivos, una creciente expansión simultánea del intervencionismo estatal y su ineficacia”⁴³, se propició el llamado redimensionamiento del aparato burocrático, en cuanto a la intervención del Estado en todos los rubros (económico, político y social), de esta manera, el proceso de desregulación de las empresas públicas, propició una oleada de privatizaciones, por lo menos en países donde el aparato burocrático era amplio. Así el sentido de la economía en el manejo público, tuvo sus repercusiones con la reducción de costos de gobierno.

⁴¹ Ayala Espino, José, *Fundamentos institucionales del mercado*, Op Cit.. p. 56

⁴² Cabrero Mendoza, Enrique. *Gerencia Pública Municipal: Conceptos básicos y estudios de caso*. CIDE, México, 2000. p. 20

⁴³ Millán, Rene, “De la difícil relación entre el Estado y Sociedad” en Camou, Antonio. *Los desafíos de la Gobernabilidad*. Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM – FLACSO, México, 2000, p.98.

Ante la crisis de eficiencia y eficacia de los gobiernos, el papel de la legitimidad en las acciones de gobierno fue cuestionado para la generación de nuevos marcos jurídicos que permitieran lograr un replanteamiento entre la capacidad de gobierno y las necesidades del mundo contemporáneo. De esta forma, la teoría en el ámbito de la Gestión Pública, “consiste en ayudar a los administradores a lograr que la inteligencia crítica y analítica se involucre en el diseño y la elección de las disposiciones necesarias para alcanzar las metas de las políticas públicas.”⁴⁴

Los modelos de administración del modelo burocrático basados en la división de funciones y en la estructura jerárquica han perdido su razón de funcionalidad, fundamentado de esta manera el modelo posburocrático, en donde la razón se basa “del interés público a los resultados que aprecian los ciudadanos.”⁴⁵

La Gestión Pública, “entendida como la actividad que organiza, coordina, implementa y evalúa las políticas que el gobierno decide llevar a cabo con el consenso de los ciudadanos”⁴⁶ es un elemento que busca incidir en la gobernabilidad democrática de los Estados nacionales.

En cuanto la hechura, implementación y evaluación de las políticas públicas, se replanteó “como un proceso a través del cual se formulan las políticas, se distribuyen los recursos y se implantan programas, antes que como una cuestión política por derecho propio.”⁴⁷

Los enfoques conceptuales de la gestión pública, surgieron a partir de la década de los setenta, basados en la escuela de las políticas públicas (enfoque P), así como de la propia administración pública (enfoque B). Los elementos conceptuales de los enfoques son⁴⁸:

El enfoque P:

- Reconocimiento de la importancia del análisis de las políticas para la gestión pública;
- Aprendizaje basado en la experiencia de los practicantes;

⁴⁴ Campos Álvarez Tostado, Ricardo; Martínez Anzures, Luis Miguel; Ruiz Méndez, Germán, coaut., *Alta calidad en la gestión pública*. 3a. Edición, IAPEM, México, 2006, p.145

⁴⁵ Barzelay, Michael, *El paradigma posburocrático*, FCE, México, 1998. p. 176

⁴⁶ Uvalle Berrones, Ricardo, *La transformación procedimental y democrática de la Administración Pública*, *Op. Cit.*, p. 119

⁴⁷ Barzelay, Michael. *La nueva gestión pública. Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas*. Fondo de Cultura Económica, México, 2003. p. 15.

⁴⁸ Bozeman, Barry (coord.) *La Gestión Pública. Su situación actual*, Fondo de Cultura Económica, México, 1998. p. 41.

- Preocupación por destilar lecciones y transmitir las de una manera fácil de comprender, y
- Promoción del diálogo entre administradores experimentados o ejecutivos políticos y estudiosos de la gestión pública.

El enfoque B:

- Mayor orientación hacia la investigación y la teoría;
- Capacidad de adaptar y difundir métodos, técnicas y teorías de una variedad de disciplinas;
- Incorporación de comparaciones cada vez mejor desarrolladas, basadas en la experiencia de la gestión pública y la privada;
- Orientación hacia la gestión estratégica;
- Preocupación por cuestiones de proceso, y;
- Mayor concentración en el administrador público de carrera que en el ejecutivo público.

La Gestión Pública retoma los elementos de lo privado sobre lo público, generando una nueva visión sobre la Administración Pública, los conceptos fundacionales que la integran, se concentran en:⁴⁹

- **Orientación al cliente:** la idea de la orientación al cliente se consagró en la idea empresarial de la soberanía del consumidor, donde uno de los propósitos esenciales de la reforma de la gestión pública consistió en integrar las actividades de la administración pública al cliente. En este sentido, se desarrolló una división de esos clientes, entre los usuarios de los servicios y los consumidores de servicios. Aunado a esto otro de los conceptos desarrollados en la gestión pública es el empoderamiento del cliente.
- **Privatización:** El nuevo manejo público se esfuerza por la disminución del gobierno en el que se suscribe la privatización de las acciones dirigidas por la administración pública. Para esto, deben tenerse en cuenta cuatro lecciones aprendidas de la organización excedente de la administración pública: enfocarse en el desarrollo y preservación de una visión empresarial; practicar un liderazgo efectivo y desechar la dirección tradicional; fomentar la innovación en todos los niveles de la organización; y mejorar las relaciones con los clientes externos. El modelo del manejo público se propone reemplazar exitosamente al viejo paradigma. El modelo neogerencial es propuesto como una conciliación entre la teoría de la administración pública pero polemizada el modelo weberiano.

⁴⁹ Guerrero, Omar. *La Nueva Gerencia Pública*. Fontarama, México, 2004. pp.53-69

- *Mercado:* Dentro del modelo de la Gestión Pública se establecen mercados al interior de la administración pública y utiliza la contratación como un hecho de competitividad. De esta manera los sentidos esenciales del mercado se han incorporado en el sector público. El crecimiento de los mercados internos han obligado a que la administración pública articule entre agentes del mercado.
- *Competencia:* Bajo el esquema del nuevo manejo público las organizaciones de la administración pública son rediseñadas dentro de los modelos económicos del sistema de contrato, como en las empresas privadas. La competencia es crucial porque incorpora la idea de proporcionar eficiencia a los servicios públicos como las proveedoras de los servicios del gobierno. La modificación de la administración pública en el sentido de la competencia, implica la manera en que se proveen los servicios de alta calidad para los valores ciudadanos e incrementar la autonomía de los manejadores públicos, pues los servicios son tan competitivos como los de la empresa privada. La Gestión Pública tiene en la orientación al cliente el espacio de proximidad que requiere para poner al proveedor y al consumidor.
- *Enfoque empresarial gerencial:* El paradigma de gestión comprende los papeles de empresario y gerente, que se insertan en el desplazamiento del modelo de la administración pública en la idea de la elección pública.
- *Gestión por objetivos y resultados:* El diseño de objetivos y resultados son las propuestas de este modelo en el que se definen metas, indicadores expresados en términos cuantitativos, en donde se alinean recursos con resultados.
- *Agenciación:* El propósito central del modelo neogerencial es buscar la desagregación de la burocracia, en una diversidad de agencias que operan conforme a sus propios servicios. En este sentido se impone establecer un sistema gerencial uniforme dentro de unidades corpóreas integradas alrededor de productos.
- *Reducción de costos:* El fin supremo del modelo neogerencial se basa en la reducción de los costos de gobierno en los que el reforzamiento de la disciplina laboral en rigor del manejo de los recursos. De esta manera, los modelos de hacer más con menos son esenciales para la implantación del modelo neogerencia. La nueva revolución gerencial involucra directamente al Estado, gobierno y su administración, por ende involucra el movimiento de los ideales y esencias de las organizaciones del sector público en el manejo de los recursos públicos y con tintes de mercado.

En consecuencia la Gestión Pública es productora de estrategias para la acción, y medio valioso para producir los resultados que se orientan en dirección pública, a partir de la definición de criterios y objetivos relacionados con los procesos del gobierno, donde “la democracia como método se organiza en modos y formas para el abordaje de los conflictos que exigen respuestas de acuerdo a la lógica de la decisión política, la disposición de los recursos públicos, la capacidad instalada de la gestión pública.”⁵⁰

La idea del modelo de Gestión Pública fue establecer “mayor capacidad de innovación institucional”⁵¹, que permitiera afrontar los nuevos retos, como “una combinación intrincada, pragmática entre el nuevo institucionalismo económico y el *gerencialismo*.”⁵²

Derivado de lo anterior, el enfoque del nuevo institucionalismo, busca proporcionar un enfoque económico en un contexto de gobierno democrático. De esta manera, Guy Peters describe a la buena institución:

“...la necesidad de construir instituciones que puedan promover simultáneamente la democracia y estabilidad de regímenes que sufren cambios, sobre todos en aquellos que enfrentan al mismo tiempo el desafío de la democratización y del ingreso de una economía de mercado.”⁵³

Se percibe entonces, a la Gestión Pública como la unión de dos diferentes corrientes de ideas:

- ◆ Una deriva de la nueva economía institucional, que discute nuevos principios administrativos tales como la elección del usuario, la transparencia y una estrecha focalización en las estructuras de incentivos.

⁵⁰ Uvalle Berrones, Ricardo, *La responsabilidad política e institucional de la administración pública. Op. Cit.*, p. 76

⁵¹ Ayala Espino, José. *Op. Cit.*, p. 61

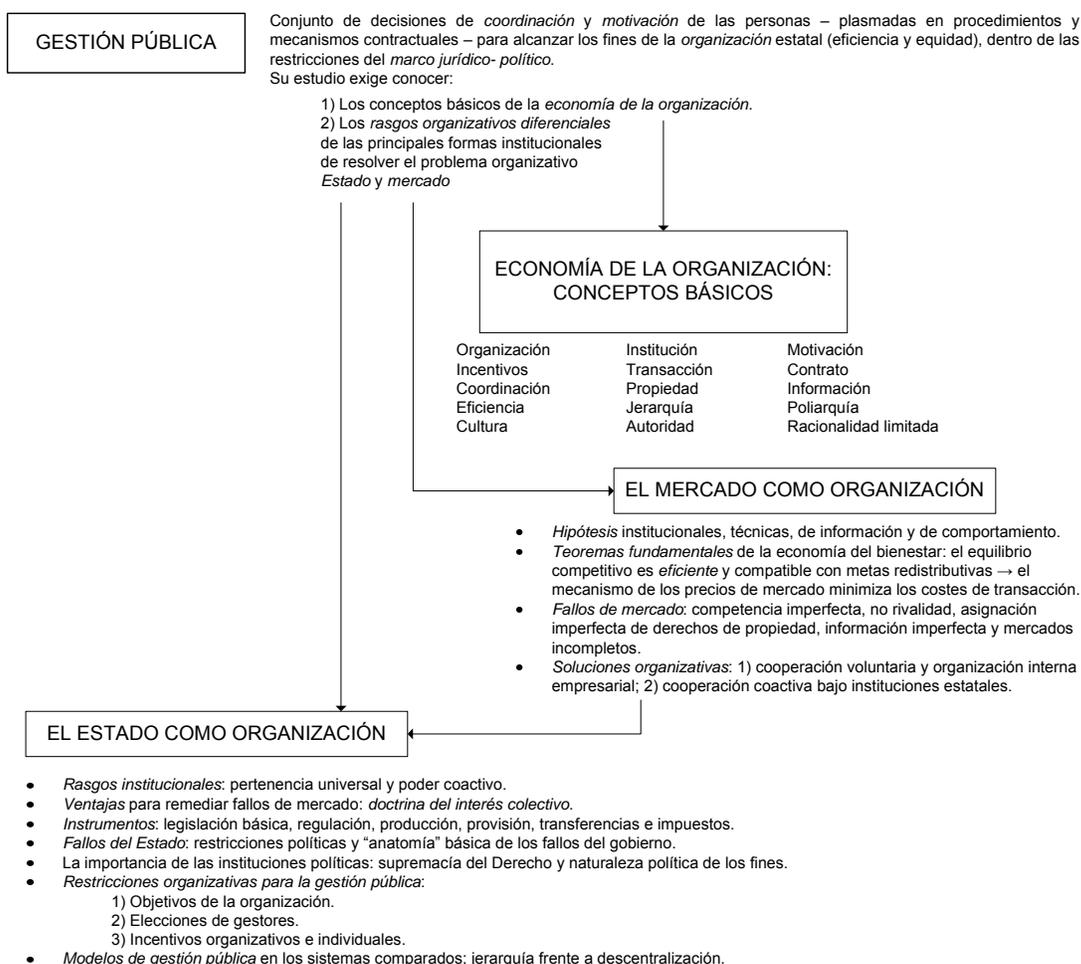
⁵² Arellano Gault, David. *Nueva Gestión Pública: ¿El meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la Reforma Administrativa en países como México*; Documento de Trabajo N° 108, División de Administración Pública, CIDE, México, 2002, p. 14

⁵³ Guy Peters, B. *El nuevo institucionalismo. Teoría institucional en ciencia política*. Editorial Gedisa, Barcelona, 2003. p. 136

- ◆ La segunda corriente se desprende de la aplicación de los principios gerenciales del sector empresarial privado al sector público.⁵⁴

El planteamiento de la Gestión Pública es, entonces, un modelo híbrido entre el Estado y la Economía que busca determinar elementos de cambio, basados en la eficacia y eficiencia con la finalidad de maximizar resultados de índole económico – administrativa. (Ver diagrama 1.1: Conceptos e instituciones de gestión pública).

Diagrama 1.1
Conceptos e instituciones de gestión pública



Conceptos e instituciones de gestión pública: una guía
Albi, Emilio; González – Páramo, José Manuel; y, López Casasnovas, Guillem. *Gestión pública. Fundamentos, técnicas y casos*. Ariel Economía, España 2000. p21

⁵⁴ Ormond Derry; y Löffler Elke. "Nueva gerencia pública: ¿qué tomar y qué dejar?" en Revista del CLAD *Reforma y Democracia*. No. 13 (Feb. 1999). Caracas, Venezuela, 1999. p. 3

El planteamiento del modelo de la Gestión Pública tiene dos fundamentos institucionales, por un lado, se caracteriza al Estado como una organización en el que las leyes determinan el ámbito del accionar de las organizaciones públicas y en el que se determinan las atribuciones y funciones en las que se desarrollan las políticas de gobierno. De esta manera, la Gestión Pública, se enmarca en los elementos y rasgos característicos del Estado, convirtiéndose en un modelo que busca fortalecer los impactos y beneficios del sector gubernamental. Por otra parte, el segundo planteamiento del modelo de la Gestión Pública, se basa en la economía del mercado, en donde las organizaciones buscan la eficiencia como un elemento de maximizar las utilidades netas de las transacciones económicas mediante la responsabilidad institucional de las organizaciones económicas.

1.3.2 El papel del ciudadano en la Gestión Pública

Es común establecer entre las propuestas generadas por la Gestión Pública el sentido de “orientación al cliente” como un elemento de interacción entre usuario y proveedor dentro del servicio público. Estas propuestas vertidas del modelo de la Gestión Pública, dejan en claro la necesidad imperante de establecer un vínculo de compromiso entre las organizaciones gubernamentales y los usuarios y/o beneficiarios de las acciones de gobierno.

Para Michael Barzelay, en el modelo posburocrático, las organizaciones en el gobierno y fuera del gobierno, existen dos tipos de clientes:

- Clientes individuales u organizaciones
- Clientes colectivos.⁵⁵

Esta relación e identificación de clientes se basó en la búsqueda del compromiso entre prestador y usuario de un servicio público, el sentido de visualizar las acciones de gobierno dirigidas, son elementos para establecer la orientación de a quién se dirigen las políticas y acciones de gobierno, en donde “el gobierno puede reestablecer un contacto más directo con los ciudadanos, y los ciudadanos con el gobierno.”⁵⁶

⁵⁵ Barzelay, Michael. *Op, Cit.*, p. 191

⁵⁶ Giddens, Anthony. *Op. Cit.*, p. 92

Basado en que “los tiempos actuales, donde las sociedades son cada vez más abiertas, la relación de los ciudadanos con la administración pública tiene que contextualizarse en una óptica plural, participativa y corresponsable”⁵⁷ se puede establecer el vínculo con la ciudadanía en las decisiones gubernamentales y en la elaboración de políticas públicas, dentro de los procesos de hechura, implementación y evaluación.

El sentido de orientación al cliente no implica el desplazamiento del ciudadano como tal, sino que su sentido y significado se refiere a los elementos organizacionales que identifican la necesidad de contar con mecanismos de comunicación y focalización de las acciones de gobierno plural y participativo, en donde las decisiones centralizadas de “arriba hacia abajo”, fueron sujetas a cuestionamientos en cuanto a los resultados esperados. Ahora, esta nueva relación entre el gobierno y el ciudadano, converge en nuevas tipologías por las cuales el ciudadano interviene en los asuntos públicos, sea como “contribuyente, elector, cliente y usuario”⁵⁸.

El rol del ciudadano en la democracia, implica diferentes tipologías, según sea la participación del mismo en la intervención de los asuntos públicos. Fue necesario replantear la creación de nuevos mecanismos de interacción entre los gobiernos y sus ciudadanos, que dieran cauce a nuevos enfoques de participación ciudadana en la democracia.

De igual manera el papel y el quehacer gubernamental es variado y diverso en cuanto a sus atribuciones y funciones se refiere, los elementos en donde el gobierno lleva a cabo labores ya sean de índole económica, política y social, pudieran identificarse en las siguientes dimensiones: ⁵⁹

- a) ciudadano: rol político
- b) beneficiario: rol social
- c) usuario: rol político-económico
- d) cliente: rol económico.

En el rol político del ciudadano, se enfoca la capacidad de decisión, negociación y participación del ciudadano en los asuntos públicos, el papel del ciudadano político en la gestión pública es

⁵⁷ Uvalle, Berrones, Ricardo. “El mundo actual de la ciudadanía” en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*. México, Facultad de Ciencias políticas y Sociales abril – junio 1996. No. 164, p. 113

⁵⁸ Uvalle Berrones, Ricardo. “El fortalecimiento de la vida democrática: la nueva relación de la sociedad y el Estado”. Publicado en la Revista del CLAD *Reforma y Democracia*. No. 20 (Jun. 2001). Caracas. p. 5

⁵⁹ Acosta, Daniel. *Seminarios de investigación cuantitativa*, Posgrado en Ciencias Políticas de la UNAM, Ciudad Universitaria. Enero- Julio 2005.

fundamental en la construcción de decisiones de la vida colectiva. El consenso político determinado por las acciones de gobierno e implementado por la gestión pública proporciona legitimidad, sustentada en la representatividad que la soberanía otorga a los gobernados para realizar con responsabilidad sus acciones. Por su parte, el rol social del ciudadano está determinado a ser receptor de las políticas y programas que garanticen su desarrollo, en las que el gobierno brinda acciones encaminadas a fortalecer alguna carencia o necesidad indispensable y que no puede ser cubierta por los sectores menos desarrollados económica y socialmente.

El usuario de las acciones de gobierno se refiere a los servicios realizados a través de los actos administrativos con la finalidad de satisfacer algún requerimiento específico de la sociedad, este tipo de acciones realizadas por el gobierno, están determinadas de manera continua con la finalidad de dar atención específica a una demanda. En este tipo de usuarios, el trato del servidor público al ciudadano, determinará un factor fundamental para garantizar la satisfacción del ciudadano con el servicio brindado.

El cliente, se refiere al beneficiario directo de una acción comercial que realiza el gobierno, en este tipo de acciones se concentran a las empresas públicas ya que sus acciones son de índole comercial, existiendo transacciones en donde el cliente busca satisfacer sus necesidades a un menor costo.

El papel del ciudadano en la Gestión Pública se determina dependiendo del tipo de servicio y acción pública que realice el gobierno, focalizando sus acciones a través de herramientas que determinan la "irrupción del ciudadano como unidad de referencia del servicio público y no la burocracia irrepresentativa como beneficiaria primaria."⁶⁰

1.3.3 Modelos de Gestión Pública

Como eje del análisis de los modelos de desarrollo institucional para el gobierno, se describirán a continuación, las propuestas establecidas para el mejoramiento de las funciones administrativas del Estado, en materia del modelo de la Gestión Pública. En este sentido, se identifican cuatro modelos para la implantación, el primero se refiere al marco conceptual del paradigma

⁶⁰ Malvicino M.S., Guillermo. "La gestión de la calidad en el ámbito de la administración pública: potencialidades para un cambio gerencial". *VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Buenos Aires, Argentina, 5-9- Nov. 2001, p.4.

posburocrático, surgido en la década de los ochenta en donde se identificaron los elementos para la proporcionar mejoras al desempeño administrativo.

Por otra parte, el segundo modelo denominado la Reinención del Gobierno, surgido como parte de la Revisión del Desempeño Nacional durante el gobierno del presidente estadounidense Bill Clinton, se convirtió en una de las obras más representativas que influyó en todo el mundo con la finalidad de proponer un nuevo modelo de gobierno, basado en la perspectiva empresarial.

El tercero y cuarto modelo descrito en el presente apartado, se refieren a las recomendaciones de organismos internacionales con el propósito de orientar los esfuerzos del mejoramiento de la función pública. De esta manera, las recomendaciones por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) fueron establecidas con la finalidad de modernizar las funciones gubernamentales de los países miembros. Por último, el Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) en 1997 emitió la llamada “Reforma Gerencial”, con la finalidad de enmarcar las propuestas mundiales en el contexto latinoamericano. El conjunto de información presentada permitirá describir en marco referencial del desarrollo de la Gestión Pública.

1.3.3.1 Modelo del paradigma posburocrático

Como parte de las conclusiones realizadas por Michael Barzelay en la década de los ochenta en un caso de estudio para Minnesota, el autor elabora una serie de reflexiones en torno al desempeño de la administración pública frente a nuevos elementos conceptuales que fueron incorporados con el fin de mejorar el desempeño público visto desde una perspectiva histórica. El siguiente cuadro describe los elementos conceptuales del paradigma posburocrático desde una perspectiva comparada:

Cuadro 1.4

Elementos conceptuales del paradigma posburocrático

<i>Paradigma burocrático</i>	<i>Paradigma posburocrático</i>
Interés público	Resultados que valoran los ciudadanos
Eficiencia	Calidad y Valor
Administración	Producción
Control	Lograr el apego a las normas

Continuación...

Cuadro 1.4 (continuación)

Paradigma burocrático	Paradigma posburocrático
Especificar funciones, autoridad y estructura	Identificar misión, clientes y resultados
Justificar costos	Construir la rendición de cuentas Fortalecer las relaciones de trabajo
Seguir reglas y procedimientos	Identificar y resolver problemas Mejorar continuamente los procesos
Operar sistemas administrativos	Separar el servicio del control Lograr el apoyo para las normas Aplicar las opciones del cliente Alentar la acción colectiva Ofrecer incentivos Evaluar y analizar resultados Enriquecer la retroalimentación

Fuente: Comparación de paradigmas en Barzelay, Michael. *El paradigma posburocrático*. FCE, México, 1998. p 177

El paradigma posburocrático se basa en la definición conceptual de tecnologías administrativas privadas, con la finalidad de modificar la cultura organizacional de las organizaciones gubernamentales, como una alternativa para reivindicar la imagen tergiversada de la burocracia.

1.3.3.2 Modelo de la Reinención del Gobierno

Las nuevas tendencias de la administración pública se empezaron a fundamentar con los principios de generar un gobierno competitivo en la prestación de los servicios bajo la llamada Reinención del Gobierno (*Reinventing Government*)⁶¹ desarrollada por los estadounidenses y adoptada en la mayoría de los países. Los elementos de la propuesta estadounidense, consistieron en:

⁶¹ Durante el gobierno del presidente de los Estados Unidos Bill Clinton se desarrolló la iniciativa de “reinventar al gobierno” con el título la Revisión del Desempeño Nacional (RND). Gran parte de la filosofía de la RDN provenía de la obra de Ted Gaebler y David Osborne, publicado en 1992, Véase Shafritz y Hyde, *Clásicos de la administración pública*, FCE, México, 1999 p. 921.

Cuadro 1.5

Elementos de la Reinención del Gobierno

1. Gobierno catalizador	Dirigir y tomar decisiones políticas fundamentales y estratégicas. Abandonar aquellas actividades que no son prioritarias y que pueden ser desarrolladas por la iniciativa privada.
2. Gobierno propiedad de la comunidad	Permitir y fomentar la participación ciudadana en los asuntos públicos. Incentivar la corresponsabilidad.
3. Gobierno competitivo	Romper con los monopolios públicos y los privados para erradicar la ineficiencia. Profesionalizar el servicio público.
4. Gobierno inspirado por su misión y objetivos	Tener un propósito fundamental que oriente e impulse a las instituciones.
5. Gobierno por resultados	Medir y evaluar todas las actividades realizadas con base en lo que se logró, cuánto y cómo.
6. Gobierno orientado a sus clientes	Financiar como empresas privadas para que realmente se sientan comprometidas con sus usuarios
7. Gobierno empresarial	Generar los mecanismos necesarios para ser innovador. Fomentar el espíritu emprendedor en sus empleados. Mejorar la forma de realizar o brindar los servicios.
8. Gobierno previsor	Planear y proyectar los impactos de las decisiones que se toman hoy, para hacer más eficientes los recursos y lograr mejores resultados.
9. Gobierno descentralizado	Reducción de las actividades gubernamentales para el aumento de la competitividad de las empresas públicas, así como la satisfacción del ciudadano que recibe los servicios o consume los productos.
10. Gobierno orientado al Mercado	Producir y brindar servicios con altos estándares de calidad para lograr la satisfacción de las necesidades ciudadanas y superar sus expectativas.

Fuente: Osborne, David; Gaebler, Ted. *La Reinención del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Paidós, España 1992.

1.3.3.3 Modelo OCDE

Los planteamientos generados por el Comité de Gestión Pública en 1997 por los países miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), se situaron en los siguientes elementos para modernizar el aparato administrativo:⁶²

1. *Transferir competencias, introducir más flexibilidad:* En esta medida adoptada, los recursos financieros se ven sometidos a una estricta observancia de los mismos bajo la regulación, transparencia, ahorro y el control. En este sentido, la reforma ofrece a los gerentes públicos a tener una mayor flexibilidad en el uso de fondos eliminando las partidas presupuestarias y facilitando las transferencias de un capítulo del presupuesto a otro. Esto exige a su vez que los sistemas de contabilidad apoyen a la gestión pública con la finalidad de mejorar la asignación de recursos para que ésta mejore el proceso en la elaboración de políticas públicas bajo la selección cautelosa y el estricto seguimiento de la misma. Ahora bien, el nivel apropiado para la transferencia de facultades de decisión en el seno de la organización depende de la naturaleza de las facultades que se transfieran, de la capacidad de gestión de que disponga la organización y de la cantidad de ayuda disponibles.
2. *Garantizar el resultado, el control y la responsabilidad:* La Gerencia Pública ha venido adoptando un gran nivel de responsabilidad, replanteando la misión, visión y objetivos, que permitan una definición clara de las tareas, así como la elaboración de un proceso para la medición de los resultados, para lo cual se ha llevado a cabo la contractualización por resultados que garantice que los objetivos se están llevando a cabo. Así, la evaluación de un programa va más allá de los indicadores de resultado y se ha convertido en una valoración detenida de los resultados, determinando la eficacia de las políticas públicas y de los programas de gobierno, buscando en la evaluación identificar las relaciones causa/ efecto así como los motivos de uno u otro nivel de resultado. La medición de resultado ahora constituye un elemento indispensable de los mecanismos de control y de aplicación de las responsabilidades. El control por definición, consiste en medir la desviación entre los objetivos y resultados obtenidos a través de la rendición de cuentas en donde se busca separar las áreas estratégicas de las operativas para que la responsabilidad esté claramente delimitada.

⁶² OCDE. *La Transformación de la Gestión Pública. Las reformas en los países de la OCDE*"; Ministerio de las Administraciones Públicas; Madrid, España; 1997.

3. *Desarrollar la competencia y ampliar las opciones:* Las reformas en el sentido de los entornos competitivos han propiciado los elementos para la fomentación del mercado a través de la competencia, mecanismos de precio, dispersión de los centros de decisión y los incentivos monetarios. Estas reformas han propiciado que los mercados internos se basen de la productividad y los cambios sustanciales en los servicios, pero fomentado por un marco regulador flexible que garantice el manejo de la información entre los agentes económicos. La Gestión Pública tiende a abrir las posibilidades de relación entre el sector privado por medio de la evaluación de ofertas tentativas que permitan bajar los costos de adquisición de la administración pública. Otra de las medidas adoptadas por la reforma es la utilización de los bonos que sirven como medio para reforzar el poder del consumidor, y también limitar los gastos de gobierno que se ve obligado a comprometer. El concepto de empresa pública es utilizado en este marco de reformas de la Gestión Pública donde los recursos estratégicos deben de mostrar la eficacia y eficiencia para proporcionar estos bienes sin necesidad de caer el monopolio natural, creado por la falta de oportunidades del mercado.
4. *Prestar un servicio receptivo a las necesidades del público:* El ciudadano, en el mayor sentido, intenta cubrir sus expectativas legítimas a través de la cantidad de información que se le pueda proporcionar por medio de los mecanismos de consulta que puedan impulsar la participación ciudadana contribuyendo a que la Gestión Pública tenga en cuenta sus necesidades y suscite un sentimiento de responsabilidades frente a los resultados que hay que alcanzar, encerrando esto, en normas de servicio donde concentre el compromiso con la transparencia, flexibilidad, accesibilidad y seguridad jurídica. Los resultados entonces, serán analizados desde la perspectiva del sistema clientelar tomando a los ciudadanos como los beneficiarios del servicio.
5. *Mejorar la gestión de los recursos humanos:* Esta reforma se ha venido dando en el sentido de la descentralización y desconcentración de la gestión de recursos humanos en donde se da más facultad a los gestores para la administración de su propio personal y así empezar un tipo de contratación por medio de los resultados planteados y alcanzados, dejando atrás a los intereses que desvirtúan el sistema de remuneraciones. En otro sentido, se debe dar transferencia de competencia en la gestión de recursos humanos a favor de los gerentes que propicien una mejor comunicación organizacional entre los elementos de la misma y fomentar así la cultura organizativa a través del fortalecimiento de las funciones. Así la relación se establece por la fijación de los objetivos y la evaluación de los resultados individuales y de la organización.

6. *Optimizar el uso de la informática:* Claramente, el manejo de la información en el sector público es vasta y complicada pero la incorporación de la informática propicia que los procesos se puedan agilizar y automatizar de manera eficaz y eficiente. La informatización ha permitido una mejor comunicación entre las relaciones de un ente público a otra, así como las relaciones con sus clientes. Pero el manejo informático no se debe centrar en una herramienta más sino que debe enfocar el entorno multidisciplinario que exige la concentración de mucha de información que permita mejorar la identificación del cliente. En este orden de ideas, la especialidad en el manejo de información lleva a que el elemento humano pase a ser capital intelectual que puede prestar el servicio desde su localidad y reducir los costos de producción de la misma información.
7. *Mejorar la calidad de reglamentación:* Una medida en la que se puede analizar el tamaño de un gobierno es por la cantidad de leyes y reglamentos que lo integran, pero el hecho no es de cuántos, sino la calidad que ofrezca un panorama de flexibilidad para los gobiernos en su accionar, dejando atrás la letra muerta de leyes inservibles y que garanticen la legalidad de los gobiernos.
8. *Reforzar las funciones de dirección del nivel central:* La reforma encaminada a la Gestión Pública debe mantener la esencia de que las actividades delegadas no se pierdan entre un nivel organizativo y otro sino que se refuerce el centro de mando para que los objetivos sean planteados acorde a la realidad social, esto sólo se puede lograr mediante un intercambio constante de la información para saber que la orientación no se desvirtúe. Evidentemente las reformas que dan el cambio se van dando de manera gradual en los países de la OCDE, pero se han definido de manera clara los objetivos a alcanzar mediante los sistemas de evaluación y han obligado a los países no pertenecientes a adoptar estas reformas en la Gestión Pública.

1.3.3.4 Modelo CLAD

Con el fin de integrar una propuesta para los países en vías de desarrollo en América Latina el Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), a través del Consejo Científico en 1998 desarrolló el modelo de una “Reforma Gerencial”, contemplando los mecanismos necesarios para el aumento de la eficacia, la eficiencia y la efectividad de la administración pública.

EL modelo del CLAD, luego de la reformas de primera generación -apertura, desregulación, privatización y reformas financieras- la Reforma del Estado ha avanzado muy poco en el campo de la gestión. Sin embargo ya en 1998, los países miembros del Consejo suscribieron el documento "Una nueva gestión pública para América Latina", en donde se definió la agenda de la "Reforma Gerencial para los países de la región".⁶³

*Objetivos de la Reforma Gerencial:*⁶⁴

- a) La profesionalización de la alta burocracia es el punto de partida de la Reforma Gerencial.
- b) La administración pública debe ser transparente y sus administradores deben ser responsabilizados democráticamente ante la sociedad.
- c) Descentralizar la ejecución de los servicios públicos es una tarea esencial en el camino de la modernización gerencial del Estado latinoamericano.
- d) En las actividades exclusivas del Estado que permanezcan a cargo del gobierno central, la administración debe basarse en la desconcentración organizacional.
- e) La Administración Pública Gerencial se orienta, básicamente, por el control de los resultados, contrariamente al control paso a paso de las normas y procedimientos.
- f) La mayor autonomía gerencial de las agencias y de sus gestores debe ser complementada con nuevas formas de control.
- g) En el modelo gerencial de administración pública es preciso distinguir dos formas de unidades administrativas autónomas.
- h) Otra característica importante de la Reforma Gerencial del Estado es la orientación del suministro de servicios hacia el ciudadano-usuario.
- i) Por último, es fundamental modificar el papel de la burocracia en relación con la democratización del Poder Público.

Los modelos de implementación para la Gestión Pública, y anteriormente expuestos, se han convertido en recomendaciones casi obligadas para la mayoría de los países que se integran en bloques económicos, o en su medida se están en vías de desarrollo, lo cierto es que la mayoría de los países han invertido sus esfuerzos en encaminar un modelo gerencial para el adecuado

⁶³ Moyado, Estrada Francisco. "Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público". Ponencia presentada en el *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. p 2.

⁶⁴ CLAD, "Una Nueva Gestión Pública para América Latina", en *Revista Reforma y Democracia*, N° 13, CLAD, Caracas, 1999, pp.13 -20

manejo de los recursos que ejecuta el gobierno, aunque cada modelo es susceptible de críticas por su debilidad teórica, si deja en claro que su mayor fortaleza la encuentra en establecer una mezcla de herramientas y visión gerencial del mercado en el gobierno.

Para Omar Guerrero, la Gestión Pública se enfatiza en un modelo fatalista, individualista, jerárquico e igualitario. Estas críticas aseguran que los modelos dan la pauta para separar la función administrativa de la función política del Estado.

Las objeciones al modelo por parte de Omar Guerrero, son las siguientes⁶⁵:

1. *Debilidad de su formulación teórica*: Comprende sólo esquemas administrativos y no sistemáticos del enfoque más complejo de la administración pública.
2. *Índole defectuosa del modelo*: Estudia la factibilidad de que los modelos gerenciales difícilmente sean aplicados a las operaciones del gobierno.
3. *Apreciación errónea de la naturaleza humana*: El modelo de la NGP fortalece el enfoque del interés egoísta de la humanidad, contrario a los intereses comunitarios de la función pública.
4. *Concepto equívoco de la vida asociada*: Se fortalece el triunfo del capitalismo sobre el socialismo.
5. *Tendencia a la plutocratización del gobierno*. La Gestión Pública provoca la concentración de intereses empresariales en ciertos grupos del gobierno.
6. *Reinvindicación de la dicotomía política – administrativa*: Bajo el gobierno del *Reinventing Government* los modelos de desregulación y orientación al cliente generan una nueva ortodoxia, que se conceptualiza como una aberración al enfoque de mando.

Es un hecho que para los estudiosos de los asuntos públicos “la Gestión Pública se origina como un dispositivo conceptual inventado con el propósito de estructurar la discusión académica sobre los cambios contemporáneos en la organización y el gerenciamiento de la rama ejecutiva del gobierno.”⁶⁶

La concepción del modelo de la Gestión Pública se ha caracterizado por la falta de construcción teórica de los modelos que plantean la reforma de la administración pública a través de la

⁶⁵ Guerrero, Omar, *La Nueva Gerencia Pública*, Op. Cit., p. 248

⁶⁶ Barzelay, Michael. “La nueva gerencia pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros)” en la revista *Reforma y Democracia*, N° 19, CLAD, Caracas, Febrero 2001. p. 2

modificación radical de las herramientas y concepciones del quehacer público. En este sentido, los marcos conceptuales de las propuestas reformadoras se han convertido en una serie de recomendaciones de mejorar la función pública a través de la concepción democrática. Como elemento de análisis, a continuación se muestran las principales diferencias entre la gestión pública y la privada:

Cuadro 1.6

Diferencias: ¿En qué son diferentes las gestiones pública y privada?		
	Gestión pública	Gestión privada
1 La perspectiva del tiempo	Los gestores del gobierno tienden a tener horizontes de tiempo relativamente breves, impuestos por las necesidades y el calendario políticos.	Los gestores privados parecen tener una perspectiva de más tiempo orientada hacia la evaluación del mercado, innovaciones e inversiones tecnológicas y formación de organizaciones.
2 Duración	La extensión de servicio de los más altos gestores de gobierno, de designación política, es relativamente breve.	Los gestores privados tienen un periodo más largo, tanto en el mismo puesto como en la misma empresa.
3 Medición del desempeño	Hay poco o ningún acuerdo sobre las normas y mediciones para evaluar a un gestor de gobierno.	En la empresa privada sí están bien establecidas varias pruebas de desempeño – rendimiento financiero, parte del mercado, medición de desempeño para compensaciones ejecutivas – y a menudo se hacen explícitas para una particular posición durante un periodo próximo especificado.
4 Limitaciones de personal	En el gobierno hay dos capas de funcionarios encargados de la gestión que a veces son hostiles entre sí: el servicio civil (o bien, hoy el sistema ejecutivo) y los nombramientos políticos. La sindicalización de los empleados de gobierno existe entre personal de nivel relativamente alto en la jerarquía, e incluye a buen número de personal de supervisión.	La gestión de empresas privada procede mucho más por medio de la emisión de directivas u órdenes de los superiores a sus subordinados, con pocos riesgos de contradicción.
5 Igualdad y eficiencia	Suele hacerse gran hincapié en la creación de condiciones de igualdad entre diferentes grupos.	El énfasis recae en la eficiencia y el desempeño competitivo.
6 Procesos públicos contra procesos privados	Suele estar expuesta a la vista del público y ser más abierta.	Es más discreta y sus procesos más internos menos expuestos a la vista del público.
7 Función de la prensa y de los medios informativos	Debe enfrentarse regularmente a la prensa y otros medios informativos; sus decisiones a menudo son previstas por éstos.	Las decisiones privadas aparecen menos en la prensa, y ésta ejerce mucha menor repercusión sobre la sustancia y el momento de sus decisiones.

Continuación...

Cuadro 1.6 (continuación)

Diferencias: ¿En qué son diferentes las gestiones pública y privada?		
8 Persuasión y dirección	A menudo los empresarios tratan de mediar en las decisiones como respuesta a numerosas presiones, y con frecuencia deben formar una coalición de grupos internos y externos para sobrevivir.	La gestión probada procede mucho más por medio de la emisión de directivas u órdenes de los superiores a sus subordinados, con pocos riesgos de contradicción.
9 Impacto legislativo y judicial	Los gestores gubernamentales se ven sometidos a un minucioso escrutinio por grupos supervisores del legislativo, o aun a órdenes judiciales.	Totalmente insólitas en la gestión de empresas privadas.
10 El objetivo final	Los gestores gubernamentales rara vez tienen un objetivo final claramente trazado.	Las empresas privadas se proponen la ganancia, el desempeño del mercado y la supervivencia.

Fuente: Elaboración propia basado en Shafritz M., Jay; y C. Hyde, Albert. *Clásicos de la Administración Pública*. Fondo de Cultura Económica, México, 1999. p.757

Los contenidos metodológicos que ofrece el nuevo manejo público, a través de las denominada gestión pública, han sido cuestionados en los resultados que éste obtiene, debido a los fines últimos que persigue cada ámbito (público y privado). En este sentido, el público por su parte persigue el correcto y adecuado manejo de los recursos públicos con el fin de garantizar la consecución de objetivos de los planes y programas gubernamentales, mientras que el manejo de la empresa privada busca el incremento de las ventas a bajo costo y el expansionismo mercantil.

Los ámbitos de aplicación entre la gestión privada y la gestión pública, efectivamente no coinciden en los fines que por sus intereses persiguen, pero evidentemente los dos pudiesen establecer un punto en común; que es la visión economicista del manejo administrativo, en donde la administración de los recursos escasos es un elemento que se proporciona mediante la justificación del nuevo modelo de la gestión pública, este elemento se ha convertido en la mejor justificación para aquellos que favorecen la implementación del nuevo modelo de la gestión pública.

Ante este hecho, los cuestionamientos del desempeño de los gobiernos han surgido con la implementación del modelo de la "Gestión Pública", este modelo que ha alcanzado paulatinamente su incorporación a nivel mundial, principalmente en los países desarrollados.

Para la implementación del modelo de Gestión Pública se ha recurrido a la aplicación de técnicas y herramientas, encaminados a la mejora de las organizaciones gubernamentales, dichas técnicas están sustentadas en los modelos desarrollados por la corriente de la Administración de

Empresas; a continuación, en el siguiente apartado se desarrollarán las técnicas más comunes en la implantación del modelo de Gestión Pública.

1.3.4 Herramientas administrativas aplicadas a la Gestión Pública

El desarrollo de la Administración a partir de las aportaciones de Peter Drucker, sobre los elementos organizacionales en torno a la economía, eficacia y eficiencia en las estrategias de los negocios, surgidos en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones, determinadas por la intervención keynesiana durante la depresión que siguió a la crisis de 1929, estableció un nuevo contexto para la gestión empresarial.

Al respecto, Peter Drucker fortaleció la estrategia de los negocios a través de la Administración por Objetivos (APO) o por resultados, la cual se fundamentó en la idea: “ni los resultados ni los recursos están en los negocios: ambos están fuera”⁶⁷. Es decir, a partir de esta aportación, se planteó la idea de contextualizar a las empresas en un entorno de oportunidades competitivas para lo cual fue necesario establecer una respuesta generalizada en el medio empresarial para resolver de una manera participativa el problema de establecer objetivos, a través de un procedimiento para la correlación y reformulación de la estrategia.

Para la década de los ochenta y ante la crisis generalizada en todo el mundo de las excesivas tasas de inflación, las ideas de Drucker se centraron en el desarrollo de los resultados, aportando a la gestión de las empresas elementos para fortalecer la liquidez, solidez, productividades y costos futuros, a través de la Administración por Resultados. Ante este hecho, desarrolló la siguiente idea: “en tiempos difíciles, cualquier organización, empresa privada o institución de servicios públicos, necesita controlar la asignación de sus recursos, examinando cuidadosamente dónde es probable que se encuentren los resultados”⁶⁸ con la finalidad de que las empresas realizaran el “presupuesto por oportunidades”⁶⁹, en donde se estableciera en la empresa una concentración de recursos en los resultados.

Estos elementos, anteriormente citados, de desarrollo gerencial, permitieron el establecimiento de técnicas para el manejo de las empresas, así, la administración por objetivos y resultados fueron hechos trascendentales para las herramientas gerenciales.

⁶⁷ Drucker Peter, F. *Managing for Results. Economic tasks and Risk- taking Decisions*. Heinemann. London, 1964. p. 4.

⁶⁸ Drucker Peter, F. *La gerencia en tiempos difíciles*. El Ateneo, Argentina, 1988. p.31

⁶⁹ *Ibid*, p. 32

Para el desarrollo de la Gestión Pública, sus técnicas específicas son retomadas de las herramientas gerenciales, en el desarrollo administrativo de las organizaciones de gobierno para la mejora de los procesos, intentando propiciar un cambio en materia de innovación del quehacer de las propias organizaciones.

Las herramientas administrativas de la Gestión Pública fueron incorporadas por el éxito en el desarrollo organizacional que demostraron en la práctica las empresas privadas. Ante el planteamiento de fortalecer la dirección gubernamental se fundamentó como indispensable realizar procesos de cambio institucional isomorfo⁷⁰, en el que las presiones internas y externas de las organizaciones del sector público pregonaban por mejorar la calidad en los servicios y productos que se realizan a través del gobierno. Como elemento dominante de la Gestión Pública “ha sido el intento de lograr la eficiencia a través de técnicas de gestión similares a las que se aplican en el sector privado”⁷¹. Aunado a las presiones de cambio en las organizaciones del sector público, la transparencia, rendición de cuentas y profesionalización fueron los principales argumentos democráticos por los cuales se vieron cuestionados a los agentes políticos a brindar mayor calidad en los procesos de gobierno.

Como elemento de cambio en las organizaciones gubernamentales, las técnicas y herramientas administrativas de la Gestión Pública se pretenden alinear las acciones y recursos del quehacer gubernamental. En el desarrollo de las herramientas de la Gestión Pública se identifican dos grupos de herramientas para el desarrollo organizacional:⁷²

⁷⁰ El cambio institucional isomorfo se realiza de tres maneras: 1) *Isomorfismo coercitivo*: es el resultado de las presiones tanto formales como informales que ejercen unas organizaciones sobre otras, existiendo dependencia directa o indirecta. Para este tipo de isomorfismo se deben observar los ambientes políticos en los que se desenvuelven las organizaciones en el ámbito de las decisiones.; 2) *Isomorfismo mimético*: Un elemento por el cual se cambian las organizaciones es el elemento de la incertidumbre a lo cual las organizaciones pueden construirse siguiendo el modelo de otras organizaciones (modelado); y, 3) *Isomorfismo normativo*: El factor fundamental en este tipo de cambio el elemento de la profesionalización que define los métodos y las condiciones de trabajo. Véase Paul J. Dimaggio; Walter W. Powell. “Retorno a la jaula de hierro: El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva de los campos organizacionales.” En Powell, Walter y Dimaggio, Paul J. (Comp.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. FCE, México 1999, p.109

⁷¹ Peters Guy B. “De cambio en cambio: patrones de continuidad en la reforma administrativa.” Revista del CLAD *Reforma y Democracia*. No. 24. (Oct. 2002). Venezuela, 2002. p.1.

⁷² Echebarría, Koldo; y Mendoza, Xavier. “La especificidad de la gestión pública: el concepto de Management público” en *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C., 1999. pp.28-29

Gerenciales:

1. Planificación estratégica: sus contenidos se encuentran en el análisis y prospección del entorno actual y futuro de la organización, en el diagnóstico de sus capacidades organizativas, en el establecimiento de objetivos de mediano plazo y en la determinación de estrategias y planes de acción para conseguirlos.
2. Gestión de procesos de cambio organizativo: El énfasis aquí, recae en la determinación e implantación de las estrategias de cambio planificado y en los roles y responsabilidades para su gestión.
3. Dirección por objetivos: Ésta se caracteriza por su orientación hacia la acción y consecución de los objetivos organizativos establecidos para un determinado período. La DPO presupone que el marco estratégico de acción de una organización ha sido establecido con anterioridad.
4. Dirección de proyectos. A pesar de no referirse al conjunto de la organización, ésta incorpora la totalidad del ciclo de gestión y requiere de las habilidades directivas propias de la gestión.

Específicas:

1. Marketing: Comprende la investigación de mercados, la definición del producto o servicio, la determinación del precio, la selección de los canales de distribución y la comunicación de la oferta de la empresa en sus clientes potenciales.
2. Dirección de operaciones: Aborda todas las cuestiones relativas a la gestión de los procesos productivos, con especial énfasis en los temas de productividad y mejoramiento de la calidad. La investigación operativa, basada en modelos matemáticos, contribuye de manera significativa a este aspecto de la gestión.
3. Diseño organizativo: Se refieren al análisis y resultados de las organizaciones con la finalidad de identificar los impactos externos de la organización a través de la evaluación constante del desempeño organizacional.
4. Diseño de recursos materiales: Mediante elementos de eficiencia, se identifican las correctas alineaciones de recursos en todos los procesos organizacionales.

Para la mejora sistémica de los procesos gubernamentales se determinan herramientas para el diagnóstico y rumbo de estrategias que sean acordes a las realidades de las propias organizaciones; en este rubro, la Planeación Estratégica determina el sentido de toda organización, trazando un horizonte a corto, mediano y largo plazo se identifican las metas y se dosifican en cuestiones de eficacia; esta herramienta es el comienzo de identificar los factores

claves de éxito en toda organización. Por otra parte, la Reingeniería de los Procesos permite replantear las actividades vertidas en todo proceso de una organización y especificar las metas con las realidades y capacidades en la gestión de recursos. Como parte del planteamiento de la calidad en las organizaciones surge el Benchmarking y la Calidad Total como enfoques de desarrollo organizacional.

1.3.4.1 Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica se ha convertido en la herramienta de desarrollo organizacional más común en todas las organizaciones del mundo, partiendo de la alta dirección o dirección estratégica se establecen las acciones necesarias para lograr alinear los elementos internos y externos de una organización con la finalidad de dar cumplimiento a las metas establecidas por la propia organización. A partir de la dirección estratégica se consolida la planeación estratégica como un sistema integral en toda organización. De esta manera, para consolidar la dirección estratégica, es necesario establecer cuatro atributos:

1. Dirigir la organización hacia metas y objetivos globales.
2. Inclusión de múltiples grupos de interés en la toma de decisiones.
3. Necesidad de incorporar perspectivas a corto y a largo plazo.
4. Reconocimiento de interacciones entre eficacia y eficiencia.⁷³

El primer atributo, establece a la dirección estratégica como un sistema que *dirige a la organización hacia metas u objetivos globales*, supone que los esfuerzos de todas las áreas de una organización, se orientan hacia metas globales en el contexto de toda la organización en su conjunto. Este sistema parte de lo que podría parecer racional o más apropiado para todas los elementos de la organización, acorde a los distintos fines que persiguen las áreas que integran una organización.

El atributo que *implica la inclusión de múltiples grupos de interés en la toma de decisiones*, parte del hecho, que la alta dirección de toda organización establece mecanismos para el involucramiento de los grupos de interés internos y externos que se vinculan al accionar de la organización. En este sentido, el análisis interno y externo de actores son elementos primordiales para la toma de decisiones de la alta dirección; en este atributo se identifican proveedores de los insumos necesarios para la transformación en bienes y servicios, se identifican áreas internas que

⁷³ G. Dess, Gregory; y Lumpkin, G. T. *Dirección Estratégica*, Mc Graw Hill, España, 2003, p. 9

están involucradas en la transformación de dichos insumos. Así, la planeación “como técnica o instrumento, se encuentra destinada a adecuar y racionalizar el proceso de toma de decisiones.”⁷⁴ En este sentido y como elemento más importante, se identifican los grupos de interés externos a los que se dirigen los bienes y servicios con la finalidad de elevar las expectativas y satisfacción de los mismos en medida que la organización atiende las necesidades de estos grupos.

Como tercer atributo, es de importancia que la organización determine la *necesidad de incorporar perspectivas a corto y a largo plazo*, en donde se establece no sólo una visión a largo plazo de la organización y su entorno, sino que se van fijando rumbos concretos a atender en el corto y mediano plazo.

Por último, el cuarto atributo de la Dirección Estratégica, *reconoce interacciones entre eficacia y eficiencia* en el sentido del desempeño organizacional al establecer medidas para determinar la consecución de los objetivos globales, frente a la responsabilidad y buen manejo de los insumos necesarios.

Tomando como base los atributos de la Dirección Estratégica, se determina la Misión y Visión organizacional, que desde la perspectiva de la planeación estratégica, se convierten en los elementos integradores de los objetivos globales, así como en los entornos interno y externo. Las características de la Misión y Visión, son las siguientes:

- *Visión organizativa*: Es el punto de comienzo para articular la jerarquía de las metas de una organización. Es a menudo descrita como un objetivo que es “ampliamente inspirador, engloba el resto de los objetivos y es a largo plazo”.⁷⁵
- *Misión organizativa*: Está en función del trabajo que realiza la organización, la orientación de la organización hacia su trabajo y el contexto político y administrativo en el cual opera la organización.⁷⁶

A través del establecimiento de la Visión y Misión de una organización, se identifica el diagnóstico estratégico con la finalidad de alinear las acciones y el trabajo de la organización con los

⁷⁴ Miklos, Tomás. *Las decisiones políticas. De la planeación a la acción*. IFE, México, 2001. p.10

⁷⁵ G. Dess, Gregory; y Lumpkin, G. T. *Op. Cit.* p. 30

⁷⁶ Arellano Gault, David. *Gestión Estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. Fondo de Cultura Económica, México, 2004. p. 56

elementos internos y externos de la misma. A partir del diagnóstico estratégico se determinan los planes y programas estratégicos, identificando objetivos y líneas de acción con la finalidad de que la organización logre sus objetivos planeados. Dentro de la metodología de la planeación estratégica, se ubican los actores y sistemas involucrados en la consecución de los objetivos de la organización, a lo cual se realiza un análisis contextual al interior y exterior de la propia organización, identificando las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades con el objetivo de resolver los problemas estratégicos para el éxito organizacional.

- *Oportunidades y amenazas*: permiten identificar los actores y el desempeño de la organización en el ambiente externo, es un análisis del sistema político, económico, social y tecnológico en el que la organización se desenvuelve.⁷⁷
- *Fortalezas y debilidades*: permiten identificar los aspectos básicos de la organización en el sistema interno, referente a recursos humanos, financieros, mercado, producción y control y mantenimiento estructural. Estos elementos que se desempeñan al interior de la organización son controlados a través de la administración de los procesos que realizan las organizaciones.⁷⁸

1.3.4.2 Reingeniería de Procesos

La Reingeniería de Procesos es, por definición, el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medio por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio con una serie de procesos del producto principal del negocio, orientados hacia el cliente en lugar de una serie de funciones organizacionales. De esta manera, la reingeniería es “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras en medidas críticas y de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.⁷⁹

Un proceso del producto principal del negocio, es una serie de actividades vinculadas que cruza los límites funcionales y que, cuando se realiza en armonía, se consagra a las necesidades y expectativas del mercado e impulsa la capacidad de la organización. La reingeniería de éstos ocurre cuando los conocimientos técnicos operativos y empresariales se utilizan de manera

⁷⁷ *Ibid.* p.90

⁷⁸ *Ibid.* p.96

⁷⁹ Hammer, Michael y James Champy; *Reingeniería*, Norma, Bogotá, 1994, p. 34

unificada para lograr una ventaja competitiva sostenible. Un punto de innovación radical es el logro de excelencia en una o más de las “medias del valor” al grado que el mercado reconozca con claridad la ventaja y donde el resultado siguiente es una participación en el mercado desproporcionada y sostenida. La Reingeniería de Procesos obliga a los líderes corporativos a tomar decisiones radicales sobre la posición, organización y manejo de sus empresas.

Los objetivos generales que persigue una reingeniería de procesos son:

1. Mayores beneficios económicos debido a la reducción de costos asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.
2. Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.
3. Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas.
4. Mayor conocimiento y control de los procesos.
5. Conseguir un mejor flujo de información y materiales.
6. Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
7. Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes.⁸⁰

Asimismo, la Reingeniería de Procesos se compone de tres fases que son: el *descubrimiento* (la creación de una visión estratégica en búsqueda del dominio en el mercado); el *rediseño* (el proceso se detalla, planifica y diseña); y la *ejecución* (puesta en marcha del rediseño para llevar a cabo la estrategia).

Los facilitadores clave de la Reingeniería de Procesos son: las personas, la administración y liderazgo, la cultura organizacional, la destreza funcional, la acumulación de reservas, reacción instantánea, los nuevos activos y su administración; finalmente, indicadores del desempeño (calidad, tiempo total de fabricación, costo, servicio).

1.3.4.3 Benchmarking

El Benchmarking, aunado a la incorporación de los procesos tecnológicos se ha vuelto una herramienta indispensable para la calidad total en la búsqueda de proporcionar una herramienta y

⁸⁰ Gestión y Reingeniería de Procesos. www.gestipolis.com. Consultado en Julio de 2006.

medio de organización para la identificación de procesos que den ventaja en el contexto de competitividad.

El Benchmarking en las organizaciones, es la adecuación de las oportunidades de una compañía con sus recursos a fin de desarrollar un curso de acción que conduzca al éxito. El patrón de pensamiento implicado considera la competencia técnica diferencial de una compañía y las capacidades de su cadena de valor (proveedores y distribuidores de sus bienes y servicios) así como los recursos disponibles para respaldar las decisiones. La asignación de recursos sigue a la consideración cuidadosa de aquellos factores relacionados con los competidores y con el análisis complementario de los riesgos técnicos y empresariales asociados con las diferentes opciones de desarrollo del producto y el mercado.

El Benchmarking implica la aplicación de técnicas y métodos de proceso para el desarrollo de una mayor comprensión de los asuntos concernientes a la estrategia, con la cooperación de compañías que participan en alianzas empresariales de largo plazo, es utilizado para “mejorar su rendimiento global evaluando las estrategias a largo plazo y los enfoques generales.”⁸¹

Algunos conceptos clave para el análisis del Benchmarking, se concentran en la evaluación de los procesos para generar puntos de referencia (benchmarks). De igual manera, la mejora continua es un elemento fundamental que permite garantizar la evaluación, frente a las capacidades de mejoramiento en los procesos para así conseguir mejores prácticas en un marco de visión sistemática la recopilación de información de manera ordenada.

Los objetivos del Benchmarking se concentran en:

- Encontrar y comprender prácticas para establecer estándares de desempeño.
- Empowerment: El empoderamiento a los empleados.
- Orientación de metas hacia el exterior.
- Concentrar a toda la organización en la metas de negocios cruciales.

De esta manera, los beneficios que se consiguen con el Benchmarking, son la implantación de un proceso bajo mecanismos de metas, concentrado en la motivación. Igualmente, los procesos se

⁸¹ Ministerio de Administraciones Públicas. *El Marco común de la evaluación. Mejorar una organización a través de la Autoevaluación*. Ministerio de Administraciones Públicas, España, 2003. p. 58.

concentran en elevar la probabilidad de satisfacer las necesidades de los clientes, garantizando mejores prácticas que incorporen la imitación creativa en los procesos de trabajo.

El Benchmarking funciona como una metodología que proporciona los elementos necesarios para el análisis de los procesos internos, se subdivide en tres tipos, dependiendo de las áreas y necesidades de los procesos de la empresa; visualizados de manera interna, externa y genérica. Igualmente las tipologías del benchmarking se concentran en desempeño, estratégico y de procesos.

Para poder analizar cómo las empresas generan y llevan a cabo la metodología del Benchmarking se puede analizar cuatro fases: ⁸²

- ◆ *Fase uno.* Establecimiento de un Plan de Estudio: En esta fase es importante la visualización de los procesos de manera sistemática e integral, es identificar los procesos y la información pertinente para el estudio, la forma en que la información será recopilada, así como su fuente pertinente. En este plan de estudio se identifican áreas, procesos, información y recurso humano que integrará el análisis de información interna o externa, según sea el caso.
- ◆ *Fase dos.* Conducción del Estudio: En esta fase se aplicará el plan elaborado en la etapa previa teniendo como base el análisis de la información y las formas en que la información será recopilada conforme al plan.
- ◆ *Fase tres.* Diagnóstico de la Información: Esta etapa es fundamental ya que incide en saber lo que la información puede proporcionar bajo el análisis pertinente, evitando caer en los errores de análisis de información para que así se genere un análisis de tipo matricial con las variables pertinentes.
- ◆ *Fase Cuatro.* Internacionalización de los resultados y adopciones de medidas: En este punto de análisis se dará la presentación oportuna de los resultados, así como la comunicación de los mismos, esto permite identificar las acciones correctivas en los puntos seleccionados de análisis para lograr mejoras en los procesos y procedimientos

⁸² Tomado de Finnigan, Jerome P. *Guía de Benchmarking Empresarial*. Prentice Hall. México. 1997

pertinentes. De igual manera, permite dar seguimiento a las acciones correctivas que sean adoptadas en búsqueda de la mejora continua.

La implementación de las etapas del Benchmarking requiere el compromiso de la administración de la empresa, así como de los administradores que estén involucrados en los procesos de cambio de la empresa y comprometidos con los elementos de análisis y mejora continua de la empresa, esto en gran medida permitirá generar una apertura sistemática al cambio así como la voluntad de llevarlo a cabo. Para las instituciones de gobierno el análisis del Benchmarking se centra en el posicionamiento externo, "en relación con las dependencias y entidades del sector y de la administración pública del país o de otros países".⁸³

El Benchmarking es utilizado como una herramienta que permite a las organizaciones definir estrategias para el cambio, esto implica el análisis de los procesos internos de trabajo para lograr la eficacia organizacional. La idea de simplificar un proceso se concentra en hacerlo más eficaz, reduciendo su complejidad, eliminando los errores internos y externos. En este sentido, una organización debe ser capaz de generar valor agregado en su entorno de productividad.

1.3.4.4 Calidad Total

La Calidad Total es una filosofía empresarial nacida en Japón y que parte del concepto de "calidad de producto", entendiendo como tal el cumplimiento de especificaciones. Este concepto ha ido evolucionando hacia el concepto de Calidad Total que es mucho más amplio y no está enfocado en el producto sino en la calidad de toda la organización. La Calidad Total es un modelo que permite ubicar la importancia de producir y fabricar elementos de calidad ya que inciden al interior y exterior de las organizaciones.

En este sentido la filosofía de la calidad total se puede describir de la siguiente manera:

$$CT = C.P. + C.G. + C.S. + CV. \quad ^{84}$$

En donde:

C.P.= Calidad del producto a fabricar

C.G.= Calidad de la Gestión

⁸³ Acosta Esparza, Daniel. *Op. Cit.*, p.65

⁸⁴ Senlle, Andrés, *Calidad total en los servicios y en la Administración Pública*. Centro de Desarrollo en Calidad Total, Ediciones Gestión 2000, España 1993. p.29

C.S= Calidad del Servicio

C.V.= Calidad de Vida

La Calidad del Producto se refiere a los productos o maquinarias que son utilizados para la fabricación y prestación de bienes y servicios, así como a los mismos productos que se fabrican o venden a los clientes. Otro factor fundamental de la Calidad del Producto es el uso de materiales no contaminantes o no tóxicos para la fabricación de los productos.

La Calidad de Gestión se puede referir a dos ámbitos:

1. Interna: Preocupación compensada por la producción, calidad y recursos humanos, estilo de dirección y mando participativo.
2. Externa: Preocupación por dar un servicio al cliente de acuerdo a sus necesidades, libre de manipulaciones y engaños publicitarios.

De igual manera la Calidad de Servicio puede ser de dos vías:

1. Interna: Implantación de la cadena vendedor – cliente.
2. Externa: Orientación de la empresa al cliente.

Lo mismo ocurre con la Calidad de Vida

1. Interna: Ambiente motivador y participativo; buen clima laboral; comunicaciones abiertas; bajo nivel de estrés; y, posibilidades de desarrollo personal.
2. Externa: Productos o servicios que ayuden a la salud y a preservar la vida; proporcionar una mejor calidad de vida a los clientes con los productos o servicios; y, no contaminación del medio ambiente. Protección de la naturaleza.

La puesta en marcha para el establecimiento de este tipo de filosofía se ha realizado a través de modelos organizacionales como lo establece la familia de Normas ISO-9000.

Dentro del contexto de la Gestión Pública, se ha desarrollado el enfoque de la calidad, en un sentido instrumental, con la finalidad de apoyar las fases de planeación de las organizaciones públicas. En este contexto, la calidad alude a tres acepciones básicas:

1. *calidad realizada*: es aquella que es capaz de obtener la persona que realiza el trabajo;

2. *calidad programada*: es la calidad que se pretende obtener. Esta calidad es la que aparece descrita en un documento de diseño, en una especificación o en un plan concreto; y
3. *calidad necesaria*: es la calidad que el cliente exige con mayor o menor grado de concreción, o por lo menos, la que a él le gustaría recibir.⁸⁵

Como puede observarse, el enfoque instrumental de la calidad para la gestión pública hace referencia en un sentido de apoyo para el fortalecimiento de los procesos al interior de la organización, basados en las expectativas individuales y colectivas para satisfacer las demandas y requerimientos de los clientes de una organización pública.

En resumen, las transformaciones y nuevos planteamientos surgidos en los gobiernos y sus aparatos administrativos, como consecuencia del proceso de globalización han configurado nuevos esquemas y formas de organizar las acciones de los asuntos públicos. Nuevos modelos y propuestas han sido fundamentadas en un cambio legítimo de eficacia y eficiencia como exigencia de las sociedades contemporáneas con la finalidad de brindar resultados en el manejo y administración de los recursos públicos.

La Dirección Pública en las organizaciones hoy en día necesita ser más flexible y dinámica en un entorno competitivo y de una sociedad más plural y participativa que demanda resultados inmediatos, aunado a la capacidad política que implica el manejo de los asuntos públicos. En este sentido, la gestión pública se inserta en las capacidades técnico – instrumentales de los dirigentes de las organizaciones gubernamentales.

Las propuestas generadas en torno a la Gestión Pública deben apearse a un contexto propio organizacional de cada Estado en donde las adecuaciones y sentido de la administración pública se apeguen a los marcos normativos de cada realidad política y social para propiciar los cambios necesarios que garanticen los resultados esperados en las propuestas planteadas. En este orden de ideas, la incorporación de técnicas e instrumentos, generados del pensamiento de la escuela empresarial, sólo tendrán resultados concretos cuando los modelos se ajusten a las realidades y diagnósticos institucionales pertinentes.

La calidad de las acciones de gobierno no se sujetan a ser medidas por un esquema de índole privada – empresarial. Las herramientas de la Gestión Pública deberán velar por el bien común y

⁸⁵ Sánchez González, José Juan. *Gestión Pública y Governance*. IAPEM, México, 2001. p. 175

resultados concretos, bajo las premisas de eficacia y eficiencia en un contexto global. Para poder profundizar en la incorporación de modelos de Calidad Total en el gobierno, en el próximo capítulo se detallarán los elementos conceptuales de la Calidad, así como los esquemas planteados para que una organización garantice el aseguramiento y compromiso con la Calidad.

CAPÍTULO II: EL CONTEXTO MUNDIAL DE LA CALIDAD

En este capítulo se desarrollarán los conceptos contenidos en la filosofía de la calidad, contemplando sus teorías que han dado lugar al posicionamiento de la calidad en la perspectiva de la gerencia empresarial, sobre todo en la corriente japonesa y estadounidense que han llevado a la conformación de organismos internacionales que respaldan el compromiso de las empresas y organizaciones públicas en la prestación de bienes y servicios de calidad. Es así, que la Organización Internacional de Estandarización (ISO) ha desarrollado modelos y lineamientos generales con la finalidad de realizar prácticas enfocadas al establecimiento de Sistemas de Calidad en las empresas y organizaciones públicas.

Derivado de lo anterior, en este capítulo se documentará la importancia en el establecimiento de Sistemas de Calidad, a través de la certificación de la norma ISO 9000 en todo el mundo, demostrando la importancia y relevancia del contexto mundial de la calidad y cómo se ha desarrollado en los sectores de la economía mexicana.

2.1 El concepto de calidad

Calidad es una de las palabras más utilizadas en la vida moderna. El diccionario define calidad como un conjunto de cualidades de una persona o cosa, calificación, carácter, condición, atributo que señala superioridad. En este sentido, en el mercado la calidad suele compararse con superioridad desde el punto de vista técnico, el concepto de calidad se refiere a la exactitud y aptitud de un producto para satisfacer la necesidad para lo que fue creado.

Existen dos teorías que ubican el establecimiento de la calidad en el contexto de la historia; la primera de ellas establece que “la calidad es el producto de los avances realizados en los esfuerzos bélicos; la segunda, establece que la calidad es un hecho eminentemente humano, que ha estado presente desde que el hombre comenzó a modificar los elementos de la naturaleza para satisfacer así sus necesidades.”⁸⁶

Esta evolución de las teorías en el desarrollo de la calidad dentro de los procesos del devenir histórico de la sociedad, nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente, en definitiva, a la sociedad y

⁸⁶ Montaundon Tomas, Cynthia. *Historia de la calidad mundial*, Lupus Inquisidor, México, 2004, p.13.

cómo poco a poco se ha ido involucrando toda organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

Los primeros estudios científicos en materia de calidad, se dan “cuando Frederick W. Taylor, desarrolló un sistema de administración científica, el cual hacía énfasis en la productividad a expensas de la calidad ya que el control de calidad se enfocaba en la inspección final del producto manufacturado, desarrollándose muchas técnicas para reforzar el proceso de inspección.”⁸⁷

Los principales autores clásicos de la calidad, la definen de la siguiente manera:

- Deming, define a la calidad como “cero defectos o menos variaciones y se basa en el control estadístico del proceso como la técnica esencial para la resolución de problemas, con el fin de distinguir entre las causas sistémicas y las causas especiales”⁸⁸.
- Juran: “En sus conferencias expuso las dimensiones administrativas de la planificación, la organización y el control, centrando la atención en el logro de la calidad como una responsabilidad de la gerencia y en la necesidad de establecer metas. Define a la calidad como la adecuación para el uso en términos de diseño, conformación, disponibilidad, seguridad y uso práctico. De este modo en su concepto se incorpora más íntimamente el punto de vista del cliente”⁸⁹.
- Armand Feigenbaum: Si Deming se ha centrado en el control estadístico del proceso, orientados a los aspectos técnicos; “Feigenbaum se hizo celebre a través de su trabajo con los japoneses, a diferencia de sus colegas, éste aplicó un enfoque para el control de la calidad total, promovió un sistema para integrar los esfuerzos de los diversos grupos que forman una organización y para orientarlos hacia la meta de adquirir, mantener y mejorar la calidad”⁹⁰.

⁸⁷ Omachonu, Vincent, K. *Principios de la calidad total*. Ed. Diana. 3ra Edición. México 1995. p.6

⁸⁸ *Ibíd.* p.7.

⁸⁹ *Ibíd.* p. 8.

⁹⁰ *Ibíd.* p.9.

- Philip Crosby sostiene que “la calidad demanda que todos los gerentes adopten la filosofía de cero defectos como su estándar personal”⁹¹.

En un sentido más técnico “es una estrategia básica de negocios que provee bienes y servicios que satisfacen completamente a los clientes internos y externos conociendo sus expectativas implícitas y explícitas. Sus principios son:

- Enfoque hacia el cliente.
- Proceso de mejoramiento.
- Involucramiento total”⁹²

Para la Organización Internacional de Estandarización (ISO) en su norma ISO 8402:94 sostiene, que la calidad es el conjunto de características de una entidad que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas. En la nueva familia de normas para los sistemas de gestión de la calidad, refiere a la “facultad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para cumplir los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas”⁹³.

El concepto moderno de la calidad ha retomado formas en el contexto mundial, en referencia a las ideas del valor que se le está añadiendo a superar las expectativas de los clientes, o bien, a alcanzar la excelencia o calidad total a favor de los consumidores o clientes. Hoy en día, los esfuerzos en la producción de bienes y servicios tratan de establecer atributos más tangibles como son la durabilidad, eficacia, confiabilidad, resistencia, etc., esto con el fin de establecer la incorporación de atributos que generen un valor agregado a los productos o servicios y establecer beneficios que constituyan una mejor calidad de vida para quien recibe ese producto o servicio.

Desde la perspectiva del análisis organizacional, existe un compromiso de satisfacción al usuario, cliente o consumidor, que obliga a la organización a establecer esquemas sistémicos de calidad, que integren las consideraciones del cliente en relación con el producto o servicio. Dentro de las estructuras o conjuntos de procesos que generan ese producto o servicio, así como el personal que opera los procesos y el propio diseño de los productos los productos o servicios, son

⁹¹ Montaundon Tomas, Cynthia, *Op. Cit.*, p.194.

⁹² Mena Torres, Ma. Angélica (et. al); *Glosario de términos administrativos*, UVM, México, 1995. p. 25

⁹³ ISO/TC 176 N525 *Sistemas de Gestión de la Calidad- Principios y vocabulario*. ISO /DIS 9000, 2000.

elementos que se incorporan en un sistema de calidad a fin de que la organización determine su relación con los clientes o usuarios.

Este enfoque sistémico de la calidad se ha incorporado en las últimas décadas dentro de la economía, lo que conlleva al perfeccionamiento del diseño y manufactura para responder a las necesidades de los mercados, de tal manera, “que dos conceptos: calidad e industria, que antes parecían opuestos, se han juntado”.⁹⁴

2.2 Sistema de Gestión de la Calidad

El sistema de calidad es un conjunto de procesos organizados para lograr que los productos o servicios cumplan con los requerimientos de los clientes, consumidores, o usuarios, las normas ISO 9000 definen al sistema de calidad como “la estructura organizacional, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implantar la administración de la calidad.”⁹⁵

Dentro de los sistemas de calidad se plantean requisitos establecidos para dar cumplimiento a un sistema integral y funcional para la calidad total, los requisitos “están orientados principalmente para lograr la satisfacción del cliente, previniendo la no conformidad en todas las etapas, desde el diseño, la producción y el servicio”⁹⁶.

Para el aseguramiento de la calidad existen diversas modalidades y modelos, entre los principales se encuentra la norma ISO 9000, que establece los elementos obligatorios para la implantación de un sistema de la calidad, algunos de los elementos establecidos son los siguientes:

Cuadro 2.1 Elementos comunes de los sistemas de calidad	
1. Cultura de la calidad	14. Planeación estratégica
2. Necesidad del consumidor	15. Enfoque de sistemas
3. Educación y capacitación	16. Información
4. Control del proceso	17. Metas de mejoramiento
5. Trabajo en equipo	18. Control de proveedores
6. Interacción entre departamentos	19. Comité de calidad
7. Liderazgo (compromiso de la alta dirección)	20. Políticas de calidad
8. Solución de problemas	21. Auditorías del sistema de calidad
9. Medición de la calidad	22. Recompensas y reconocimientos
10. Prevención de los defectos	23. Crecimiento con rentabilidad económica
11. Métodos de supervisión	24. Constancia para la competitividad
12. Diseño del producto	25. Misión y visión
13. Procedimientos de calidad	

Fuente: Cantú Delgado, Humberto, *Desarrollo de una cultura de calidad*. McGraw- Hill, México, 1997.

⁹⁴ Zaid, Gabriel. *Cultura y Calidad*, publicado en la *Revista Letras Libres*, México, enero 2000.

⁹⁵ Norma ISO 9000 8402:1994. México, IMNC, 1995, p.11

⁹⁶ *Ibíd.* p. 2

Estos elementos de obligatoriedad para la implantación de los sistemas de calidad permiten armonizar los insumos, recursos, procesos, personal, estructura, etc., de una manera integral y sistémica que establecen un sistema de gestión de la calidad. Estos elementos, son variados en cuanto a las formas, recursos y objetivos de las organizaciones, pero el común denominador es que todos son obligatorios y enfocados para garantizar que el producto o servicio cumpla con las expectativas de los clientes o consumidores.

El sistema de gestión de la calidad está compuesto por múltiples elementos y procesos que se relacionan entre sí para asegurar la satisfacción de los clientes, se convierte en parte fundamental para el mejoramiento constante de la organización. El sistema de calidad sirve para instalar las mejores prácticas en la organización, y para elevar el control y mejoramiento continuo, por lo tanto, el mejor medio para elevar la satisfacción del cliente o consumidor. De igual manera, los sistemas de gestión de la calidad implican una metodología probada para elevar la eficiencia de las organizaciones y mejorar la imagen de la organización.

2.3 Evolución histórica de los sistemas de gestión de la calidad

La práctica del control de la calidad es un elemento antiguo como son los elementos de producción en el mundo pero dentro de la historia del desarrollo de los sistemas de la calidad es más reciente, su creación formal y sistemática comienza a partir de la Segunda Guerra Mundial cuando se perfeccionaron la calidad de los equipos y armamentos bélicos. Durante este periodo se consolidaron grandes compañías como Bell Telephone, AT&T y General Electric.

Para las décadas de los años cincuenta y sesenta se generó una expansión económica en todo el mundo debido a la gran demanda de todo tipo de satisfactores, es así que la productividad se convirtió en la preocupación de todas las empresas mundiales.

Los objetivos fundamentales de las empresas eran producir de manera masiva los bienes de calidad en un entorno de competencias mundiales, los desarrollos de la calidad en este sentido, estaban enfocados al control y el aseguramiento de la calidad en un ambiente de estandarización de productos y procesos, donde se concentraban en la reducción de costos unitarios y el aprovechamiento de economías de escala. Se rompieron mitos en las que las estructuras burocráticas y procesos mecánicos conllevaban a desperdicios e ineficacia en los recursos utilizados para la producción de bienes.

Para finales de los años setenta y principios de los ochenta la crisis mundial del petróleo provocó una crisis industrial en los países más poderosos del mundo, e hizo retomar los conceptos de control de calidad y administración de la calidad como una estrategia de fortalecimiento de los procesos productivos. De esta manera, las aplicaciones de la calidad tuvieron sus primeros resultados con el desarrollo de la industria, así en Japón fue relevante el desarrollo de empresas como la Sony, Panasonic y Toyota, encabezadas por Ishikawa.

Este desarrollo de la industria japonesa fue un movimiento espectacular de donde se establecieron grandes innovaciones en materia de calidad, teniendo modificaciones en sus sistemas de gestión a nivel mundial. Gradualmente, la mayoría de las empresas líderes en el mundo aplicaron sistemas de calidad y mejoraron la productividad de sus procesos junto con la reducción de inventarios y la implantación de ventajas competitivas; así, la competitividad se transformó en un argumento de posicionamiento de productos en el mercado. A partir de esto, se hizo relevante “tanto el vínculo entre calidad y competitividad como la importancia nacional de ambos elementos.”⁹⁷

El control de calidad japonés es una revolución en el pensamiento de la gestión. Tiene como definición: “practicar el control de calidad, es desarrollar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor, para alcanzar esta meta es preciso que en la empresa, todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo en esto a los altos ejecutivos así como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados.”⁹⁸

Durante la década de los años noventa se consolidaron los sistemas de calidad normalizados y que actualmente son aplicados en todo el mundo. En esta década se da un cambio cualitativo en la práctica de los sistemas de calidad, al establecer al consumidor como la punta de partida de los procesos productivos, que se concentraron en procesos de calidad, lo que estableció a la producción del trabajo como procesos flexibles.

2.4 Los antecedentes de la ISO

La estandarización internacional de los procesos productivos se gestó en el campo de la electrónica por medio de la *Electrothenical Internacional Commiddion* (IEC) que se creó en 1906. Para 1926, una empresa de ingeniería mecánica *The International Federation of the National*

⁹⁷ Aclé Tomassini, Alfredo. *Retos y riesgos de la calidad total*. Grijalbo, México, 1994, p. 39.

⁹⁸ Kaoru, Ishikawa. *¿Qué es el control total de calidad?* 10ª Editorial Norma. Barcelona, 1991. p. 40.

Standardizing Associations (ISAS), se transformó para 1947 y adoptó el nombre de *International Organization for Standardization* (ISO), con un doble sentido, ya que el vocablo griego *isos*, significa homogéneo o uniforme.

Actualmente la ISO se consolida como una federación mundial con cuerpos normativos nacionales que representan a la mayoría de los países del mundo, la ISO desde su creación ha publicado más de “13,000 normas”⁹⁹, esto fomenta el desarrollo de la normalización para facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios y promueve la cooperación intelectual científica, tecnológica y económica. El secretariado técnico de la ISO, ubicado en Ginebra, Suiza está compuesto por comités técnicos y grupos de trabajo, enfocados en proyectos que convergen a más de 30,000 expertos de todo el mundo. Los grupos y los comités representan los puntos de vista de “fabricantes, vendedores, usuarios, profesiones relacionadas, laboratorios de pruebas, servicios públicos, gobiernos, grupos de consumidores y organizaciones de investigación de los países que integran la organización”.¹⁰⁰

Este tipo de instituciones buscan la promoción del comercio mundial, además de la eliminación de barreras innecesarias que restrinjan el comercio internacional, facilitando la normalización en la creación de esquemas y mecanismos de estandarización para la producción de bienes y servicios.

2.5 La norma ISO: 9000

La norma ISO 9000 se ha convertido en una herramienta de las organizaciones para el aseguramiento de la calidad en los productos y servicios proporcionados a los clientes. Este modelo mundial de aseguramiento de la calidad se basa en ocho principios básicos que deben establecer las organizaciones para contar con un sistema de administración de la calidad. Los ocho principios son los siguientes:

1. Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben entender sus necesidades actuales y futuras, deben cumplir los requisitos de los clientes y exceder sus expectativas.
2. Liderazgo: los líderes establecen unidad de propósito, dirección y el ambiente interno de la organización. Ellos crean el ambiente en el cual las personas pueden involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

⁹⁹ Esponda, Alfredo. *Hacia una calidad más robusta con ISO 9000:2000*. Panorama, México, 2002. p. 19.

¹⁰⁰ Estévez Ramírez, Fausto. *Sistemas globales de gestión de la calidad y ambiental* (Primer volumen) en Badia Jiménez, Albert, *Calidad: Enfoque ISO 9000*. Barcelona, 1998.

3. Participación del personal: el personal es la esencia de una organización y su plena participación permite que sus habilidades sean utilizadas en beneficio de la organización.
4. Enfoque a proceso: un resultado deseado se logra más eficientemente cuando los recursos y actividades relacionadas se gestionan como un proceso.
5. Enfoque de sistema para la gestión: identificando, entendiendo y gestionando un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización.
6. Mejoramiento continuo: un objetivo permanente de la organización debe ser el mejoramiento continuo.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: las decisiones efectivas se basan en un análisis lógico o intuitivo de datos e información.
8. Relación de mutuo beneficio con los proveedores: la habilidad de la organización y sus proveedores de crear valor se fortalece y acrecienta cuando se establecen relaciones de mutuo beneficio. ¹⁰¹

La norma ISO 9000 tiene cuatro Normas básicas: 9001, 9002, 9003 y 9004, que incluyen la necesidad de un sistema de gestión de la calidad efectivo que asegure los lineamientos necesarios para el registro de los procesos que se integran en el sistema así como las actividades del mismo. Los contenidos en las versiones de las normas son los siguientes:

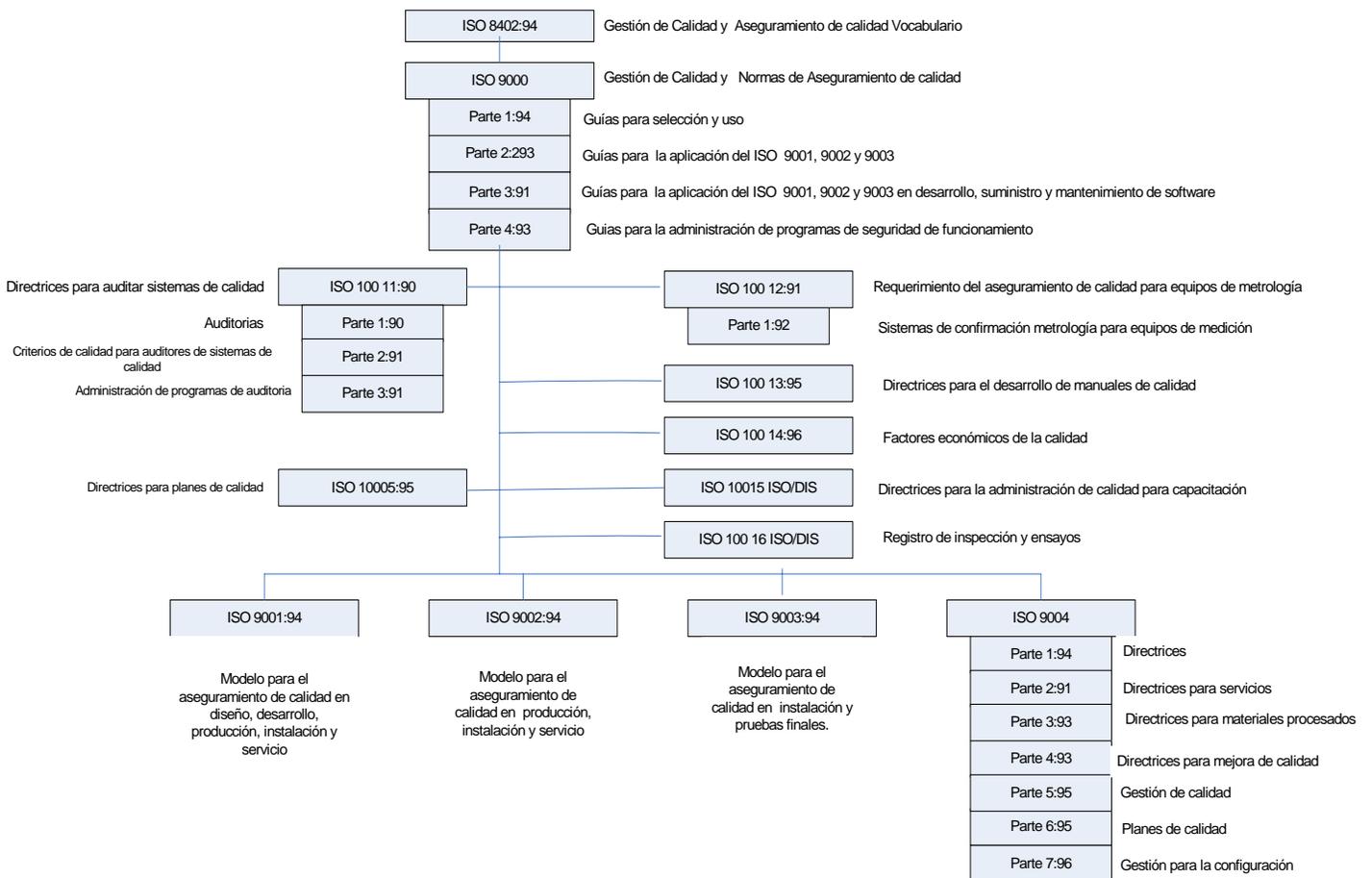
- *ISO 9001*: Modelo para el aseguramiento de calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio. Los requisitos de esta norma tienen el objetivo de evitar productos no conformes en todas sus etapas, desde el proyecto y diseño, hasta el final de la vida útil del producto.
- *ISO 9002*: Modelo para el aseguramiento de calidad en producción, instalación y servicio. Establece los requisitos que debe satisfacer un sistema de calidad desde el punto de vista contractual en una empresa que tiene la responsabilidad de la fabricación e instalación de los productos.
- *ISO 9003*: Modelo para el aseguramiento de calidad en inspección y pruebas finales. Los requisitos establecidos tienen el objeto de evitar desviaciones en las etapas de inspección y pruebas de aceptación correspondientes al producto.

¹⁰¹ INLAC (Instituto Latinoamericano de la Calidad, A.C.) *Guía de interpretación ISO 9001: 2000*. INLAC, México, 2001. p. 14

- **ISO 9004:** Sistema de gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad. Directrices para servicios, materiales procesados y mejoras de la calidad. Los procedimientos establecidos en este sistema deben de estar documentados.¹⁰²

Aunado a estas normas existen directrices y lineamientos dentro de la familia de normas ISO que son de apoyo para la implantación de los sistemas de calidad. El siguiente cuadro muestra de manera estructural cuáles son las normas involucradas en ISO 9000.

Diagrama 2.1
Familia de Normas ISO sobre Aseguramiento de la Calidad



Fuente: Esponda, Alfredo. *Hacia una calidad más robusta con ISO 9000:2000*. Panorama, México 2002. p. 29.

¹⁰² CENCADE (Calidad y Desarrollo Empresarial), *ISO 9000: 2000 La nueva familia de normas*. CENCADE, México, 2003. p. 10

Para el establecimiento de un sistema de calidad en las organizaciones las obligaciones de la Norma ISO se basan en enfoques sistémicos, como “un conjunto de partes que interactúan para lograr un conjunto de metas”.¹⁰³

El enfoque sistémico de la gestión de la calidad, bajo los lineamientos de la Norma ISO, debe comprobarse en la operación de procesos y procedimientos documentados que se involucren en la producción del bien o servicio de la organización. La dinámica en la articulación de los procesos del sistema de gestión de la calidad debe reflejar en todo momento la incorporación de los ocho principios básicos de la calidad, los niveles en que se presentan los procesos son los siguientes:

1. Definición de la política y objetivos de la calidad
2. Manual de la calidad
3. Seis procedimientos documentados:
 - a. Control de documentos
 - b. Control de los registros
 - c. Auditorías internas
 - d. Control de productos no conformes
 - e. Acciones correctivas
 - f. Acciones preventivas
4. Documentos
5. Registros.¹⁰⁴

Diagrama 2.2

La estructura documental de un sistema de gestión de la calidad, es la siguiente:



Fuente: Elaboración propia

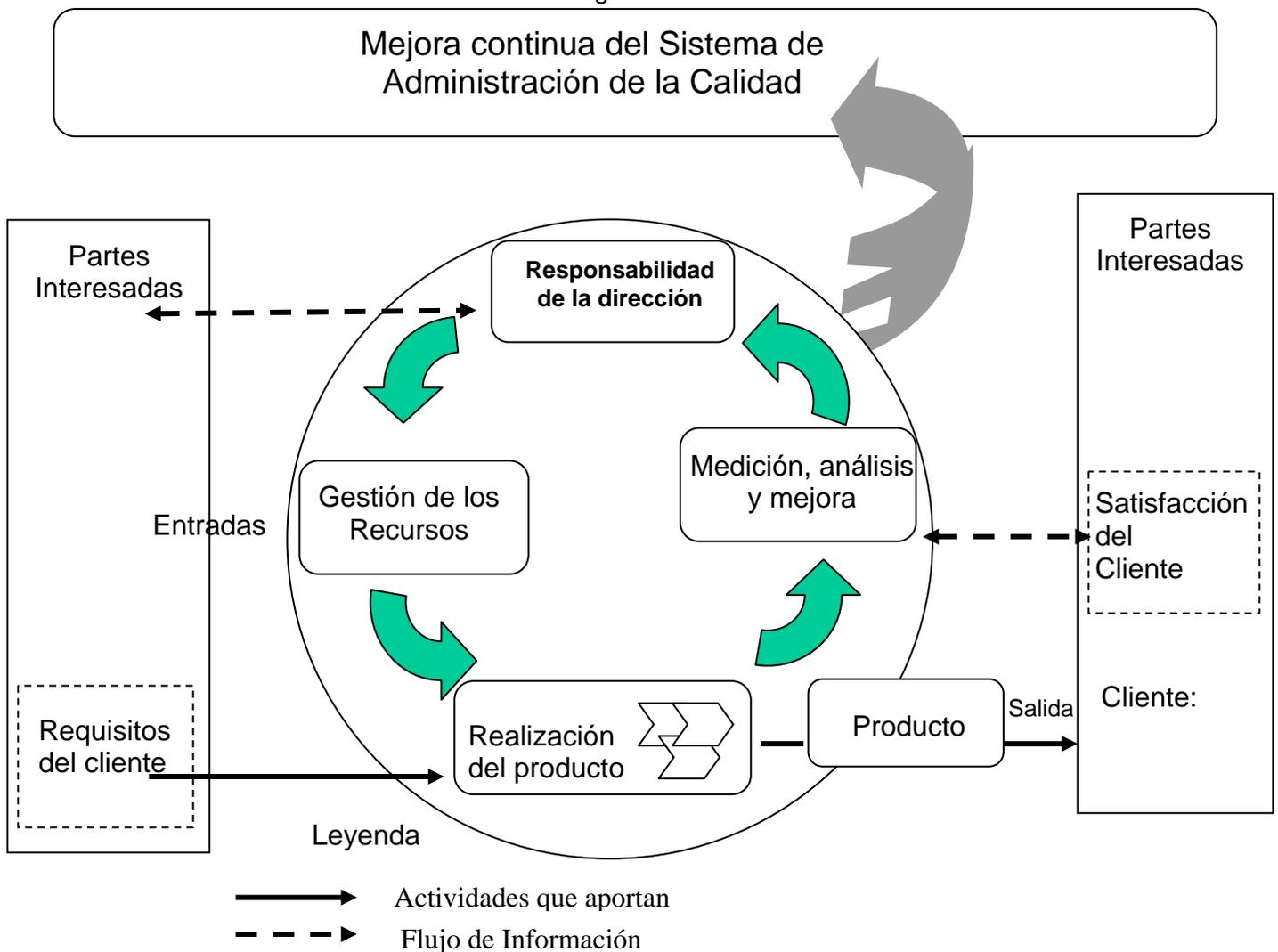
¹⁰³ Esponda, Alfredo. *Op. Cit.* p. 53

¹⁰⁴ *Ídem*

El diagrama anterior, muestra la estructura general por la cual se realiza la sistematización y documentación del Sistema de Gestión de la Calidad, con la finalidad de demostrar una coherente alineación de las actividades generales de la organización, establecidas por la política y objetivos de la calidad.

Por último, un requisito indispensable para la operación de los sistemas de gestión de la calidad, es demostrar la innovación y la mejora continua del sistema en relación con todas las etapas del proceso, identificando los requisitos y la satisfacción del cliente en la demanda o servicio esperado. El modelo que integra la Norma ISO, es el siguiente:

Diagrama 2.3



Fuente: Norma Mexicana ISO 9001:2000

2.6 Proceso de certificación ISO 9000

En un proceso de certificación de sistema de la calidad, la organización debe mostrar su compromiso para satisfacer a sus clientes o usuarios por medio de la instalación de un sistema de calidad que cumpla los requerimientos de las normas ISO 9000. El sistema de la calidad debe estar adaptado a la dimensión y características de cada organización.

La certificación de un sistema de calidad, conlleva a la verificación imparcial, independiente y documental por parte de un organismo competente sobre la efectividad del sistema en relación con los lineamientos de las normas ISO 9000. Un sistema de la calidad debe estar certificado por un organismo debidamente acreditado, que garantice ante terceros el cumplimiento de la normatividad de calidad elegida. Los organismos de certificación tienen acreditaciones nacionales e internacionales para poder emitir dictámenes y certificados que avalen la efectividad de los sistemas de gestión de la calidad. En términos generales los procesos de certificación, incluyen los siguientes pasos:

1. Diseño e implantación del sistema de calidad, incluye el análisis de los procesos y elaboración de la documentación del sistema de calidad.
2. Capacitación de todo el personal relacionado con el sistema de calidad.
3. Auditorías internas de calidad para determinar desviaciones.
4. Soluciones de las desviaciones por medio de acciones correctivas y preventivas.
5. Elección del organismo certificador o institución dedicada a realizar auditorías de calidad de tercera parte.
6. Revisión de la documentación por el organismo certificador.
7. Soluciones de las no conformidades detectadas por el organismo.
8. Preauditoría del sistema realizada por parte del organismo certificador.
9. Acciones correctivas de las no conformidades detectadas.
10. Auditoría final del sistema de calidad por parte del organismo certificador.
11. Entrega de resultados, y si corresponde entrega del certificado.
12. Revisión semestral/anual por el organismo certificador.
13. Tercer año: renovación de la certificación¹⁰⁵.

¹⁰⁵ DelaCerde Gastélum, José. *Calidad ISO 9000 en la Administración Pública de México*. Grupo Editorial Iberoamericana. México, 2001. p. 20.

En términos generales, éstos son los pasos más esquemáticos que permiten a una organización establecer un sistema de gestión de la calidad bajo las directrices y lineamientos de la Norma ISO 9000, en donde dependerá, en gran medida, de las características específicas de la organización para la implantación del sistema de gestión de la calidad.

2.7 Los Sistemas de Gestión de la Calidad en el Mundo

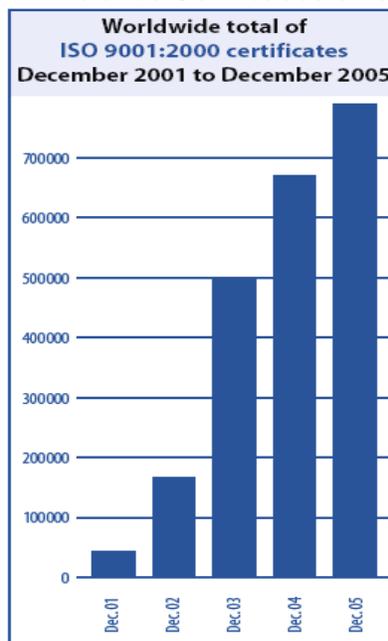
Los sistemas de calidad ISO 9000 han crecido de manera significativa en todo el mundo, el desarrollo reciente en los países de Europa y Norteamérica ha sido relevante y se mantiene una tendencia alcista con mayor importancia a partir de la década de los noventa. De esta manera, para el 2005 de 161 economías del mundo se han establecido 776, 608 certificados en sus versiones ISO 9000. (Ver anexos 1 al 4)

Cuadro 2.2 Total de certificados ISO en el mundo

World results	Dec. 2001	Dec. 2002	Dec. 2003	Dec. 2004	Dec. 2005
World total	44 388	167 124	497 919	660 132	776 608
World growth		122 736	330 795	162 213	116 476
Number of countries/ economies	97	133	149	154	161

Fuente: www.iso.org "The ISO Survey of ISO 9001:2000 Certificates – 2005"

Gráfica 2.1 Total de Certificados en el mundo

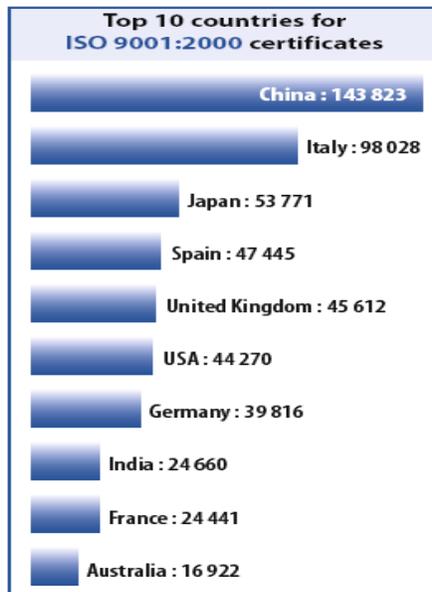


Fuente: www.iso.org "The ISO Survey of ISO 9001:2000 Certificates – 2005"

Se observa que existe una relación entre los países más desarrollados que han realizado certificaciones en sus organizaciones, siendo China la principal economía que ha obtenido 143, 823 certificados en materia de ISO 9000. Seguidos de Japón, Italia y España. El siguiente cuadro muestra los diez países que han obtenido más certificaciones en el mundo.

Gráfica 2.2

Top 10 de países certificados



Fuente: www.iso.org "The ISO Survey of ISO 9001:2000 and ISO 14001 Certificates – 2003"

Por su parte América Central y del Sur de los 776, 608 certificados se han obtenido en todo el mundo, 22, 498 certificados corresponden a Brasil en primer lugar al obtener 8, 533 certificados, seguidos de Argentina con 5, 556 y Colombia con 4, 926. (Ver anexo 2)

México en el contexto internacional tuvo un comportamiento negativo del 2004 al 2005, en relación con Canadá y Estados Unidos al ser retirados de la economía mexicana 501 certificados como lo muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 2.3
Total de certificados en América del Norte

North America *	Dec. 2001	Dec. 2002	Dec. 2003	Dec. 2004	Dec. 2005
Canada *	704	2 125	8 454	9 286	12 503
Mexico *	79	265	1 437	3 391	2 890
USA *	1 104	4 587	30 294	37 285	44 270

* Fuente: www.iso.org "The ISO Survey of ISO 9001:2000 and ISO 14001 Certificates – 2003"

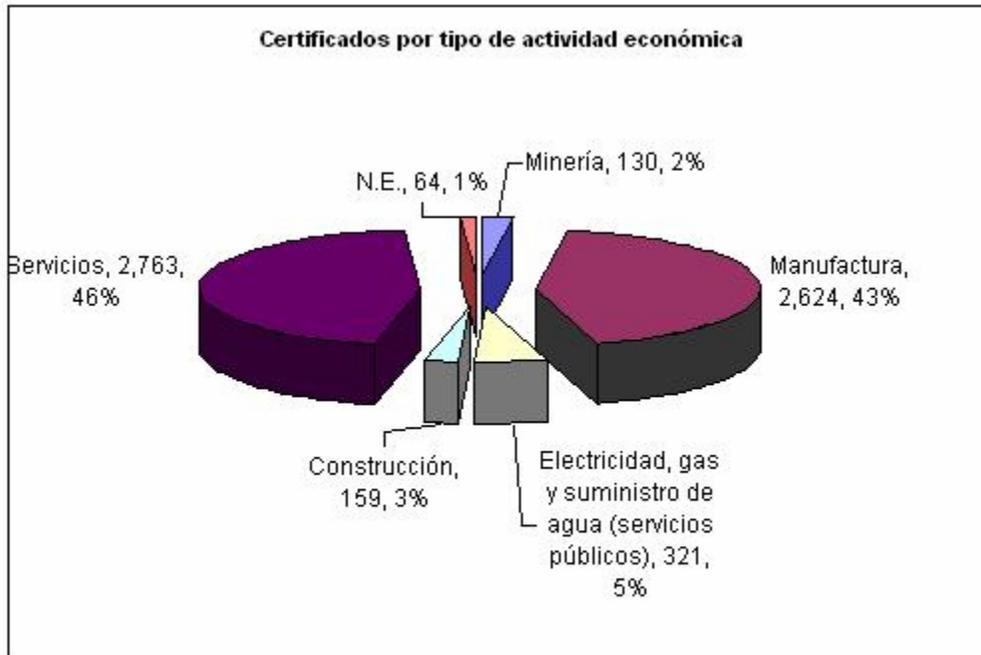
2.8 Sistemas de Gestión de la Calidad en México.

El establecimiento de sistemas de gestión de la calidad en México se ha realizado en algunos rubros del sector económico, según datos proporcionados por el CONACYT¹⁰⁶ en México se cuentan con 6,021 establecimientos certificados en las distintas versiones de la Norma ISO 9000. Los sectores más representativos de la economía mexicana que cuentan con certificaciones, en cuanto al número de establecimientos, se distribuyen entre los sectores de manufactura y servicios. Por su parte, el sector más representativo es el referente a los servicios (hoteles, restaurantes y actividades empresariales), que representa el 46% de los establecimientos certificados con un total de 2, 763. Otro sector importante es el referente a la manufactura, representa un 43% con 2,624 establecimientos certificados, concertados entre productos alimenticios y bebidas, textiles, madera, carbón, etcétera. Por último, los sectores de minería y construcción, representan el 5% de los establecimientos certificados distribuidos en los distintos sectores económicos. (Ver anexos 5 y 6)

El siguiente gráfico muestra la distribución de los certificados en el sector económico en México:

¹⁰⁶ CONACYT. *Informe sobre Ciencia y Tecnología en México 2006*. www.conacyt.gob.mx. Consultado en diciembre de 2006.

Gráfica 2.3
Certificados por tipo de actividad económica en México

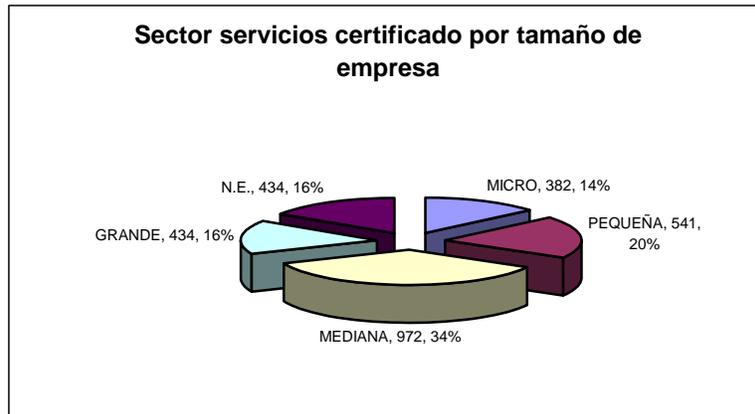


Fuente: Conacyt, *Estudio sobre los Establecimientos Certificados en ISO-9000 en México*, 2006.

En general, la empresa de la manufactura y de servicios en México ha mostrado interés importante en establecer sistemas de calidad en la prestación y producción de sus servicios. Esto refiere en que los sectores que mayor interacción con sus clientes incorporan sistemas de calidad a través de las Normas ISO 9000 para proporcionar productos y servicios de calidad.

El sector servicios se ha convertido en el más representativo en materia de certificados por tipo de actividad económica. En este sentido, por tamaño de empresa, se observa que la micro, pequeña, mediana y grande empresa mantienen certificados de manera significativa de este sector. (Ver anexo 6)

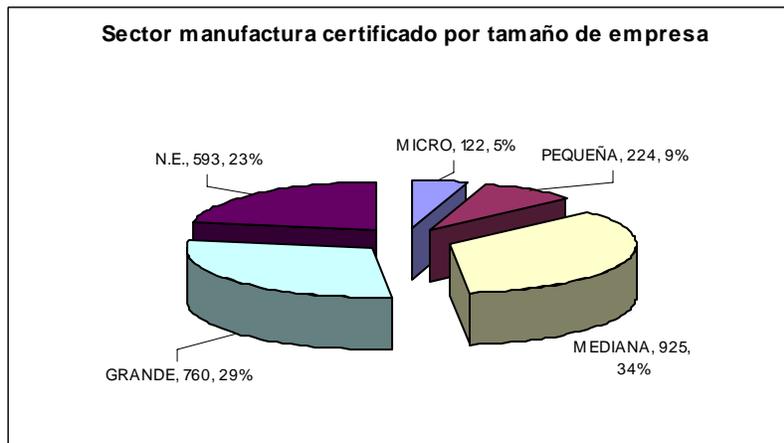
Gráfica 2.4



Fuente: Conacyt, *Estudio sobre los Establecimientos Certificados en ISO-9000 en México*, 2006.

En referencia a los establecimientos certificados por actividad económica y tipo de tamaño de las empresas, en el sector manufactura, como otro sector más representativo en materia de certificación de establecimientos de calidad, destacan la mediana y grande empresa. (Ver anexo 6)

Gráfica 2.5



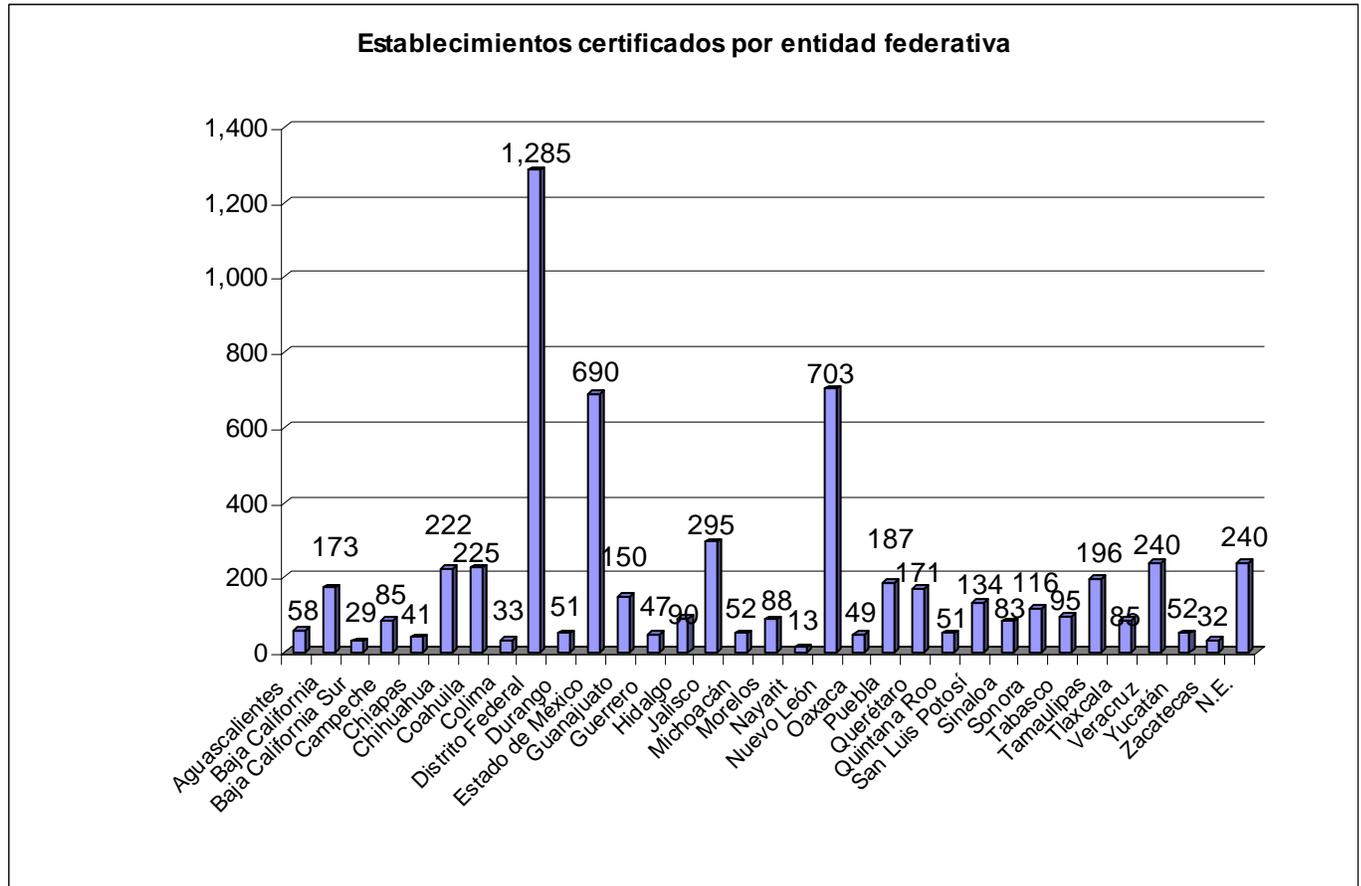
Fuente: Conacyt, *Estudio sobre los Establecimientos Certificados en ISO-9000 en México*, 2006.

A nivel nacional, la distribución de los 6,021 establecimientos certificados se observa que el Distrito Federal mantiene 1,285 establecimientos certificados, seguidos de Nuevo León y el Estado de México que por sus características económicas son las entidades más representativas del PIB nacional. (Ver anexo 7)

La siguiente gráfica muestra el comportamiento de las entidades federativas y la relación de áreas certificadas en ISO 9000 a nivel nacional.

Gráfica 2.6

Establecimientos certificados por entidad federativa



Fuente: Conacyt, *Estudio sobre los Establecimientos Certificados en ISO-9000 en México, 2006*.

Cabe señalar, que en cuanto al número de certificados otorgados en México se cuenta con 4, 850 certificados ISO 9001:94, 9002:94, 9003:94 y la cifra alcanzada, con datos actualizados al 28 de marzo de 2004 con la versión 2000, fue de 2,788¹⁰⁷. Estos certificados fueron otorgados a 850 empresas, instituciones y organismos gubernamentales.

Del número total de certificados ISO 9001:2000 (2,788), el gobierno federal obtuvo 1,020, y los gobiernos estatales, municipales e instituciones educativas 410. El resto lo consiguió la iniciativa privada (1,358). Es de destacar las comparaciones, ya que el gobierno federal, inició su certificación ISO 9000, en el segundo semestre de 1998, en cambio, la iniciativa privada lo comenzó en 1994; los gobiernos estatales y municipales en el 1996.

¹⁰⁷ Calidad Mexicana Certificada. Organismo Nacional de Comunicación y Verificación. www.calmecac.com.mx. Consultado en junio de 2006

El gobierno federal ha intensificado los trabajos para la obtención de certificaciones, dentro de las instituciones más destacadas se encuentran: Comisión Federal de Electricidad, Petróleos Mexicanos, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de Economía, ISSSTE, PGR Y NAFIN, entre otras.¹⁰⁸

El contexto de la calidad el mundo, denota la importancia y relevancia que ha tomado el tema por incorporar en las organizaciones elementos que garanticen el enfoque sustentable de los recursos en beneficio y mejora continua de los clientes de una empresa. En este sentido, los procesos productivos en todo el mundo se han transformado radicalmente en sus contenidos y acciones para incorporar tecnologías en el uso eficiente de los recursos. Así, la administración científica ha evolucionado en un entorno global con el fin de que las empresas garanticen su posicionamiento, frente a la competitividad internacional.

Ante esto, se ha consolidado un esfuerzo por regular la competencia y garantía de la calidad en las empresas del mundo, mediante la normalización de procesos, a través de la estandarización de normas de calidad se busca un equilibrio competitivo en el libre mercado, enfocado al cliente para elevar las ganancias y la mejora de los procesos productivos. En este sentido, los países que han incorporado hoy en día estos esquemas están buscando el posicionamiento y desarrollo de sus empresas con la finalidad de ampliar los horizontes de expansión comercial.

México y los sistemas de calidad, basados en la Norma Internacional ISO 9000, corroboran la importancia que los sectores (público y privado) han apropiado para garantizar la homogenización y certificación de los procesos. Es menester del próximo apartado delimitar el contexto de la certificación de procesos, basados en la innovación y calidad, delimitando el contexto gubernamental.

¹⁰⁸ Oficina para la Innovación y Calidad Gubernamental. Instituciones con todas sus áreas certificadas. www.innova.gob.mx. Instituciones con todas sus áreas certificadas. Consultado en septiembre de 2006.

Capítulo III: Institucionalización de la calidad en la Administración Pública Federal de México

Con el objetivo de analizar la institucionalidad de la calidad en la gestión pública, se presentan en este capítulo los elementos por los cuales se han dado las reglas y lineamientos generales a través de los procesos de reforma, modernización e innovación de la Administración Pública Federal para implantar modelos de calidad en el sector público con la finalidad de identificar las fronteras y alcances planteados por los planes, programas y lineamientos en materia de calidad, así como las restricciones para la sistematización de la calidad en la Administración Pública Federal.

3.1 Los antecedentes: reforma y modernización administrativa

Como parte del desarrollo institucional de la administración pública en México se identifican tres momentos coyunturales que determinaron los fundamentos para adecuar las estructuras administrativas del gobierno al contexto del sistema político mexicano:

1. Reforma: Desarrollada a partir de la década de 1970
2. Modernización: Desarrollada en las décadas de 1980 y 1990
3. Innovación: Comprendida a partir del 2000.

La reforma administrativa en México ha sido desarrollada a partir de la década de 1970, en este periodo se destaca la publicación de la Ley Orgánica para la Administración Pública Federal, en la que se establecieron las funciones de las Secretarías y Departamentos Administrativos de la Administración Pública Federal.

Por otra parte, la modernización administrativa se define como “la adecuación y ajuste de la gestión estatal para lograr que el flujo de acciones predominantes en una sociedad logren la coherencia y organización necesarias,”¹⁰⁹ con la finalidad de proporcionar a las organizaciones gubernamentales los elementos necesarios para brindar resultados dentro de sus capacidades institucionales.

¹⁰⁹ Pardo, Maria del Carmen, *La modernización administrativa en México*, Colegio de México, México, 1995. p.19

La modernización administrativa va más allá del simple establecimiento de nuevas estructuras, procedimientos y métodos, “implica ubicarse en el contexto actual de desarrollo, en el cual se requiere consolidar la democracia, el establecimiento de una gobernabilidad permanente, el logro de metas de desarrollo económico vinculadas con metas sociales.”¹¹⁰ Durante la etapa de modernización administrativa destacan el Programa General de Simplificación Administrativa 1989-1994 y la Reforma al Sistema Presupuestario de 1999.

El proceso de innovación comprendido a partir del 2000, destaca en una serie de medidas estratégicas para adecuar las estructuras gubernamentales a un entorno mundial. Entre las más importantes se encuentran la incorporación del Modelo Estratégico para la Calidad Gubernamental, la publicación de las leyes de Transparencia y Acceso a la Información y Servicio Profesional de Carrera.

3.1.1 Programa General de Simplificación Administrativa

Durante el gobierno de Carlos Salinas se puso en marcha el Programa General de Simplificación Administrativa de la Administración Pública Federal 1989- 1994, el cual se desarrolló bajo tres vertientes:

1. La prestación directa de los servicios al público.
2. La definición, autorización, administración, y aplicación de los recursos, medios e instrumentos que se asignan a las dependencias y entidades, para estar en capacidad de cumplir sus funciones.
3. La racionalización de trámites y procesos internos de cada dependencia y entidad de la Administración Pública Federal, así como de niveles y unidades administrativos¹¹¹

Los objetivos generales del programa¹¹² se determinaron en:

1. Fortalecer e impulsar la modernización económica del país.
2. Consolidar una cultura administrativa que propicie la eficiencia y productividad en la gestión de las instituciones gubernamentales.

¹¹⁰ Mejía Lira, José. “Modernización de la administración pública mexicana” en *Revista de Administración Pública: La administración pública mexicana ante el futuro*. Num. 100, INAP, México, 2000. p. 144.

¹¹¹ Ponce de León, Xavier. “La simplificación de la administración pública federal” en *Revista de Administración Pública. Simplificación Administrativa*. Número 65-66, México, 1986. p.42

¹¹² Sánchez González, José Juan. *Op.Cit.* .p. 364

3. Promover la elevación de la calidad y transparencia en los servicios públicos.
4. Apoyar las acciones de la administración para la prevención y el combate a la corrupción.
5. Fomentar y ampliar el acercamiento con la sociedad, como medio de mejoramiento de la acción pública y de fortalecimiento de la confianza entre gobiernos y ciudadanos.

A partir del Programa General de Simplificación Administrativa, las dependencias y entidades de la Administración Pública emprendieron acciones para la mejora de los trámites mediante nuevos esquemas de gestión, relacionados como ventanillas únicas y la contraloría social.

3.1.2 Programa de Modernización Administrativa

Durante el gobierno del presidente Ernesto Zedillo, se instauró el Programa de Modernización Administrativa 1995- 2000 (PROMAP), bajo dos líneas:

1. Planeación estratégica y enfoque de calidad.
2. Enfoque de reingeniería de procesos.¹¹³

El PROMAP fue coordinado por la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), hoy la Secretaría de la Función Pública; y tenía como propósito: “Transformar a la Administración Pública Federal en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad; y combatir la corrupción y la impunidad a través del impulso de acciones preventivas y de promoción, sin menoscabo del ejercicio firme, ágil y efectivo de acciones correctivas”¹¹⁴.

El Programa contemplaba cuatro subprogramas:

1. Participación y atención ciudadana.
2. Descentralización y/o desconcentración administrativa.
3. Medición y evaluación de la gestión pública.
4. Dignificación, profesionalización y ética del servicio público.

¹¹³ *Ibíd.* p. 20

¹¹⁴ Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo. *Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000*, Diario Oficial de la Federación, 28 de mayo de 1996, p. 34

Estos subprogramas se desprendían de los siguientes objetivos generales, los cuales estaban orientados a obtener una administración pública accesible, moderna y eficiente:

- Ofrecer servicios de calidad, que la administración pública sea una organización eficaz, eficiente y con un sentido de servicio muy arraigado.
- Combatir la corrupción y la impunidad en todos los niveles de gobierno.

Asimismo, el rumbo del PROMAP 1995-2000 fue definido con base en un conjunto de antecedentes de los programas de modernización o reformas a la Administración Pública Federal (APF) para mejorar su desempeño y por un diagnóstico elaborado por el Programa del estado que presentaba la APF, que en esencia se resume en cuatro grandes rubros:

1. *Escasa capacidad de infraestructura de la gestión pública frente a las crecientes demandas de la ciudadanía:* el problema detectado fue la ausencia de mecanismos que favorecieran al usuario y los que eran de muy mala calidad. Además la falta de una política de desregulación y simplificación administrativa que agilizará los servicios proporcionados. Esto se puede entender a raíz de una confusa integración en las atribuciones dadas a las dependencias gubernamentales, darles atribuciones de más o que no corresponden con su área, crea graves problemas al beneficiario porque se le brinda un mal servicio.
2. *Centralismo:* la concentración de actividades y el centralismo acentuado en la toma de decisiones ha sido un problema desde hace tiempo y se dan de la federación con relación a los estados y municipios, así como también de las dependencias globalizadoras respecto a las dependencias coordinadoras de sector. Estos dos aspectos centralistas en el país evitan en mucho que las decisiones tomadas sean las más adecuadas, pues son decisiones elegidas más por el beneficio que traen ya sea a la federación o a las dependencias globalizadoras que a los estados, municipios, etc., y terminan perjudicándolos. Asimismo, se les resta autonomía patrimonial, administrativa y operativa de las entidades y los órganos desconcentrados.
3. *Deficiencia en los mecanismos de medición y evaluación del desempeño en el gobierno:* tradicionalmente se evaluaba al sector público con base en la asignación de programas y en los rubros presupuestarios, esto es, en que lo que se gastaban correspondiera a los programas que debían desarrollar, sin importar el resultado de dicho programa. Por otro lado, el proceso de rendición de cuentas no era conocido más que por órganos de gobierno, unidades administrativas, en fin, se tenía una circulación restringida.

4. *Carencia de una administración adecuada para la dignificación y profesionalización de los servidores públicos:* siendo los recursos humanos la base para que el aparato gubernamental funcione de la mejor manera, resulta imprescindible que cuenten con los instrumentos necesarios para su trabajo. El desarrollo del servicio civil de carrera es fundamental para que los servidores públicos desempeñen sus funciones correctamente, pues al darles una continua preparación conocerán certeramente cómo es que deben realizar su labor. Pero además se debe incentivar el buen desempeño, la honestidad, lealtad, esfuerzo y creatividad.

El PROMAP planteaba una transformación que implicaba no sólo cambios en las regulaciones y procedimientos, sino también modificación de actitudes y conductas en todo el sector público. Postulaba aspectos de gran importancia para el buen funcionamiento de la administración pública, tales como la descentralización, la participación ciudadana, la evaluación gubernamental y la profesionalización del servicio público. El programa reconoce la necesidad de vincular, con mayor énfasis, las tecnologías de la información a todos los procesos para el mejoramiento de la APF.

Sin lugar a dudas, este programa representa un antecedente importante en la modernización de la administración pública en el país, pues establece puntos fundamentales para el desarrollo y consolidación de un mejor funcionamiento en la administración. De este modo, las fortalezas del programa fueron: “su enfoque de cambio inicia en el individuo para que éste transforme su organización; la microgerencia pública es útil en dependencias y entidades que brindan servicios de tipo cuantitativo y operativo; la identificación de los servicios, atributos y estándares permiten una claridad entre los usuarios; la evaluación de resultados no por actividades hace más efectivo determinar el desempeño gubernamental y propiciar organizaciones más flexibles que tengan a cualidad de adaptación conforme a los cambios mundiales prevalecientes y del país”¹¹⁵.

3.1.3 Reforma al sistema presupuestario (RSP)

Durante 1998 y 1999 se emprendió un proceso de implantar un proceso de mejora a la Administración Pública Federal, con la finalidad de proporcionar un sistema integral en el manejo presupuestario de las dependencias y entidades bajo la coordinación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. La RSP dejó en claro la reforma impulsada desde la administración de Ernesto Zedillo, mediante el Programa de Modernización Administrativa (PROMAP), proporcionando el

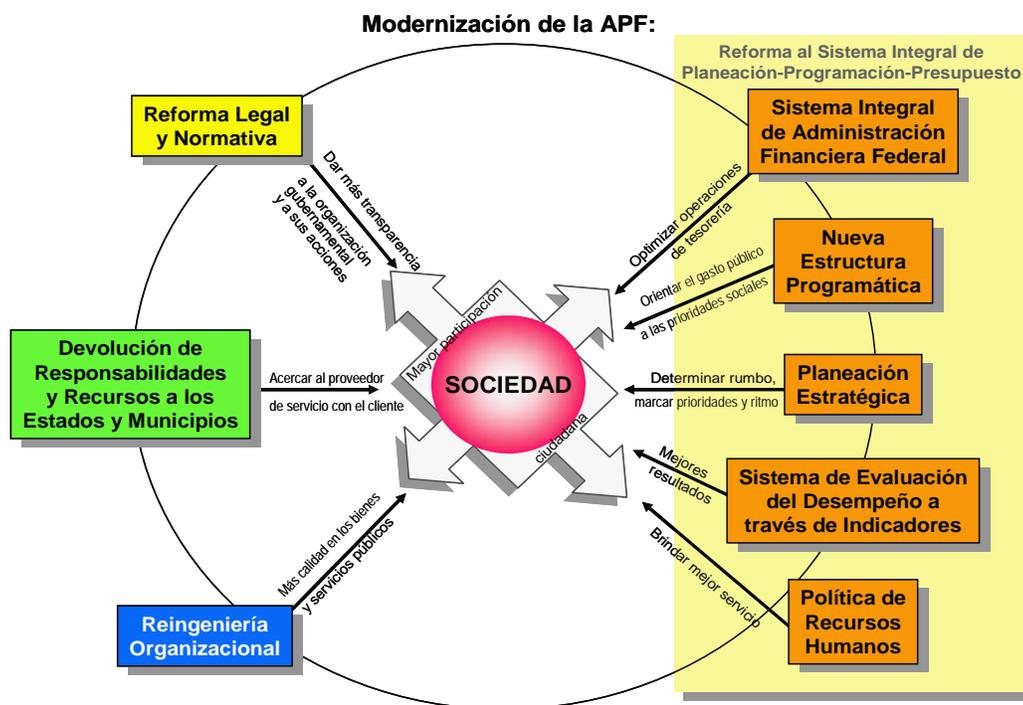
¹¹⁵ Sánchez González, José Juan. *Op. Cit.*, p. 369

compromiso presupuestal de establecer la definición de metas estratégicas bajo tres tipos de indicadores: de gestión, de seguimiento y de impacto.

La justificación de la RSP, se fundamentó en cuatro ejes rectores:

- Avances en la Reforma del Estado: Hacia una reforma de Estado integral donde la intervención estatal sea sólo en actividades prioritarias y estratégicas.
- Demanda de la Sociedad al Sector Público: Mayor transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana en las actividades del gobierno.
- Acentuadas restricciones presupuestales: Presupuesto presentado por el ejecutivo y revisado por el legislativo, ante la escasez de recursos se priorizan recursos y programas.
- Agotamiento del modelo de presupuesto: Necesidad de encontrar mecanismos entre la Planeación, Programación y Presupuestación.¹¹⁶

Diagrama 3.1



Fuente: Subsecretaría de Egresos de la SHyCP

¹¹⁶ SHyCP. *RSP: Reforma al Sistema Presupuestario*, Subsecretaría de Egresos, Unidad de Política Presupuestal, México 1999-2000.

Los elementos fundamentales que anteceden a la RSP se basaron en la premisa que el gobierno se orientaba más a los procedimientos que a los resultados, manteniendo una excesiva centralización en el manejo y control del presupuesto, existían demasiadas adecuaciones presupuestales en cada ejercicio, y por último, se propiciaba al manejo discrecional de los recursos al concentrar la información sistematizada.

La reforma al RSP implicó la coordinación efectiva de la Administración Pública; los servidores públicos; así como de la sociedad y sectores. Bajo este esquema de coordinación, se ajustó un marco de legitimidad y efectividad orientado a los resultados bajo la siguiente cadena de valor: planeación, programación, presupuesto, ejercicio, control y evaluación del gasto público.

Se buscó que en la RSP se propiciara el cambio en cada una de las etapas por las que atraviesa el gasto de gobierno. Para lograr esto, la planeación estratégica vincularía las actividades integradas en los planes y programas gubernamentales frente a los valores de los funcionarios públicos encargados de vigilar la correcta utilización de los recursos en un marco de desregulación y facultación, propiciando la simplificación administrativa en las operaciones del gasto gubernamental.

La misión fundamental de la RSP fue elevar la productividad y la calidad del gasto público, a través de servidores públicos con un alto desempeño a fin de proveer los bienes y servicios en beneficio de la ciudadanía. Para lograr esto se tomaron en cuenta conceptos como: productividad, equidad, calidad, alto desempeño, bienestar y resultados.

Las herramientas y metodologías utilizadas para llevar a cabo la Reforma al Sistema Presupuestal se sustentaron para lograr los cambios institucionales en la instauración e implantación de un nuevo modelo administrativo. Las herramientas fueron las siguientes:¹¹⁷

- *Categorías Programáticas: (NEP).*- Nueva Estructura Programática que permitiera establecer un presupuesto bajo prioridades, congruente, equitativo, transparente, eficaz y de calidad, buscando el desarrollo integral de los sectores de la economía y la sociedad. Este esquema busca la coherente arquitectura entre la función, subfunción, programa sectorial, programa especial, actividad institucional y proyectos.

¹¹⁷ *Ídem*

- *Elementos Programáticos: (SED).*- Sistema de Evaluación de Desempeño por Resultados, que denote los esfuerzos por brindar resultados establecidos en los planes y programas gubernamentales, estableciendo un sistema de indicadores estratégicos, facilitando así la transparencia y la rendición de cuentas en el ejercicio del gasto.
- *Planeación Estratégica:* Herramienta que permite la clara visualización de la dirección del rumbo de las organizaciones, bajo las perspectivas de enfoque, proceso, sistema y herramienta. Dentro del esquema presupuestal la planeación estratégica es un elemento fundamental, ya que esta metodología establece la forma y el modo de la clara consecución de objetivos, coadyuvando en la toma de decisiones para los procesos que son controlados bajo la planeación estratégica. Los elementos de esta herramienta se conforman por: misión, visión, objetivos, actividades institucionales, estrategias, indicadores estratégicos, proyectos institucionales, líneas de acción y metas e indicadores. Esta herramienta proporciona la alineación entre la misión y las actividades.
- *Construcción de indicadores:* Esta herramienta permite asignar un valor numérico para ponderar el desempeño cualitativo y cuantitativo de un sistema, permite asignar un valor de evaluación para el cotejo de las actividades establecidas en la planeación estratégica. Dentro de este esquema de construcción de indicadores, se convierte en factor clave para la toma de decisiones ya que visualiza de manera global lo planeado contra lo real. Para la APF se han establecido indicadores estratégicos que permiten ponderar las actividades prioritarias en el tiempo. Estos indicadores permiten cuantificar las actividades de impacto, alineación de recursos, eficiencia, calidad y cobertura en los diferentes sectores administrativos que integran la APF.
- *Convenios de Desempeño:* Son acuerdos establecidos entre las entidades y dependencias de la APF, por ramo y sector que permiten dar mayor congruencia y compromiso a los planes, programas ya actividades estratégicas a ser controladas bajo los esquemas de la Nueva Estructura Programática (NEP) y Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

Como se observa, los esfuerzos durante la administración del Presidente Ernesto Zedillo se concentraron en generar una reingeniería institucional dentro de la Administración Pública Federal, mediante la Reforma al Sistema Presupuestario.

3.2 Innovación Gubernamental en la Administración Pública Federal

El Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 en su el punto estratégico 4.11.3 se refiere a “la necesidad de reorganizar la Oficina de la Presidencia de la República para lograr que la Administración Pública ejerza los recursos eficaz y coordinadamente en el alcance de los objetivos nacionales”¹¹⁸. Institucionalmente, se crearon de unidades estratégicas para la realización de actividades en materia de planeación estratégica, desarrollo regional, políticas públicas e innovación gubernamental y de vinculación con sectores sociales relevantes.

Como resultado del cambio institucional, se creó en diciembre de 2000 la Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental, con las principales funciones de promover y definir los mecanismos y lineamientos en materia de las metas establecidas en las tres prioridades nacionales: desarrollo humano y social, orden y respeto y crecimiento con calidad.

El propósito de la innovación es mejorar la capacidad de gobernar para alcanzar y superar las expectativas ciudadanas, así como para recuperar la confianza en las autoridades: “el gobierno que necesitamos construir es uno de calidad total, que ponga en el centro del quehacer gubernamental la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad”¹¹⁹. Y sus objetivos son:

- Transformar al gobierno en un aparato eficaz que alcance los resultados planeados.
- Reformar radicalmente la orientación y la capacidad de respuesta del Gobierno a las necesidades de la ciudadanía.
- Romper con apatías culturales, administrativas, económicas y políticas realizando los cambios necesarios.
- Recuperar el papel de liderazgo y la confianza de los ciudadanos en el Gobierno.

El movimiento de innovación se diseñó para lograr dos propósitos: la satisfacción ciudadana buscando la superación de las expectativas que tiene en el gobierno; y la segunda convertir a éste en uno de calidad equiparado a cualquiera en el resto del mundo: “la calidad es una de las bases

¹¹⁸ Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, pp. 69.

¹¹⁹ *Ídem*.

para el fortalecimiento de México, acompañado de la reciprocidad en eficiencia, honestidad, confianza excelencia, democracia, justicia, transparencia, responsabilidad y legitimidad.”¹²⁰

La estrategia utilizada por la Oficina de Innovación Gubernamental para alcanzar los objetivos antes señalados y cumplir con su misión es el Buen Gobierno. Para ello diseñó dos herramientas:

- ✓ Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad Gubernamental.
- ✓ Agenda Presidencial de Buen Gobierno.

Ambos son el punto de referencia para la implantación de sistemas de calidad e innovación en la Administración Pública Federal, para crear una cultura por el servicio mejorando el quehacer gubernamental; su instrumentación depende de la Red de Calidad de Gobierno Federal y de las redes internas de innovación y calidad en las instancias gubernamentales.

Adicionalmente, se diseñó el Modelo de Calidad INTRAGOB focalizado a mejorar los procesos gubernamentales. Para estimular estas prácticas se crearon dos reconocimientos:

- ✓ Premio INTRAGOB.
- ✓ Premio y Reconocimiento Innova.

Se persigue una transformación del gobierno dotándolo de las herramientas, mecanismos, procesos, personas, etc., que lo conviertan en una institución ágil y eficaz cuya capacidad de resolver los problemas sociales rebase las expectativas ciudadanas y recupere la confianza en las autoridades.

3.2.1 Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad Gubernamental.

El modelo fue presentado el 20 de enero de 2001 y se consideró como una guía para el impulso del desarrollo institucional de la Administración Pública Federal, dentro de un marco de Buen Gobierno, contempla entre sus principales objetivos el de mejorar el servicio al ciudadano, impulsando el desarrollo de personal, incorporando nuevas prácticas al quehacer gubernamental, apegado a la ley, promoviendo la honestidad y la transparencia, cumpliendo con un Código de Ética.

¹²⁰ <http://innova.gob.mx>. Consultada en Mayo de 2006

El modelo se sustentó en las siguientes premisas:¹²¹

1. El mejor modelo es la realidad misma.
2. El modelo es esencialmente un modelo de innovación social hacia el interior de la Administración Pública Federal.
3. Se visión se centra en recuperar la confianza de los ciudadanos y transformarlo en una institución competitiva de clase mundial.
4. No se pretende convertirlo en una camisa de fuerza.
5. Se trata de una guía sólida y estructurada, a manera de mapa para la conducción del proceso de cambio.
6. Se someterá constantemente a revisión, respetando los principios básicos.

Con base en lo anterior, el modelo de Innovación Gubernamental conceptualizaba a la innovación como un movimiento de carácter cultural y estructural, buscando reformar radicalmente la orientación, la capacitación y la velocidad de respuesta estratégica de la Administración Pública Federal.

Los principales elementos del Modelo son:¹²²

1. Clientes externos. Que son la sociedad mexicana, los Poderes Legislativo y Judicial y los Órdenes de Gobierno.
2. Entorno. Que incluye la competencia, la globalización, democracia y la constante renovación de las expectativas ciudadanas.
3. Contar con un propósito bien definido. Todas las actividades se enfocan al ciudadano. Existe un interés común, una visión y misión compartidas. Incluye la definición de clientes y la ubicación de las personas en diferentes facetas.
4. Clientes internos. Son los servidores públicos. El activo más importante de las organizaciones.

El modelo planteó la necesidad de conocer y diagnosticar las principales actividades para diseñar los procesos que los satisfagan a los clientes, incluyendo:

- Liderazgo de calidad.

¹²¹ Muñoz Gutiérrez, Ramón. *Innovación gubernamental. El paradigma de Buen Gobierno en la administración del Presidente Vicente Fox*. Fondo de Cultura Económica. México, 2004. p. 137

¹²² Presidencia de la República, *Modelo Estratégico para la Calidad Gubernamental*, Enero de 2001.

- Introducción de nuevos paradigmas.
- Movilización y participación.
- Facultación.
- Clima motivador y creativo.
- Desarrollo de personal.
- Seguridad e Higiene.
- Fomento al equilibrio familiar.

5. Las estrategias para la innovación y la calidad:

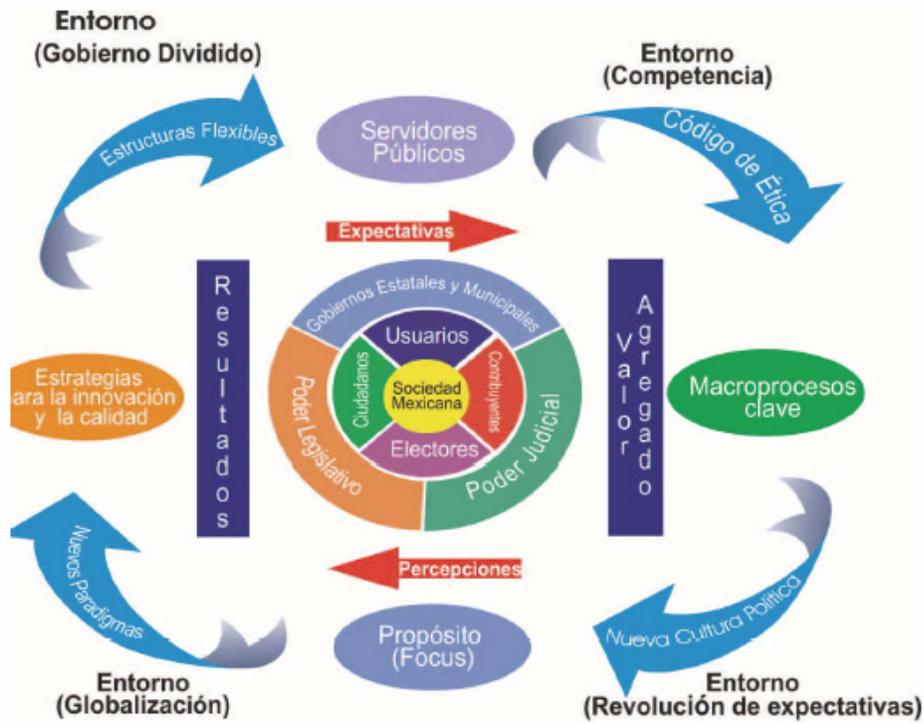
- *Administración por calidad:* Como parte del éxito obtenido en los sistemas de calidad en el mundo se plantea la necesidad de incorporar elementos basados en el mejoramiento de los sistemas y prácticas enfocadas al *management*. La propuesta del modelo para la administración de la calidad se basará en los sistemas de aseguramiento de la calidad de las normas ISO 9000 con la finalidad de la consecución de mejorar los resultados en cuanto a la satisfacción y la confianza de los clientes internos y externos de las instituciones y organizaciones.
- *Federalismo y municipalismo:* La estrategia comprende el fortalecimiento de la capacidad de respuesta de los gobiernos estatales y municipales con la finalidad de mejorar la percepción del ciudadano. Asimismo, comprende la descentralización del poder, las facultades y los recursos.
- *Tradicición e Innovación:* Esta línea de acción pretende lograr un equilibrio entre la tradición e innovación en la era de la globalización con la finalidad de innovar sin alterar los factores tradicionales que aún determinen funcionalidad.
- *Gobierno abierto y transparente:* Proporcionar un sistema de rendición de cuentas sobre el uso y destino de los recursos públicos para poder garantizar transparencia en la función pública.
- *Reformas jurídicas y normativas:* Realizas las modificaciones necesarias al marco jurídico y normativo con la finalidad de realizar acciones en un entorno de globalización para poder innovar ante las nuevas realidades sociales.
- *Unir la retaguardia con la vanguardia:* Proporcionar la construcción de nuevas reglas y mecanismos de colaboración, permitiendo compartir los aprendizajes entre los equipos de trabajo de las distintas áreas, niveles y órdenes de gobierno.
- *Benchmarking:* Comparar los procesos, servicios y resultados con las mejores prácticas de aquellas organizaciones y gobiernos con la finalidad de tener puntos de referencia,

para aprender de aquellas ideas que pueden ser de utilidad para el mejoramiento de las funciones administrativas.

- *Financiamiento emprendedor*: Allegarse de recursos extragubernamentales para el financiamiento de proyectos estratégicos.
 - *Informática y telecomunicaciones*: Hacer uso de las tecnologías de la información de vanguardia para fortalecer la función administrativa para responder con rapidez a los retos de gobierno.
 - *Subcontratación de servicios*: El gobierno debe enfocarse a los procesos estratégicos y sustantivos, identificando aquellos procesos adjetivos o secundarios que pueden ser subcontratados bajo cualquier otra modalidad jurídicamente permisible y viable.
 - *Conectividad total*: Proporcionar una sinergia revolucionaria en donde la conectividad de los recursos financieros, conocimientos, relaciones públicas y capital político de un gobierno o una institución proporcionen de manera conjunta los resultados a la ciudadanía.
 - *Encuesta valorativa*: El principio universal de la encuesta valorativa, se trata de un proceso generativo para identificar el problema, hacer un diagnóstico y encontrar la solución.
6. Macroprocesos clave a rediseñar. Son aquellos que más impactan en el funcionamiento y rendimiento del gobierno y la satisfacción de los usuarios y clientes. Son la base del rediseño organizacional. Están enfocados a los servidores públicos.
 7. Estructuras organizacionales a rediseñar. Para convertirlas en horizontales, virtuales, en red, matriciales y por proyecto.
 8. La cultura de la Administración Pública. Incorporar nuevos paradigmas para fomentar la reflexión, la acción y la transformación.
 9. Los resultados a lograr. Establecer mecanismos eficaces en la evaluación gubernamental, así como el grado de transparencia y rendición de cuentas que se establecen en los mismos.

Diagrama 3.2

Modelo de Calidad de la Administración Pública Federal



Fuente: www.innova.gob.mx. Oficina para la Innovación y Calidad Gubernamental

La importancia de este modelo es que incorpora la innovación social en la Administración Pública Federal mejorando la capacidad de gobernar para satisfacer las expectativas ciudadanas y recuperar la confianza en las autoridades. El objetivo es crear un gobierno de clase mundial.

3.2.2 Agenda Presidencial de Buen Gobierno

Esta agenda tiene como objetivo transformar al gobierno en una institución competitiva e innovadora, con un claro enfoque al ciudadano y administrada bajo criterios internacionales de calidad, que contribuya poco a poco a recuperar la confianza de la sociedad en sus autoridades.¹²³

¹²³ Véase Introducción de Muñoz Gutiérrez, Ramón en *Revista de Administración Pública. La agenda actual de la administración pública: una visión Iberoamericana*. Nueva Época 110. Volumen XXXIX, No. 1, Enero-abril 2004. p. 12

La Presidencia de la República, a través de la Oficina para la Innovación y Calidad Gubernamental, estableció la Agenda de Buen Gobierno como líneas estratégicas para el cambio de las organizaciones públicas:

1. *Gobierno Honesto y Transparente*. Recuperar la confianza de la sociedad en su gobierno. Los avances han sido la promulgación de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, la creación del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública, el Código de Ética del Gobierno Federal y la Comisión Intersecretarial para la Transparencia y Combate a la Corrupción¹²⁴.
2. *Gobierno de Calidad*. Satisfacer o superar las expectativas de los ciudadanos en los servicios que se les brindan. Incluye como líneas estratégicas el desarrollo e implementación en el gobierno federal del Modelo de Calidad INTRAGOB, que define las directrices para que las instituciones públicas mejoren sus procesos y enfoquen sus actividades hacia la satisfacción ciudadana, para la construcción de una imagen confiable y transparente de la estructura gubernamental. Otras herramientas utilizadas son el rediseño y certificación de ISO 9001:2000 en procesos de alto impacto ciudadano (PAIC), las Cartas Compromiso al Ciudadano.

Conforme al punto anterior, la Agenda Presidencial de Buen Gobierno busca la certificación de procesos de alto impacto ciudadano, en este sentido, el marco institucional de la Administración Pública Federal no establece el enfoque basado en procesos ya que se faculta a los titulares de las Secretarías de Estado a “publicar los manuales de organización, de procedimientos y servicios al público”.¹²⁵

Los objetivos 2004-2006 son:

- Lograr una imagen confiable de las entidades y dependencias ante la sociedad, con el soporte de medición del Modelo INTRAGOB.
- Contar con resultados tangibles respecto de la mejoras de los procesos en las dependencias y entidades; medir permanentemente sus acciones y evaluar de manera continua la gestión de sus recursos y el impacto de sus programas a través de la percepción de los ciudadanos o clientes.

¹²⁴ Publicado en el D.O.F. el 2 de diciembre de 2000.

¹²⁵ Artículo 19 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación 29 de diciembre de 1976. Última reforma publicada DOF 02-06-2006.

- Rediseñar y, en su caso, certificar con ISO 9000:2000 todos los procesos de producción y de servicios sustantivos con alto valor agregado a los ciudadanos y a la sociedad.

La meta es establecer una cultura de calidad en todas las entidades y organizaciones gubernamentales, porque todos los procesos tienen un valor específico que se traslada al ciudadano.

3. *Gobierno Profesional.* Atraer, retener y motivar a las mejores mujeres y mejores hombres en el servicio público, garantizando que la Administración Pública transite hacia la eficacia, y asegurando que, siendo políticamente neutra, se convierta en un factor estratégico de la competitividad del país. En este rubro los avances han estado enfocados a la incorporación del Servicio Profesional de Carrera a la función pública mexicana, logrando la promulgación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal¹²⁶ y su Reglamento¹²⁷, con la finalidad de desarrollar los mejores funcionarios públicos para que la Administración Pública, garantizando la continuidad de los planes y programas.
4. *Gobierno Digital.* Incorporar las Tecnologías de la Información a los trámites y servicios que proporciona el gobierno a los ciudadanos. Los avances incluyen el Sistema Internet de la Presidencia, Compranet, Declaranet, el Sistema e-México.
5. *Gobierno con Mejora Regulatoria.* Garantizar que la ciudadanía y los servidores públicos efectúen trámites con facilidad, seguridad y rapidez. Se desarrolló el Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE) que permite otorgar los permisos para abrir negocios en 72 horas, además del desarrollo de NORMATECA, portal de Internet que difunde oportunamente la normatividad que regula la organización y operación de la Administración Pública Federal.
6. *Gobierno que Cueste Menos.* Reducir el gasto que no agrega valor para ofrecer mayores beneficios a la sociedad. Implica un gobierno austero y mejor manejo de las finanzas públicas, a través de la revisión, rediseño y mejora de los procesos; sin generar impactos negativos a los servicios al ciudadano.

¹²⁶ Publicada en el D.O.F. el 10 de abril de 2003.

¹²⁷ Publicado en el D.O.F. el 11 de junio de 2003.

El objetivo fundamental de la Agenda de Buen Gobierno es posicionar las acciones de gobierno ante sus ciudadanos, mostrando la responsabilidad en el manejo de los recursos públicos a través de elementos de innovación, transparencia y profesionalización.

3.2.3 Modelo de Calidad INTRAGOB

Es un modelo o catálogo compuesto por 8 módulos que indica los lineamientos generales de la Administración Pública Federal en materia de calidad. Incluye la Política de Calidad del Gobierno Federal:

La implantación de este modelo requiere de la alineación de los planes, proyectos y acciones a las metas y prioridades nacionales, marco legal y propósitos institucionales dirigidos a obtener resultados a corto, mediano y largo plazo¹²⁸.

Lo importante es que las organizaciones tienen que integrar y adecuar todo lo anterior en sus actividades diarias para poder cumplir con la puntuación de cada módulo del modelo y evaluar la madurez de su implantación: “requerimos que los procesos burocráticos que inhiben el desarrollo de los actores generadores de riqueza se rediseñen con un enfoque de calidad para atender las necesidades del ciudadano”¹²⁹.

Los ocho módulos a para el establecimiento del modelo son los siguientes:

1. *Satisfacción del cliente ciudadano*: Implica el desarrollo de sistemas formales que permitan identificar y determinar las necesidades, requisitos y expectativas de los clientes y ciudadanos, dentro del ámbito de las atribuciones que su marco legal le confiere.
2. *Liderazgo*: Los Titulares y el equipo Directivo de las de Dependencias y Entidades del Gobierno Federal, así como los representantes de sus Sindicatos, en su actuar cotidiano, impulsan su liderazgo fundado en el ejemplo y la práctica, promueven el enfoque de valor superior a los clientes y ciudadanos.
3. *Desarrollo del Personal y del Capital Intelectual*: Se trata de dar un valor agregado a las actividades de los funcionarios públicos, en referencia a trabajo en equipo, profesionalización y desarrollo del personal, capital intelectual, reconocimiento, mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo y ambiente permanente a la calidad.

¹²⁸ Modelo de Calidad INTRAGOB, pp. 19.

¹²⁹ Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, pp. 64

4. *Administración de la Información y de la Tecnología.* Los sistemas de información deben incluir los datos y las prácticas sistemáticas para analizar la información y la confiabilidad de las fuentes. Los sistemas de información deben influir en la toma de decisiones de la organización y crean valor superior a los clientes y ciudadanos en los procesos, productos y servicios, con calidad y oportunidad.
5. *Planeación:* El modelo implica la evaluación permanente de los sistemas de planeación estratégica y operativa, en donde se evalúen: visión, misión, prioridades, objetivos, estrategias, indicadores de desempeño, indicadores de efectividad, indicadores de eficiencia, estudios de costo/beneficio, líneas de acción, programas y proyectos de innovación.
6. *Gestión y mejora de procesos:* Se refiere al Desarrollo de Servicios y Procesos como la parte preventiva y de soporte del Modelo de Calidad Intragob; comprende lo relativo al diseño y rediseño de los servicios y procesos de mayor impacto, incluye los sistemas y procedimientos, así como su orientación hacia el mejoramiento continuo, otorgándose especial énfasis a los procesos técnicos, tecnológicos y administrativos de las Dependencias y Entidades. De igual manera, se contempló la implantación de sistemas de sistemas de gestión, enfocados a la gestión de la calidad, administración ambiental, seguridad y salud en el trabajo, basándose en modelos de normas internacionales. El último elemento de este modulo contempló la necesidad de mejorar el sistema de proveedores, asegurando la transparencia, integridad y desarrollo de conductas.
7. *Impacto en la sociedad:* A través de una administración responsable se deben incrementar los esfuerzos de impactar directamente los resultados en la ciudadanía.
8. *Resultados:* El análisis de resultados del gobierno se deben tomar hacia el interior y exterior de las organizaciones. Por su parte interna, se deben mostrar las evaluaciones pertinentes al desarrollo del personal así como el valor agregado para los clientes, ciudadanos y sociedad.

3.2.4 Premios y Reconocimientos en materia de Innovación Gubernamental

En el 2002 se instituyeron por orden presidencial los siguientes premios y reconocimientos para galardonar las mejores prácticas de innovación y calidad, éstos fueron: ¹³⁰ (Ver anexo 8)

¹³⁰ Becerra, José Luis. "Los ganadores" en *Revista Política Digital*, N° 34, publicación de Nexos, diciembre 2006/enero 2007, pp. 56-63

- *Premios Nacionales de Innovación y Calidad en la Administración Pública Federal 2005:* Otrora conocido como Premio Innova, distinguió a las prácticas que recibieron el puntaje más alto por su nivel de impacto en la ciudadanía, alcance regional y grado de innovación.
- *Reconocimiento Innova Federal 2006:* Fue entregado a las entidades y dependencias de la Administración Pública Federal que se distinguieron por el desarrollo de servicios innovadores con un alto valor agregado para ciudadanía y que contribuyen con las seis líneas de acción de la Agenda Presidencial de Buen Gobierno.
- *Reconocimientos Innova Estatales:* Durante el 2006 se organizó por primera vez la Semana Estatal de Innovación y Calidad en la Administración Pública, cuya sede fue Tijuana, Baja California. Ahí se otorgaron estos Reconocimientos a las prácticas que fomentan la mejora continua, la innovación y el trabajo en equipo de los servidores públicos a nivel estatal.
- *Premios Intragob:* Se entregaron a las unidades de la administración pública que se distinguieron por su madurez en la implantación de la cultura de la calidad total.
- *Premios Innova al Buen Gobierno Desde lo Local 2006:* Por primera vez en el 2006 se otorgó este premio a las entidades municipales cuyas prácticas han transformado los servicios a la ciudadanía mediante el Programa Agenda “Desde lo Local” (Descentralización Estratégica para el Desarrollo de lo Local). El evento se llevó a cabo en la ciudad de Aguascalientes.
- *Reconocimiento y Menciones Especiales de Lenguaje Ciudadano:* Con el propósito de reconocer el esfuerzo de las instituciones del gobierno federal, los gobiernos estatales y los ciudadanos que trabajan para simplificar los textos oficiales para hacerlos claros y efectivos, la Secretaría de la Función Pública y la Red de Lenguaje Claro otorgaron por primera vez estos Reconocimientos y Menciones Especiales de Lenguaje Ciudadano, como se realizan en otros países.
- Por otra parte, el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) otorga los *Premios Gobierno y Gestión Local* a los gobiernos municipales que han introducido mejoras en la gestión pública, o nuevas formas de interlocución entre gobiernos y ciudadanía. El CIDE y la Fundación Ford han entregado conjuntamente.

Como puede observarse en el presente capítulo, se identifica que el grado de incorporación e institucionalización de la calidad en el Gobierno Federal se planteó bajo la rectoría del Programa de Innovación y Calidad Gubernamental 2002 – 2006 como un elemento para institucionalizar y establecer los lineamientos generales en la Administración Pública Federal.

Los contenidos del Modelo Estratégico para la Innovación y Calidad Gubernamental ubican el desarrollo organizacional de las dependencias y entidades que conforman al Ejecutivo Federal, conforme a criterios específicos para la identificación de clientes internos y externos, así como su respectivo impacto en las metas organizacionales de cada sector. En este rubro, las líneas estratégicas para la innovación se formalizaron a través de incorporar elementos como transparencia, calidad, profesionalización, avances en materia del gobierno electrónico, mejora regulatoria y reducción de los costos del aparato gubernamental.

Las estrategias propuestas para la Innovación y Calidad de las acciones de gobierno marcan el establecimiento de acciones concretas para garantizar que los programas y servicios de alto impacto ciudadano fueran susceptibles de incorporar estas estrategias para mejorar la calidad de los servicios, así como la imagen institucional de los mismos.

Dentro de las líneas estratégicas para la innovación y calidad se contempla la certificación de procesos de alto impacto ciudadano bajo los lineamientos internacionales de la Norma ISO 9000, en el siguiente apartado se identificarán los avances en este sentido para ubicar los procesos y servicios que fueron certificados en las Secretarías de Estado de la Administración Pública Federal.

CAPÍTULO IV: PROCESOS CERTIFICADOS EN LAS SECRETARÍAS DE ESTADO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

El presente capítulo integra la información de campo obtenida de la investigación, sobre de las Secretarías de Estado de la Administración Pública Federal, referente a los procesos certificados en ISO 9000 y sus distintas versiones. La información se recabó mediante solicitudes de acceso a la información por cada dependencia, en el marco de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Cabe mencionar, que el objetivo del capítulo es documentar los procesos y sus alcances (internos y externos) que fueron certificados, así como la participación del personal en cada una de las Secretarías.

4. 1 Secretaría de Gobernación (SEGOB)

La SEGOB tiene como principal atribución la adecuada conducción de la política interna del país ¹³² que permita a través de programas, acciones y estrategias el desarrollo de una sociedad cada vez más participativa en las acciones del Gobierno; permitiendo con ello un crecimiento en el ámbito económico, político y social del país.

Es por ello que el Ejecutivo Federal, teniendo como responsabilidad la consolidación de un Estado de Derecho que fomente sus bases en los principios de legitimidad y legalidad, ha encomendado a esta Secretaría la elaboración de programas y estrategias que permitan la democratización de la sociedad mediante el diálogo, el consenso y orden, que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos emana, fortaleciendo así la soberanía y el régimen federal.

Corresponde a la Secretaría de Gobernación vigilar que la relación entre el Estado y la sociedad organizada en asociaciones civiles, gremiales, empresariales, comunitarias y de ayuda mutua se realicen apegadas al Estado de Derecho, respetando su integridad y fortaleciendo la separación de los Poderes de la Unión.

La Organización Interna de la Secretaría de Gobernación determinó la siguiente misión:

¹³²Artículo 27 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación 29 de diciembre de 1976. Última reforma publicada DOF 02-06-2006.

Misión: “La Secretaría de Gobernación es la Dependencia del Ejecutivo Federal encargada de regular y conducir la política interior del país bajo el firme propósito de lograr la convivencia armónica, la paz social, el desarrollo integral, protección, seguridad y bienestar de todos los mexicanos en un estado de derecho, mediante la vocación de servicio y de compromiso para la administración eficaz y eficiente de los recursos a ella asignados por el pueblo de México”.¹³³

Visión de la SEGOB al 2025:

“La Secretaría de Gobernación es la Dependencia del Ejecutivo Federal encargada de regular y conducir la política interior del país bajo el firme propósito de lograr la convivencia armónica, la paz social, el desarrollo integral, protección, seguridad y bienestar de todos los mexicanos en un Estado de Derecho, mediante la vocación de servicio y de compromiso para la administración eficaz y eficiente de los recursos a ella asignados por el pueblo de México”.¹³⁴

La Secretaría de Gobernación se inscribe en las prioridades de Orden y Respeto, contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 y sus prioridades son:

- Defensa de la soberanía, independencia e integridad territorial de la nación
- Defensa de la seguridad nacional como protección, previsión y promoción del interés público
- Participación ciudadana
- La gobernabilidad democrática
- Reforma democrática del Estado
- Fortalecimiento de las instituciones del Estado
- Fortalecimiento de las instituciones de gobierno
- Federalismo
- Ampliación del ejercicio y el respeto de los derechos y libertades ciudadanas
- Impulso de la cultura democrática
- Libre circulación de la información
- Libertad de cultos
- Control migratorio
- Garantía de proporcionar información para transparentar las tareas de gobierno
- Protección civil
- Fortalecimiento del sistema de partidos¹³⁵

¹³³ Página Institucional de la Secretaría de Gobernación www.gobernación.gob.mx. Consultada en diciembre de 2006

¹³⁴ *Ídem*

¹³⁵ Presidencia de la República. Plan Nacional de Desarrollo 2001- 2006

Para la aplicación de sus funciones la Secretaría de Gobernación determinó realizar la implementación de Sistemas de Calidad en las siguientes áreas:

Cuadro 4.1 Procesos certificados en la SEGOB

Núm.	Área	Nombre del Proceso	Descripción	Personal		Tipo de usuario
				Base	Confianza	
1	Dirección General de Tecnologías de la Información	Soporte a Soluciones de tecnologías de la información	Recepción, atención y seguimiento a reportes de falla y solicitudes relativas a servicios de tecnología de la información y comunicaciones.	0	7	Interno
2	Dirección General de Medios impresos/Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas	Expedición de Certificados de Licitud de Título y de Contenido de las Publicaciones Nacionales	Expedir los Certificados de Licitud de Título y de Contenido a los editores y propietarios de las publicaciones nacionales que presentan la solicitud correspondiente.	3	3	Externo
3	Unidad de Asuntos Jurídicos	Dictaminación de Contratos y Convenios	Dictaminación y registro de los contratos y convenios que celebra la Secretaría de Gobernación con terceras partes.	6	7	Externo
4	Subdirección de Autorización de Permisos de la Secretaría de Gobernación	Expedición de permisos de Juegos y Sorteos	Recepción del solicitante para la respectiva autorización de permisos de juegos y sorteos que emite la Secretaría de Gobernación	4	20	Externo
5	Dirección de Formalización de Procesos de Legalización	Legalización, Apostilla y Certificación de Documentos	Brindar atención con calidad a los usuarios para garantizar la publicación de todos los documentos comprometidos en tiempo y forma.	8	4	Externo
6	Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal	Agenda Desde lo Local (Descentralización Estratégica para el Desarrollo de lo Local)	Realización de un Autodiagnóstico de los municipios en cuatro áreas estratégicas: Institucional, Económico, Social y Ambiental.	1	5	Externo
7	Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal	Difusión de Información vía páginas WEB	Actualización de contenidos en el sitio www.inafed.gob.mx sobre temas de federalismo y desarrollo municipal	5	0	Externo
8	Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal	Curso de Formación para Autoridades Electas Municipales	Curso de inducción a funcionarios sobre conocimientos indispensables en el desarrollo de las responsabilidades como funcionarios públicos municipales.	0	4	Externo
9	Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal	Medición y Evaluación de los Avances del Federalismo	Se realizan semestralmente los informes de las Dependencias y Entidades de la APF sobre los avances en materia de federalismo, descentralización y desarrollo municipal	0	3	Externo
Total de empleados				27	53	

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la Unidad de Transparencia de la Secretaría de Gobernación. Junio de 2006

Los Sistemas de Calidad implementados por la Secretaría de Gobernación se enfocan a la atención de usuarios externos en materia de certificación legal y documental, estos procesos certificados corresponden a áreas del sector central de la Secretaría; por su parte se observa que un proceso interno en materia de gestión de tecnologías de la información fue certificado. En materia del manejo de la política sobre federalismo, descentralización y desarrollo municipal, el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal tiene certificados 4 procesos, correspondientes a los programas especiales de atención a municipios. Como puede observarse, el total de personal participante en los sistemas de gestión de calidad corresponde a 80 funcionarios públicos, siendo 27 de base y 53 de confianza.

4. 2 Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE)

Corresponde a la Secretaría de Relaciones Exteriores ejecutar la política exterior de México, promover, propiciar y asegurar la coordinación de las acciones en el exterior de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, de conformidad con las atribuciones que a cada una de ellas corresponda, dirigir el Servicio Exterior Mexicano e intervenir en toda clase de tratados, acuerdos y convenciones en los que el país sea parte.¹³⁶

Visión de la SRE

México es un país que:

"Cuenta con un alto prestigio a escala internacional y que por medio de la difusión y defensa de los principios de no intervención y de autodeterminación de los pueblos preserva y fortalece la soberanía de México; promueve sus intereses a nivel internacional en un contexto de paz y respeto al derecho internacional, por medio de la colaboración entre el gobierno y los diversos actores sociales; asegura una vinculación profunda entre las comunidades de mexicanos y de origen mexicano en el exterior, con el país, sus desafíos y sus éxitos y con su cultura; defiende de manera eficaz y eficiente los derechos e intereses de mexicanos que residen en el extranjero; y enfrenta los retos y aprovecha los beneficios de la globalización para impulsar el desarrollo del país."¹³⁷

Misión de la SRE

"Ampliar y profundizar las relaciones políticas, económicas, culturales y de cooperación con las distintas regiones del mundo a favor del desarrollo integral de todos los mexicanos. Preservar y fortalecer la soberanía e independencia de México y garantizar los intereses y la seguridad nacional con base en los principios constitucionales de política exterior. Asegurar la coordinación de las acciones y programas en el exterior de los tres órdenes de gobierno y los distintos poderes que incidan en las relaciones de México con otros países. Vigorizar la expresión de la identidad cultural y la imagen de México".¹³⁸

¹³⁶ Artículo 28 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación 29 de diciembre de 1976. Última reforma publicada DOF 02-06-2006.

¹³⁷ Página Institucional de la Secretaría de Relaciones Exteriores www.sre.gob.mx. Consultada en diciembre de 2006.

¹³⁸ *Ídem*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

1. Promover la democracia y fortalecer la protección de los derechos humanos de conformidad con las normas universalmente reconocidas en la materia, asegurando la plena aplicación de los instrumentos internacionales y la armonización de nuestra legislación interna con las obligaciones internacionales.
2. Contribuir a la definición de nuevas reglas para el sistema internacional, particularmente en el proceso multilateral de codificación de las nuevas reglas para dicho sistema.
3. Empezar una activa política de difusión en el exterior de la rica y diversa cultura mexicana con el fin de dar a conocer nuestros valores culturales y de apoyar una imagen positiva de México en todo el mundo.
4. Asegurar que se cuenta con la capacidad necesaria para garantizar que todo ciudadano mexicano en el extranjero reciba el apoyo solicitado y una atención de la más alta calidad.
5. Lograr una negociación migratoria integral con Estados Unidos que aborde la raíces estructurales del fenómeno, sus manifestaciones y consecuencias, que considere la atención de la migración como una responsabilidad compartida, y que permita lograr un marco ordenado que garantice un trato humano, protección legal adecuada y condiciones laborales dignas.
6. Desarrollar una visión de largo plazo para la región de América del Norte que confiera a los vínculos entre México, Estados Unidos y Canadá una perspectiva de largo aliento, y que permita el desarrollo de nuevas instituciones y la discusión de temas como la libertad de movimiento de capitales, bienes, servicios y personas.
7. Continuar con la instrumentación de los Tratados de Libre Comercio con la Unión Europea y con la Asociación Europea de Libre Comercio en materia de desgravación arancelaria, fortalecimiento de los flujos de inversión provenientes de Europa y la diversificación comercial.
8. Dar profundidad política y un mayor peso a nuestras relaciones bilaterales con los países de América Latina y Europa, a través de una mayor convergencia de posiciones con los países de estas regiones en la esfera multilateral y en los temas de la llamada Nueva Agenda Global.
9. Revisar y renovar el sistema de seguridad hemisférico con el fin de establecer nuevos mecanismos que respondan a las nuevas amenazas y a las necesidades reales de las naciones de América Latina: el terrorismo, el crimen organizado transnacional y sus delitos

conexos, la proliferación y el tráfico de armas, los desastres naturales recurrentes y el SIDA.

10. Intensificar la participación de México en los foros internacionales y contribuir a la revitalización del sistema multilateral, para promover posiciones comunes sobre asuntos de interés nacional, como el tema de la migración, e influir en aquellos que requieren una amplia cooperación y concertación internacionales, como el combate contra las drogas.
11. Convertir a la política exterior en instrumento central para lograr las metas del desarrollo económico y social de México, a través de la identificación de oportunidades de comercio, turismo, inversión, financiamiento y cooperación bilateral y multilateral, en respaldo a los esfuerzos internos de desarrollo económico y social y de diversificación de los mercados externos.

ACTIVIDADES y PROCESOS

1. *DISEÑAR POLÍTICAS PÚBLICAS Y LAS ESTRATEGIAS PARA SU IMPLANTACIÓN:*

PROCESOS:

- Mecanismo de consulta con ONG's.
- Diseño de evaluación de políticas, seguimiento, representación y control documental.
- Participación en foros de derechos humanos.
- Diseño y evaluación de políticas relacionadas a los derechos humanos y la democracia.

2. *COMUNICAR Y DIFUNDIR LAS ACTIVIDADES Y COMPROMISOS DEL GOBIERNO FEDERAL*

PROCESOS:

- Promoción de la imagen de México en el exterior y en medios nacionales y extranjeros.
- Atención y seguimiento de asuntos y temas relacionados con la sustentabilidad, los recursos naturales y la prevención de desastres.
- Atención y seguimiento de asuntos y temas relacionados con la prevención del delito, control y combate al tráfico de estupefacientes y delitos conexos, la corrupción y la delincuencia organizada.
- Atención y seguimiento de asuntos y temas relacionados con la aplicación de la perspectiva de género y la igualdad de oportunidad para los pueblos indígenas.

- Conducción y planeación de las actividades de la Dirección General para los Temas de la Nueva Agenda Internacional.
- Atención y seguimiento de temas relacionados con organismos multilaterales de derechos humanos.

3. *COORDINAR LAS RELACIONES DEL GOBIERNO FEDERAL CON LOS DIFERENTES ÓRDENES Y NIVELES DE GOBIERNO*

PROCESOS:

- Enlace con y apoyo a entidades federales, estatales y municipales.
- Enlace con y apoyo a diputados, senadores y partidos políticos.

4. *COORDINAR, NEGOCIAR Y SUSCRIBIR CONVENIOS Y TRATADOS A NIVEL INTERNACIONAL*

PROCESOS:

- Introducción de México al marco jurídico internacional en materia de derechos humanos.
- Análisis, redacción tramitación, dictaminación y registro de tratados.
- Análisis e informes sobre temas de derecho internacional y extranjero y desahogo de consultas externas en temas de derecho internacional.
- Apoyo protocolario en visitas de estado y de gobierno, así como en eventos diversos.
- Difusión de la cultura de México en el extranjero, apoyo a creadores mexicanos y a participantes mexicanos en foros e instituciones, y difusión de programas y becas en el extranjero y para extranjeros.
- Coordinar y promover las relaciones del país a nivel internacional.
- Suscripción de acuerdos y convenios y desarrollo del modelo de cooperación trilateral.
- Negociación y elaboración de lineamientos de cooperación internacional técnica, científica y tecnológica.
- Coordinación, evaluación y seguimiento de programas y proyectos, y participación en la Comisión Mexicana para la Cooperación de Centroamérica.
- Conducción y planeación de las actividades de la Dirección General para el Sistema de las Naciones Unidas.
- Incorporación de la Secretaría como alimentador del Sistema Mexicano de Promoción Externa.

5. *COORDINAR ACCIONES Y SERVICIOS DE PROTECCIÓN A MEXICANOS EN EL EXTERIOR*

PROCESOS:

- Negociación sobre migración.
- Sistematización y modernización del sistema integral consular.
- Defensa de mexicanos condenados a pena de muerte en EU.
- Protección y atención a mexicanos en el exterior.
- Apoyo a la organización comunitaria de los mexicanos en el exterior.
- Fomento de programas de desarrollo y formación humana y promoción de ofertas comerciales y negocios.
- Conducción y planeación de las actividades de la Dirección General del Programa para las Comunidades Mexicanas en el Exterior.

6. *FORMAR SERVIDORES PÚBLICOS ESPECIALIZADOS*

PROCESOS:

- Conducción y planeación de las actividades del Instituto Matías Romero.
- Sistema de educación a distancia.

La implementación de los Sistemas de Calidad en la Secretaría de Relaciones Exteriores se ha realizado a través de la certificación de 34 procesos internos de la propia Secretaría, bajo la participación de 532 funcionarios públicos de la dependencia, estos procesos conciernen a la gestión interna de la Oficina del C. Secretario de Relaciones Exteriores contemplando procesos de gestión sobre la documentación que recibe la Secretaría Particular del Secretario de Relaciones Exteriores; así como lo referente a la organización de los viajes y giras presidenciales. Por otra parte, dentro de las áreas integrantes de la Oficina del Secretario, la Dirección de Comunicación Social, determinó certificar el proceso de control de gestión para estandarizar los criterios de comunicación social.

En su mayoría, la Secretaría de Relaciones Exteriores, ha implantado sistemas de gestión de la calidad en los procesos adjetivos de la propia organización, tal es el caso que la Oficialía Mayor ha certificado 16 procesos de los cuales se establece el fortalecimiento de la calidad en los servicios que conciernen a la gestión de los recursos humanos, financieros y materiales de la propia Secretaría.

En cuanto al área de la Subsecretaría para América del Norte mantiene 14 procesos certificados correspondientes a la Comisión Internacional de Límites y Aguas México- Estados Unidos, área encargada de vigilar el cumplimiento del manejo y tratamiento especializado en el manejo de aguas del territorio mexicano.

Los procesos certificados en materia de calidad, concernientes a las actividades y programas que realiza la SRE, son los siguientes:

Cuadro 4.2 Procesos certificados en la SRE

N°	OFICINA SUPERIOR	ÁREA	PROCESO	Fecha	PERSONAL		DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
					Confianza	Base	
01	Oficinas del C. Secretario	Secretaría Particular del C. Secretario del Ramo	Control de Gestión de la Secretaría Particular del C. Secretario	Mar-05	10	08	Definir los lineamientos del Sistema de Control de Gestión utilizado en la Secretaría Particular de las Oficinas del C. Secretario del Ramo, para estandarizar los criterios de aceptación de documentos con peticiones internas y externas, así como la elaboración de los volantes de correspondencia.
02	Oficinas del C. Secretario	Dirección General de Protocolo	Viajes Presidenciales al Exterior de la Dirección General de Protocolo	Mar-05	08	01	Preparar y coordinar Viajes Presidenciales al Exterior
03	Oficinas del C. Secretario	Dirección de Comunicación Social	Control de Gestión de la Dirección de Comunicación Social	Mar-05	04	01	Definir los lineamientos del Sistema de Control de Gestión utilizado en la Dirección General de Comunicación Social, para estandarizar los criterios de aceptación de documentos con peticiones internas y externas, así como la elaboración de los volantes de correspondencia.
04	Oficialía Mayor	Oficinas de Oficialía Mayor	Control de Gestión de las Oficinas de Oficialía Mayor	Abr-04	04	05	Definir los lineamientos del Sistema de Control de Gestión utilizado en las Oficinas de Oficialía Mayor, para estandarizar los criterios de aceptación de documentos con peticiones internas y externas, así como la elaboración de los volantes de correspondencia.
05	Unidad de Relaciones Económicas y Cooperación Internacional	Dirección General de Relaciones Económicas Bilaterales	Generación de Ficha Electrónica para Actualización del SIGREB	Ago-05	18	12	Establecer los lineamientos para estandarizar, medir, controlar y mejorar continuamente el Sistema Integral de Gestión de las Relaciones Económicas Bilaterales, con objeto de permitir a los usuarios (Funcionarios de la Cancillería y Funcionarios del Gobierno Federal encargados de los asuntos económicos internacionales) identificar con rapidez y de manera analítica el estado de la agenda económica bilateral de México por países.
06	Oficialía Mayor	Dirección General de Servicio Exterior y de Personal	Control de movimientos internos para efectos de pagos de personal local en el exterior	Jul-05	05	02	Los lineamientos establecidos en este proceso aplican directamente para el personal de la Dirección de Personal Local y consiste en controlar el tiempo de atención a las peticiones ordinarias de las RME, referentes a los movimientos del personal auxiliar, que tiene como consecuencia la óptima solicitud de la radicación de los recursos que recaen en la afectación presupuestal de sueldos, aguinaldo, seguridad social y prestaciones.
07	Oficialía Mayor	Dirección General de Servicio Exterior y de Personal	Proceso de Nómina Local, Servicio Exterior y Honorarios	14-Nov-2003	12	04	Emitir la Nómina local, SEM y de Honorarios dentro del marco normativo aplicable, de forma exacta con calidez y confidencialidad, en apego a los calendarios establecidos para tales efectos; así como garantizar que la información requerida derivada del proceso sea confiable y oportuna, y los resultados sean sometidos a un esquema de mejora continua.
08	Oficialía Mayor	Dirección General de Bienes Inmuebles y Recursos Materiales	Servicios de Mantenimiento	15/12/2004	01	20	Asegurar la eficiente y oportuna prestación de los servicios de mantenimiento en las especialidades de: carpintería, electricidad, plomería, pintura y barniz, tapicería, cerrajería y herrería.
09	Oficialía Mayor	Dirección General de Bienes Inmuebles y Recursos Materiales	Servicios de impresión en offset, engargolado, engomado de documentos y corte de papel	15/12/2004	00	04	Asegurar la eficiente y oportuna prestación de los servicios de impresión en sistema offset
10	Oficialía Mayor	Dirección General de Bienes Inmuebles y Recursos Materiales	Servicio de carga diplomática	15/12/2004	01	04	Asegurar la eficiente y oportuna prestación a las Delegaciones Foráneas y Representaciones de México en el Exterior, garantizando una adecuada administración de los contratos de prestación de servicios.
11	Oficialía Mayor	Dirección General de Bienes Inmuebles y Recursos Materiales	Licitación pública vía electrónica	13/05/2004	03	09	Realizar licitaciones públicas electrónicas que permitan adquirir bienes y contratar servicios requeridos por las Unidades Administrativas
12	Oficialía Mayor	Dirección General de Bienes Inmuebles y Recursos Materiales	Renovación de contratos de arrendamiento puro y contratación de nuevos inmuebles a través de arrendamiento puro en el exterior	15/12/2004	01	03	Atender en el menor tiempo posible los requerimientos de las representaciones
13	Oficialía Mayor	Dirección General de Bienes Inmuebles y Recursos Materiales	Adquisición de bienes de inversión y bienes menores en el exterior	15/12/2004	02	05	Definir el método y las directrices para la adquisición de bienes de inversión y bienes menores para las Representaciones mexicanas en el exterior.
14	Oficialía Mayor	Dirección General de Bienes Inmuebles y Recursos Materiales	Administración de Almacén de bienes de consumo	15/12/2004	01	06	Asegurar la eficiente y oportuna prestación de los servicios de recepción y entrega de bienes de consumo a las Unidades Administrativas que conforman la Secretaría, garantizando un adecuado resguardo de los bienes y control de las existencias a través del sistema computarizado de registro, manteniendo un inventario oportuno y confiable
15	Oficialía Mayor	Dirección General de Bienes Inmuebles y Recursos Materiales	Mantenimiento preventivo y correctivo parque vehicular	13/05/2004	01	08	Establecer los lineamientos a seguir y supervisar su aplicación para proporcionar los servicios.
16	Oficialía Mayor	Dirección General de Bienes Inmuebles y Recursos Materiales	Licitación y Contratación de seguros	13/05/2004	02	03	Proporcionar los elementos necesarios para la integración y presentación de la documentación requerida por la compañía de seguros para la oportuna reclamación de los siniestros.
17	Oficialía Mayor	Dirección General de Bienes Inmuebles y Recursos Materiales	Supervisión de servicios de limpieza	13/05/2004	02	11	Establecer los lineamientos a seguir para asegurar la eficiente y oportuna prestación y supervisión del servicio vigilando el cumplimiento del contrato celebrado con la empresa que brinda el servicio
18	Oficialía Mayor	Dirección General de Bienes Inmuebles y Recursos Materiales	Administración del fondo revolvente	13/05/2004	01	01	Atender las solicitudes de carácter urgente de las diferentes áreas solicitantes de la DGBIRM cumpliendo con la normatividad establecida en función a su disponibilidad presupuestal
19	Oficialía Mayor	Dirección General de Bienes Inmuebles y Recursos Materiales	Control de gestión	13/05/2004	01	05	Apoyar y contribuir en la oportunidad de respuesta de la DGBIRM, respecto a los requerimientos que realizan las diferentes unidades y representaciones de la S.R.E.
20	Oficialía Mayor	Dirección General de Bienes Inmuebles y Recursos Materiales	Licitación y contratación de obras públicas	13/05/2004	07	09	Atender la totalidad de las solicitudes en materia de bienes inmuebles nacionales.

Continuación...

Cuadro 4.2 Procesos certificados en la SRE (continuación)

N°	OFICINA SUPERIOR	ÁREA	PROCESO	Fecha	PERSONAL		DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
					Confianza	Base	
21	Subsecretaría para América del Norte	Sección Mexicana de la Comisión Internacional de Límites y Aguas México-Estados Unidos de América	Preparación de informes anuales relativos al funcionamiento de la Sección mexicana de la CILA.	Nov-04	10	14	El Informe Anual de la Comisión Internacional de Límites y Aguas entre México y los Estados Unidos (CILA) se elabora de conformidad con el inciso g) del Artículo 24 del Tratado de Aguas Internacionales de 1944, para informar a ambos Gobiernos sobre los asuntos a su cargo. Anualmente, esta Sección Mexicana en coordinación con la Sección Estadounidense de la CILA elabora este informe para posteriormente distribuirlo a las autoridades de sus respectivos Gobiernos.
22	Subsecretaría para América del Norte	Sección Mexicana de la Comisión Internacional de Límites y Aguas México-Estados Unidos de América	Revisión y aprobación del proyecto conceptual de un nuevo puente internacional propuesto sobre el Río Bravo.	Nov-04	09	06	Coordinación de la aprobación de la CILA MEX al proyecto conceptual de un puente internacional propuesto sobre el Río Bravo. Se lleva a cabo para la inspección de campo y elaboración de nota informativa relativa al proyecto conceptual de puente que se proponga sobre el tramo internacional del Río Bravo y que sea presentado a la CILA MEX para su aprobación.
23	Subsecretaría para América del Norte	Sección Mexicana de la Comisión Internacional de Límites y Aguas México-Estados Unidos de América	Revisión y aprobación de proyectos de cruces de líneas eléctricas, de hidrocarburos y de telecomunicaciones entre México y Estados Unidos.	Nov-04	11	06	Se lleva a cabo la coordinación de la aprobación de la CILA MEX al proyecto de cruce de líneas eléctricas, de hidrocarburos o de telecomunicaciones entre México y Estados Unidos que sea presentado a las representaciones de la CILA MEX.
24	Subsecretaría para América del Norte	Sección Mexicana de la Comisión Internacional de Límites y Aguas México-Estados Unidos de América	Coordinación de costos de operación y mantenimiento de la planta internacional de tratamiento de aguas residuales de Tijuana, B.C. – San Diego, Cal.	Nov-04	09	06	Coordinación de pago trimestral por parte de México de los costos que le corresponden por concepto de operación y mantenimiento de la Planta Internacional de Tratamiento de Aguas Residuales de Tijuana, B.C. - San Diego, Cal. El mecanismo operativo que se lleva a cabo para la contabilidad de volúmenes que se realiza por la representación de oficina en Tijuana, B.C. así como el mecanismo administrativo que se lleva a cabo en oficinas centrales para el pago de fondos a Estados Unidos por el tratamiento de las aguas generadas en la ciudad de Tijuana, B.C.
25	Subsecretaría para América del Norte	Sección Mexicana de la Comisión Internacional de Límites y Aguas México-Estados Unidos de América	Supervisión de la operación y mantenimiento de la planta internacional de tratamiento de aguas residuales de ambos Nogales.	Nov-04	07	05	Supervisión de la operación y mantenimiento de la Planta Internacional de Tratamiento de Aguas Residuales en Ambos Nogales, así como el mecanismo administrativo y técnico que se lleva a cabo en oficinas centrales de la CILA MEX.
26	Subsecretaría para América del Norte	Sección Mexicana de la Comisión Internacional de Límites y Aguas México-Estados Unidos de América	Coordinación de la supervisión y costos de operación y mantenimiento de la planta internacional de tratamiento de aguas residuales de Nuevo Laredo.	Nov-04	07	05	Seguimiento a la supervisión de la operación y mantenimiento de la Planta Internacional de Tratamiento de Aguas Residuales de Nuevo Laredo, Tamps. , así como el mecanismo administrativo y técnico que se lleva a cabo en oficinas centrales para instrumentar la participación de Estados Unidos para su participación en los costos de operación y mantenimiento de la PITARNL y contingencias que se presentan.
27	Subsecretaría para América del Norte	Sección Mexicana de la Comisión Internacional de Límites y Aguas México-Estados Unidos de América	Entregas de agua del Río Bravo conforme a la Convención de 1906.	Nov-04	08	07	Personal de la Dirección de Operación de la Sección mexicana de la CILA conjuntamente con la Jefatura del Distrito de Riego 009 de la CONAGUA, la Sección estadounidense y el Buró de Reclamación de los Estados Unidos coordinan y supervisan la dotación de agua del Río Bravo para el riego de las tierras de cultivo del Valle de Juárez que se efectúan de acuerdo con las estipulaciones de la Convención para la equitativa distribución de las aguas del Río Bravo de 1906.
28	Subsecretaría para América del Norte	Sección Mexicana de la Comisión Internacional de Límites y Aguas México-Estados Unidos de América	Contabilidad preliminar de las aguas del Río Bravo conforme al Tratado de Aguas Internacionales de 1944.	Nov-04	12	11	Personal de la Sección mexicana de la CILA y los Representantes de oficina de Cd. Acuña, Coah. y Reynosa, Tamps. Conjuntamente con el personal de la Sección estadounidense de la CILA contabilizan las aguas del Río Bravo e informan a sus respectivos países la propiedad del agua de cada uno.
29	Subsecretaría para América del Norte	Sección Mexicana de la Comisión Internacional de Límites y Aguas México-Estados Unidos de América	Contabilidad final de las aguas del Río Bravo conforme al Tratado de Aguas Internacionales de 1944.	Nov-04	11	08	La Sección mexicana de la CILA contabiliza las aguas del Río Bravo conforme al Tratado de Aguas Internacionales de 1944 el cual estipula el volumen de agua del Río Bravo que se asigna a México y a los Estados Unidos entre Fort Quitman, Tx. y el Golfo de México, así mismo con las Actas de la Comisión 201, 210 y 234 en las cuales se establecen los procedimientos para efectuar la distribución de las aguas del Río Bravo.
30	Subsecretaría para América del Norte	Sección Mexicana de la Comisión Internacional de Límites y Aguas México-Estados Unidos de América	Operación de estaciones hidrométricas del Río Bravo.	Nov-04	12	29	El hidrómetro conjuntamente con la persona encargada del área de hidrometría de las representaciones de la Sección mexicana de la CILA en Cd. Acuña, Coah. y Reynosa, Tamps. Se encargan de la operación correcta de las estaciones hidrométricas localizadas sobre el Río Bravo y sus afluentes que se encuentran a su cargo a fin de registrar las aguas pertenecientes a México procedentes de los afluentes mexicanos y del propio Río Bravo, conforme al artículo 9, fracción J del Tratado de Aguas Internacionales de 1944.
31	Subsecretaría para América del Norte	Sección Mexicana de la Comisión Internacional de Límites y Aguas México-Estados Unidos de América	Operación de estaciones climatológicas del Río Bravo.	Nov-04	11	28	El hidrómetro conjuntamente con la persona encargada del área de hidrometría de las representaciones de la Sección mexicana de la CILA en Cd. Acuña, Coah., Nuevo Laredo, y Reynosa, Tamps. se encargan de la operación correcta de las estaciones climatológicas localizadas en la cuenca del Río Bravo o de sus afluentes que se encuentran a su cargo, a fin de llevar a cabo un registro de las condiciones climatológicas, conforme al artículo 9, fracción J del Tratado de Aguas Internacionales de 1944.
32	Subsecretaría para América del Norte	Sección Mexicana de la Comisión Internacional de Límites y Aguas México-Estados Unidos de América	Mantenimiento de estaciones hidrométricas del Río Bravo.	Nov-04	12	29	El hidrómetro y/o el personal asignado conjuntamente con la persona encargada del área de hidrometría de las representaciones de la Sección mexicana de la CILA en Cd. Acuña, Coah. y Reynosa, Tamps. coordinan las actividades necesarias para efectuar el mantenimiento ordinarios de las estaciones hidrométricas a su cargo y que se localizan sobre el Río Bravo y sus afluentes, con la finalidad de que se registren correctamente los escurrimientos, conforme al artículo 9, fracción J del Tratado de Aguas Internacionales de 1944.
33	Subsecretaría para América del Norte	Sección Mexicana de la Comisión Internacional de Límites y Aguas México-Estados Unidos de América	Mantenimiento de estaciones climatológicas del Río Bravo.	Nov-04	12	21	El hidrómetro o personal técnico designado conjuntamente con la persona encargada del área de hidrometría de las representaciones de la Sección mexicana de la CILA en Cd. Acuña, Coah., Nuevo Laredo, y Reynosa, Tamps. se encargan del mantenimiento menor o rutinario de las estaciones climatológicas localizadas en la cuenca del Río Bravo o de sus afluentes que se encuentran a su cargo, a fin de que los componentes de las estaciones climatológicas funcionen correctamente, conforme al artículo 9, fracción J del Tratado de Aguas Internacionales de 1944.
34	Subsecretaría para América del Norte	Sección Mexicana de la Comisión Internacional de Límites y Aguas México-Estados Unidos de América	Mantenimiento del Dren Wellton Mohawk.	Nov-04	09	12	El dren de desvío Wellton Mohawk es un canal revestido de concreto en toda su longitud, que recolecta las aguas salinas que se bombean en el Valle Wellton Mohawk en territorio estadounidense. Anualmente esta Sección mexicana de la CILA en coordinación con la CONAGUA realiza los trabajos de mantenimiento a dicho dren, a expensas de Estados Unidos con base en los acuerdos del Acta 284 de esta CILA MEX/EUA.
					224	308	Total Mandos Medios y Base = 532

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Unidad de Enlace para la Transparencia de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

4.3 Secretaría de la Función Pública (SFP)

Es atribución específica de la Secretaría de la Función Pública, en congruencia con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 y con el Programa Sectorial denominado Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006¹³⁹, en el Programa para el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal 2004-2006¹⁴⁰ y en la Agenda de Buen Gobierno, es “responsabilidad del Estado promover una administración pública, accesible, moderna, eficiente, de calidad, profesional, eficaz orientada al servicio y a resultados, apegada a la ética y a la transparencia de su desempeño que responda con flexibilidad y oportunidad a los cambios estructurales que vive la nación y se convierta en un factor estratégico de la competitividad del país.”¹⁴¹

Misión

"Abatir los niveles de corrupción en el país y dar absoluta transparencia a la gestión y el desempeño de las instituciones y los servidores públicos de la Administración Pública Federal." ¹⁴²

Visión 2020

“La sociedad tenga confianza y credibilidad en la Administración Pública Federal.” ¹⁴³

Objetivos

- Prevenir y abatir prácticas de corrupción e impunidad, e impulsar la mejora de la calidad en la gestión pública.
- Controlar y detectar prácticas de corrupción.
- Sancionar las prácticas de corrupción e impunidad.
- Dar transparencia a la gestión pública y lograr la participación de la sociedad.
- Administrar con pertinencia y calidad el Patrimonio Inmobiliario Federal. ¹⁴⁴

¹³⁹ Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 22 de abril de 2002

¹⁴⁰ Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 15 de Julio de 2005

¹⁴¹ Manual de Organización General de la Secretaría de la Función Pública, publicado en el DOF el 10 de mayo de 2006

¹⁴² Página Institucional de la Secretaría de la Función Pública www.funcionpublica.gob.mx. Consultada en noviembre de 2006.

¹⁴³ *Ídem*

¹⁴⁴ *Ídem*

Cuadro 4.3 Procesos Certificados en la SFP

Unidad Administrativa	Número de personal	Procesos Certificados o a Certificar	Año de certificación
Contraloría Interna	25	1. Auditar a las unidades administrativas de la SFP, su órgano desconcentrado y a los OIC's de la APF	2005
Contraloría Interna	7	2. Investigar y resolver las inconformidades en contra de los procedimientos de contratación de la SFP y su órgano desconcentrado	2005
Contraloría Interna	16	3. Tramitar y resolver quejas y denuncias en contra de SP de la SFP y su órgano desconcentrado	2005
Contraloría Interna	8	4. Resolver los procedimientos administrativos de responsabilidades en contra de SP de la SFP y su órgano desconcentrado	2005
Contraloría Interna	8	5. Realizar revisiones de control a las UA de la SFP y su órgano desconcentrado y a los OIC's de la APF	2005
Dirección General de Administración	70	6. Administrar con Calidad y Oportunidad los Recursos Materiales	2002
Dirección General de Administración	42	7. Administrar Integralmente Recursos Humanos	2002
Dirección General de Administración	20	8. Control de Documentos e Información	2004
Dirección General de Atención Ciudadana y Normatividad	25	9. Aplicar estrategia de usuario simulado	2002
Dirección General de Atención Ciudadana y Normatividad	100	10. Atención de peticiones ciudadanas	2002
Dirección General de Atención Ciudadana y Normatividad	10	11. Atención a solicitudes de acceso a la Información-DGAC	2004
Dirección General de Auditorías Externas	20	12. Coordinar las auditorías externas	2003
Dirección General de Auditorías Externas	20	13. Evaluar Las auditorías externas	2003
Dirección General de Auditorías Externas	20	14. Planear Auditorías Externas	2003
Dirección General de Eficiencia Administrativa y Buen Gobierno	5	15. Formación profesional en mejora de procesos para SP	2005
Dirección General de Eficiencia Administrativa y Buen Gobierno	20	16. Consultoría para la mejora de procesos	2005
Dirección General de Inconformidades	30	17. Trámite y Resolución de Inconformidades	2002
Dirección General de Informática	95	18. Administrar institucionalmente las tecnologías de información	2003
Dirección General de Modernización Administrativa y Procesos	20	19. Administrar el SGC de la SFP	2005
Dirección General de Modernización Administrativa y Procesos	20	20. Administrar el sistema de planeación estratégica de la SFP	2005
Dirección General de Modernización Administrativa y Procesos	20	21. Modernizar la estructuras orgánicas y ocupacionales de la SFP	2005
Dirección General de Responsabilidades y Situación Patrimonial	21	22. Registro Patrimonial	2003
Dirección General de Responsabilidades y Situación Patrimonial	22	23. Verificación de Irregularidades Administrativas	2004
Dirección General de Responsabilidades y Situación Patrimonial	26	24. Resolver responsabilidades administrativas de los Servidores Públicos de la APF	2005
Unidad de Asuntos Jurídicos	21	25. Asesoría y Apoyo Jurídico	2004
Unidad de Asuntos Jurídicos	6	26. Atención a solicitudes de Acceso a la Información	2004
Unidad de Asuntos Jurídicos	15	27. Recurso de revisión y revocación	2004
Unidad de Auditoría Gubernamental	160	28. Práctica de Auditoría Pública	2005
Unidad de Auditoría Gubernamental	160	29. Programa Anual de Auditorías	2005
Unidad de Control y Evaluación de la Gestión Pública	60	30. Desarrollar competencias técnicas del personal adscrito a los OIC'S	2005
Unidad de Control y Evaluación de la Gestión Pública	60	31. Desarrollar sistemas para evaluar el cumplimiento de la normatividad en la APF	2005
Unidad de Control y Evaluación de la Gestión Pública	60	32. Informar sobre el nivel de desempeño de la APF	2005
Unidad de Control y Evaluación de la Gestión Pública	60	33. Normar en materia de control y evaluación en la APF	2005
Unidad de Gobierno Electrónico y Política de Tecnologías de la Información	50	34. Operar y Controlar Servicios Electrónicos Gubernamentales	2003
Unidad de Gobierno Electrónico y Política de Tecnologías de la Información	14	35. Desarrollo de Sistemas de Servicios Electrónicos Gubernamentales	2005
Unidad de Normatividad de Adquisiciones, Obras Públicas, Servicios y Patrimonio Federal	7	36. Conciliación en materia de Adquisiciones, Arrendamientos, Servicios y Obras Públicas	2003
Unidad de Normatividad de Adquisiciones, Obras Públicas, Servicios y Patrimonio Federal	4	37. Función Notarial del Patrimonio Inmueble Federal	2003

Continuación...

Unidad Administrativa	Número de personal	Procesos Certificados o a Certificar	Año de certificación
Unidad de Normatividad de Adquisiciones, Obras Públicas, Servicios y Patrimonio Federal	13	38. Sanción a Licitantes, Proveedores y Contratistas de la Administración Pública Federal	2004
Unidad de Normatividad de Adquisiciones, Obras Públicas, Servicios y Patrimonio Federal	52	39. Atender consultas sobre Normatividad de Adquisiciones, Obra Pública, Bienes Muebles y Sanciones	2005
Unidad de Vinculación para la Transparencia	4	40. Coordinar el Programa de Comunicación para los Órganos Internos de Control	2002
Total de personal participante 1416			

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Unidad de Enlace para la Transparencia de la Secretaría de la Función Pública.

La SFP ha certificado 40 procesos internos en materia de Sistemas de Calidad de 15 áreas estratégicas de la misma dependencia, con una participación de 1, 416 funcionarios. Como puede observarse en el cuadro de procesos certificados de la SFP, la Contraloría Interna de la Administración Pública Federal mantiene 5 procesos certificados en los que se determinan las revisiones a través de las auditorías internas realizadas a la misma dependencia así como en su conjunto a las demás secretarías en las que el ámbito normativo marca como ejercicio de regulación el establecer auditorías internas.

Por otra parte, la Dirección General de Administración ha establecido Sistemas de Gestión de la Calidad en 3 de sus procesos adjetivos, referentes al fortalecimiento de la gestión interna de los recursos de la dependencia. Mientras tanto, la Dirección General de Atención Ciudadana y Normatividad ha certificado procesos de calidad en las áreas concernientes a la atención ciudadana. De igual manera, los procesos referentes a la realización de auditorías externas de la APF, en materia de coordinación, evaluación y planeación de las mismas auditorías.

Otra de las áreas certificadas en sistemas de calidad, es la Dirección General de Eficiencia Administrativa y Buen Gobierno, área encargada de implementar las estrategias de buen gobierno en la APF, quien a su vez, trabaja en coordinación con la Dirección General de Modernización Administrativa y Procesos realizan actividades de mejora de procesos internos de las dependencias y entidades de la APF.

4.4 Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA)

La Secretaría de la Defensa Nacional, en el ámbito de sus atribuciones legales le compete “organizar, administrar y preparar la Defensa Nacional, el Ejército Mexicano, Fuerza Aérea Mexicana y la Educación Militar.”¹⁴⁵ En el ámbito institucional, la SEDENA ha establecido el siguiente entorno organizacional¹⁴⁶ con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos de la dependencia.

Objetivo rector 1: defender la independencia, soberanía e integridad territorial nacionales.

Estrategias:

- a) Preservar la soberanía de nuestro territorio.
- b) Desarrollar en forma armónica y equilibrada la capacidad de respuesta de las Fuerzas Armadas, fortaleciendo su participación, coordinación operativa y proceso de modernización de conformidad con las prioridades de seguridad nacional.
- c) Mejorar los mecanismos de coordinación y cooperación interinstitucional en el marco de la seguridad pública, para garantizar las condiciones de seguridad que la sociedad demanda.
- d) Modernizar las estructuras y procedimientos educativos, logísticos y administrativos del Ejército, la Fuerza Aérea y la Armada en un marco de calidad, eficiencia, oportunidad, equidad, transparencia y respeto a los derechos humanos.
- e) Impulsar el desarrollo marítimo nacional.
- f) Ampliar profundizar e institucionalizar las relaciones exteriores de México, defendiendo y promoviendo los objetivos e intereses nacionales.
- g) Hacer valer las decisiones soberanas de México en materia de flujos y movimientos migratorios y brindar y exigir trato digno a nuestros connacionales que viajan o residen en el extranjero.

Objetivo rector 2: diseñar un nuevo marco estratégico de seguridad nacional, en el contexto de la gobernabilidad democrática y del orden constitucional.

Estrategias:

- a) Concebir la seguridad nacional desde una visión amplia destinada a prever y hacer frente a situaciones que amenacen la paz, la vigencia del orden jurídico, el bienestar y la integridad

¹⁴⁵ Artículo 29 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación 29 de diciembre de 1976. Última reforma publicada DOF 02-06-2006

¹⁴⁶ Página Institucional de la Secretaría de la Defensa Nacional: www.sedena.gob.mx. Consultado en agosto de 2006.

física de la población y que pongan en riesgo la permanencia de las instituciones o vulneren la integridad del territorio.

- b) Desarrollar una doctrina que guíe la identificación, valoración y evaluación de aquellos factores que puedan poner en riesgo la seguridad nacional y que brinde una protección efectiva frente a riesgos y amenazas a los intereses vitales de México.
- c) Elaborar una agenda de riesgos para promover prácticas de prevención en las acciones gubernamentales, mediante un análisis sistematizado de los riesgos que amenazan la seguridad nacional.
- d) Diseñar un marco jurídico e institucional que respete las garantías constitucionales de los ciudadanos, asegurando la coordinación entre las dependencias del Poder Ejecutivo Federal y la congruencia en el funcionamiento de los tres órdenes de gobierno.
- e) Anticipar y prever con oportunidad y eficacia los riesgos y amenazas a la seguridad nacional, la gobernabilidad democrática y el Estado de Derecho, mediante la operación de un sistema de investigación, información y análisis que, apegado a derecho en su actuación, contribuya a preservar la integridad, estabilidad y permanencia del Estado mexicano.

Líneas de Acción para el Combate al Narcotráfico.

El Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos actúan en apoyo de las autoridades judiciales y de procuración de justicia, apegado a la legalidad y a los derechos fundamentales, bajo el esquema de la lucha permanente contra el narcotráfico.

PROTECCIÓN CIVIL

- Proteger a las personas, sus bienes y preservar el entorno ecológico como objetivo fundamental de las actividades de Protección Civil.
- Crear cultura de Protección Civil en el personal militar para prevenir, evitar y/o minimizar los efectos destructivos que causan diversos fenómenos en la sociedad.
- Profesionalizar las actividades de Protección Civil en el Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos para optimizar el uso de los recursos humanos y materiales empleados en la atención de emergencias ocasionadas por desastres naturales o provocados por el hombre.
- Generar doctrina para la actuación del Ejército y Fuerza Aérea en las actividades de Protección Civil para el empleo oportuno en tiempo y espacio de personal militar en operaciones de auxilio a la población.

Otras estrategias y programas implementados por la SEDENA

- Conservación y Mejoramiento del Medio Ambiente
- Programa Nacional de Reforestación ("PRONARE")
- Extinción de Incendios Forestales
- Protección Civil
- Plan DN-III-E.

Conforme a las prioridades institucionales de la SEDENA, se llevó a cabo la certificación de los siguientes procesos de la dependencia:

Cuadro 4.4 Procesos certificados en la SEDENA

Núm.	Nombre del proceso y fecha de certificación	Descripción del proceso	Personal involucrado
1	Sistema integral de Administración 10/03/2004	Mediante este sistema se permite proporcionar servicios de administración de tecnología de la información con alta disponibilidad, confiabilidad, confidencialidad, autenticación, integridad, trazabilidad, desempeño y eficacia; que cumpla con los requerimientos de los usuarios con apego a las normas y leyes aplicables para el manejo de los recursos económicos de esta Secretaría.	31 elementos
2	Análisis dimensional y calibración 19/01/2005	Este proceso permite verificar el estado de calibración de instrumentos como: calibradores, micrómetros, medidores de altura, indicadores de carátula, bloques patrón, paralelepípedos. Además se realizan todo tipo de análisis dimensionales.	52 elementos
3	Análisis de metales 19/01/2005	Efectuar análisis químicos a aleaciones ferrosas, caracterizando aceros al carbono, aceros baja aleación, aceros inoxidables, aceros grado herramienta, aceros especiales, entre otros. También se analizan aleaciones no ferrosas.	52 elementos
4	Análisis de aguas 19/01/2005	Proceso dedicado a realizar análisis físico-químicos y bacteriológicos a aguas potables, purificadas, residuales y de proceso.	52 elementos
5	Análisis de pinturas y lubricantes 19/01/2005	Proceso cuya finalidad es realizar análisis físico-químicos a aceites lubricantes automotrices, hidráulicos y dieléctricos. También se realizan análisis a pinturas y materias primas para su elaboración.	52 elementos
6	Análisis de explosivos 19/01/2005	En esta área se realizan análisis físico-químicos a diversos materiales y explosivos. Así mismo, se realizan estudios de investigación en apoyo a la Dirección General del Registro Federal de Armas de Fuego y Explosivos en la identificación de las sustancias que deben ser reguladas por la Secretaría.	52 elementos
7	Análisis Instrumentales 19/01/2005	Tiene como misión principal realizar análisis químicos de diversas sustancias de carácter orgánico.	52 elementos

Continuación...

Cuadro 4.4 Procesos certificados en la SEDENA (continuación)

Núm.	Nombre del proceso y fecha de certificación	Descripción del proceso	Personal involucrado
8	Pruebas físicas 19/01/2005	En esta área se realizan ensayos destructivos a diversos materiales metálicos y no- metálicos. Así mismo, en esta área se realizan pruebas de resistencia a empaques y envases.	52 elementos
9	Laboratorio Clínico de Especialices de la Mujer 19/01/2005	Proceso que permite la recolección de muestras biológicas y servicios de análisis clínicos en la microbiología, inmunología, hematología, química clínica, toma de muestras neonatales y emergencias	16 elementos
10	Proceso de montaje de armamento y refacciones 19/01/2005	Mediante este proceso se permite el montaje de armamento, incluyendo los diferentes componentes de armamento y las refacciones que se suministrarán a los diferentes escalos de mantenimiento de armamento.	47 elementos
11	Proceso de fabricación de cartuchos 19/01/2005	Proceso que permite el control de calidad de las materias primas, elaboración de cascos, bala, cápsula organización y carga del cartucho bajo estricto control de monitoreo de las especificaciones técnicas requeridas.	203 elementos
Total de personal participante			661

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Unidad de Enlace para la Transparencia de la SEDENA.

La SEDENA ha implantado la certificación en once procesos, mismos que determinó la dependencia como prioritarios para el desarrollo de sus funciones de defensa nacional. Se observa que la dependencia tiene certificados los procesos del Sistema Integral de Administración en el que la SEDENA lleva a cabo la gestión de sus recursos para operación de sus programas de atención a la seguridad nacional. De igual manera, la dependencia ha implementado sistemas de gestión de calidad en áreas encargadas de implementar procesos técnicos – especializados, en lo referente a análisis de metales, agua, explosivos y químicos, así como a los procesos relacionados con el desarrollo armamentista de fabricación de cartuchos para las fuerzas armadas.

4.5 Secretaría de Marina (SEMAR)

Dentro del ámbito de sus principales atribuciones, la SEMAR es la dependencia encargada de “organizar y preparar la Armada; manejar el archivo y las reservas de la Armada en todos sus aspectos; ejercer la vigilancia y soberanía en el mar territorial, su espacio aéreo, costas y territorios.”¹⁴⁷

Misión de la SEMAR:

Emplear el Poder Naval Militar de la Federación para la Seguridad Interior y de la Defensa Exterior del país.¹⁴⁸

Visión de la SEMAR:

Un poder Naval que coadyuve en el logro y mantenimiento de los objetivos nacionales marítimos, que sea líder en el impulso del desarrollo marítimo nacional: con una infraestructura logística moderna, capaz de operar en todo tiempo, con buques de vigilancia oceánica y de mar territorial diseñados y construidos en México y dos fuerzas navales que ejecuten operaciones navales con tácticas inherentes a la guerra naval, capaces de participar en operaciones internacionales de mantenimiento de la paz y operaciones combinadas de entrenamiento con países amigos cuando así lo requieran los intereses nacionales.¹⁴⁹

Objetivos y estrategias institucionales

Los primeros objetivos institucionales de la Secretaría de Marina emanan de las estrategias del primer objetivo rector de la Comisión de Orden y Respeto, los objetivos institucionales número 6 y 7 están relacionados con el cumplimiento de las políticas públicas de prioridad nacional de Desarrollo Social y Humano y Crecimiento con Calidad.

Objetivo 1: Preservar la soberanía de nuestro territorio.

¹⁴⁷ Artículo 30 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación 29 de diciembre de 1976. Última reforma publicada DOF 02-06-2006

¹⁴⁸ Página institucional de la Secretaría de Marina. www.semar.gob.mx. Consultada en septiembre de 2006.

¹⁴⁹ *Ídem*

Objetivo 2: Desarrollar en forma armónica y equilibrada la capacidad de la Armada, fortaleciendo su participación, coordinación operativa y proceso de modernización de conformidad con las prioridades de seguridad nacional.

Objetivo 3: Mejorar los mecanismos de coordinación y cooperación interinstitucional en el marco de la seguridad pública, para garantizar las condiciones de seguridad que la sociedad demanda.

Objetivo 4: Modernizar las estructuras y procedimientos educativos, logísticos y administrativos de la armada en un marco de calidad, eficiencia, oportunidad, equidad, transparencia y respeto a los derechos humanos.

Objetivo 5: Impulsar el desarrollo marítimo nacional.

Objetivo 6: Coadyuvar con la realización de programas especiales en atención a las necesidades de la población.

Objetivo 7: Promover el uso y el aprovechamiento de la tecnología y de la información.

Programas especiales:

Con el propósito de concretar y lograr los objetivos institucionales, la Secretaría de Marina realiza diversos procesos permanentes que se agrupan bajo los siguientes programas especiales:

Programa Normal de Operación: Este programa tiene como propósito coordinar el desarrollo de las actividades institucionales de apoyo administrativo y garantizar la óptima aplicación de los recursos de la dependencia.

Programa de Seguridad Pública: Este programa tiene como propósito coadyuvar a preservar la integridad, la seguridad y el orden constitucional del Estado mexicano en el ámbito de responsabilidad.

Fomento de la Investigación Científica y Tecnológica: Este programa tiene como propósito realizar investigación oceanográfica en apoyo a la seguridad de la navegación marítima en aguas nacionales, apoyar a las operaciones náuticas, preservar el ecosistema marino dentro del territorio

nacional, así como desarrollar investigación científica y tecnológica de sistemas informáticos y electrónicos de comunicación y detección.

Programa de Operación de la Armada de México: Este programa tiene como propósito coordinar el desarrollo de las actividades institucionales sustantivas y coadyuvar el apoyo logístico requerido.

Programa Permanente de Sustitución de Unidades Navales: Este programa tiene como propósito incrementar la capacidad operativa de la Armada de México para la preservación de los mares territoriales y patrimoniales del país.

Para el Fortalecimiento de los procesos que repercuten en la atención de la Secretaría, se realizaron las siguientes acciones en materia del Sistemas de Administración de la Calidad:

Cuadro 4.5 Procesos certificados en la SEMAR

Núm.	Áreas	Proceso	Personal	Usuario
1	Dirección de vestuario y equipo	Diseño, desarrollo y manufactura de uniformes, prendas complementarias y equipo para el personal de la Secretaría de Marina	332	Interno
2	Dirección de compras	Procesos de materia de Adquisición de Bienes y contratación de servicios nacionales y de importación, de conformidad con la normatividad vigente en la materia, para el abastecimiento a las áreas requirentes de la Secretaría de Marina	105	Interno
3	Dirección Gral Adjunta de Construcción Naval	Diseño de unidades de superficie, gestión y control de recursos materiales y financieros para la construcción de unidades de superficie; así como la supervisión del avance físico y validación de su funcionamiento	93	Interno
4	Dirección de Combustibles	Gestión de la Adquisición, el suministro y el pago de los combustibles, lubricantes, aditivos y gases industriales, destinados a las unidades operativas y establecimientos navales de la SEMAR	32	Interno
5	Dirección Gral. Adjunta de Control de Personal	Proceso de reclutamiento del personal de oficiales, clases de marinería y armada de México	32	Interno y externo
6	Banco de Sangre del CEMENAV	Aportación de sangre estudiada, así como apoyo y seguimiento inmunohematológico y serología a pacientes e instituciones que lo requieran	13	Interno y externo
7	Laboratorio Clínico del Centro Médico Naval	Certificación a las áreas de hematología, bioquímica clínica, parasitología, química legal, inmunología, química urinaria, microbiología, serologías y urgencias, así como toma de muestras de sangre y productos biológicos en pacientes ambulatorios y hospitalarios.	29	Interno y externo
8	DIGECONSNV	Construcción y reparación de unidades de superficie.	612	Externo
		TOTAL DE EMPLEADOS	1248	

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Unidad de Enlace para la Transparencia de la SEMAR.

La SEMAR ha certificado 8 áreas internas de la organización de la dependencia, existiendo procesos certificados en materia de diseño y desarrollo de uniformes utilizados por los marinos de la dependencia. De igual manera, en los procesos internos de compras, se ha realizado la

certificación para la adquisición y contratación de servicios para el desempeño de las funciones de la Secretaría. Otros procesos certificados en materia de gestión de calidad, se refieren, a la construcción de plataformas, así como la gestión en la adquisición de combustibles. Como parte de los procesos relacionados con la prestación de servicios médicos de la SEMAR, se han certificado en lo referente a laboratorios médicos para los análisis químicos de sangre.

En lo referente al Comité de Calidad de la SEMAR quedó integrado de la siguiente manera: Secretario de Marina (Presidente del Comité), Subsecretario, Oficial Mayor (Coordinador General del Programa Institucional de Calidad Total, Inspector y Contralor General, Comandante de la Fuerza Naval del Golfo, Comandante de la Fuerza Naval del Pacífico, Jefe del Estado Mayor General y el Jefe de la Unidad de Planeación Estratégica Gubernamental.

4.6 Secretaría de Seguridad Pública (SSP)

Dentro del marco de sus atribuciones la SSP tiene entre sus mandatos institucionales el desarrollo de las políticas de seguridad pública, dentro del ámbito de sus atribuciones federales; así como presidir el Sistema Nacional de Seguridad Pública.¹⁵⁰

Dentro de sus principales estrategias para la prevención del delito, se encuentran las siguientes¹⁵¹:

- *Policía Federal Preventiva*: se encarga de prevenir y combatir la comisión de delitos, en apego al marco jurídico, con personal comprometido y calificado, en coordinación con los tres órdenes de gobierno que privilegie la participación ciudadana, para salvaguardar la integridad y derechos de las personas e instituciones, mediante programas y acciones desarrollados con esquemas de inteligencia y tecnología de vanguardia, que den confianza y certidumbre a la sociedad.
- *Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública*: es la instancia encargada de coordinar acciones de seguridad pública de los tres órdenes de gobierno y de las dependencias federales. Además, funge como órgano responsable de proporcionar los recursos financieros para las tareas de prevención, procuración y administración de justicia, así como para la readaptación social.

¹⁵⁰ Artículo 30 Bis. de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación 29 de diciembre de 1976. Última reforma publicada DOF 02-06-2006.

¹⁵¹ Página Institucional de la Secretaría de Seguridad Pública: www.ssp.gob.mx. Consultada en diciembre de 2006.

- *Prevención, readaptación y reincorporación social:* es el sistema nacional en el cual se establecen estrategias dentro de las instituciones responsables de la aplicación de los programas de prevención y readaptación social en el que se consideren la participación de los sectores público, privado y social con la finalidad de prevenir la comisión de delitos y readaptar socialmente a los individuos que hayan infringido la ley.
- *Consejo de Menores:* Uno de los objetivos primordiales de esta área es de impartir justicia de menores pronta, completa e imparcial, y en esa materia promover en todo el país el cumplimiento de la Constitución, las leyes, la Convención sobre los Derechos del Niño y los demás instrumentos internacionales aplicables a fin de establecer el Sistema Nacional de Justicia de Menores, para contribuir a la seguridad pública, el Estado de Derecho y la lucha contra la impunidad.

Como parte de los trabajos realizados en sistemas de calidad en la dependencia se han certificado 23 procesos de diferentes áreas desde el 2003 y hasta el 2006. Los procesos certificados de la dependencia conciernen a la administración de recursos humanos tanto de la Policía Federal Preventiva como de la dependencia en general. De igual manera, la certificación de procesos de la Secretaría se concentra en áreas administrativas en los que se determinan la administración de los recursos financieros, así como la adquisición de los bienes de consumo. Como resultado de los procesos de certificación, la participación del personal ha sido de 2, 148 elementos de la Secretaría de Seguridad Pública.

Cuadro 4.6 Procesos certificados en la SSP

NOM.	ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	ÁREA DE CERTIFICADA	FECHA	PARTICIPANTES
1	RECLUTAMIENTO, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA, POLICÍA FEDERAL PREVENTIVA, CONSEJO TUTELAR DE MENORES, PREVENCIÓN Y READAPTACIÓN SOCIAL, Y SISTEMA NACIONAL DE SEGURIDAD PÚBLICA, ASÍ COMO LOS APOYOS EXTERNOS SOLICITADOS	DIRECCIÓN GENERAL DE CONTROL DE CONFIANZA DE LA POLICÍA FEDERAL PREVENTIVA	16/01/2003	140
2	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE CONTROL DE CONFIANZA DEL ÓRGANO ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO DE PREVENCIÓN Y READAPTACIÓN SOCIAL, SECRETARÍA DE SEGURIDAD PÚBLICA	DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE CONTROL DE CONFIANZA DEL ÓRGANO ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO DE PREVENCIÓN Y READAPTACIÓN SOCIAL	16/01/2003	23
3	PROCESO PARA LA SEGURIDAD AEROPORTUARIA EN LOS AEROPUERTOS CON PRESENCIA DE LA POLICÍA FEDERAL PREVENTIVA	DIRECCIÓN GENERAL OPERATIVA DE AEROPUERTOS, PUERTOS Y PUNTOS FRONTERIZOS	16/01/2003	652
4	ADMINISTRACIÓN Y FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	14/01/2004	122
5	PROCESO DE OTORGAMIENTO DE BENEFICIOS DE LIBERTAD ANTICIPADA	DIRECCIÓN GENERAL DE EJECUCIÓN DE SANCIONES	14/01/2004	124
6	RED NACIONAL DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN SOBRE SEGURIDAD PÚBLICA: REGISTROS NACIONALES SOBRE PERSONAS, REGISTRO NACIONAL DE VEHÍCULOS ROBADOS Y RECUPERADOS, SOPORTE TÉCNICO ESPECIALIZADO, RESPALDO Y RECUPERACIÓN	DIRECCIÓN GENERAL DEL SISTEMA NACIONAL DE INFORMACIÓN DEL SECRETARIADO NACIONAL DE SEGURIDAD PÚBLICA	14/01/2004	79
7	TRANSPARENCIA Y MEJORA REGULATORIA	DIRECCIÓN GENERAL DE EVALUACIÓN, TRANSPARENCIA Y MEJORA REGULATORIA	02/02/2005	13
8	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMACIÓN, ORGANIZACIÓN Y PRESUPUESTO	02/02/2005	99
9	ADQUISICIÓN Y CONTROL DE LOS SERVICIOS Y BIENES CONSUMIBLES E INSTRUMENTALES	DIRECCIÓN DE ADQUISICIONES Y ALMACENES	02/02/2005	33
10	CONTROL DE INGRESO DE VISITAS AUTORIZADAS A INTERNOS AL ÁREA DE COMUNICACIÓN	CENTRO FEDERAL DE READAPTACIÓN SOCIAL NO. 2 "PUENTE GRANDE" ÓRGANO ADMINISTRATIVO DESCONCENTRADO DE PREVENCIÓN Y READAPTACIÓN SOCIAL	02/02/2005	279
11	CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA EN LA ACADEMIA REGIONAL OCCIDENTE	ACADEMIA REGIONAL OCCIDENTE SECRETARIADO EJECUTIVO DEL SISTEMA NACIONAL DE SEGURIDAD PÚBLICA	02/02/2005	22
12	ELABORACIÓN Y SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS, ANEXOS Y REPROGRAMACIONES	DIRECCIÓN GENERAL DE COORDINACIÓN CON INSTANCIAS DEL SISTEMA NACIONAL DE SEGURIDAD PÚBLICA	02/02/2005	113
13	INSPECCIÓN, SUPERVISIÓN E INVESTIGACIÓN INTERNA	SECCIÓN III ESTADO MAYOR POLICÍA FEDERAL PREVENTIVA	02/02/2005	15
14	REGULACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA	DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO Y SUPERVISIÓN A EMPRESAS Y SERVICIOS DE SEGURIDAD PRIVADA	02/02/2005	140
15	PREVENCIÓN DEL DELITO, PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y ATENCIÓN A QUEJAS POR PRESUNTAS VIOLACIONES A DERECHOS HUMANOS	COORDINACIÓN GENERAL DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DERECHOS HUMANOS	02/02/2005	48
16	PLANEACIÓN DE OPERACIONES DE SEGURIDAD PÚBLICA	COORDINACIÓN GENERAL DE POLÍTICA CRIMINAL	02/02/2005	20
17	SÍNTESIS Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL	02/02/2005	14
18	EMISIÓN DE DICTAMENES TÉCNICOS, ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE SERVICIO, ADMINISTRACIÓN Y ATENCIÓN DE APLICACIÓN WEB DE LA SECRETARÍA E IMPLANTACIÓN DE PROYECTOS	DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO TECNOLÓGICO	25/01/2006	70
19	IMPLANTACIÓN Y CONTRATACIÓN DE OBRAS PÚBLICAS Y SERVICIOS	DIRECCIÓN GENERAL DE OBRAS PÚBLICAS Y SERVICIOS	25/01/2006	27
20	ADQUISICIÓN Y CONTROL DE BIENES Y/O SERVICIOS	DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES DE LA POLICÍA FEDERAL PREVENTIVA	25/01/2006	80
21	CONTROL VEHICULAR, MANTENIMIENTO VEHICULAR, SEGUROS Y SINIESTROS DEL PARQUE VEHICULAR PROPIEDAD Y/O A CARGO DE LA INSTITUCIÓN	DIRECCIÓN GENERAL DE INFRAESTRUCTURA, MANTENIMIENTO Y SERVICIOS DE LA PFP	25/01/2006	14
22	ATENCIÓN Y SEGUIMIENTO A DENUNCIAS SOBRE DELITOS CIBERNÉTICOS Y CONTRA MENORES	DIRECCIÓN GENERAL DE TRÁFICO Y CONTRABANDO DIRECCIÓN DE LA POLICÍA CIBERNÉTICA Y DELITOS CONTRA MENORES	25/01/2006	10
23	CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA AL PERSONAL DE LAS INSTITUCIONES DE LA REGIÓN SURESTE, RESPONSABLES DE LA SEGURIDAD PÚBLICA	ACADEMIA REGIONAL SURESTE	25/01/2006	11
			TOTAL DE PARTICIPANTES	2148

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Unidad de Enlace para la Transparencia de la SSP

4.7 Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

Servicio de Administración Tributaria

Como parte de la información proporcionada por la Unidad de Enlace para la Transparencia Gubernamental, la SHCP informó que el Servicio de Administración Tributaria de la dependencia, mantiene certificaciones en ISO- 9000.

El Servicio de Administración Tributaria (SAT) es un órgano desconcentrado de la SHyCP, tiene entre sus principales funciones la responsabilidad de aplicar la legislación fiscal y aduanera, con el fin de que las personas físicas y morales contribuyan proporcional y equitativamente al gasto público; de fiscalizar a los contribuyentes para que cumplan con las disposiciones tributarias y aduaneras, de facilitar e incentivar el cumplimiento voluntario, y de generar y proporcionar la información necesaria para el diseño y la evaluación de la política tributaria.

*La misión establecida por el SAT:*¹⁵²

Recaudar las contribuciones federales y controlar la entrada y salida de mercancías del territorio nacional, garantizando la correcta aplicación de la legislación y promoviendo el cumplimiento voluntario y oportuno.

*Visión:*¹⁵³

Ser una institución eficiente, eficaz y orientada al contribuyente, con procesos integrados, formada por un equipo honesto, profesional y comprometido, al servicio de los mexicanos.

Como parte de la prestación de los servicios, concernientes a la administración tributaria la instancia de la Secretaría de Hacienda ha certificado procesos en materia del Plan Integral de Formación, referente a la capacitación para la conformación de perfiles en materia de competencias específicas del personal del SAT.

¹⁵² Página institucional del Sistema de Administración Tributaria. www.sat.gob.mx. Consultado en diciembre de 2006

¹⁵³ *Ídem.*

De igual manera se han certificado procesos en materia de comunicación interna con la finalidad de impulsar y mejorar la comunicación interna del SAT. Otro proceso certificado, es el referente a “Apoyos Diversos” que se circunscribe en las actividades de mantenimiento y soporte técnico de los equipos electrónicos de la Administración Central de capacitación fiscal.

Cuadro 4.7 Procesos certificados en el SAT

Área	Nombre del Proceso	Actividades
Capacitación Fiscal	Administración de la Formación	Coordina las acciones necesarias para llevar a cabo la integración, ejecución y evaluación del Plan integral de Formación, que permita la profesionalización y desarrollo de competencias del personal del SAT.
	Difusión	Desarrolla productos y servicios tendientes a impulsar y mejorar la comunicación al interior del SAT.
	Apoyos Diversos	Brinda soporte y conserva en óptimas condiciones de funcionamiento y operación los equipos electrónicos, sistemas de comunicaciones, informáticos, telefónicos y satelitales que integran la infraestructura en la que se apoya la Administración Central de Capacitación Fiscal, mediante un programa de mantenimiento preventivo y correctivo.

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Unidad de Enlace para la Transparencia de la SHCP

4.8 Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)

Las atribuciones enmarcadas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, entre las de mayor relevancia, le confieren a la SEDESOL el “formular, conducir y evaluar la política general de desarrollo social para el combate efectivo de la pobreza, en particular la de asentamientos humanos, desarrollo urbano y vivienda.”¹⁵⁴

¹⁵⁴ Artículo 32 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación 29 de diciembre de 1976. Última reforma publicada DOF 02-06-2006

Visión de la Secretaría de Desarrollo Social:

“Los mexicanos, a través de su propio esfuerzo e iniciativa, logran niveles de vida dignos y sostenidos. México cuenta con mecanismos y políticas que aseguran la creación consistente de prosperidad y equidad mediante el desarrollo de oportunidades y capacidades, con la participación de toda la sociedad. Se tiene equilibrio regional, así como bienestar generalizado, proporcional al desempeño de la economía mexicana y su relación con el contexto global.

Se han establecido las bases para un desarrollo social y humano integral en todas las dimensiones de la persona, tanto culturales como materiales, en plena libertad y responsabilidad, con compromiso solidario y subsidiario hacia el bien común.

México cuenta con un sistema urbano más equilibrado, dentro de una ordenación territorial sustentable, administrada localmente con eficiencia y eficacia, con vivienda digna para los hogares, equipamiento y servicios adecuados.”¹⁵⁵

Objetivos:

1. Reducir la pobreza extrema.
2. Generar igualdad de oportunidades para los grupos más pobres y vulnerables.
3. Apoyar el desarrollo de las capacidades de las personas en condición de pobreza.
4. Fortalecer el tejido social, fomentando la participación y el desarrollo comunitario.

Misión:

“Formular y coordinar la política social solidaria y subsidiaria del gobierno federal, orientada hacia el bien común, y ejecutarla en forma corresponsable con la sociedad, lograr la superación de la pobreza mediante el desarrollo humano integral incluyente y corresponsable, para alcanzar niveles suficientes de bienestar con equidad, mediante las políticas y acciones de ordenación territorial, desarrollo urbano y vivienda, mejorando las condiciones sociales, económicas y políticas en los espacios rurales y urbanos.”¹⁵⁶

¹⁵⁵ Página institucional de la Secretaría de Desarrollo Social: www.sedesol.gob.mx. Consultada en diciembre de 2006.

¹⁵⁶ *Ídem*

Ejes rectores de la política social

1. Fomentar el desarrollo social con respeto a los derechos y la dignidad de las personas.
2. Impulsar una visión compartida para la superación de la pobreza en todas las políticas públicas.
3. Formular la política social con un enfoque subsidiario, y no asistencialista, fomentando la cultura de la corresponsabilidad.
4. Impulsar un auténtico federalismo y la coordinación entre los diferentes órdenes de gobierno,
5. Generar una política social con, de y para los pobres.
6. Reforzar el tejido social, el desarrollo comunitario y la participación social.
7. Proteger a las familias en condición de pobreza.
8. Modernizar la política de asistencia social identificándola como un instrumento de equidad e inclusión.
9. Fortalecer el desarrollo social con equidad de género.
10. Respetar y proteger la diversidad étnica y cultural.
11. Privilegiar el enfoque territorial y la focalización hacia los más pobres.
12. Asegurar eficiencia y transparencia en la gestión.

Como parte de las actividades en materia del manejo de la política social la SEDESOL ha llevado a cabo la implementación de sistemas de calidad en los siguientes procesos:

Cuadro 4.8 Procesos Certificados en la SEDESOL

Núm.	Área	Proceso	Fecha de certificación	Personal
1	Dirección General de Geostatística y padrones de beneficiarios	Integración del padrón único de beneficiarios y obtención de información estratégica del mismo, aplicación del modelo discriminante para la estimación de la pobreza y procesamiento y generación de información georreferenciada.	12/12/2003	50
2	Oficina de la Subsecretaría	Procesos de control y programación de agenda y control de gestión.	17/12/2003	15
3	Unidad de Microrregiones	Programa de desarrollo local (Micro regiones) y programa de iniciativa ciudadana 3x1 apertura de los centros comunitarios de aprendizaje.	5/01/2005	80
4	Dirección General de opciones productivas	Asignación, operación, seguimiento, control, normalización e información de los recursos presupuestales asociados a los programas de desarrollo social y humano.	16/12/2004	100

Continuación...

Cuadro 4.8 Procesos Certificados en la SEDESOL (continuación)

Núm.	Área	Proceso	Fecha de certificación	Personal
5	Dirección General de Atención a grupos prioritarios	Programas sociales y/o modalidades asignadas a la dirección general de desarrollo social y humano.	4/11/2005	40
6	Dirección General de Políticas Sociales	Ejercicio de recursos presupuestales, correspondientes a nivel central en el marco del programa jóvenes por México.	22/12/2003	90
7	Dirección general de seguimiento	Asignación de recursos por entidad federativa y programas, seguimiento y control de los recursos asignados, propuestos, autorizados, aprobados, calendarizados y liberados, elaboración de reportes de avances programáticos-presupuestario y financiero, actualización y/o modificación de los mecanismos, normas y lineamientos de operación de los programas.	16/08/2004	120
8	Dirección general de equipamiento e infraestructura en zonas urbano-marginadas	Capacitación para la gestión de servicios urbanos: capacitación presencial, capacitación a distancia, capacitación vía plataforma Internet.	16/12/2004	180
9	Oficina de la oficialía	Control y programación de agenda y control de gestión	14/03/2003	25
10	Dirección general de recursos materiales	Administración de espacios; recepción y entrega de correspondencia y mensajería; contratación de asesorías por adjudicación directa; afectación a partidas presupuestales asignadas a la DGRM; administración de bienes en el almacén general; tramitación de pasajes de personal; atención de solicitudes de mantenimiento de bienes inmuebles; adquisición de bienes; contratación de servicios.	03/02/2006	300
11	Dirección general de programación y presupuesto	Dirección general de programación y presupuesto para los procesos de adecuaciones presupuestaria, integración del presupuesto de egresos de la federación, contabilización de las operaciones financieras y administración de la información presupuestal.	16/12/2002	150
12	Dirección general de organización	Administrar proyectos de capacitación en calidad; coordinar la integración de manuales de organización específicos; coordinar la integración de manuales de procedimientos y coordinar la dictaminación de instrumentos regulatorios ante la COFEMER.	16/12/2004	35
Total de personal				1185

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Unidad de Enlace para la Transparencia de la SEDESOL

Los procesos relacionados en materia de certificación de la calidad en la SEDESOL se relacionan con el fortalecimiento de la gestión interna de la dependencia, en el manejo de la política social del país. De esta manera, 12 áreas de la SEDESOL han realizado certificaciones en materia de

gestión de la calidad, teniendo como resultado la participación de 1,185 funcionarios de la dependencia en la participación de los sistemas de calidad. Las principales áreas se concentran en 7 procesos certificados con la finalidad de fortalecer las gestiones administrativas de la dependencia. Por otra parte, se identifican 4 procesos que son realizados directamente a usuarios externos de los servicios que se proporcionan. Los procesos corresponden a integración del padrón único de beneficiarios, programa de desarrollo local Micro regiones, programas de atención a grupos prioritarios y servicios proporcionados en materia de capacitación.

Para la implantación de los sistemas de calidad, se determinó a la Dirección General de Organización, Calidad, e Innovación como el área responsable en dar seguimiento a la implantación, seguimiento y análisis de los procesos certificados. Esta Dirección, entre sus atribuciones más importantes, se encuentra:

- “Definir lineamientos e instrumentar medidas para fomentar la implementación de sistemas de gestión de calidad en la Secretaría, y hacer el seguimiento y evaluación de los mismos, así como coordinar la asesoría que en la materia requieran las unidades administrativas del sector social.
- Diseñar e instrumentar un sistema integral de información de los sistemas de aseguramiento de la calidad.”¹⁵⁷

4.9 Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)

La SEMARNAT es la dependencia encargada de “dar cumplimiento a la política ambiental, conforme a la protección, restauración y conservación de los ecosistemas y recursos naturales; así como, servicios ambientales con el fin de propiciar su aprovechamiento y desarrollo sustentable.”¹⁵⁸

Visión del 2025 de la Secretaría del Medio Ambiente:

¹⁵⁷ Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Social. Publicado en el Diario Oficial de la Federación en el 2001.

¹⁵⁸ Artículo 32 Bis de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación 29 de diciembre de 1976. Última reforma publicada DOF 02-06-2006

“La Visión Ambiental de México: Un país en el que todos abriguen una profunda y sincera preocupación por proteger y conservar el medio ambiente y utilizar sustentablemente los recursos naturales conciliando desarrollo económico, convivencia armónica con la naturaleza y diversidad cultural.”¹⁵⁹

Misión:

“Incorporar en todos los ámbitos de la sociedad y de la función pública, criterios e instrumentos que aseguren la óptima protección, conservación y aprovechamiento de nuestros recursos naturales, conformando así una política ambiental integral e incluyente dentro del marco de desarrollo sustentable.”¹⁶⁰

*Programas estratégicos para la nueva gestión ambiental.*¹⁶¹

Para responder a la crisis ambiental se plantean cuatro vertientes de acción que a su vez se agruparon en cuatro programas estratégicos.

1. Detener todos los procesos y acciones que están contribuyendo a degradar el medio ambiente y agotar la riqueza natural del país.
2. Revertir las tasas de degradación ambiental y agotamiento de recursos para que, en el más breve plazo posible, éstas sean mínimas y eventualmente nulas.
3. Comenzar cuanto antes a restaurar aquellos ecosistemas que han sido severamente dañados e inhabilitados desde el punto de vista ambiental.
4. Adoptar un tratamiento del tema del medio ambiente más amplio que no sólo considere los aspectos puramente ecológicos sino que tome en cuenta la sustentabilidad. Esto quiere decir que las acciones y programas que se lleven a cabo en cuanto al uso de los recursos naturales y del medio ambiente, tendrán siempre que optimizar las tres variables: ecológica, económica y social.

Programa estratégico 1.- Detener y revertir la contaminación de los sistemas que sostienen la vida (agua, aire y suelos).

Objetivos:

¹⁵⁹ Página institucional de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales: www.semarnat.gob.mx. Consultada en diciembre de 2006.

¹⁶⁰ *Ídem.*

¹⁶¹ *Ídem.*

- Detener y revertir la contaminación de los recursos agua, aire y suelo con el propósito de garantizar su conservación para las generaciones futuras.
- Asegurar el manejo integral del agua, aire y suelo.
- Asegurar el cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos ambientales.
- Recuperar cauces de ríos, lagos, cuencas hidrológicas y mantos acuíferos de fuentes de contaminación.
- Asumir la cultura de la infiltración y la retención de las aguas de lluvia.
- Recuperar y reutilizar aguas residuales de uso agrícola.

Programa estratégico 2.- Detener y revertir la pérdida de capital natural.

Objetivos:

- Detener y revertir la degradación de los recursos naturales a fin de mantener las opciones derivadas de su aprovechamiento para el desarrollo de las generaciones futuras.
- Asegurar formas de aprovechamiento de los recursos naturales que incorporen procesos para su conservación, protección y desarrollo.
- Asegurar la participación corresponsable, activa e informada de los grupos sociales e individuos en la conservación y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente.

Programa estratégico 3.- Conservar los ecosistemas y la biodiversidad.

Objetivos:

- Consolidar e integrar instrumentos y mecanismos para la conservación de la biodiversidad.
- Asegurar la participación corresponsable de todos los sectores sociales en acciones para la conservación de la biodiversidad.
- Asegurar formas de uso y aprovechamiento de los recursos naturales y los servicios ambientales que garanticen la sobrevivencia de las especies, su diversidad genética y, la conservación de los ecosistemas y sus procesos ecológicos inherentes.

Programa estratégico 4.- Promover el desarrollo sustentable.

Objetivos:

- Incorporar la variable ambiental en la toma de decisiones políticas, económicas y sociales en todos los órdenes de gobierno, sectores económicos y sociedad.

- Fortalecer el federalismo y asegurar la atención integral de los asuntos ambientales con la participación de los actores locales.
- Asegurar el cumplimiento cabal de las disposiciones legales en materia ambiental, involucrando a la sociedad en su comprensión y observancia.

Como parte del fortalecimiento interno de los procesos de la SEMARNAT, se realizaron 2 certificaciones en ISO 9001:2000 en las áreas del sector central de la dependencia; así como en 2 delegaciones federales de Sinaloa y Tlaxcala, respectivamente. De igual manera se certificaron 2 centros de trabajo del Instituto Nacional de Ecología. Como resultado de las certificaciones la dependencia cuenta con 6 centros de trabajo, certificados desde el 2002 hasta el 2006, el personal participante en los Sistemas de Gestión de Calidad corresponde a 1468 (confianza 1461 y 7 base).

Cuadro 4.9 Procesos certificados en SEMARNAT

Centros de Trabajo	Procesos	Versión ISO	Personal		Fecha
			CONFIANZA	BASE	
Subsecretaría de Gestión para la Protección Ambiental	1. Planeación	ISO 9001: 2000	1039	0	2002
	2. Realización de trámites				
	3. Gestión de recursos				
	4. Medición, análisis y mejora				
Dirección General de Informática y Telecomunicaciones	1. Proceso de la Dirección de Desarrollo y Automatización	ISO 9001: 2000	14	0	2003
	2. Proceso de la Dirección de Aplicaciones Institucionales				
	3. Proceso de la Dirección de Infraestructura y Telecomunicaciones				
	4. Proceso de la Dirección de Atención a Usuarios y Bienes Informáticos				
	5. Proceso del Enlace Administrativo				
	6. Proceso de la Subdirección de seguimiento a políticas informáticas				
Delegación de Sinaloa	1. Proceso de Asesoría Técnica (PR-AT-01)	ISO 9001: 2000	3	0	2003
	2. Proceso de Atención a Público: (PR-AP-01)				
	3. Proceso de Gestión de Trámites (PR-GT-01)				
Delegación de Tlaxcala	1. Capacitación del Centro de Educación y Capacitación para el Desarrollo Sustentable	ISO 9001: 2000	19	5	2003
	2. Proceso de Trámites proporcionados a través del Centro Integral de Servicios (CIS) de la Subdelegación de Gestión para la Protección Ambiental y Recursos Naturales (70 Trámites)				
Instituto Mexicano de Tecnología del Agua	1. Prestación de servicios tecnológicos en materia de tecnología hidráulica, tecnología hidrología, tecnología de riego y drenaje, tratamiento y calidad del agua, desarrollo profesional e institucional, tecnología de comunicación, participación e información.	ISO 9001: 2000	377	0	2003
	2. Servicios de Capacitación Externa				
	3. Servicios Administrativos relacionados con la prestación de servicios tecnológicos				
	4. Servicios prestados en el Centro de Capacitación				
Instituto Nacional de Ecología	1. Producción y difusión impresa y electrónica de los materiales informativos editados por el INE	ISO 9001: 2000	9	2	2006
	2. Presentación en internet de publicaciones en formato electrónico.				
Total de procesos: 19		Total de personal	1461	7	

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Unidad de Enlace para la Transparencia de la SEMARNAT.

4.10 Secretaría de Energía (SENER)

LA SENER, entre sus principales atribuciones, “es la dependencia encargada de conducir la política energética de energía del país, con la finalidad de ejercer los derechos de la nación en materia de petróleo y todos los carburos de hidrógeno sólidos, líquidos y gaseosos; energía nuclear; así como vigilar el aprovechamiento de los bienes y recursos naturales que se requieran para generar, conducir, transformar, distribuir y abastecer energía eléctrica.”¹⁶² De acorde a la normatividad vigente, la estructura orgánica de la SENER “se observan estrategias de innovación y calidad, modernización, racionalización, y optimización de recursos.”¹⁶³

*Misión:*¹⁶⁴

Conducir la política energética del país con estricto apego al marco constitucional vigente.

*Visión al 2025 de la Secretaría de Energía:*¹⁶⁵

La visión contempla una población con acceso pleno a los insumos energéticos; empresas públicas y privadas de clase mundial que garanticen el abasto de energéticos en condiciones competitivas de calidad y precio, operando dentro de un marco legal y regulatorio adecuado, con altos índices de seguridad y con respeto al medio ambiente, firme impulso tanto al uso eficiente de la energía como a la investigación y desarrollo tecnológicos; y una amplia promoción del uso de fuentes alternas de energía.

*PRINCIPIOS RECTORES DE LA POLÍTICA ENERGÉTICA:*¹⁶⁶

1. Soberanía energética. Se mantendrá el carácter público de las empresas del Estado, PEMEX, CFE, y LFC, así como la soberanía del Estado sobre nuestros recursos energéticos.
2. Seguridad de abasto. Un país con energía es un país con futuro.
3. Compromiso social. Una comunidad sin acceso a los energéticos, como la electricidad, representa una situación de injusticia social que México no puede permitirse.

¹⁶² Artículo 33 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación 29 de diciembre de 1976. Última reforma publicada DOF 02-06-2006.

¹⁶³ Manual de Organización General de la Secretaría de Energía, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de abril de 2004.

¹⁶⁴ Página Institucional de la Secretaría de Energía. www.sener.gob.mx. Consultada en diciembre de 2006.

¹⁶⁵ *Ídem.*

¹⁶⁶ Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de mayo de 2001.

4. Modernización del sector. El sector energético deberá transformarse para seguir siendo el motor del crecimiento económico y para brindar a todos los mexicanos el acceso de los insumos que garanticen un mejor nivel de vida.
5. Mayor participación privada. La mayor participación del capital privado se hará con transparencia y certidumbre para los inversionistas y para la sociedad mexicana.
6. Orientación al desarrollo sustentable. Se coordinará con autoridades ambientales para promover el crecimiento económico del país, proteger al medio ambiente y permitir un desarrollo sustentable en el largo plazo para todos los mexicanos.
7. Compromiso con las generaciones futuras. La riqueza petrolera con que cuenta nuestro país es un patrimonio de la Nación cuya explotación debe redundar en beneficio no sólo de la generación presente, sino también de las generaciones futuras.

*OBJETIVOS ESTRATÉGICOS*¹⁶⁷:

1. Asegurar el abasto suficiente de energía, con estándares internacionales de calidad y precios competitivos, contando para ello con empresas energéticas, públicas y privadas, de clase mundial;
2. Hacer del ordenamiento jurídico un instrumento de desarrollo del sector energético, otorgando seguridad y certeza jurídica a los agentes económicos y asegurando soberanía energética y rectoría del Estado;
3. Impulsar la participación de empresas mexicanas en los proyectos de infraestructura energética;
4. Incrementar la utilización de fuentes renovables de energía y promover el uso eficiente y ahorro de energía;
5. Utilizar de manera segura y confiable las fuentes nucleares de energía y sus aplicaciones para usos pacíficos, manteniendo los más altos estándares internacionales;
6. Ser un sector líder en prevención de riesgos en la operación productiva;
7. Ser un sector líder en la protección del medio ambiente;
8. Ser líderes en la generación, desarrollo, asimilación y aplicación del conocimiento científico y tecnológico, así como en la formación de recursos humanos altamente calificados para apoyar el desarrollo sustentable del sector energético;
9. Ampliar y fortalecer la cooperación energética internacional y participar en el ordenamiento de la oferta y demanda en los mercados mundiales de energía; y

¹⁶⁷ *Ídem.*

10. Contar con un sistema de administración con calidad e innovación orientado a satisfacer a las entidades del sector y a los ciudadanos con los servicios prestados.

La SENER decidió certificar 28 procesos de la organización, conforme a los lineamientos de la Norma ISO 9000, los procesos corresponden a las áreas de Dirección General de Recursos Humanos, Dirección de Programación y Presupuesto y al Órgano Interno de Control. Los procesos certificados de las áreas citadas corresponden en su mayoría al fortalecimiento de los procesos internos de la dependencia en materia de la administración de los recursos materiales, tecnológicos, así como aspectos de índole jurídica.

Dentro de las certificaciones realizadas a los procesos de impacto ciudadano, se realizaron en las áreas de Planeación Energética, Exploración y Explotación de Hidrocarburos, Gas L.P., Abastecimiento de Energía Eléctrica y Recursos Nucleares, con la finalidad de realizar las inspecciones necesarias para el uso y aprovechamiento de los recursos energéticos en lo que la dependencia realiza las inspecciones necesarias.

Como parte de los trabajos en materia de innovación y calidad, la SENER ha realizado la certificación de calidad en los siguientes procesos y áreas de la dependencia:

Cuadro 4.10 Procesos certificados en la SENER

No.	PROCESO	UNIDAD ADMINISTRATIVA RESPONSABLE	FECHA DE CERTIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	PERSONAL QUE PARTICIPA EN EL PROCESO	
					BASE	CONFIANZA
1	Ministración de subsidios y transferencias a entidades paraestatales apoyadas y órganos desconcentrados	Dirección General de Programación y Presupuesto	25-Nov-05	Administrar oportunamente y de conformidad con la normatividad vigente, los subsidios y transferencias autorizados a las entidades paraestatales apoyadas y órganos desconcentrados.	2	5
2	Gestión de pago a proveedores	Dirección General de Programación y Presupuesto	25-Nov-05	Gestionar de manera eficiente y oportuna el pago a proveedores de los bienes y servicios que adquiere la Secretaría de Energía	2	5
3	Asistencia legal sobre contratos, convenios y notas aclaratorias de adquisiciones, arrendamientos, servicios y obra pública.	Unidad de Asuntos Jurídicos	25-Nov-05	Otorgar certeza jurídica a los servidores públicos de la SENER para la celebración de contratos, convenios y notas aclaratorias en materia de adquisiciones, arrendamientos, servicios y obra pública	1	6
4	Producción de materiales impresos de la Sener	Unidad de Comunicación Social	25-Nov-05	Establecer la metodología y mecanismos de coordinación para la producción de materiales impresos institucionales.	0	5
5	Atención y resolución de quejas y denuncias en contra de servidores públicos	Órgano Interno de Control	25-Nov-05	Atender y resolver las quejas y denuncias que se presenten en contra de servidores públicos en los términos, plazos y condiciones previstas en las disposiciones legales aplicables y en los Lineamientos y Criterios Técnicos y Operativos del Proceso de Atención Ciudadana emitidos por la Secretaría de la Función Pública ("Lineamientos")	4	3
6	Realización de auditorías internas del OIC	Organo Interno de Control	25-Nov-05	Realizar auditorías internas y/o actos de fiscalización con el propósito de verificar la eficiencia, economía y eficacia de las operaciones de la Secretaría de Energía (SENER) y la Comisión Nacional para el Ahorro de Energía (CONAE), para impulsar la transparencia; la aplicación de la normatividad; y el desempeño de los servidores públicos, a fin de prevenir conductas indebidas y prácticas de corrupción. Para el presente procedimiento se excluyen las revisiones de control.	2	4
7	Mantenimiento preventivo y correctivo a bienes muebles	Dirección General de Recursos Humanos, Innovación y Servicios	25-Nov-05	Mantener en condiciones óptimas de funcionamiento los bienes muebles de la SENER para brindar un ambiente de confort, seguridad y respaldo, que permita el desempeño de las funciones de la Dependencia.	15	2
8	Seguridad institucional	Dirección General de Recursos Humanos, Innovación y Servicios	25-Nov-05	Salvaguardar la integridad de los bienes institucionales y personas que se localicen dentro de las instalaciones de la Secretaría de Energía, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.	4	0
9	Servicio de Limpieza, fumigación y jardinería	Dirección General de Recursos Humanos, Innovación y Servicios	25-Nov-05	Mantener los inmuebles y bienes muebles de la Sener en condiciones de comodidad, imagen, higiene y aseo, mediante servicios de limpieza, fumigación y jardinería.	3	1
10	Capacitación, profesionalización y desarrollo humano	Dirección General de Recursos Humanos, Innovación y Servicios	25-Nov-05	Establecer las actividades para planear, desarrollar, controlar y evaluar la capacitación en el mejoramiento continuo de las capacidades, los sistemas y métodos de trabajo, el clima laboral, la calidad para la vida y el trabajo, y la seguridad interna de la dependencia en materia de protección civil.	6	8
11	Administración de bienes muebles	Dirección General de Recursos Humanos, Innovación y Servicios	25-Nov-05	Definir los lineamientos que permitan operar de manera eficaz y eficiente la administración de los bienes muebles de la Sener, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.	9	2
12	Desarrollo, mantenimiento y soporte de sistemas de información.	Dirección General de Recursos Humanos, Innovación y Servicios	25-Nov-05	Establecer los lineamientos para proveer un servicio de vanguardia tecnológica en cuanto al desarrollo, mantenimiento y soporte de sistemas de información relacionados con la operación y toma de decisiones en la Secretaría de Energía.	6	7
13	Soporte técnico a equipos informáticos y servicios de red.	Dirección General de Recursos Humanos, Innovación y Servicios	25-Nov-05	Mantener a los equipos informáticos y servicios de red operando de manera óptima mediante el soporte técnico a las diferentes unidades administrativas de la dependencia.	3	7
14	Administración del Sistema de Gestión de la Calidad	Dirección General de Recursos Humanos, Innovación y Servicios	25-Nov-05	Administrar el Sistema de Gestión de Calidad de conformidad con lo establecido en la Norma ISO 9001:2000. Incluye el control de documentos y registros, control de producto no conforme, planeación y realización de auditorías internas, control de acciones correctivas y preventivas, revisiones por la alta gerencia y satisfacción del usuario.	9	20

Continuación...

Cuadro 4.10 Procesos certificados en la SENER (continuación)

No.	PROCESO	UNIDAD ADMINISTRATIVA RESPONSABLE	FECHA DE CERTIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	PERSONAL QUE PARTICIPA EN EL PROCESO	
					BASE	CONFIANZA
15	Elaboración, Integración y difusión de los documentos de prospectiva del sector energético	Dirección General de Planeación Energética	25-Nov-05	Elaborar, integrar y difundir anualmente las prospectivas de gas natural, gas L.P., electricidad y petrolíferos que describan y analicen para un periodo de por lo menos 10 años, las necesidades futuras del país en materia de energéticos, para apoyar la toma de decisiones de planeación estratégica del sector energético.	0	6
16	Administración y otorgamiento de permisos para la exploración y explotación de hidrocarburos	Dirección General de Exploración y Explotación de Hidrocarburos	25-Nov-05	Establecer los lineamientos y características de las etapas necesarias para el otorgamiento de permisos petroleros, así como las responsabilidades de las distintas áreas que intervienen en éstas, todo orientado a la gestión de la calidad y con base en los lineamientos de la norma NMX-CC-9001-TMNC-2000 (ISO 9000-2000)	14	8
17	Elaboración de informes de evolución mensual de la industria de transformación de hidrocarburos.	Dirección General de Desarrollo Industrial de Hidrocarburos	25-Nov-05	Establecer las directrices para la elaboración de informes de seguimiento operativo a las industrias de refinación del petróleo y procesamiento de gas en México.	1	6
18	Análisis y seguimiento del mercado petrolero internacional	Dirección General de Exploración y Explotación de Hidrocarburos	25-Nov-05	Establecer las directrices generales para elaborar reportes sobre el mercado petrolero internacional, las actividades de este proceso se concentran fundamentalmente en un seguimiento y análisis oportuno y actualizado sobre el comportamiento del mercado petrolero internacional y sus perspectivas a corto y mediano plazo, todo ello con el fin de contribuir a la definición de la política petrolera internacional, que entre sus atribuciones debe procurar la Secretaría de Energía.	3	4
19	Gestión de seguros de bienes patrimoniales	Dirección General de Recursos Humanos, Innovación y Servicios	25-Nov-05	Definir las actividades para la gestión de los seguros de los bienes patrimoniales de la Secretaría de Energía	2	2
20	Logística de eventos	Dirección General de Recursos Humanos, Innovación y Servicios	25-Nov-05	Garantizar la prestación del servicio del salón de usos múltiples y de los locales alternos, para que los servidores públicos de la SENER puedan realizar reuniones y eventos de trabajo, de acuerdo con los requerimientos que establezcan.	0	1
21	Normalización en materia de gas L.P.	Dirección General de Gas L.P.	25-Nov-05	Establecer las actividades para elaborar y expedir normas oficiales mexicanas en materia de gas L.P., de acuerdo a lo dispuesto en la reglamentación aplicable.	0	4
22	Certificación de productos y oficios de no inconveniente	Dirección General de Gas L.P.	25-Nov-05	Establecer las actividades para emitir certificados y oficios de no inconveniente a productos relacionados con gas L.P., a efecto de brindar seguridad a las personas en su uso y aplicación.	0	4
23	Aprobación de unidades de verificación, laboratorios de pruebas y organismos de certificación.	Dirección General de Gas L.P.	25-Nov-05	Establecer las actividades para aprobar unidades de verificación, laboratorios de pruebas y organismos de certificación de acuerdo a lo dispuesto de la reglamentación aplicable.	0	4
24	Obtención de permisos en materia de gas L.P.	Dirección General de Gas L.P.	25-Nov-05	Establecer las actividades para la obtención de permisos en materia de gas licuado de petróleo, salvo cuando se trate de ventas de primera mano, transporte y distribución por ductos, conforme a los ordenamientos de la reglamentación aplicable.	3	3
25	Verificación a instalaciones de gas L.P.	Dirección General de Gas L.P.	25-Nov-05	Vigilar que se cumplan las condiciones técnicas y de seguridad establecidas en las normas relacionadas con el transporte, almacenamiento y distribución de gas L.P., excepto cuando se realice por medio de ductos, conforme a la reglamentación aplicable.	0	1
26	Aplicación del procedimiento administrativo en materia de gas L.P.	Dirección General de Gas L.P.	25-Nov-05	Establecer las actividades para realizar el análisis jurídico de las actas circunstanciadas, medidas de seguridad, requerimientos y procedimientos administrativos, realizadas a las personas físicas o morales sujetas a regulación, para determinar el grado de cumplimiento con la normatividad aplicable en materia de gas L.P.; así como las actividades relativas con los medios de impugnación con que cuentan los usuarios.	1	2
27	Seguimiento operativo de unidades de verificación de instalaciones eléctricas	Dirección General de Distribución y Abastecimiento de Energía Eléctrica y Recursos Nucleares.	25-Nov-05	Establecer los lineamientos para organizar, planear y realizar el seguimiento operativo de las unidades de verificación de instalaciones eléctricas, y a una instalación eléctrica que haya sido dictaminada por éstas, a fin de garantizar su actuación conforme a los ordenamientos legales aplicables en materia de revisión de instalaciones eléctricas.	0	3
28	Actualización y mejora continua de la Base de Datos del Sistema de Información Energética	Dirección General de Información y Estudios Energéticos (Área Homóloga)	25-Nov-05	Concentrar, en una Base de Datos común, información estadística del sector y asegurar su congruencia, para constituirse como una fuente oficial de información.	0	2
Total de empleados					90	125

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Unidad de Enlace para la Transparencia de la SENER

4.11 Secretaría de Economía

La Secretaría de Economía es la dependencia encargada de formular y conducir las políticas generales de industria, comercio exterior, interior, abasto y precios del país; así como regular, promover y vigilar la comercialización, distribución y consumo de bienes y servicios.¹⁶⁸

*Misión:*¹⁶⁹

Crear las condiciones necesarias para fortalecer la competitividad, tanto en el mercado nacional e internacional, de todas las empresas del país; en particular de las Micro, Pequeñas y Medianas. Instrumentar una nueva política de desarrollo empresarial que promueva la creación y consolidación de proyectos productivos que contribuyan al crecimiento económico sostenido y generen un mayor bienestar para todos los mexicanos.

*Principales Programas de la Secretaría de Economía:*¹⁷⁰

1. *Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FAMPyME):* Con el fin de apoyar de manera integral la competitividad de las micro, pequeña y medianas empresas, la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa está instrumentando el FAMPyME. Este fondo tiene como líneas de apoyo:

- Capacitación, asesoría y consultoría para MPyMEs.
- Formación de consultores, asesores y promotores.
- Constituir fondos de garantía.
- Elaboración de estudios para la competitividad de las MPyMEs.
- Formación de centros de vinculación empresarial.
- Integración de bancos de información.

2. *Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP):* El FIDECAP tiene como objetivo apoyar el desarrollo de proyectos productivos en beneficio de las micro, pequeñas y medianas empresas para generar las condiciones que permitan su integración a la cadena productiva: industrial, comercial y de servicios. Los recursos del fondo se destinan a las siguientes líneas de apoyo:

- A proyectos productivos de MPyMEs.

¹⁶⁸ Artículo 34 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación 29 de diciembre de 1976. Última reforma publicada DOF 02-06-2006.

¹⁶⁹ Manual General de Organización de la Secretaría de Economía, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 3 de diciembre de 2003. p.

¹⁷⁰ Página Institucional de la Secretaría de Economía: www.economia.gob.mx. Consultado en diciembre de 2006.

- Para constituir fondos de garantía.
 - Para la elaboración de estudios.
 - Para la formación de Centros de Vinculación Empresarial.
 - Para la integración de bancos de información.
3. *Marcha Hacia el Sur*: Otorga apoyo para capacitación e instalación de proyectos en los Estados de Chiapas, Campeche, Guerrero, Oaxaca, Tabasco y Veracruz.
 4. *Centros de Distribución en Estados Unidos*: Facilita y promueve las exportaciones de bienes manufacturados a los Estados Unidos a través del apoyo financiero para el pago de espacios para promoción y almacenamiento. Asimismo, incluye la realización de cursos de capacitación y asistencia técnica.
 5. *Portal CONTACTO PyME*: Sistema de información vía Internet que funciona como elemento de asistencia técnica para la actividad empresarial de las MPyMEs.
 6. *Programa CONSULTE*: Tiene como objetivo la formación de consultores universitarios mediante capacitación teórico – práctica, de un año de duración, para alumnos de último semestre, recién egresados y profesores de las carreras de ingeniería y económico – administrativas. Al término de la formación se promoverá su certificación con base en la norma de consultoría del CONOCER.
 7. *Consultoría Especializada en Tecnología*: Fomentar la innovación tecnológica en las pequeñas y medianas empresas, a través de los servicios de capacitación, asesoría y vinculación por medio de los Asesores Tecnológicos Empresariales (ATE'S) orientados a tender sectores metalmecánica, automotriz y software.
 8. *Formación de Asesores Tecnológicos Empresariales (ATEs)*: En coordinación con la Fundación México – EEUU para la Ciencia, se desarrolla un programa para formar a 32 consultores especialistas en asistencia técnica para las MPyMEs, estos asesores impulsarán el desarrollo de sectores intensivos en tecnologías y facilitarán en las MPyMEs la generación de innovación tecnológica.
 9. *Capacitación al Sector Salud*: Capacitación y asesoría a hospitales privados para eficientar la prestación de los servicios hospitalarios y prepararlos para la certificación en proceso de calidad establecidos por la Secretaría de Salud.
 10. *Programa Nacional de Desarrollo de la Cultura Empresarial para la Competitividad*: Talleres de formación empresarial para la competitividad dirigido a empresarios, ejecutivos de cámaras, funcionarios estatales y municipales. La capacitación tiene por objetivo que el empresario

oriente las estrategias de dirección de su empresa hacia la modernidad, promover y facilitar el cambio y la mejora continua.

11. *Formación de Centros de Vinculación Empresarial*: Integrar una red de centros de atención para las pequeñas y medianas empresas, como instrumento para inducir la cultura empresarial para la competitividad, mediante capacitación y asesoría.
12. *Congreso de Calidad*: Evento anual para difundir entre las MPyMEs las tendencias en materia de calidad a través de ponencias reconocidos expositores nacional e internacionales.
13. *Sectores Productivos*: Promueve el desarrollo y la competitividad sectorial unificando de manera conjunta con los actores involucrados, las visiones, objetivos, estrategias y acciones que permitan, a mediano y largo plazos su desarrollo sostenido, y contribuir al fortalecimiento de las cadenas productivas. Asimismo, propicia acciones y brinda alternativas de solución a la problemática que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas de los diferentes sectores en coordinación con entidades públicas y privadas, con el fin de impulsar su crecimiento.
14. *Oportunidades de Negocio*: Se orienta a identificar y promover contactos de negocio para las MPyMEs, para lo cual se utilizan como mecanismos los encuentros nacionales de desarrollo de proveedores y la generación de bases de datos, como el Sistema de Subcontratación Industrial y la Bolsa de Oportunidades, para difundir oferta y demanda.
15. *Facilitadores de Exportación*: En coordinación con los gobiernos de los estados, se brinda asesoría básica y consultoría especializada para el desarrollo de proyectos de exportación, a fin de contribuir al desarrollo de proyectos de exportación así como al fomento de la cultura de exportadora del Estado.
16. *Organismos Estatales de Promoción Exportadora*: Proporcionan servicios integrales en materia de comercio exterior, acorde a las necesidades particulares de cada empresa, con el objetivo de que un número mayor de empresas pequeñas y medianas se incorporen a la cadena exportadora.
17. *Programas de Promoción Sectorial (PROSEC)*: Los PROSEC son instrumentos dirigidos a personas morales productoras de determinadas mercancías, mediante los cuales se les permite importar con arancel preferencial (Impuesto General de Importación) diversos bienes para ser utilizados en la elaboración de productos específicos, independientemente de que las mercancías a producir sean destinadas a la exportación o al mercado nacional.
18. *Premio Nacional de Tecnología*: El Premio Nacional de Tecnología es un instrumento de promoción para fomentar la adopción de sistemas de gestión tecnológica.

19. *Programa de Desarrollo Productivo de la Mujer*: Apoya la creación, fortalecimiento o ampliación de proyectos productivos con: gasto de inversión, capital de trabajo y capacitación a mujeres campesinas, indígenas y urbanas en condiciones de pobreza.
20. *Programa de la Mujer Campesina*: Promueve la participación de la mujer campesina organizada, involucrándola en el desarrollo y mejoramiento de su comunidad, mediante el financiamiento de proyectos productivos sustentables y recuperables a corto y mediano plazo que generen bienes y servicios que contribuyan al bienestar de la familia campesina.

La Secretaría de Economía como parte del fortalecimiento de los procesos de la organización ha llevado a cabo la implantación de 24 certificaciones de calidad en las diversas áreas que conforman la dependencia. Como parte de los trabajos de certificación, el personal involucrado en el desarrollo y mantenimiento de los sistemas de calidad ha sido de 2,858 siendo 14 procesos que son manejados para el fortalecimiento de los impactos internos de la misma dependencia, específicamente en el manejo de la agenda del Secretario, auditorías internas, trámites de adjudicación, control de gestión del subsecretario de industria y comercio exterior, control de gestión para importación, entre otros. Se observa que once procesos atienden de manera directa a usuarios dentro y fuera de la dependencia.

Los procesos certificados en la Secretaría de Economía, son los siguientes:

Cuadro 4.11 Procesos certificados en la Secretaría de Economía

Núm.	Áreas	Proceso	Personal	Usuario	Fecha
1	Oficina del C. Secretario	Agenda del C. Secretario y al Control de Gestión de la Oficina del C. Secretario	26	Interno	27/11/03
2	Órgano Interno de Control	Auditoría Interna, Responsabilidades y Quejas, Auditorías de Control y Evaluación	57	Interno	31/03/03
3	Unidad de Asuntos Jurídicos	Trámite de constancia de calificación para participar en la adjudicación de cupos de importación y exportación. Registro único de personas para realizar trámites ante la Secretaría.	28	Interno	28/11/03
4	Centro de Asesoría "Primer Contacto"	Servicio de Asesoría Empresarial	16	Interno y externo	16/12/04
5	Coordinación General de Delegaciones Federales y 51 Representaciones Federales	Expedición de trámites de resolución local; asesoría y promoción de programas; levantamiento y captura de encuestas del SNIIM	1083	Interno y externo	27/09/03
6	Subsecretaría de Normatividad Inv. Ext. Y prácticas comerciales internacionales	Servicios de Asesoría Jurídica y de Control de Gestión, Asesoría en aspectos financieros, económicos, técnicos y de proyectos especiales.	63	Externo	2/10/03
7	Unidad de Prácticas Comerciales Internacionales	Servicios sobre investigación de prácticas comerciales internacionales	107	Externo	20/10/03
8	Dirección General de Normas	Todos los servicios y operación interna	65	Interno y externo	30/03/05
9	Dirección General de Inversión Extranjera	Servicios prestados por la Dirección referentes a la recepción, análisis y resolución de solicitudes.	77	Externo	3/11/03
10	Dirección General de Normatividad Mercantil	Trámites en materia de correduría pública y servicios relacionados con el Registro Público de Comercio y el SIGER	28	Interno y externo	16/11/05
11	Subsecretaría de Industria y Comercio Exterior	Control de Gestión y Asesoría competencia de la Subsecretaría	56	Interno	5/9/03
12	Dirección General de Comercio Interior y Economía Digital.	SNIIM, prácticas comerciales, modernización del comercio y los servicios, promoción del programa de economía digital y la industria del Software y desarrollo de comercio fronterizo.	85	Interno y externo	3/6/03
13	Dirección General de Industrias Básicas	Control de Gestión, opinión a solicitudes de asignación para cupos de importación, de permisos de importación definitiva o temporal.	96	Interno	15/12/03
14	Dirección General de Comercio Exterior	Modificación de tarifas de la Ley de los Impuestos Federales de Importación y Exportación y regulaciones no arancelarias, expedición de los certificados de origen, expedición de los certificados de origen y administración de programas de fomento	117	Interno	1/9/03
15	Dirección General de Industrias Pesadas y Alta Tecnología	Atención de Asuntos Sectoriales, Dictamen de Permisos de Importación y SICORC	105	Interno	5/11/03
16	Sección Mexicana del Secretariado de los TLC	Administración de Paneles Binacionales de Solución de Controversias	31	Interno	13/10/03
17	Coordinación General de Minería	Control de Gestión	36	Interno	30/01/03
18	Dirección General de Minas	Expedición de títulos de concesión minera de exploración	75	Interno	10/10/03
19	Dirección General de Promoción Minera	Procesos de consulta, asistencia técnica y promoción	40	Interno y externo	20/12/02
20	Oficialía Mayor	Atención a asuntos de Oficialía Mayor y Servicios de Apoyo	50	Interno y externo	16/12/04
21	Dirección General de Recursos Humanos	Registros de estructuras y coordinación sectorial, calidad y comunicación interna y servicios de apoyo	286	Interno	31/10/03
22	Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales	Servicios de presentación de adquisiciones, arrendamientos y servicios, presentación de asuntos al comité de enajenación de bienes muebles e inmuebles, licitación pública, supervisión y administración de los servicios de oficialía de partes.	109	Interno	26/11/03
23	DGPOP	Afectaciones presupuestarias, pago a proveedores, nómina, viáticos, glosa de delegaciones federales y representaciones en el extranjero, contabilidad, evaluación programática y presupuestal, administración de recursos fiscales para el sector coordinado, atención de solicitudes de servicio informático	166	Interno	21/12/05
24	Dirección General de Informática	Capacitación informática, distribución de insumos, actualización y distribución del Software, servicios de información, desarrollo de sistemas.	56	Interno	13/01/03
Total de empleados			2858		

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Unidad de Enlace para la Transparencia de la Secretaría de Economía

4.12 Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)

La SAGARPA, le confiere entre sus atribuciones legales: “formular, conducir, y evaluar la política general de desarrollo rural, a fin de elevar el nivel de vida de las familias que habitan en el campo, en coordinación con las dependencias competentes.”¹⁷¹ Como parte de los trabajos de desarrollo organizacional, la SAGARPA estableció la siguiente visión.

*Visión de la SAGARPA:*¹⁷²

Un entorno rural productivo, competitivo y comprometido a conservar y mejorar el medio ambiente, basado en la superación integral del factor humano

- Los mexicanos dedicados a producir alimentos pecuarios, pesqueros y agro-productos sanos y de calidad, alcanzan y mantienen un adecuado nivel de bienestar y calidad de vida.
- Se logra mayor eficiencia en nuestra producción y andamiaje comercial agrícola, pecuario y pesquero, son actividades redituables y se sitúan con alto margen de competitividad y sustentabilidad, tanto en nuestro propio abastecimiento como en la economía global.
- Se tiene en el ámbito rural las suficientes opciones agropecuarias, pesqueras así como de otras ocupaciones, que permite a las familias rurales contar con un entorno económico y social en armonía con la naturaleza, y revertir la migración al conseguir los satisfactores económicos, sociales, ambientales y familiares en sus propias comunidades.
- La sociedad cuenta con los elementos y acciones concretas que le permiten revalorar y apreciar el papel que juega el sector rural en el modelo de desarrollo del país.
- Se alcanza el máximo rendimiento del trabajo en equipo, basado en la sinergia desarrollada de trabajar todos en un fin común.

*Misión de la SAGARPA:*¹⁷³

Lograr el desarrollo de una nueva sociedad rural, basada en el crecimiento sustentable de los sectores agroalimentario, pesquero y alimentario con una continua capacitación y superación de los servidores públicos que conforman la dependencia permitiéndoles

¹⁷¹ Artículo 35 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación 29 de diciembre de 1976. Última reforma publicada DOF 02-06-2006.

¹⁷² Página Institucional de la Secretaría de Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación: www.sagarpa.gob.mx, consultado en diciembre del 2006.

¹⁷³ *Ídem*

mantener actividades productivas, rentables y competitivas en los sectores agrícola, ganadero, pesquero, alimentario y de desarrollo rural.

Programas:

1. Programa Sectorial
2. Programa Especial Concurrente
3. Procampo
4. Programa de Estímulos a la Productividad Ganadera (PROGAN)
5. Contigo CAPITALIZA Procampo
6. Acuerdo Nacional para el Campo
7. Programa de Promoción Comercial y Fomento a las Exportaciones de Productos Agroalimentarios y Pesqueros Mexicanos " PROMOAGRO "

1. Programa Sectorial

Para lograr el mejor aprovechamiento de los recursos que se destinan al sector, la SAGARPA se ha impuesto el mayor rigor profesional en la operación de sus programas con la simplificación de sus reglas, la modernización de sus esquemas administrativos y de control, con plena transparencia de sus operaciones y sin perder de vista la mejoría permanente y sistemática de las políticas económicas y sociales dictadas por el Gobierno de la República, con un especial énfasis en la transferencia de la operación de los programas a los estados para fortalecer el proceso de federalización.

2. Programa Especial Concurrente

Integra las acciones gubernamentales con una orientación estratégica y con una visión compartida del desarrollo rural, y de la forma como el Estado promoverá su materialización. En él, se incorporan las políticas, estrategias, instrumentos y acciones a cargo de las dependencias que participan en la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo Rural Sustentable: SAGARPA, SECON, SEMARNAT, SHCP, SCT, SSA, SEDESOL, SRA y SEP; así como las aportaciones de otras dependencias y entidades como la STPS, la SEGOB, la SECTUR, SENER y la Oficina de la Presidencia de Representación de los Pueblos Indígenas.

Mediante este Programa, la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo Rural Sustentable, sienta las bases para dar dirección a un proceso continuo de mediano y largo plazos, conducente a la aplicación plena de la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, a través de las dependencias del Ejecutivo Federal; de los gobiernos locales a través de los mecanismos de coordinación establecidos y, con el concurso de todos los agentes económicos y sociales del país, para la atención y fomento integrales del sector rural mexicano.

3. Procampo

El Programa de Apoyos Directos al Campo (PROCAMPO) se instrumenta a finales de 1993 y surge como un mecanismo de transferencia de recursos para compensar a los productores nacionales por los subsidios que reciben sus competidores extranjeros, en sustitución del esquema de precios de garantía de granos y oleaginosas. El PROCAMPO otorga un apoyo por hectárea o fracción de ésta a la superficie elegible, inscrita en el Directorio del PROCAMPO, y que esté sembrada con cualquier cultivo lícito o que se encuentre bajo proyecto ecológico autorizado por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT).

4. Programa de Estímulos a la Productividad Ganadera (PROGAN)

El Programa de Estímulos a la Productividad Ganadera o PROGAN, es un programa instituido por mandato del Congreso de la Unión, teniendo como característica el ser multianual, similar al PROCAMPO. Está orientado para otorgar apoyos directos a los productores de ganado bovino para carne, en sistema extensivo.

5. Contigo CAPITALIZA Procampo

Permite el acceso anticipado a los recursos futuros a que tienen derecho los beneficiarios del PROCAMPO, a través de la contratación de un crédito en el cual los apoyos del programa representan la fuente del pago del mismo, hasta por el resto de la vigencia del programa, mediante la realización de proyectos productivos que sean técnicamente viables y financieramente rentables con la finalidad de capitalizar sus unidades de producción.

6. Acuerdo Nacional para el Campo

Impulsar reformas estructurales que permitan la articulación de políticas y acciones de los diversos sectores del gobierno federal; para enfrentar el deterioro de los sectores social y productivo en la sociedad rural, con una visión de desarrollo integral a largo plazo, mediante la aplicación de estrategias y criterios de transparencia, rendición de cuentas, corresponsabilidad, ordenamiento de mercados, sustentabilidad, participación e inclusión social que redunden en la superación de las desigualdades sociales existentes a la vez que aseguren la soberanía y seguridad alimentarias de la población nacional.

7. Programa de Promoción Comercial y Fomento a las Exportaciones de Productos Agroalimentarios y Pesqueros Mexicanos (PROMOAGRO).

Promover el fortalecimiento de la oferta, así como el posicionamiento e incremento del consumo de los productos agroalimentarios mexicanos, a fin de integrar al productor de manera favorable a los mercados.

Dentro de las actividades relacionadas con el manejo de las políticas del sector agricultura, las entidades federativas, a través de las delegaciones de la SAGARPA han realizado la certificación de 210 procesos, conforme al siguiente cuadro

Cuadro 4.12 Procesos certificados de la SAGARPA en las Entidades Federativas

Delegación	Procesos Certificados Bajo la Norma ISO 9001:2000
Aguascalientes	34
Baja California	39
Baja California Sur	3
Campeche	12
Coahuila	7
Chihuahua	7
Distrito Federal	4
Guanajuato	4
Guerrero	9
Hidalgo	5
Jalisco	3
Michoacán	3
Nayarit	5
Nuevo León	5
Oaxaca	2
Puebla	2
Querétaro	4
Quintana Roo	4
Región Lagunera	4
San Luis Potosí	4
Sinaloa	3
Sonora	8
Tabasco	6
Tamaulipas	9
Tlaxcala	3
Veracruz	9
Yucatán	7
Zacatecas	5
Total	210

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por la Unidad de Enlace para la Transparencia de la SAGARPA

Por otra parte, el siguiente recuadro muestra los procesos certificados en los organismos de la Dependencia:

Cuadro 4.13 Procesos certificados en los organismos de SAGARPA	
Área Administrativa	Proceso
PRONABIVE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción y Comercialización de Biológicos 2. Químico - Farmacéuticos para uso Veterinario
SIAP	<ol style="list-style-type: none"> 3. Integración, Análisis, Validación y Difusión de Estadísticas Básicas del Sector Agropecuario, a través de los módulos Agrícola (SIACAP), y Pecuario(SICAP)
INCA. RURAL	<ol style="list-style-type: none"> 4. Servicios de Programas de Educación, Formación y Capacitación Presencial y a Distancia, Acreditación y Certificación de Formadores, así como Administración y Otorgamiento de Apoyos Económicos para el Desarrollo Rural
CENAPA	<ol style="list-style-type: none"> 5. Servicios de diagnóstico y constatación en salud animal

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Unidad de Enlace para la Transparencia de la SAGARPA

Los procesos certificados del sector central de la dependencia, son los siguientes:

Cuadro 4.14 Procesos Certificados en oficinas centrales de SAGARPA	
Área Administrativa	Proceso
Subsecretaría de Fomento a los Agronegocios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomento a los Agronegocios 2. Financiamiento 3. Entidades Dispensoras 4. Operación de Estímulos 5. Unidad de Seguimiento 6. Soporte 7. Direccionamiento
Coordinación General de Delegaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguimiento y Supervisión de Programas que Operan en las Delegaciones 2. Servicios para el Sistema de Información del Sector Rural "SISER ALIANZA CONTIGO" 3. Recepción y Elaboración de Diagnósticos Situacionales, Clasificación y en su caso Difusión de Proyectos Exitosos de las Delegaciones 4. Asesoría y Gestión de Información a Proveedores y Clientes

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Unidad de Enlace para la Transparencia de la SAGARPA

Se observa que la SAGARPA mantiene un importante número de procesos certificados (210) en las entidades federativas a través de las delegaciones estatales, en el ámbito de desempeño de las organizaciones de la SAGARPA, los procesos autorización y vigilancia de las normas son representativos a nivel nacional, en referencia al control de la producción agrícola y ganadera. Por otra parte, los organismos del sector han realizado la certificación de cinco procesos sustantivos con la finalidad de establecer controles en materia de productos biológicos y de uso veterinario; así como de difusión de estadísticas del Sector Agropecuario. Otro rubro certificado de los organismos certificados, es el referente a la capacitación realizada por el INCA RURAL, en el que se establecen acreditaciones para la certificación en materia de administración y otorgamiento de apoyos para el Desarrollo Rural. Otro proceso significativo por su repercusión a nivel nacional es el referente a las actividades de Salud Animal. Por su parte, el Sector Central de la SAGARPA certificó a la Subsecretaría de fomento a agronegocios en materia de los recursos asignados para el fortalecimiento de la actividad agrícola del sector. Por último, la Coordinación General de Delegaciones certificó 4 procesos, referentes a los sistemas de información del programa Alianza Contigo.

4.13 Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT)

La SCT en el ámbito de sus atribuciones, es la dependencia encargada de formular y conducir la política para el desarrollo del transporte y las comunicaciones de acuerdo a las necesidades del país.¹⁷⁴

*Misión:*¹⁷⁵

Dotar al país de transporte y comunicaciones que, por diversos medios hagan posible la unión de todos los mexicanos y los integre al resto del mundo, aprovechando la innovación tecnológica, promoviendo la creación de valor agregado y el desarrollo económico y social de manera equilibrada y sostenida, con pleno respeto a las particularidades culturales y al ambiente.

*Visión:*¹⁷⁶

Ser un agente de cambio en el país, mediante la promoción y la generación de más y mejores servicios e infraestructura de comunicaciones y transportes, que sean accesibles a

¹⁷⁴ Artículo 36 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación 29 de diciembre de 1976. Última reforma publicada DOF 02-06-2006.

¹⁷⁵ Página Institucional de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes: www.sct.gob.mx, consulado en agosto de 2006.

¹⁷⁶ *Ídem.*

todos los mexicanos y coadyuven al mejoramiento de la calidad de vida y a la construcción de una sociedad más igualitaria y más justa, siempre trabajando con las más elevadas normas de calidad y ética profesional, estableciendo sinergias entre los distintos órdenes de gobierno y con la sociedad en general.

Programas sectoriales, programas regionales y programas especiales

Para la administración 2001-2006 se determinaron los programas denominados: Sectorial de Comunicaciones y Transportes, de Desarrollo Aeroportuario, y de Modernización de la Red Carretera. Se determinaron los siguientes objetivos por subsector:¹⁷⁷

Infraestructura

- ✓ Ampliar la cobertura y la accesibilidad de la infraestructura de transporte para toda la población.
- ✓ Conservar y mejorar el estado de la infraestructura de transporte existente, con la participación de los tres órdenes de gobierno y del sector privado.
- ✓ Facilitar la interconexión de la infraestructura de los diferentes modos de transporte, para lograr un sistema integral en el territorio nacional.
- ✓ Mejorar la operación de la red de infraestructura de transporte, superando las condiciones que inhiben el uso óptimo de la capacidad instalada.

Transporte

- ✓ Ampliar la cobertura de los servicios de transporte y consolidar su integración regional.
- ✓ Elevar la calidad en la prestación de los distintos servicios de transporte con eficiencia, competitividad y al menor costo, en beneficio del usuario.
- ✓ Fortalecer la integración de cada modo de transporte y lograr la interconexión eficiente del conjunto.
- ✓ Dar certidumbre a la inversión así como protección y satisfacción al usuario de los servicios de transporte, a través de un marco regulatorio que evite la discrecionalidad de la autoridad.
- ✓ Disminuir la incidencia de accidentes en los diferentes modos de transporte.

¹⁷⁷ *Ídem*

- ✓ Hacer efectiva la relación con el exterior en materia de transporte, bajo criterios de reciprocidad.

Comunicaciones

- ✓ Impulsar la cobertura y penetración de las comunicaciones disminuyendo su desigual distribución geográfica y social, para integrar comunidades, particularmente las marginadas, y de esa manera hacer posible que les sean llevados servicios de educación, salud, comercio, gobierno, cultura y entretenimiento.
- ✓ Mejorar la calidad de los servicios de comunicación con objeto de promover la eficiencia y productividad en beneficio de los usuarios.
- ✓ Propiciar un entorno de libre competencia entre los distintos operadores, a fin de que los servicios de comunicaciones se ofrezcan a menores precios.
- ✓ Promover la innovación tecnológica para incrementar la diversidad de los servicios de comunicaciones, aprovechando la convergencia de las telecomunicaciones con la informática.

Sistemas de Administración de la Calidad

El funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes está fundamentado en las Direcciones Generales; tanto a nivel central como a nivel de los Centros SCT, en virtud de que es desde ésta donde se controla la operación cotidiana de los procesos operativos y se emite la normatividad para que se generen los productos y servicios con los requisitos establecidos.

Cada Dirección General tiene constituido un Comité de Calidad, el cual está integrado por el Director General, los Directores de Área, un Representante de la Dirección y los dueños de los Procesos. En dichos Comités, son analizadas las acciones que en materia de calidad realizan las áreas y se toman las decisiones pertinentes para mejorar el funcionamiento del Sistema, en caso de que las decisiones queden fuera de su alcance o competencia deberán ser turnadas al Comité de Calidad que corresponde a las Subsecretarías, Oficialía Mayor o Coordinación General, según sea el caso.

En el Comité que es presidido por el Subsecretario, Oficial Mayor o Coordinador General, según sea el caso, lo conforman los Directores Generales adscritos a las áreas administrativas a su cargo, conjuntamente con los representantes de calidad. De la misma manera, en dichos comités son analizadas las acciones que en materia de calidad realizan las áreas y se toman las decisiones pertinentes para mejorar el funcionamiento del Sistemas en casos de que las decisiones queden fuera de su alcance o competencia deberán ser turnadas al Comité Institucional de Calidad de la SCT, presidido por el C. Secretario.

En el seno de este Comité Institucional, se analizan los resultados en materia de calidad de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y se atienden las problemáticas detectadas en los diversos Comités de Calidad que por su ámbito de competencia no fueron resueltos. Para cada uno de los procesos operativos se tienen identificados los requisitos que los clientes deben cumplir para que la SCT les otorgue el servicio. Al realizar el servicio o producto, se monitorea la capacidad del proceso y el cumplimiento con los requerimientos del servicio o trámite.

En cada proceso operativo se establecieron indicadores y metas de desempeño para medir su efectividad a través de las cartas de proceso y contribuir al logro de los objetivos institucionales de calidad.

Para administrar el Sistema de Gestión de la Calidad de manera integral se desarrollaron procedimientos institucionales, tales como Revisión de la Dirección, Auditorías Internas de Calidad, Control de Documentos, Control de Registros, Producto no Conforme, Acciones Correctivas y Acciones Preventivas, Mejora Continua y Medición de la Satisfacción del Cliente. Estos procedimientos rigen a todas las unidades administrativas involucradas en el Sistema de Gestión de la Calidad.

Para mantener su integración, se incorporaron cinco procesos de apoyo: Compras, Recursos Financieros, Capacitación, Mantenimiento de Equipo de Cómputo, y Comunicación, los cuales interactúan directamente con todos los procesos certificados.

El alcance de los certificados se describe de la siguiente manera:

- 1 Un certificado a nivel central que incluye la Oficina del C. Secretario, las tres Subsecretarías: de Infraestructura, Comunicaciones y Transporte, la Oficialía Mayor y la Coordinación General de Puertos y Marina Mercante.
- 2 Un Certificado para el Órgano Interno de Control de la propia dependencia.
- 3 Un certificado a la Coordinación General de Planeación y Centros SCT que incluye a los 31 Centros SCT de la República Mexicana bajo la modalidad multisitios.¹⁷⁸

El Sistema de Gestión de la Calidad en áreas centrales incluye en la actualidad un total de 46 procesos certificados y participan alrededor de 1000 funcionarios públicos, en tanto que para los Centros SCT considera 5 procesos comunes en cada uno de ellos, lo que hace un total de 155 procesos certificados que involucran directamente alrededor de 3500 servidores públicos.

Cuadro 4.15 Procesos certificados en la SCT (Áreas Centrales)	
Unidad Administrativa	Procesos
Oficina del C. Secretario	1. Control de Gestión
	2. Atención a solicitudes de Audiencia al C. Secretario
Subsecretaría de Transportes	
Dirección General de Autotransporte Federal	3. Expedición de permisos (carga)
	4. Expedición de permisos (pasaje)
	5. Expedición de licencias (con constancia)
	6. Expedición de licencias (con examen)
Dirección General de Tarifas, Transporte Ferroviario y Multimodal	7. Registro de tarifas ferroviarias
	8. Registro de tarifas de transporte aéreo nacional
	9. Inscripción en el registro ferroviario Mexicano
	10. Expedición de licencia

Continuación...

¹⁷⁸ Unidad de Enlace para la Transparencia de la SCT.

Cuadro 4.15 Procesos certificados en la SCT (Áreas Centrales) Continuación	
Dirección General de Aeronáutica Civil	11. Registro aeronáutico Mexicano
	12. Licencias
	13. Permisos y autorizaciones a los operadores aéreos
Dirección General de Protección y Medicina Preventiva en el Transporte	14. Examen Psicofísico
	15. Detección de Substancias Psicotrópicas
Subsecretaría de Comunicaciones	
Dirección General de Políticas de Telecomunicaciones	16. Autorización de cesión de derechos de concesiones y permisos
	17. Otorgamiento de permisos para establecer, operar y explorar una comercializadora de telefonía pública
	18. Otorgamiento de permisos para instalar y operar estaciones terrenas transmisoras
Dirección General de Sistemas de Radio y Televisión	19. Autorización de frecuencias de enlace estudio –planta y sistemas de control remoto
	20. Cambio de titularidad de acciones o partes sociales de empresas concesionarias de radio y televisión
	21. Aumento de potencia
	22. Visitas de inspección aleatorias a estaciones de radio y televisión
Oficialía mayor	
Dirección General de Recursos Humanos	23. Procedimiento institucional de formación de los Servidores Públicos
	24. Proceso de presupuestación y pago de sueldos
Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.	25. Control y seguimiento de observaciones de auditoría, así como atención de solicitudes de información y/o documentación de órganos fiscalizadores.
	26. Administración de la normateca
	27. Adecuaciones presupuestales
	28. Control de Fideicomisos
	29. Consolidación de Ingresos
	30. Adquisición de Bienes
31. Contratación de servicios	

Cuadro 4.15 Procesos certificados en la SCT (Áreas Centrales) Continuación	
Unidad de Tecnologías de la Información	32. Servicios informáticos
Subsecretaría de Infraestructura	
Dirección General de Conservación de Carreteras	33. Elaboración de estrategias de conservación de tramos carreteros para definir el listado preliminar de obras.
	34. Elaboración del listado preliminar de puentes
	35. Elaboración del programa Nacional de conservación de carreteras
	36. Seguimiento a la ejecución del programa Nacional de conservación de carreteras
Dirección General de Desarrollo Carretero	37. Aprobación de estudios y/o proyectos de obras de conservación mayor en autopista y puentes de cuota
	38. Dictamen de la solicitud de registro de tarifas para autopistas y puentes concesionados
Dirección General de Servicios Técnicos	39. Plantación y presupuestación para la verificación de la calidad de carreteras a cargo de la SCT
Coordinación de Marina Mercante	
Dirección General de Puestos	40. Formulación del título de concesión
	41. Programación y planeación de obras portuarias
	42. Base de regulación tarifaria y de precios
Dirección General del Marina Mercante	43. Permisos de navegación de cabotaje y autorización y autorización de permanencia en aguas nacionales para embarcaciones de bandera extranjera
	44. Certificados de arqueo y franco abordaje solicitados en oficinas centrales presentando el cálculo correspondiente.
Coordinación General del Sistema e- México	
e-México	45. Generación de Portales y Comunidades
	46. Administración de contenidos

Fuente: Elaboración propia con información de la Unidad de Enlace para la Transparencia de la SCT y Página Institucional (www.sct.gob.mx) consultada en Mayo 2006

Cuadro 4.16 Procesos Certificados Centros SCT	
Área Administrativa	Proceso
Subdirección de Obras	1. Pago de estimaciones de obra pública
Subdirección de Administración	2. Pago de Adquisiciones de bienes y/o servicios
Subdirección de Transporte	3. Expedición de licencias de Autotransporte Federal
	4. Expedición de permisos de Autotransporte Federal
Subdirección de Comunicaciones	5. Inspección a Sistema de Radio y TV

Fuente: Elaboración propia con información de la Unidad de Enlace para la Transparencia de la SCT y Página Institucional (www.sct.gob.mx) consultada en Mayo 2006

Los beneficios en la implantación de Sistemas de Calidad en ISO- 9000 por un lado, permiten ahorros financieros considerables, en virtud de que al integrar las áreas bajo un solo manual de calidad se presentan economías, lo que facilita el mantenimiento y alcance de los certificados y, por otro lado, existe un mayor involucramiento en la organización que abarca desde la Alta Dirección hasta los niveles operativos. De igual forma, se fomenta el trabajo en equipo, a través de los círculos de calidad y la comunicación es dirigida a todos los niveles de la organización.

La certificación de procesos ha permitido mejorar sustancialmente los servicios que ofrecen a la ciudadanía, a continuación se presentan algunos resultados de la implantación del Sistema de Gestión de Calidad:

- La expedición de licencias del Autotransporte Federal pasó de 7 días a 2 horas, lo cual beneficia directamente a más de 450,000 usuarios al año.
- La expedición de permisos para la operación de camiones, se otorgaba en un lapso de 15 a 20 días, en la actualidad se realiza en 5 días, lo que ha incrementado la satisfacción de los usuarios en un 90 por ciento.
- La Unidad de Autopistas de Cuota, en el proceso de Dictamen de la Solicitud de Registro de Tarifas para Autopistas y Puentes Concesionados, redujo sus tiempos de trámite en un 20 por ciento.

- En la Dirección General de Conservación de Carreteras, en sus cuatro procesos certificados, se ha reducido el tiempo de ejecución en 8.3 por ciento en promedio y se logró mejorar en un 2.6% el estado físico de las carreteras federales libres de peaje.
- En la Subsecretaría de Comunicaciones, se ha cumplido con los tiempos establecidos por la normatividad y con los objetivos de calidad para el mejoramiento de los servicios.
- En el proceso de Presupuestación y Pago de Sueldos se logró reducir en un 60% el tiempo de ejecución, logrando incrementar el nivel de satisfacción en un 94 por ciento y en el proceso administrativo del Plan Institucional de Capacitación se redujo el tiempo en un 15% simplificando de 64 a 35 los formatos requeridos.¹⁷⁹

4.14 Secretaría de Educación Pública (SEP)

Para el despacho de los asuntos en materia educativa, la SEP la confiere el “organizar, vigilar y desarrollar en las escuelas oficiales, incorporadas o reconocidas la enseñanza preescolar, primaria, secundaria, normal, semiurbana y rural lo concerniente a la enseñanza conforme al Artículo 123 Constitucional.”¹⁸⁰

*Misión de la SEP:*¹⁸¹

La SEP tiene como propósito esencial crear condiciones que permitan asegurar el acceso de todas las mexicanas y mexicanos a una educación de calidad, en el nivel y modalidad que la requieran y en el lugar donde la demanden.

*Visión de la SEP:*¹⁸²

En el año 2025, México cuenta con un sistema educativo amplio, articulado y diversificado, que ofrece educación para el desarrollo humano integral de su población. El sistema es reconocido nacional e internacionalmente por su calidad y constituye el eje fundamental del desarrollo cultural, científico, tecnológico, económico y social de la Nación.

¹⁷⁹ Resultados globales presentados en la Revisión de la Dirección, llevada a cabo en noviembre de 2004. Información proporcionada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes en mayo de 2006.

¹⁸⁰ Artículo 38 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación 29 de diciembre de 1976. Última reforma publicada DOF 02-06-2006

¹⁸¹ Página Institucional de la Secretaría de Educación Pública. www.sep.gob.mx. Consultada en diciembre de 2006.

¹⁸² *Ídem.*

Objetivos estratégicos

El *Programa Nacional de Educación 2001-2006* establece tres objetivos estratégicos que, a su vez, serán desarrollados por los subprogramas de los tipos educativos, congruentes con las estrategias del Plan Nacional de Desarrollo.

1. Avanzar hacia la equidad en educación.
2. Proporcionar una educación de calidad adecuada a las necesidades de todos los mexicanos.
3. Impulsar el federalismo educativo, la gestión institucional y la participación social en la educación.

Subprogramas de los tipos educativos:

- Subprograma de Educación Básica Nacional
- Subprograma de Educación Media Superior
- Subprograma de Educación Superior
- Subprograma del Conevyt (Consejo Nacional de Educación para la Vida y el Trabajo)

Para el desarrollo de las funciones educativas del sector público, la SEP determinó realizar la certificación ISO 9000 de los siguientes procesos:

Cuadro 4.17 Procesos certificados en la SEP

N°	Proceso Certificado	Descripción del Proceso	Personal		Tipo de Usuario
			Base	Confianza	
1	Atención de consultas y asesoría jurídicas	Dar al usuario respuesta oportuna, amable y conforme a las disposiciones legales y administrativas aplicables en materia de propiedad intelectual, respecto de las consultas planteadas de manera personal, telefónica, escrita y por correo electrónico.	7	6	Externo
2	Ingreso del trámite, realización de forma a trámites ingresados. Revisión del fondo y forma de acuerdo a requisitos legales. Captura de la información. Expedición del certificado. Armado de expedientes, archivo y resguardo.	La inscripción de obras literarias y artísticas, así como, de los poderes para realizar trámites y gestiones ante Indautor, se lleva a cabo mediante la presentación de una solicitud debidamente requisitada, acompañando dos ejemplares de la obra o de los documentos correspondientes y tiene como finalidad resolver acerca de la procedencia de la inscripción o la negativa de la	22	19	Interno
3	Dictamen previo	Se proporciona información precisa y veraz que facilita al usuario del servicio la obtención de un derecho al uso exclusivo de un título o denominación.	10	6	Externo
4	Infracción en materia de derechos de autor	Substanciar y resolver conforme a las disposiciones legales y administrativas	1	8	Interno
5	Reconocimiento de validez oficial de estudios	Contempla los servicios relacionados con el reconocimiento de validez oficial de estudios a programas educativos de instituciones particulares de educación superior.	36	24	Externo
6	Gestionar y radicar el subsidio federal	Canaliza las aportaciones federales a las universidades públicas estatales y a las de apoyo solidario, así como organismos vinculados con la educación superior.	12	26	Externo
7	Sistema de Información	Implanta un sistema integral de información administrativa en las universidades públicas estatales, a través del Programa para la Normalización de la Informática Administrativa.	0	4	Externo
8	Suministro y control de recursos y servicios	Proporciona y administra los recursos humanos, financieros, materiales, servicios a la organización.	20	19	Interno
9	Otorgamiento de becas para estudios de posgrado de alta calidad (ISO 9001:2000)	Otorgamiento de becas a profesores de tiempo completo de las instituciones de educación superior adscritas al Programa de Mejoramiento del Profesorado	0	18	Externo
10	Otorgamiento de apoyos para la incorporación de nuevos profesores de tiempo completo (ISO 9001:2000)	Otorgamiento de apoyos para la incorporación de nuevos profesores de tiempo completo de las instituciones de educación superior adscritas al Programa de Mejoramiento del Profesorado	0	18	Externo
11	Otorgamiento de apoyos para la reincorporación de exbecarios PROMEP (ISO 9001:2000)	Otorgamiento de apoyos para la reincorporación de exbecarios PROMEP de las instituciones de educación superior adscritas al Programa de Mejoramiento del Profesorado.	0	18	Externo
12	Otorgamiento de reconocimiento y/o apoyo a profesores de tiempo completo con perfil desable (ISO 9001:2000)	Otorgamiento de reconocimiento y/o apoyo a profesores de tiempo completo con perfil desable de las instituciones de educación superior adscritas al Programa de Mejoramiento del Profesorado.			Interno
13	Reclutamiento y selección de personal	Este proceso documenta la selección de personal para cubrir las vacantes de toda la Subsecretaría de Educación Superior.	3	0	Interno
14	Control y suministro de bienes y servicios generales	En este proceso se documentan las funciones de la Coordinación Administrativa en cuanto a: 1) Control y suministro de los bienes de consumo, 2) Control y suministro de bienes muebles e instrumentales, 3) Otorgamiento de servicios generales y 4) Compras directas.	15	11	Interno
15	Remuneraciones, prestaciones y servicios al personal	Este proceso documenta las responsabilidades de la Coordinación Administrativa en lo correspondiente a: Registro de incidencias del personal, Pago de nómina, Contratación del personal de honorarios, Otorgamiento de prestaciones y servicios al personal, Capacitación, Certificación de servicios, Actualización SIAPSEP	13	10	Interno
16	Registro y control del presupuesto	Este proceso tiene la finalidad de documentar: El ejercicio y control del presupuesto autorizado; La administración del Fondo Rotatorio, El control y manejo del fondo fijo; El pago a proveedores y acreedores externos.	5	3	Interno
17	Procesos de compras, Recursos Humanos, Control escolar, Presupuestos y Centros de Información	Administrar el presupuesto, las compras, los recursos humanos, el registro y control de las calificaciones de los alumnos y proporcionar los servicios de información a la comunidad.	0	60	Interno y externo
18	Procesos de titulación, inscripción, educativo, servicios social, estadía y seguimiento de egresados	Procesos de titulación, inscripción, educativo, servicios social, estadía y seguimiento de egresados	0	50	Interno y externo
19	P-DR-01 para la autorización y registro de títulos por público	Autorización y registro de títulos por público	46	17	Interno
20	P-DR-01 para la autorización y registro de títulos vía gestores	Autorización y registro de títulos vía gestores			Interno
21	P-DR-02 para la expedición de cédula profesional por público	Expedición de cédula profesional por público			Interno y externo
22	P-DR-02 para la expedición de cédula profesional vía gestores	Expedición de cédula profesional por gestores			Interno y externo
23	P-DR-03 para la autorización y registro de título en línea	Autorización y registro de título en línea			Interno y externo
24	P-DR-04 para la expedición de cédula profesional en línea	Expedición de cédula profesional en línea			Interno y externo
25	P-DA-01 para la expedición en duplicado de cédula profesional	Expedición de duplicado de cédula profesional			Interno y externo
26	P-DA-02 para la autorización provisional para ejercer profesionalmente como pasante	Autorización provisional para ejercer profesionalmente como pasante			Externo
27	P-DA-03 para la autorización provisional para ejercer profesionalmente por estar el título en trámite	Autorización provisional para ejercer profesionalmente por estar el título en trámite			Externo

Cuadro 4.17 Procesos certificados en la SEP (continuación)

N°	Proceso Certificado	Descripción del Proceso	Personal		Tipo de Usuario
			Base	Confianza	
28	P-DEC-01 para el registro de un colegio de profesionistas	Registro de un colegio de profesionistas	2	7	Interno y externo
29	estudio, así como los de vinculación y administrativos, gestión financiera y administración, normatividad y evaluación, y servicios de información.	Coordinación de los aspectos académicos de vinculación, de planeación y administrativos de las universidades tecnológicas.	0	76	Interno
30	Proceso educativo	Incluye las etapas de difusión, admisión, inscripción y reinscripción, planeación desarrollo y seguimiento del proceso enseñanza - aprendizaje, tutoría, evaluación del alumno, visitas industriales, estadías y titulación	2746	1237	Externo
31	Proceso de vinculación	Incluye las etapas de seguimiento de egresados, detección de necesidades de servicios tecnológicos por parte de las empresas, promoción y difusión de servicios, planeación, diseño y adecuación de servicios y evaluación del servicio.			Externo
32	Proceso de gestión de recursos	Incluye las etapas de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de recursos humanos, adquisición de bienes y servicios, selección y evaluación de proveedores, mantenimiento a instalaciones, infraestructura y equipo.			Interno y externo
33	Proceso Estratégico Académico	Se diseñan los planes de estudio aplicando la metodología correspondiente, incorporando los requisitos determinados por la SEP y el resultado del consenso de expertos por cada asignatura integrándose para obtener el plan y programa de estudio de cada carrera ofrecida por el SNEST	10500	0	Interno
34	Proceso Estratégico de Planeación	El proceso de Planeación se realiza atendiendo a los requisitos del cliente, definiéndose dos vertientes de Planeación: La Planeación de largo plazo (estratégica) en donde se genera el Programa Institucional de Innovación y Desarrollo (PIID) y la Planeación de mediano y corto plazo la cual se encuentra determinada por el Programa de Trabajo Anual (PTA) en donde se concentran las actividades necesarias para el cumplimiento de las metas de PIID y el Programa Operativo Anual (POA) en donde se establecen los recursos necesarios para la realización del PTA.			Interno
35	Proceso Estratégico de Vinculación	Cubre los requisitos legales del servicio social y las residencias profesionales, las áreas académicas y de vinculación en el SNEST, se coordinan a efecto de proveer a los alumnos de los elementos necesarios para que cumplan con estos requisitos institucionales considerados en el plan de estudio de cada carrera.			Interno
36	Proceso Estratégico de Administración de Recursos	En este proceso se realiza la contratación y movimientos del personal, la capacitación del personal de apoyo a la educación y lo relacionado con el mantenimiento y la conservación de la infraestructura. A través de este proceso se suministra de los recursos humanos, financieros y materiales a los otros procesos.			Interno
37	Proceso Estratégico de Calidad	Este proceso permea a toda la organización con la aplicación de los procedimientos de control de documentos, control de registros, auditorías internas de calidad, control de producto no conforme, acciones correctivas y preventivas, quejas y sugerencias, auditorías de servicio, así como los relacionados con la capacitación y desarrollo de directivos y de aplicación de instrumentos de evaluación, los resultados obtenidos son procesados y analizados en las revisiones por la dirección, en donde se concentran los indicadores de cada proceso para verificar su eficacia y se resumen las acciones encaminadas al enfoque del cliente y acciones de mejora.	308	34	Interno
38	Trámite de movimientos e incidencias del personal	Tramitar con calidad y oportunidad, los movimientos e incidencias del personal y de prestaciones económicas, contenidos en las Constancias de Nombramiento, a fin de obtener un registro actualizado, que permita contar con información veraz y oportuna que coadyuve a la eficiente validación y trámite de los mismos.			Interno
39	Emisión de la nómina y nómina que dan origen al pago de remuneraciones del personal de la SEMS	Coordinar, supervisar y controlar los procesos de servicios informáticos que coadyuven a la emisión de nómina de pago y productos inherentes del personal adscrito a la SEMS.			Interno
40	Generación del pago de remuneraciones al personal de la SEMS	Otorgar el pago de remuneraciones al personal adscrito a la SEMS, verificando de manera permanente que se realice con apego a los catálogos de sueldo y tabuladores vigentes, así como a los lineamientos generales y específicos establecidos para cada modalidad de pago.			Interno
44	Distribución de nómina, cheques, comprobantes y conciliación de la comprobación de pago	Distribuir la nómina de cheques y comprobantes de pago a las Unidades Administrativas de la SEMS, con el fin de conciliarla en forma correcta y oportuna, mediante la validación, integración y resguardo de la misma.	Interno		
41	Control del ejercicio del presupuesto del capítulo 1000 "Servicios Personales"	Registrar mensualmente el 100% del presupuesto ejercido y las modificaciones correspondientes al capítulo 1000 "Servicios Personales", de acuerdo al presupuesto autorizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a las Unidades Responsables de la SEMS, para el correcto ejercicio del mismo y en estricto apego al marco normativo vigente.	18	10	Interno
42	Procedimiento de asesoría y acompañamiento a las entidades federativas en los procesos de incorporación de Centros Escolares al Programa Escuelas de Calidad.	Se encarga de incorporar escuelas al programa basándose en los lineamientos de las reglas de operación del Programa Escuelas de Calidad, así como verificar el cumplimiento de las mismas.			Interno
43	Procedimiento de asesoría y acompañamiento a las entidades federativas en los procesos de incorporación de Centros Escolares al Programa Escuelas de Calidad.	Se encarga de verificar que se cumpla lo estipulado en las Reglas de Operación vigentes en lo referente a las transparencias de recursos federales de contrapartida a los fideicomisos estatales de escuelas de calidad. Asimismo, mantiene el control de las cartas compromiso, de los depósitos de recursos estatales de contrapartida, así como las cartas de instrucciones de transferencias federales a los fideicomisos estatales de escuelas de calidad.			Interno
44	Servicio de Recursos Materiales, Servicio de Recursos Humanos y Servicio de Recursos Financieros a los Órganos de la Secretaría de Educación Pública.	Administrar eficaz y eficientemente los recursos humanos, materiales y financieros, requeridos por las áreas sustantivas y apoyo para cumplir con los requisitos y mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Calidad, mediante 7 procedimientos: Contratación de Personal; Pago al personal; Elaboración, recepción y distribución del MAI, Compras directas de bienes y/o servicios, Captura de Documentos y Elaboración de Adecuaciones Presupuestales Internas.	65	8	Interno
45	Control de Gestión	Atender a los usuarios que realizan alguna gestión en la SEP, mediante la operación de procesos efectivos de planeación, análisis, seguimiento y respuesta que permitan el manejo de la información de manera oportuna, confiable y confidencial, impulsando el mejoramiento continuo para el cumplimiento de la misión institucional. Las actividades implicadas son: recepción, registro, clasificación, turno, seguimiento y conclusión.	56	14	Interno y externo
46	Atención a solicitudes para la Transparencia y Acceso a la Información	Coordinar las acciones necesarias para la atención de solicitudes de información a la ciudadanía que ingresan a través del Sistema de Información (SISI), con el propósito de atender en tiempo las peticiones ciudadanas.	1	2	Interno y externo

Cuadro 4.17 Procesos certificados en la SEP (continuación)

47	Recepción, registro, turno, validación y control de asuntos turnados para Atención Ciudadana.	Sustentar y promover la agilización de la recepción, registro, clasificación, turno y validar las respuestas de los asuntos recibidos y turnados en la Coordinación General de Atención Ciudadana. Así como informar al ciudadano la respuesta al asunto solicitado.	3	7	Interno
48	Orientación e información del Sector Educativo	Coordinar las acciones de operación del sistema integral de orientación e información del sector educativo (TelSEP) para brindar a la población vía electrónica y telefónica, información sobre los trámites y servicios del sector educativo.	15	9	Interno
49	Mantenimiento de la Información del Portal de Transparencia de la SEP.	Proporcionar los servicios de mantenimiento de la información que se presenta en el Portal de Transparencia, para brindar una mayor satisfacción a la ciudadanía que accede a la página de la Secretaría de Educación Pública en busca de información del sector educativo.	0	3	Interno
50	Dictaminación de las estructuras orgánicas de las unidades administrativas del sector central	Dictaminar las propuestas de modificación de estructura orgánica de las Unidades Administrativas del Sector Central de la Secretaría de Educación Pública, para en su caso, solicitar su registro ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.	26	16	Interno
51	Autorización y registro de manuales administrativos de las unidades administrativas del sector central.	Estandarizar el proceso de análisis, dictamen, autorización, expedición y registro de los Manuales Administrativos (Organización y Procedimientos) de las Unidades Administrativas del sector educativo de la Secretaría de Educación Pública, con calidad y oportunidad.	2	4	Interno
52	Asesoría para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, Obtención y Seguimiento de la Certificación ISO 9001:2000	Proporcionar la asesoría en la implantación de sistemas de gestión de la calidad en las unidades responsables de la SEP, la obtención y seguimiento de la certificación ISO 9001:2000	1	1	Interno
53	Reconocimiento y Difusión Prácticas Innovadoras	Fomentar la cultura de innovación y mejora continua en los servidores públicos pertenecientes a las Unidades Administrativas de la Secretaría de Educación Pública, con el fin de incrementar la satisfacción de los usuarios de los servicios prestados por éstos.	1	2	Interno
54	Gestión y reonocimiento a la Calidad SEP como mecanismo de difusión y Evaluación de la Implementación del Modelo de Innovación y Calidad SEP	Establecer las principales líneas en las que deberán desarrollarse la primera y segunda etapas de evaluación dentro del Reconocimiento a la Calidad SEP y establecer los lineamientos para efectuar la determinación de unidades participantes finalistas, así como ganadoras del Reconocimiento a la Calidad SEP.	1	1	Interno
55	Coordinación del Programa de Mejora Regulatoria	Establece los mecanismos de Simplificación Regulatoria para realizar una planeación integral en materia de desregulación interna, que incluye el registro, eliminación y simplificación, así como la creación, modificación o abrogación de las mismas, también incluye la definición de criterios, formatos, plazos y procedimientos a los que se deberán ajustar los emisores, para la presentación de anteproyectos de Disposiciones Administrativas Internas de conformidad con el Acuerdo 326 por el que se establece el Comité de Mejora Regulatoria Interna de la Secretaría de Educación Pública y las Bases de Funcionamiento del mismo Comité.	0	5	Interno
56	Administración del ejercicio del presupuesto en materia de recursos financieros en los procesos de presupuesto, fiscalización, contabilidad y normatividad.	Administración del ejercicio del presupuesto en materia de recursos financieros en los procesos de presupuesto, fiscalización, contabilidad y normatividad.	380		Interno
57	Servicio de desarrollo y/o mantenimiento de sistemas informáticos.	Servicio de desarrollo y/o mantenimiento de sistemas informáticos.			Interno
58	Administración y soporte técnico a equipos servidores, procesamiento de la información, seguridad informática, Internet y correo electrónico.	Administración y soporte técnico a equipos servidores, procesamiento de la información, seguridad informática, Internet y correo electrónico.	350	0	Interno
59	Administración de servicio y de soporte técnico de telecomunicaciones y administración general del portal SEP	Administración de servicio y de soporte técnico de telecomunicaciones y administración general del portal SEP			Interno
60	Organización de reuniones, foros y/o eventos internacionales en materia educativa en México.	Optimizar la planeación, coordinación y comunicación de los procesos que sustentan la organización de reuniones internacionales en México, a cargo de la Dirección General de Relaciones Internacionales, para fortalecer la cooperación internacional en materia educativa.	0	11	Interno
61	Participación de la SEP en reuniones, foros y/o eventos internacionales en materia de educación, ciencia, cultura y arte, que se lleven a cabo en territorio nacional o en el extranjero.	Apoyar la participación de los funcionarios de la SEP en los diferentes encuentros en territorio nacional o en el exterior, que se lleven a cabo en el marco de los Organismos Internacionales y mecanismos especializados, a fin de poder obtener resultados que impacten positivamente en el sistema educativo nacional.	0	7	Interno
62	Suscripción de Convenios Bilaterales	Gestionar la revisión y los dictámenes de los proyectos de Convenios Bilaterales en materia educativa ante las instancias jurídicas correspondientes, a fin de que las unidades administrativas de la SEP, así como otras instituciones educativas de las Entidades Federativas, suscriban instrumentos jurídicos con instituciones extranjeras de carácter educativo.	12	5	Interno
63	Descripción del procedimiento general para Trámite de Becas e Intercambios Internacionales	Herramienta que establece lineamientos, directrices y mecanismos que permiten asegurar una adecuada operación, atención y ejecución de los procesos generales relacionados con el trámite de becas e intercambios internacionales administrados en la Dirección General de Relaciones Internacionales.	1	10	Interno
64	Técnico Académico	Elaborar los elementos técnico-académicos para la formación de los educandos adscritos al Bachillerato Tecnológico del Mar.	8	2	Interno
65	Control Escolar	Organizar, procesar y archivar los registros de Control Escolar para gestionar los registros de títulos y expedición de cédulas profesionales ante la Dirección General de Profesiones de los titulados de CETMAR y CETAC.	9	11	Interno
66	Supervisión	Llevar a cabo la supervisión en los planteles para lograr los objetivos en la DGEcyTM.	1	0	Interno

Cuadro 4.17 Procesos certificados en la SEP (continuación)

N°	Proceso Certificado	Descripción del Proceso	Personal		Tipo de Usuario
			Base	Confianza	
67	Investigación	Promover, organizar, gestionar, supervisar y difundir las actividades de investigación científica y desarrollo tecnológico, que se realizan en los planteles adscritos a la Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar.	1	2	Interno
68	Extensión Educativa	Llevar a cabo la organización y coordinación de los eventos: Reunión del Consejo Nacional de Directores y Encuentro Nacional Estudiantil INTERTECMAR.	1	0	Interno
69	Servicios Asistenciales	Proporcionar los servicios de trámite de becas, actualizar e incrementar los acervos bibliográficos de las Bibliotecas, aplicar el Programa Nacional de Protección Civil y Emergencia Escolar, así como tramitar los permisos de pesca didáctica en la Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar.	7	0	X
70	Formación de habilidades y competencias	Permite la formación de técnicos de nivel medio superior en las carreras de educación tecnológica agropecuaria que se ofrecen en las unidades educativas del subsistema. El proceso se desarrolla eminentemente en los planteles e inicia con la difusión de las carreras ofertadas, se realiza la inscripción de nuevo ingreso o reingreso y se apoya a los alumnos para el trámite de becas. Se integran grupos académicos y se desarrolla el proceso de aprendizaje, se aplican actividades de apoyo académico y programas de investigación educativa y de evaluación del aprendizaje, concluyendo el proceso con la certificación de conocimientos y el trámite de título y expedición de la cédula profesional.	1356	0	Interno
71	Técnico académico agropecuario	Genera las disposiciones técnico - académicas para el desarrollo del proceso educativo en apego a la normatividad y políticas educativas. Elabora y coordina los programas de apoyo académico (actualización de contenidos, métodos pedagógicos, apoyos didácticos, metodología para la evaluación del aprendizaje, orientación y evaluación educativos), a los planes y programas de estudio de las carreras que se ofrecen; así mismo genera los programas de formación y evaluación docente y actualización profesional y de investigación científica y tecnológica. Se gestiona la construcción de espacios educativos, el equipamiento y mantenimiento. Finalmente se evalúa la aplicación e impacto de los programas para la toma de decisiones.	141	7	Interno
72	Planeación y presupuestación	Gestiona los recursos necesarios para la operación del Sistema de Gestión de la Calidad, con base en los documentos rectores: Programa de Desarrollo Institucional, Programa Operativo Anual y Programación Presupuestal. Con base en el análisis de los documentos rectores se integra la estadística básica y se generan los programas presupuestales de las áreas. Se gestionan y programan los recursos para su asignación y ejercicio; se da seguimiento al ejercicio presupuestal y se evalúa para la toma de decisiones.	21	2	Interno
73	Supervisión técnico-pedagógica-administrativa	Verifica la operatividad de las Subdirecciones de Coordinación de Enlace Operativo y de las unidades educativas en cumplimiento a la normatividad técnico académica-administrativa. Inicia el proceso con la elaboración y aprobación del Programa de Supervisión que se aplica a las Subdirecciones de Coordinación de Enlace Operativo y a los planteles que, a su vez, coordinan éstas, con lo que se obtiene, una vez realizada la supervisión correspondiente, información para su análisis y generación de observaciones. Se da seguimiento a la atención de las observaciones generadas tanto en las Subdirecciones de Coordinación de Enlace Operativo como en los planteles. Finalmente, se evalúan los resultados obtenidos para soportar la toma de decisiones.	73	2	Interno
74	Selección y compra de bienes	Convoca al mercado proveedor a ofertar los bienes y servicios requeridos por la SEP para su operación, con la finalidad de realizar la selección y asignar la compra al proveedor elegido. Todo ello en el marco de la legislación y normatividad en vigor.	12	28	Interno
75	Control de activo fijo	Analizar y autorizar las solicitudes de todos los movimientos de bienes muebles instrumentales que modifiquen el patrimonio a cargo de la Secretaría de Educación Pública, para mantener actualizado el inventario global de activo fijo.	47	23	Interno
76	Recepción, inspección y distribución	Proporcionar los servicios de recepción, verificación, control de calidad, guarda y distribución de los bienes muebles adquiridos por los usuario (unidades administrativas)	51	25	Interno
77	Dotación de espacios físicos (compra o arrendamiento)	Dotar a las unidades administrativas de la SEP, de espacios físicos adecuados.	16	14	Interno
78	Mantenimiento y Conservación	Conservar en condiciones de funcionalidad, los inmuebles en uso por la SEP, en la zona Metropolitana.	140	7	Interno
79	Diseño arquitectónico	Realizar adecuaciones y distribuciones arquitectónicas en los inmuebles ocupados por la SEP, cumpliendo la normatividad en vigor.	16	13	Interno
80	Registro de contratos de arrendamiento de inmuebles	Realizar el registro y gestión inmobiliaria de los inmuebles en uso por la SEP.	13	9	Interno
81	Trámite de pagos por concepto de arrendamiento de inmuebles	Controlar y gestionar la liquidación de pagos por arrendamiento de inmuebles dentro de los lineamientos y normatividad vigentes.	17	14	Interno
82	Pago de energía eléctrica	Controlar, gestionar y realizar los pagos por servicios eléctricos de los inmuebles en uso por la SEP.	15	12	Interno
83	Conservación de edificios históricos	Conservar en condiciones de funcionalidad, los inmuebles que conforman la sede de la SEP, declarados de valor histórico.	29	4	Interno
84	Operativo de seguridad y vigilancia	Proporcionar a las unidades administrativas el servicio de vigilancia que requieran.	0	80	Interno
85	Protección Civil	Salvaguardar la integridad física de la comunidad educativa, protegiendo sus bienes y previniendo riesgos.	6	5	Interno
86	Capacitación especializada	Proporcionar a la comunidad educativa los elementos teórico - prácticos para prevenir y saber actuar antes, durante y después de una situación de riesgo, siniestro o desastre.	1	3	Interno

Cuadro 4.17 Procesos certificados en la SEP (continuación)

N°	Proceso Certificado	Descripción del Proceso	Personal		Tipo de Usuario
			Base	Confianza	
87	Prestación directa de servicios	Otorgar a los usuarios los diversos servicios de respaldo requeridos para su operación.	76	14	Interno y externo
88	Contratación de servicios externos	Consolidar las necesidades de diversos servicios de respaldo requeridos para su operación.	95	101	Interno
89	Resguardo y control documental	Preservar y difundir los documentos de valor histórico o administrativo en poder de la SEP, cumpliendo con la normatividad del Archivo General de la Nación.	47	11	Interno
90	Compra de insumos	Convocar al mercado proveedor a ofertar los bienes y servicios requeridos por la DGRMyS para su operación, con la finalidad de realizar la selección y asignar la compra al proveedor elegido. Todo ello en el marco de la legislación y normatividad en vigor.	12	14	Interno
91	Capacitación especializada	Proporcionar al personal de la DGRMyS los elementos teórico - prácticos para realizar su trabajo y promover su superación.	15	17	Interno
92	Registro de contratos	Realizar el registro y control de los contratos de servicios, bajo la responsabilidad y gestión de la DGRMyS.	5	1	Externo
93	Trámite de pagos	Controlar, gestionar y realizar los pagos por los diversos servicios contratados.	9	11	Externo
94	Registro y control de firma electrónica	Registrar y administrar el uso de firma electrónica en la DGRMyS.	2	7	Externo
95	Pagos al personal	Contempla todos los pasos para el pago de la nómina ordinaria, extraordinaria, eventuales y de honorarios; así como 12 servicios al personal.			Interno
96	Reclutamiento, selección y contratación	Contempla el flujo de ingreso que se aplica para el personal operativo y del Servicio Profesional de Carrera.			Interno
97	Estructuras salariales	Contempla todos los pasos para la elaboración y actualización de los catálogos y tabuladores de sueldo, estudios salariales y elaboración de las bases del Impuesto sobre la Renta.			Interno
98	Normatividad	Contempla los pasos para la emisión y actualización de la normatividad en materia de Recursos Humanos.	228	130	Interno
99	Capacitación	Contempla el flujo de actividades que se aplica para el diagnóstico, planeación, programación, impartición, evaluación de la capacitación de los servidores públicos de la SEP.			Interno
100	FORTE (Fondo para el Retiro de los Trabajadores de la Educación)	Contempla los pasos para administrar el fondo de retiro de los trabajadores de la educación.			Interno
101	Cambios de Adscripción	Contempla el flujo de actividades relacionadas al cambio, transferencias y permutas de adscripción del personal.			Interno
102	Relaciones laborales	Contempla todas las actividades para administrar la entrega de premios, estímulos y recompensas; así como del control de comisiones.			Interno
103	Sistema de Estadísticas Continuas	Su propósito es obtener la información estadística más relevante de las escuelas que integran el Sistema Educativo Nacional, al inicio y fin de cada ciclo escolar.	8	40	Interno
104	Programación Detallada: Educación Básica, Media Superior y Superior	Su propósito es analizar la demanda de los servicios de educación básica, media y superior para identificar las necesidades de crecimiento.	45	150	Interno
105	Proyecto Programa - Presupuesto	Su propósito es determinar las metas y los recursos para la ejecución de los programas de conformidad con las políticas y propósitos del sector, elaborando así el anteproyecto de presupuesto del ramo 11.	50	160	Interno
106	Acreditación de conocimientos adquiridos de manera autodidacta o por experiencia laboral. (Acuerdo 286)	Aplicar los lineamientos para la operación del servicios de acreditación y certificación de conocimientos adquiridos en forma autodidacta o a través de la experiencia laboral en el nivel educativo superior.	16	15	Interno
107	Elaboración y diseño de las normas y formatos de la Administración Escolar.	Elaborar y diseñar las normas y formatos que regulan las actividades de control escolar (inscripción, reinscripción, acreditación, regularización, certificación y titulación) de los alumnos que transitan por el sistema educativo nacional en los niveles educativos que norma la DG AIR.	24	27	Interno
108	Lectura óptica 212-TP-P0-004	Establecer las directrices que se deben llevar a cabo en la lectura óptica, captura y codificación de instrumentos de medición aplicados, para que todas las etapas que se desarrollen durante el proceso sean homogéneas, facilitando la eficiencia en el procesamiento de los mismos.	6	9	Interno
109	Calificación 212-TP-P0-005	Establecer las directrices que se deben seguir para asegurar la calificación correcta y oportuna de los instrumentos de evaluación aplicados.	2	4	Interno
110	Coordinación de Órganos de Gobierno	Participar con el carácter de Secretario Técnico en apego a la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y su Reglamento en las sesiones de Órgano de Gobierno de las Entidades Paraestatales, Organos Desconcentrados dependientes de la Secretaría de Educación Pública.	2	7	Interno
111	Premios Nacionales de Deportes, Ciencias y Artes y Juventud	Establecer y coordinar los mecanismos y lineamientos para el desarrollo de los Premios Nacionales de Deportes, Ciencias y Artes y Juventud, participando como Secretario Técnico de los consejos de Premios Nacionales, con apego a la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles.	1	3	Interno
112	Modelo de Distribución de Recursos	Presentar a la Comisión Nacional SEP - SNTÉ, para su autorización, la distribución de los recursos presupuestales que serán aplicados por entidad federativa en la incorporación y promoción de docentes en cada etapa del Programa Nacional de Carrera Magisterial.	2	50	Interno
113	Validación de la Dictaminación de Docentes	Asegurar que las plazas docentes incorporadas y promovidas en el Programa Nacional de Carrera Magisterial se dictaminen con base en la normatividad establecida por la Comisión Nacional SEP - SNTÉ.	2	50	X
114	Asignación y distribución de aspirantes a segundo y tercer grado de educación preescolar, primer grado de educación primaria y primer grado de educación secundaria en los planteles oficiales de educación básica del Distrito Federal.	El proceso certificado se divide en cuatro etapas: 1) Preinscripciones, 2) Microplaneación, 3) IDANIS y 4) Asignación. El objetivo principal es asignar a todos y cada uno de los escolares que demanden un lugar para ingresar a segundo y tercer grado de educación preescolar, primer grado de educación primaria y primer grado de educación secundaria en los planteles oficiales de educación básica del Distrito Federal. En la primera etapa los escolares que demanden un lugar, deben cumplir con los requisitos que se indican en la publicidad "Febrero, mes de las preinscripciones" que se difunde a través de carteles, volantes, Página Web de la Administración Federal de Servicios Educativos en el D.F. y Prensa. En la segunda etapa se lleva a cabo el análisis de la base de datos de la oferta y demanda educativas, se elaboran los escenarios de microplaneación, se compara la oferta y la demanda por escuela y subzona de diagnóstico de acuerdo con el Catálogo de Oferta de los Servicios Educativos (COSE).	109	20	Externo Interno
115		Derivado de los resultados obtenidos en microplaneación, en la tercera etapa se asigna a los escolares, que solicitaron ingresar a segundo y tercer grado de educación preescolar y primer grado de educación primaria en los planteles oficiales de educación básica del D.F. En la etapa de IDANIS, sólo nivel secundaria, se aplica un Instrumento de Diagnóstico para Alumnos de Nuevo Ingreso a Secundaria (IDANIS) el resultado de esta aplicación es preparar la asignación de escolares que solicitan ingresar a primer grado de educación secundaria.			
116	Coordinación del Concurso de Ingreso a la Educación Media Superior	La coordinación del Concurso de Ingreso a la Educación Media Superior constituye, dentro del sistema de gestión de calidad de la Dirección General de Evaluación de Políticas (DGEPE), un proceso básico que, descrito en forma sistémica, se inicia con el acuerdo de integración de la Comisión Metropolitana de Instituciones Públicas de Educación Media Superior (COMIPEMS) y que a través de los comités correspondientes emite una convocatoria y se publica el instructivo. En una segunda entrada se encuentra el calendario de actividades aprobado, que trae como resultado un pre-registro y registro para aspirantes en fechas definidas. Una tercera entrada consiste en el registro, cuyo producto es una base de datos de aspirantes registrados. En una cuarta entrada se tiene el original mecánico del examen, a partir del cual se genera la requisición para la imprenta y la solicitud de materiales y contratación de una empresa de seguridad para el resguardo y distribución de los exámenes.	47	6	
117		Por último, se tiene una quinta entrada que arroja los resultados de los exámenes, los cuales van a generar como salida una base de datos de asignación de aspirantes y una base de datos de alumnos inscritos que se traducen en un informe final.			Interno y externo

Cuadro 4.17 Procesos certificados en la SEP (continuación)

N°	Proceso Certificado	Descripción del Proceso	Personal		Tipo de Usuario
			Base	Confianza	
118	Proceso de elaboración de instrumentos y exámenes	La DGEP es responsable, mediante la Dirección de Evaluación y Análisis del Proceso Educativo, de generar evaluaciones válidas y confiables de los alumnos y docentes participantes en la Educación Básica, con el propósito de obtener información útil e importante para las autoridades educativas federales y estatales que coadyuven a elevar la calidad educativa. La subdirección de Elaboración de Instrumentos es la encargada de realizar la construcción de pruebas objetivas, para las cuales se desarrollan 28 etapas en las cuales participan el responsable de la Dirección del Área, el Subdirector, Jefes de Departamento y/o Coordinadores, Analistas, Área de Cómputo y el Área de Control de Calidad; durante estas etapas, 7 son consideradas de verificación o de control del mismo procedimiento, éstas nos indican si es necesario detenerse o continuarlo. Asimismo, se generan 6 registros de calidad que otorgan una información sobre la estructura de cada uno de los diferentes tipos de examen que se producen en esta área.	2	37	Interno
119	Certificación de Estudios - Control Escolar	Proceso orientado a la satisfacción de necesidades de alumnos en la escuela Secundaria Técnica, asegurando que el trámite y la gestión en el proceso de certificación de estudios sea realizado de manera correcta en el tiempo esperado.	252	0	Interno y externo
120	Capacitación para conductores	Considera los elementos para impartición de cursos a conductores	74	0	Interno
121	Capacitación para el desarrollo de Habilidades y Competencias	Considera los elementos para impartición de cursos para el desarrollo de habilidades y competencias.	87	0	Interno
122	Capacitación para el trabajo	Considera los elementos para la impartición de cursos para trabajo.	34	0	Interno
123	Servicios de inscripción e impartición de cursos de capacitación en el y para el trabajo	Considera los elementos para impartición de cursos en el y para el trabajo.	44	0	Interno
124	Servicios de calidad e impartición de cursos del autotransporte federal	Considera los elementos para impartición de cursos del autotransporte.	60	0	Interno
125	Gestión de Recursos Financieros	Asegurar que los ejecutores del proyecto para la Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación reciban en tiempo y forma la autorización de su oficio de Liberación de Inversión, de acuerdo a lo establecido en el presupuesto autorizado para su ejercicio. Cuando se trate de recursos de crédito externo (Dígito 2 y 3) y cuando se trate de recursos fiscales (Dígito 1) asegurarse de que se autorice el presupuesto; así como tramitar de forma oportuna todas las adecuaciones al presupuesto de los ejecutores.	2	4	Interno
126	Coordinación y Vinculación	Organizar, coordinar, apoyar y participar en eventos de difusión que sirvan de enlace entre el Proyecto para la Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación en los sectores productivo, gubernamental, educativo y social. Asimismo, definir acciones de apoyo técnico, comunicación, difusión y promoción que dinamicen la ejecución del proyecto e impulsen su expansión.	2	5	Interno
127	Contratación de servicios de consultoría	Asesorar a los ejecutores del Proyecto de Modernización a la Educación Técnica y la Capacitación, para que lleven a cabo la gestión para la autorización de la contratación de servicios de consultoría, de tal manera que las autorizaciones se emitan de manera precisa y expedita.	2	5	Interno
128	Atención de Auditorías al Ejercicio de Recursos con Crédito Externo	Coadyuvar con el Órgano Interno de Control en la Secretaría de Educación Pública en la preparación y tiempo de entrega de los informes de auditoría, proporcionando la información financiera y las notas complementarias, de acuerdo con los trámites de referencia, proporcionados por la Secretaría de la Función Pública y elaborados conjuntamente por dicha Secretaría y el Banco Mundial.	2	3	Interno y externo
129	Preparatoria Abierta (P.A.)	Provisión de servicios de admisión, asesoría académica, evaluación, certificación y acreditación de asignaturas del plan de estudios del Sistema Abierto del Distrito Federal.	5	23	Interno y externo
130	Educación Media Superior a Distancia (EMSAD)	Provisión de servicios de material didáctico, apoyo académico y evaluación del aprendizaje a las instituciones encargadas de operar el modelo de Educación Media Superior a Distancia del país.	0	3	Interno y externo
131	Suministro y Control de Recursos (SyCR)	Administración de los recursos humanos, financieros y materiales.	41	39	Interno
132	Apoyo para la Operación de Servicios Educativos del Bachillerato General Modalidad Escolar (AOSEBOME)	Coordinación de la operación de servicios educativos de la modalidad escolar del bachillerato general.	56	24	Interno
133	Coordinación Académica (CA)	Coordinación académica del Bachillerato General en la Modalidad Escolar.	5	19	Interno
Total de empleados			18112	3076	

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Unidad de Enlace para la Transparencia de la SEP

Como parte de los trabajos realizados en la prestación de servicios educativos de la Secretaría de Educación Pública y mediante el modelo de calidad de la SEP, se establecieron objetivos relacionados con la calidad:

- Fortalecer la relación federalista de manera que los tres órdenes de gobierno trabajen coordinadamente para lograr una educación de buena calidad con equidad.
- Crear nuevos mecanismos de participación corresponsable para que las personas y grupos sociales involucrados e interesados en la tarea educativa aporten trabajo, ideas, creatividad, empeño, dirigidos al logro de los fines educativos.
- Empezar un esfuerzo redoblado en la búsqueda de alternativas de financiamiento y una mejor distribución de los recursos que requiere la tarea educativa.
- Fortalecer la evaluación, el conocimiento y la gestión que emprenderá la administración actual.
- Avanzar en la reorganización de la Secretaría de Educación Pública para adecuarla a los nuevos requerimientos del Sistema Educativo Nacional y estar a la altura de las circunstancias actuales.¹⁸³

Los objetivos de la calidad citados, planteados por la organización de la Secretaría de Educación Pública, tienen su fundamento en los objetivos particulares, metas y programas que las subsecretarías y la Oficialía Mayor desarrollan para darle seguimiento a su cumplimiento.

La implantación del modelo de Innovación y Calidad Gubernamental en la SEP busca cumplir con los requisitos que se establecen en la Norma ISO 9001:2000. Con ello se define la política, la estructura organizacional, las responsabilidades y procedimientos para implantar y mantener la calidad dentro de la Secretaría, tanto en los niveles operativos y funcionales de manera general y específica en cada uno de los procesos.

El Sistema de Gestión de la Calidad de la SEP cumple con una serie de requisitos establecidos dentro de la normatividad. Estos requisitos son: Sistema de Gestión de la Calidad, responsabilidad de la Dirección, gestión de los recursos, realización del producto, medición, análisis y mejora.

¹⁸³ Manual de Gestión de la Calidad de la Secretaría de Educación Pública. SEP. p.5

Los requisitos generales que establece la Norma ISO 9001:2000 sirven de parámetro para que la SEP establezca, implante, mantenga y mejore continuamente su eficacia. El trabajo de las distintas áreas, las Subsecretarías, la Oficialía Mayor, las Direcciones Generales, así como sus delegaciones estatales, así como los procesos operativos han servido de base para la implementación de sistemas de calidad en la SEP.

La SEP lleva a cabo diversas actividades para cumplir con el Sistema de Gestión de la Calidad. Entre otras:

- Se encarga de identificar los procesos que sean necesarios para que el sistema de gestión de la calidad se aplique de manera adecuada. Estos procesos pueden estar ya certificados o en vías de certificación y generalmente forman parte de las Subsecretarías y la Oficialía Mayor.
- También determina la secuencia y la forma en la que interactúan los procesos, la documentación en los procedimientos e instructivos que vayan a implantar las áreas operativas.
- Para apoyar el funcionamiento y seguimiento de los procesos, se debe de gestionar la disponibilidad de los recursos e información. Los recursos se encuentran controlados por las Direcciones Generales que forman parte de la Oficialía Mayor.
- Por medio de indicadores específicos para los objetivos, metas y programas se mide el avance y seguimiento de los procesos.¹⁸⁴

La SEP busca el aseguramiento de la calidad, a través de la certificación de 133 procesos distribuidos en las diferentes áreas que afecten la calidad de los servicios brindados a los usuarios de los mismos. Los procesos certificados son apoyados por las organizaciones externas de la SEP, quienes son las encargadas de realizar sus propios mecanismos de control y evaluación con la finalidad de dar cumplimiento a los lineamientos del sistema de gestión de la calidad. Se observa que la SEP involucró a 21,188 funcionarios de la dependencia en la responsabilidad de implantación, mantenimiento y realización de los productos y servicios proporcionados a través de los sistemas de calidad.

¹⁸⁴ *Ídem.*

4.15 Secretaría de Salud

La Secretaría de Salud es la dependencia encargada de vigilar el cumplimiento de la política de salud, tiene como atribución fundamental “establecer, y conducir la política social en materia de asistencia social, servicios médicos y salubridad general, así como coordinar los programas en materia de salud.”¹⁸⁵

Misión de la Secretaría de Salud:¹⁸⁶

Contribuir a un desarrollo humano justo, incluyente y sustentable, mediante la promoción de la salud como objetivo social compartido y el acceso universal a servicios integrales y de alta calidad que satisfagan las necesidades y respondan a las expectativas de la población, al tiempo que ofrecen oportunidades de avance profesional a los prestadores, en el marco de un financiamiento equitativo, un uso honesto, transparente y eficiente de los recursos, y una amplia participación ciudadana.

*Visión:*¹⁸⁷

En conformidad con los valores y principios descritos:

En el año 2025 todo mexicano tendrá acceso a un seguro de salud, independientemente de su capacidad de pago, su nivel de riesgo o su filiación laboral. Este seguro, a su vez, le garantizará el acceso a servicios bajo un modelo integrado de atención a la salud.

En la búsqueda de mejores condiciones de salud para todos los mexicanos, se atenderán de manera preferencial las necesidades de los grupos más vulnerables, con el objetivo explícito de reducir lo más posible las brechas en salud que pudieran existir entre los diferentes subgrupos de la población.

Las contribuciones al sistema de salud serán proporcionales a la capacidad de pago, y los beneficios se distribuirán atendiendo principalmente a las necesidades de la población. Este

¹⁸⁵ Artículo 39 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación 29 de diciembre de 1976. Última reforma publicada DOF 02-06-2006.

¹⁸⁶ Página Institucional de la Secretaría de Salud: www.ssa.gob.mx . Consultado en diciembre de 2006.

¹⁸⁷ *Ídem.*

proceso lo facilitará la acumulación de los recursos financieros en fondos predominantemente públicos. Los seguros privados, en este escenario, jugarán un papel complementario.

*Objetivos:*¹⁸⁸

En concordancia con los objetivos rectores del área de desarrollo social y humano del *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*, que buscan mejorar los niveles de bienestar de los mexicanos, la equidad, las capacidades personales, la confianza en las instituciones, la convivencia armónica con la naturaleza y la cohesión social, el *Programa Nacional de Salud 2001-2006* se plantea como objetivos los siguientes:

1. Mejorar las condiciones de salud de los mexicanos.
2. Abatir las desigualdades en salud.
3. Garantizar un trato adecuado en los servicios públicos y privados de salud.
4. Asegurar la justicia en el financiamiento en materia de salud.
5. Fortalecer el Sistema Nacional de Salud, en particular sus instituciones públicas.

*Estrategias y líneas de acción:*¹⁸⁹

Estos objetivos habrán de concretarse mediante la implantación de cinco estrategias sustantivas y cinco estrategias instrumentales. Las primeras están directamente relacionadas con los objetivos básicos del sistema, y las segundas influyen en estos objetivos a través del fortalecimiento del sistema de salud. Las estrategias son las siguientes:

1. Vincular la salud con el desarrollo económico y social.
2. Reducir los rezagos en salud que afectan a los pobres.
3. Enfrentar los problemas emergentes mediante la definición explícita de prioridades.
4. Desplegar una cruzada por la calidad de los servicios de salud.
5. Brindar protección financiera en materia de salud a toda la población.
6. Construir un federalismo cooperativo en materia de salud.
7. Fortalecer el papel rector de la Secretaría de Salud.
8. Avanzar hacia un Modelo Integrado de Atención a la Salud.

¹⁸⁸ *Ídem.*

¹⁸⁹ *Ídem*

9. Ampliar la participación ciudadana y la libertad de elección en el primer nivel de atención.
10. Fortalecer la inversión en recursos humanos, investigación e infraestructura en salud.

Los procesos certificados en materia de administración de la calidad de la dependencia, son los siguientes:

Cuadro 4.18 Procesos certificados en SSA

No.	Área	Proceso	Tipo de Proceso
1	Oficinas del C. Secretario	Coordinación de Asesores. Secretaría Particular y Coordinación Administrativa.	Interno
2	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Asesoría y consultoría en general, así como la defensa de los intereses jurídicos y patrimoniales de la Secretaría de Salud	Interno
3	Dirección General de Calidad y Educación en la Salud	Proceso de Calidatel de la Dirección de Acuerdos Institucionales y Vinculación Ciudadana de la Secretaría de Salud	
4	Subsecretaría de Innovación y Calidad	Procesos que participan en la conducción estratégica de la Subsecretaría de Innovación y Calidad	Interno
5	Dirección General de Evaluación del Desempeño	Elaboración del Informe Salud – México y elaboración y difusión de los indicadores de resultado.	Interno y externo
6	Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto	La prestación de servicios derivados de las atribuciones establecidas en el Reglamento interior	Interno
7	Subsecretaría de Administración y Finanzas	Coordinación de Asesores, Coordinación Administrativa y Control de Gestión	Interno
8	Comisión Federal para la protección contra Riesgos Sanitarios	Servicios de control analítico en alimentos, medicamentos, productos biológicos y cosméticos: autorización a terceros en unidades de verificación y laboratorios de pruebas y capacitación en el ámbito de su competencia	Interno
9	Comisión Nacional de Protección social en salud	Procesos del sector popular: normatividad para la promoción, afiliación y capacitación, elaboración de materiales para los estados.	Interno
10	Comisión de Autorización Sanitaria	Control analítico en alimentos, productos biológicos y cosméticos	Interno
11	Comisión de Autorización Sanitaria	Autorización a terceros en unidades de verificación y laboratorios de prueba	Interno
12	Comisión de Autorización Sanitaria	Capacitación en el ámbito de competencia	Interno
13	Comisión Nacional en Protección en Salud	Normatividad para la promoción	Interno
14	Comisión Nacional en Protección en Salud	Elaboración de materiales para promoción, afiliación y capacitación.	Interno
15	Comisión Nacional en Protección en Salud	Control de padrón de afiliados	Interno
16	Comisión Nacional en Protección en Salud	Transferencia de recursos a los estados	Interno y externo
17	Comisión Nacional en Protección en Salud	Actualización del catálogo de los servicios esenciales de salud	Interno
18	Comisión Nacional en Protección en Salud	Recepción de la base de datos del sistema de registros clínicos	Interno
19	Comisión Nacional en Protección en Salud	Adquisición de micronutrientos	Interno
20	Comisión Nacional en Protección en Salud	Estimación de tarifas y costos de las intervenciones médicas	Interno
21	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Atención de consultas	Interno y externo
22	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Definición de lineamientos y criterios jurídicos	Interno
23	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Participación en órganos colegiados y reuniones	Interno
24	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Certificación de firmas	Interno
25	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Revisión, remisión y registro de documentos que requieren ser publicados en el Diario Oficial de la Federación	Interno
26	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Registro Único de personas acreditadas para realizar trámites ante la Secretaría de Salud	Interno
27	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Registro de instrumentos jurídicos y de nombramientos, firmas y rúbricas	Interno
28	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Participación en comités y subcomités de Adquisiciones, revisores de bases, obras públicas y bienes inmuebles	Interno
29	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Control de Gestión	Interno
30	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Amparo Indirecto	Interno

Cuadro 4.18 Procesos certificados en SSA (continuación)

No.	Área	Proceso	Tipo de Proceso
31	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Comisión Nacional de los Derechos Humanos	Interno
32	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Recursos Administrativos de revisión	Interno
33	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Juicios de nulidad fiscal	Interno
34	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Procedimiento laboral vía acción y excepción	Interno
35	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Actas administrativas	Interno
36	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Procedimiento penal	Interno
37	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Procedimiento civil	Interno
38	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Control y recepción de documentación para envío por mensajería	Interno
39	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Mantenimiento preventivo, correctivo y lubricantes al parque vehicular	Interno
40	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Recepción y control de materiales de almacén.	Interno
41	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Formación de personal	Interno
42	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Movimientos de personal	Interno
43	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Conciliación de plantilla	Interno
44	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Pago de salarios	Interno
45	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Vacaciones	Interno
46	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Programación- Presupuestación	Interno
47	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Adecuación presupuestaria	Interno
48	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Informe de disponibilidades financieras	Interno
49	Dirección General de Asuntos Jurídicos	Afectación del presupuesto a través de cuenta por liquidar certificada.	Interno
50	Subsecretaría de Innovación y Calidad	Monitoreo y Control: se realiza el seguimiento e identificación de desviaciones de la información y metas planteadas, emitiéndose las recomendaciones que correspondan.	Interno
51	Subsecretaría de Innovación y Calidad	Asesorías: En el proceso mediante el cual se recopila información, se analiza y sintetiza para otorgar opiniones, sugerencias o recomendaciones a solicitudes específicas.	Interno
52	Subsecretaría de Innovación y Calidad	Apoyo a la Gestión del Subsecretario: Es el proceso el cual se realiza el control de gestión de la oficina y de la Agenda del C. Subsecretario de Innovación	Interno
53	Subsecretaría de Innovación y Calidad	Gestión de recursos humanos	Interno
54	Subsecretaría de Innovación y Calidad	Gestión de recursos financieros	Interno
55	Subsecretaría de Innovación y Calidad	Compra y abastecimiento de bienes y servicios	Interno
56	Subsecretaría de Innovación y Calidad	Revisión por la Dirección	Interno
57	Subsecretaría de Innovación y Calidad	Auditorías	Interno
58	Subsecretaría de Innovación y Calidad	Mejora continua	Interno
59	Dirección General de Evaluación del Desempeño	Elaboración del Informe de Salud: brinda información sobre el desempeño de los sistemas nacional y estatales de salud, así como los servicios, programas e instituciones de salud para el reajuste de programas, políticas y servicios, y para la rendición de cuentas.	Interno y externo
60	Dirección General de Evaluación del Desempeño	Elaboración y difusión de los indicadores de resultado: Indica los avances en materia de indicadores de salud aprobados por el Consejo Nacional de Salud.	Interno

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Unidad de Enlace para la Transparencia de la Secretaría de Salud.

En la Secretaría de Salud se ha instrumentado como parte de la iniciativa de un Gobierno de Calidad, la certificación en la norma ISO 9001:2000 de unidades administrativas que contribuyan a evitar dobles trabajos en sus procesos y avanzar con ello en la iniciativa de un Gobierno que Cueste Menos.

Las unidades administrativas que cuentan con la certificación de ISO 9001:2000 son las siguientes:

- Subsecretaría de Innovación y Calidad.
- Comisión Nacional de Arbitraje Médico.
- Comisión Federal para Protección Contra Riesgos Sanitarios.
- Comisión Nacional de Protección Social en Salud.
- Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.
- Dirección General de Calidad y Educación en Salud.
- Dirección General de Asuntos Jurídicos.

Como parte de la formación integral del personal de la Secretaría de Salud y con la finalidad de contribuir al cumplimiento de los requerimientos para implantar y evaluar los criterios del Modelo INTRAGOB, la Dependencia inició un programa de capacitación para el personal de las unidades administrativas, con el propósito de cumplir con los requerimiento de la norma ISO 9001:2000 (Criterio de Gestión y Mejora de Procesos). Éste, dio inicio en las unidades administrativas certificadas en dicha norma, para posteriormente pasar a formarse como Evaluadores del Premio INTRAGOB a través de la oficina del Premio Nacional de Calidad (PNC).

El número de servidores públicos que han recibido capacitación en gestión de la calidad es amplio, sin embargo el considerado altamente capacitado por la Dependencia asciende a más de 690 personas reportadas dentro de los procesos certificados bajo la norma ISO 9001:2000.

Actualmente se cuenta con personal formado como Evaluador del Premio INTRAGOB y que colaborará con la oficina del PNC para el ciclo 2004. Dicho personal es responsable dentro de la Subsecretaría de Administración y Finanzas de la evaluación del grado de madurez y avance de los distintos criterios del Modelo INTRAGOB en la Dependencia.

La Dependencia ha capacitado a más de 20,000 trabajadores de la salud a nivel nacional sobre herramientas de mejora de la calidad de los servicios de salud. En las entidades federativas se ha impulsado y capacitado en un modelo de gestión de calidad que promueve la implantación de las mejores prácticas en la prestación de servicios de salud. Para promover este propósito, por primera vez, la Secretaría de Salud ha implementado en el Sector Salud el Premio Nacional de

Calidad como mecanismo para incentivar el desarrollo y madurez del modelo de gestión en las actividades sustantivas de la Dependencia.

4.16 Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)

La Secretaría del Trabajo es la dependencia encargada de “vigilar la observancia y aplicación de las disposiciones emanadas del Artículo 123 de la Constitución, la Ley Federal del Trabajo y sus reglamentos.”¹⁹⁰

*La Misión de la Secretaría:*¹⁹¹

"Conducir con justicia y equidad la política laboral nacional que propicie el bien común".

La Secretaría promueve con innovación y eficacia una cultura, una legislación e instituciones que impulsan el trabajo de las mexicanas y los mexicanos como expresión de la dignidad de la persona humana, para su plena realización y para elevar su nivel de vida y el de su familia; promueve el empleo digno libre de riesgos, así como la capacitación para la productividad y la competitividad; coadyuva a disminuir las graves desigualdades sociales, impartiendo justicia laboral para mantener el equilibrio entre los factores de la producción, a fin de contribuir a generar un desarrollo económico dinámico, sostenible, sustentable e incluyente.

*Visión:*¹⁹²

México cuenta con la cultura laboral que propicia el bienestar y el bien ser de sus habitantes, por la que el trabajo productivo es un medio para el desarrollo integral de las personas, y los trabajadores de México tienen un nivel de vida acorde con su dignidad humana

*Objetivos Rectores:*¹⁹³

1. Cultura laboral

¹⁹⁰ Artículo 40 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación 29 de diciembre de 1976. Última reforma publicada DOF 02-06-2006.

¹⁹¹ Página Institucional de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social: www.stps.gob.mx, consultado en noviembre de 2006.

¹⁹² *Ídem.*

¹⁹³ *Ídem.*

- Fortalecer la Nueva Cultura Laboral que promueva el trabajo como expresión de la dignidad de la persona humana, para su plena realización y para elevar su nivel de vida y el de su familia

2. Reforma legislativa laboral

- Impulsar una reforma laboral que propicie la justicia y el equilibrio entre los factores de la producción, a fin de contribuir a generar un desarrollo económico dinámico, sostenible, sustentable e incluyente que conduzca al bien ser y el bienestar de las personas.

3. Modernización de las instituciones laborales

- Promover la modernización de la STPS, con el objeto de brindar un mejor servicio en el marco de la Modernización de la Administración Pública Federal.

4. Modernización Sindical

- Promover la modernización sindical, a través de la conducción de la política pública laboral, que garantice el respeto a la autonomía y democracia sindical.

5. Ámbito Internacional

- Mantener y profundizar la presencia de México en el ámbito laboral internacional, con el objeto de que haya consistencia entre los intereses nacionales, su legislación laboral y los convenios internacionales suscritos por el gobierno mexicano, a fin de procurar mejores condiciones de trabajo.

Dentro de los trabajos en materia de certificación de procesos bajo la Norma ISO 9000, se identifican 69 procesos certificados y la participación de 542 funcionarios de diez áreas estructurales de la dependencia. De esta manera, la Secretaría mantiene la certificación de trece procesos de alto impacto, en lo concerniente a la capacitación para el trabajo, el Servicio Nacional de Empleo, Chambanet, así como difusión en materia de promoción del empleo. Como fortalecimiento de la planeación de la dependencia se certificaron 29 procesos estratégicos en materia del manejo de los recursos materiales y financieros de la dependencia, así como la certificación de 27 procesos de soporte que fortalecen los trabajos de los propios procesos de alto impacto de la Secretaría.

Los procesos certificados de la dependencia, son los siguientes:

Cuadro 4.19 Procesos certificados en la STPS

Área	No.	Proceso de Alto impacto	No.	Procesos estratégicos	No.	Procesos de soporte	Personal
DGC	1	Programa de Apoyo a la capacitación			1	Recursos Humanos	74
	2	Capacitación Técnica y Formación en Desarrollo Humano			2	Recursos Materiales y Servicios Generales	
	3	Registro de obligaciones legales			3	Crédito Externo	
	4	Servicio del Centro de información			4	Control Presupuestal	
					5	Coordinación de Planeación, Registro e Información	
					6	Análisis y Registro de Resultados	
					7	Análisis y Desarrollo de Tecnología	
DGRMSG					1	Administración de Oficialía de Partes	
					2	Mantenimiento del Parque Vehicular	
					3	Servicio de Adquisiciones	
DGPL	1	Supervisión del Servicio Nacional de Empleo	1	Planeación, seguimiento y evaluación			29
				2	Acceso a la información pública gubernamental		
Dirección Gral. de investigación y estadísticas del trabajo			1	Cálculo del incremento salarial contractual de jurisdicción federal			
Delegación Federal del Trabajo en Baja California Norte			1	Sistema de Gestión de Calidad			
DGPP			1	Operación Presupuestal	1	Gestión de Recursos	75
			2	Programático Presupuestal	2	Capacitación	
			3	Cuenta Pública			
			4	Operación del Presupuesto			
DGEG	1	Promoción y difusión	1	Fortalecimiento interinstitucional	1	Sistema de Gestión de la Calidad	36
		Sensibilización y capacitación	2	Proceso de la Dirección General responsabilidad de la alta Dirección	2	Satisfacción del Cliente	
			3	De la subdirección de impulso a la equidad	3	Auditoría Interna	
	2		4		4	Seguimiento y medición de los procesos y servicios	
					5	Control de producto y servicio no conforme	
					6	Mejora continua	
					7	Análisis de datos	
CGE	1	Administración y Control de la Página Chambanet	1	Administración de la información y soporte. Sistema de Información del Servicio Nacional de Empleo SISNE	1	Control de Gestión	
	2	Elaboración, edición y distribución del periódico "Mi chamba"	2	Atención a usuarios del programa de trabajadores agrícolas temporales México- Canadá	2	Liberación y comprobación de recursos	
	3	Análisis, difusión y orientación de la información ocupacional	3	Planeación, seguimiento y evaluación de universos de proyectos y metas de la STPS	3	Gestión de recursos, humanos, materiales y financieros	
	4	Gestión de la inversión productiva	4	Supervisión, control y apoyo técnico a los Servicios Estatales de Empleo			
	5	Administración y control del Centro de Atención de llamadas a usuarios del proyecto Chambanet en el D.F.	5	Elaboración del Informe trimestral del empleo, la ocupación y los salarios en México			
	6	Sistema de Capacitación para el empleo	6	Atención de requerimientos de información estadística del sector laboral			
			7	Administración y actualización del sistema de información laboral			
DGDH			1	Presupuesto	1	Eventos de bienestar social	328
			2	Nómina	2	Centro de Desarrollo Infantil	
			3	Servicios al personal	3	Gestión de recursos, humanos, materiales y financieros	
			4	Organización	4	Control y evaluación	
			5	INTRAGOB	5	Planificación del SGC	
			6	Prestaciones y servicios adicionales			
			7	Administrativo laboral			
			8	Reclutamiento y selección			
			9	Evaluación del desempeño			
			10	Formación del personal			
						TOTAL DE EMPLEADOS	542

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Unidad de Enlace para la Transparencia de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social

4.17 Secretaría de la Reforma Agraria (SRA)

Las principales atribuciones de la SRA, se determinan en el marco de la aplicación de los preceptos agrarios, emanados del Artículo 27 constitucional.¹⁹⁴

Misión de la Secretaría de la Reforma Agraria:

“Proporcionar certeza jurídica en la tenencia de la tierra a la población objetivo, a través del impulso al ordenamiento territorial y la regularización de la propiedad rural, así como elaborar políticas públicas que fomenten el acceso a la justicia y al desarrollo agrario integral, mediante la capacitación permanente y la organización de los sujetos agrarios como entes fundamentales del primer eslabón del proceso productivo nacional, para coadyuvar en las acciones sociales que propicien bienestar en el medio rural, con el consecuente cuidado en la preservación del medio ambiente y recursos naturales.”¹⁹⁵

Visión:

“Una población rural integrada al desarrollo económico nacional e internacional, preparada para ejercer sus derechos de propiedad sobre la tierra con plenitud, donde todos los sujetos agrarios estén capacitados para organizarse, asociarse y aprovechar las oportunidades que implica la certeza jurídica en el medio agrario, en un ambiente de armonía y procuración de justicia pronta, con acceso permanente a nuevas oportunidades de ingreso y bienestar acordes a las potencialidades regionales, apoyados por instituciones agrarias modernas y actualizadas, diseñadas para adecuarse a los requerimientos de la actualidad. Todo ello garantizado con la ejecución de programas de ordenamiento territorial, capacitación y organización agraria, desarrollo agrario integral y desarrollo urbano ordenado, así como de acceso al financiamiento y a los mercados de tierras.”¹⁹⁶

¹⁹⁴ Artículo 41 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación 29 de diciembre de 1976. Última reforma publicada DOF 02-06-2006

¹⁹⁵ Página Institucional de la Secretaría de la Reforma Agraria: www.sra.gob.mx. Consultada en agosto de 2006.

¹⁹⁶ *Ídem*

*Objetivos:*¹⁹⁷

- I. Ordenar y regularizar la propiedad rural, otorgando seguridad jurídica y certidumbre documental en la tenencia de la tierra a los agentes y sujetos del sector rural, dando vigencia al Estado de Derecho en México.
- II. Disminuir la incertidumbre y fomentar la convivencia armónica de quienes habitan el campo mexicano, para lo cual se procurará justicia agraria rápida y expedita, privilegiando la conciliación de intereses en la solución de conflictos.
- III. Capacitar y organizar a la población rural, para promover su integración al desarrollo productivo del país, y propiciar que sus derechos de propiedad de la tierra, se traduzcan en un mejor nivel de vida.
- IV. Impulsar la integración productiva de los sujetos agrarios para crear nuevas y mejores posibilidades de ingreso y bienestar acordes con las potencialidades regionales.
- V. Prevenir y abatir prácticas de corrupción e impunidad e impulsar la mejora de la calidad en la gestión pública.
- VI. Promover condiciones que alienten y favorezcan una participación ciudadana intensa, responsable, comprometida, informada y crítica, en torno a asuntos de interés público que dé lugar a un gobierno de y para los ciudadanos.

Estrategias:

- ◆ Otorgar seguridad jurídica en la tenencia de la tierra, para contribuir al desarrollo sustentable del campo mexicano.
- ◆ Preservar el Estado de Derecho.
- ◆ Promover la pronta, expedita y eficaz administración de la justicia agraria.
- ◆ Impulsar programas integrales de capacitación y organización a los campesinos en el territorio nacional.
- ◆ Apoyar a los campesinos para que sean los principales beneficiados de la aportación de sus tierras al desarrollo urbano nacional.
- ◆ Atender los acuerdos agrarios en materia de organización y fomento.
- ◆ Apoyar la generación de actividades productivas en el medio rural.
- ◆ Reestructurar el sector de acuerdo a los nuevos retos.

¹⁹⁷ *Ídem.*

- ◆ Fomentar una nueva cultura en el servidor público del Sector.
- ◆ Mayor interacción con otras dependencias federales y estatales.
- ◆ Mejorar la calidad y disponibilidad de información del Sector.
- ◆ Desarrollar un sistema continuo y participativo que permita captar las necesidades e iniciativas de la sociedad con respecto al medio agrario.

Cuadro 4.20 Procesos certificados en la SRA

Área	Proceso	Fecha
DGOR	Ordenamiento y regularización de los terrenos baldíos y nacionales.	20-Mar-02
	Colonias agrícolas y ganaderas.	
	Predios adquiridos por la secretaría de la reforma agraria.	
	Expropiación de bienes ejidales y comunales.	
	Observancia de la ley en materia de excedentes a los límites de propiedad ejidal o de sociedades.	
DGARMySG	Adquisiciones.	19-Dic-02
	Inventarios.	
UCA	Audiencia campesina.	19-Dic-02
	Seguimiento y control.	
UTO	Desahogar expedientes en cumplimiento de resoluciones del poder judicial federal y de los tribunales.	18-Dic-03
	Órdenes de ejecución de resoluciones presidenciales.	
DGAJ	Expedición de copias certificadas.	18-Dic-03
	Adecuación anual de las reglas de operación del fondo para el apoyo a proyectos productivos (FAPPA) y la generación de la base de datos del no. De grupos autorizados para su apoyo por el comité técnico del FAPPA.	

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Unidad de Enlace para la Transparencia de la SRA

La SRA como parte de los trabajos en materia de calidad ha realizado la certificación de 13 procesos de cinco áreas estructurales de la dependencia. Los procesos certificados de la dependencia están relacionados con los servicios de ordenamiento territorial agrario, servicios de asesoría jurídica y audiencia campesina. Se observa en el gráfico anterior que se mantiene la certificación en dos de sus procesos referentes a la administración de los recursos materiales.

4.18 Secretaría de Turismo (SECTUR)

Las atribuciones de la SECTUR se determinan a través de la implementación y formulación de la conducción de la política de desarrollo de la actividad turística nacional.¹⁹⁸

*Visión:*¹⁹⁹

“En el año 2025 México será un país líder en la actividad turística, ya que habrá diversificado sus mercados, productos y destinos y sus empresas serán más competitivas en los ámbitos nacional e internacional. El turismo será reconocido como pieza clave en el desarrollo económico y su crecimiento se habrá dado con respeto a los entornos naturales, culturales y sociales, contribuyendo al fortalecimiento de la identidad nacional”. La visión plantea el desarrollo de un nuevo modelo de desarrollo turístico “acorde con las tendencias del mercado y también con la necesidad de un más equitativo sistema de distribución de la riqueza”.

*Misión:*²⁰⁰

“Conducir el desarrollo turístico nacional, mediante las actividades de planeación, impulso al desarrollo de la oferta, apoyo a la operación de los servicios turísticos y la promoción, articulando las acciones de diferentes instancias y niveles de gobierno”.

Ejes Rectores:

- 1) Turismo, Prioridad Nacional
- 2) Turistas Solamente Satisfechos
- 3) Destinos Sustentables
- 4) Empresas Competitivas.

Objetivos Sectoriales:

Eje Rector 1: Turismo Prioridad Nacional

- 1) Diseñar e impulsar una política de estado en materia turística
- 2) Consolidar la generación y difusión de la información que fortalezca al sector turístico
- 3) Impulsar la mejora regulatoria

¹⁹⁸ Artículo 42 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación 29 de diciembre de 1976. Última reforma publicada DOF 02-06-2006.

¹⁹⁹ Página Institucional de la Secretaría de Turismo. www.sectur.gob.mx. Consultado en octubre de 2006

²⁰⁰ *Ídem*

- 4) Modernizar y profesionalizar la administración pública del turismo
- 5) Aprovechar las ventajas de la inserción a la globalidad.

Eje Rector 2: Turistas Solamente Satisfechos

- 6) Fortalecer la promoción turística
- 7) Ampliar la cobertura de servicios de información, seguridad y asistencia turística
- 8) Mejorar la calidad de los servicios turísticos
- 9) Impulsar el desarrollo del turismo doméstico.

Eje Rector 3: Destinos Sustentables

- 10) Apoyar el desarrollo turístico municipal, estatal y regional
- 11) apoyar el desarrollo sustentable del turismo
- 12) fomentar la oferta turística
- 13) favorecer la dotación de infraestructura en apoyo al turismo.

Eje Rector 4: Empresas Competitivas

- 14) Fortalecer la modernización de las Pymes turísticas
- 15) Desarrollar productos turísticos competitivos.

Actualmente se encuentran 9 procesos certificados bajo la Norma ISO 9000

Cuadro 4.21 Procesos certificados en la SECTUR

No.	Proceso	Fecha	Personal	Impacto
1	<i>Adquisiciones:</i> Es el proceso que opera y garantiza las adquisiciones de bienes materiales y servicios profesionales y técnicos en la dependencia, conforme a la legislación y normatividad vigentes.	Febrero de 2003	32	Interno
2	<i>Data Tur:</i> Es el proceso a través del cual la Secretaría de Turismo pone a su disposición de los agentes del sector turístico, información estadística confiable, oportuna y pertinente, en virtud de su incidencia en los procesos de planeación y de toma de decisiones públicos y privados.	Noviembre de 2003	12	Interno y externo
3	<i>Normalización y certificación:</i> Es el proceso que asegura la elaboración y revisión de normas oficiales mexicanas, la aprobación de Unidades de Verificación y Organismos de certificación y el mantenimiento de la aprobación de Unidades de Verificación y Organismos de Certificación, en materia turística.	Diciembre de 2003	5	Externo

Cuadro 4.21 Procesos certificados en la SECTUR (continuación)

No.	Proceso	Fecha	Personal	Impacto
4	<i>Elaboración de nómina:</i> es el proceso mediante el cual opera la nómina de personal y aplica la legislación y reglamentación vigente que la regulan.	Diciembre de 2004	22	Interno
5	<i>Formación empresarial a MPyME's:</i> es el proceso de formación a MPyME's y tiene como objetivo de impulsar e instrumentar programas para mejorar la calidad de este tipo de organizaciones, que permitan un impacto positivo en la prestación de sus servicios, contribuyendo a la integración más eficaz en las cadenas productivas y coadyuvando a consolidar los destinos con servicios turísticos de calidad.	Junio de 2005	5	Externo
6	<i>INFOTUR- CIAT:</i> es el proceso mediante el cual la Secretaría de Turismo brinda sin costo, a los nacionales y extranjeros, información y orientación sobre los destinos atractivos y servicios turísticos en cuatro modalidades: 1) atención telefónica; 2) atención personalizada; 3) reservación de hospedaje; 4) atención por correspondencia.	Junio de 2005	37	Externo
7	<i>Acreditación de guías turísticas:</i> es el proceso mediante el cual las personas físicas pueden acreditarse como guías de turistas ante la Secretaría de Turismo, cumpliendo con los requisitos que establece la normatividad aplicable.	Junio de 2005	12	Externo
8	<i>Registro nacional de Turismo:</i> es el proceso que tiene por objeto inscribir voluntariamente a los prestadores de servicios turísticos, cumpliendo con la normatividad aplicable con el fin de poder proporcionar mejor servicio y protección a los turistas, tanto nacionales como extranjeros.	Junio de 2005	3	Externo
9	<i>Centro de documentación:</i> es el proceso de la Unidad de información que opera de manera abierta al público, que cuenta con material especializado en turismo y que es un canal de información oficial de la dependencia que brinda información al público en general.	Junio de 2005	5	Externo
Total de empleados			133	

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Unidad de Enlace para la Transparencia de la SECTUR

Capítulo V: Análisis general de los procesos certificados

Este capítulo tiene como objetivo sistematizar la información de campo obtenida de las Secretarías de Estado de la Administración Pública Federal. Para el análisis de la información se presentarán los resultados generales de los avances en materia de incorporación de Sistemas de Calidad ISO 9000 en las Secretarías. De igual manera, se han identificado los niveles de innovación en materia de la implementación de sistemas de calidad, estos niveles referenciales, tienen como finalidad interpretar los resultados de la investigación para ubicar estructura, personal, funcionalidad y comportamiento generado en la implantación de modelos ISO 9000 de manera general en las Secretarías de Estado.

5.1 Resultados generales por Secretaría

Conforme a la información proporcionada por las Secretarías de Estado de la Administración Pública Federal, se observa la certificación de 750 procesos en ISO 9000 y sus distintas versiones de los 1,848 procesos reportados por la Oficina de la Presidencia para la Innovación y Calidad Gubernamental.

²⁰¹ Los procesos en los que se establecieron sistemas de gestión de calidad, conforme a los lineamientos generales de la Agenda Presidencial de Buen Gobierno; el modelo de calidad INTRAGOB; y, el Programa de Innovación y Calidad Gubernamental, se llevaron bajo acciones de seguimiento y control por cada Secretaría de Estado.

Los resultados de la certificación de procesos en la Administración Pública Federal, demuestran que las Secretarías de Estado, certificaron cuando menos un proceso en el ámbito de su organización interna, siendo la Secretaría de Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) la más importante en este sentido, a través de sus organismos desconcentrados²⁰²

²⁰¹ Este dato contempla la certificación de Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, en las que se encuentran, entre las más destacadas: PGR, CFE, PEMEX, IMSS e ISSSTE. Dato consultado en www.innova.gob.mx, agosto de 2006.

²⁰² Los organismos de la dependencia son los siguientes: ASERCA (Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria); FIRCO (Fideicomiso de Riesgo Compartido); INIFAP (Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias); SENASICA (Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria); Sistema Producto Café; SIAP (Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera); PRONASE (Productora Nacional de Semillas); INCA (Instituto Nacional para el desarrollo de Capacidades en el Sector Rural, A.C.); PRONABIVE (Productora Nacional de Biológicos Veterinarios); CONAPESCA (Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca); SNICS (Servicio Nacional de Inspección y Certificación de Semillas); Instituto Nacional de Pesca; CICOPLAFEST (Comisión

que realizan acciones a través de los programas referentes de apoyo al campo. En este tenor, referente a la prestación de servicios a privados por parte de la SAGARPA, se resalta la presencia de las delegaciones en las entidades federativas, los estados de Aguascalientes y Baja California mantienen 73 de procesos certificados.

Otra dependencia que implantó un gran número de modelos de calidad en sus procesos (133), a través de la Norma ISO 9000, fue la Secretaría de Educación Pública (SEP), que demuestra la cobertura nacional que tiene por su importancia en la prestación de servicios educativos, a través de la certificación de procesos a nivel nacional, resaltando la participación de 21,188 servidores públicos que se involucran en la atención de algún servicio de la Secretaría.

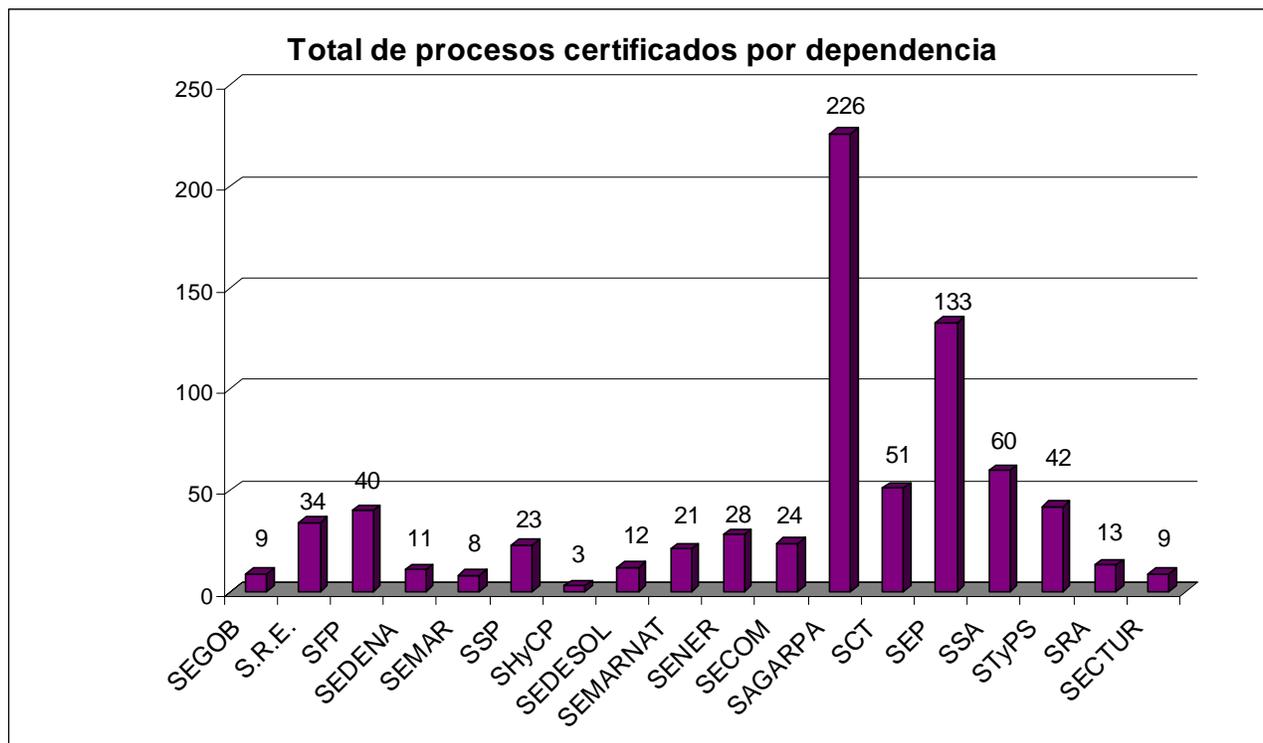
En orden de importancia, las Secretarías de Salud (SSA), Transportes (SCT), Trabajo (STPS) y Función Pública (SFP) realizaron significativamente certificaciones en los procesos internos de sus propias dependencias. Cabe resaltar que como funciones elementales del Estado, los procesos concernientes a Salud y Educación son básicos para la legitimación de los gobiernos, aunque los modelos ISO 9000 no se enfocan a certificar y legitimar a los gobiernos de cara a sus ciudadanos, sí fortalecen las áreas y procesos en los que se realizan las funciones del sector público. De igual manera, la participación de los servidores públicos en los procesos de cambio y mejora son fundamentales para la efectividad de las políticas públicas.

A través del modelo de Innovación y Calidad Gubernamental se buscó innovar a la Administración Pública Federal con base en principios como calidad, transparencia, rendición de cuentas, efectividad, etc. Estos principios de organizaciones de gobierno respondieron a la iniciativa de la Presidencia de la República de conformar cuadros de calidad, parecidos al enfoque organizacional de la empresa privada. En este sentido, las características propias de las organizaciones gubernamentales enfrentaron resistencia al cambio y a la innovación de la propuesta de la Presidencia.

Como se puede observar en el siguiente cuadro, las dependencias tuvieron el compromiso de certificar una o más áreas y procesos, conforme a los lineamientos de la Presidencia de la República.

Intersecretarial para el Control del proceso y uso de Plaguicidas, Fertilizantes y Sustancias Tóxicas); y, FORMA (Fideicomiso para el Mercado del Azúcar). Consultado en www.sagarpa.gob.mx, diciembre de 2006.

Gráfica 5.1



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por las Unidades de Enlace para la Transparencia. Información actualizada a Julio de 2006

5.2 Niveles de innovación para la calidad en las Secretarías de Estado

Para poder comprender la innovación a través de la implantación de sistemas de calidad en la Administración Pública Federal, se identificarán los elementos necesarios para determinar el grado de implantación de los enfoques de calidad en la Norma ISO 9000, mediante los siguientes niveles de análisis de la innovación en las organizaciones:

- Nivel funcional de la innovación.* Este nivel de innovación se entendería como el “hacer nuevas cosas”, nuevos procesos, que no tenían antecedentes en la organización analizada y que generalmente surgen de la dinámica del contexto (competencia, dinamismo tecnológico, nuevas disposiciones gubernamentales, etcétera).
- Nivel estructural de la organización.* En este nivel se entienden nuevas formas organizativas, no convencionales, de organización de recursos (materiales, técnicos,

humanos), es decir, nuevas articulaciones de los elementos organizacionales, un nuevo orden de referencia para la toma de decisiones. Aquí cabría mencionar que el concepto de estructura no se refiere estrictamente al ámbito formal o a la representación normativo-legal, sino a la estructura real de los procesos de toma de decisiones, independientemente de su correspondencia con la estructura formal.

- c) *Nivel comportamental de la innovación.* Este nivel se refiere a las expectativas individuales, la modificación de patrones de conducta, los nuevos arreglos organizacionales entendidos como rearticulaciones en la red de influencias, alianzas, coaliciones en estructuras de poder amorfas y disímbolas entre actores.
- d) *Nivel racional de la innovación.* Es aquel en el que las complejas vinculaciones entre el contexto y la organización, en su mutua dependencia y efectos recíprocos, procrean necesidades y factores innovadores, donde éstas reconfiguran incluso la relación con las redes de actores externos y las agencias de poder e influencia que las enmarcan.²⁰³

5.2.1 Nivel funcional de la innovación

De las certificaciones e innovaciones en materia de calidad, en lo referente al *nivel funcional de la innovación*, se observa que en los procesos certificados por las Secretarías de Estado no se establecieron nuevas formas de realizar las cosas, en sentido jurídico - normativo, sino que conforme al marco jurídico vigente se fortaleció la planeación de los procesos. En este aspecto, lo que se demuestra en este nivel de análisis es la innovación en materia de las acciones que realiza el gobierno, conforme a lo estipulado por la ley o programa. La dimensión política de las políticas y programas en materia de innovación y calidad implementadas por el gobierno del presidente Vicente Fox, cobraron una importancia significativa al establecerse en un periodo de transición para México, el énfasis de la innovación cobró relevancia en el discurso político.

Las líneas de acción que determinaron la implantación de modelos ISO 9000 en las secretarías estuvieron enmarcadas en el contexto del Modelo para la Innovación y Calidad Gubernamental, la Agenda de Buen Gobierno y el Modelo de Calidad Intragob.

En este sentido, el Modelo de Innovación y Calidad Gubernamental, fue presentado al inicio del mandato del Presidente Vicente Fox como una medida estratégica para proporcionar a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, las líneas de acción necesarias

²⁰³ Arellano; David y Cabrero; Enrique. "Análisis de innovaciones exitosas. Una propuesta metodológica. *Gestión y Política Pública*, v.II, No. 1, pp. 67-68

para el establecimiento de acciones encaminadas a mejorar la organización interna de cada dependencia y entidad.

Dentro de los lineamientos generales del Modelo de Innovación, se instauró la Red de Calidad del Gobierno Federal, como el mecanismo para dar seguimiento a la implantación de sistemas de calidad en la Administración Pública Federal. En este contexto, la Red de Calidad del Gobierno Federal, buscó estar integrada por “representantes del más alto nivel de todas las secretarías de estado y también de las entidades más importantes del gobierno: como Petróleos Mexicanos (PEMEX), la Comisión Federal de Electricidad (CFE), el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), entre otras.”²⁰⁴

Como parte de los trabajos realizados de la Red de Calidad del Gobierno Federal se instauró el enfoque a las *Best Practices*, en donde se instituyó la Semana Nacional de Calidad de la Administración Pública, en sus versiones Federal y Estatal para incentivar y reconocer las prácticas exitosas del Gobierno. En este mismo contexto, el Premio Intragob e Innova se consolidaron como las preseas más importantes en el reconocimiento a la innovación y calidad gubernamental.

5.2.2 Nivel estructural de innovación

Por su parte el *nivel estructural* de innovación, hace referencia a las formas y modos en los que se fortalecen los procesos de planeación y administración de los recursos; en este aspecto, la Norma ISO 9000 señala la necesidad del establecimiento de comités de calidad para el mantenimiento y mejora de los procesos certificados; determinando estructuras para la innovación de los procesos certificados.

En este sentido, las áreas certificadas el gobierno federal, realizaron la documentación de los siguientes procedimientos para garantizar y comprobar el grado de madurez de los sistemas de calidad²⁰⁵:

²⁰⁴ Entrevista con el Ing. Julián Adame M., coordinador de la Red de Calidad del Gobierno Federal. “La Red de Calidad del Gobierno Federal y sus perspectivas de Crecimiento,” publicado en *Boletín IEE*, julio- agosto del 2002. Consultado en Instituto de Investigaciones Eléctricas <http://www.iee.org.mx/>. Fecha de consulta marzo de 2007.

²⁰⁵ Véase página 68 del presente documento.

1. Definición de la política y objetivos de la calidad
2. Manual de la calidad
3. Seis procedimientos documentados:
 - a. Control de documentos
 - b. Control de los registros
 - c. Auditorías internas
 - d. Control de productos no conformes
 - e. Acciones correctivas
 - f. Acciones preventivas
4. Documentos
5. Registros.

Por otra parte, se observa que dichas estructuras y procedimientos documentados no están incluidos en los manuales de organización de las dependencias; sino que se crearon para la funcionalidad de los sistemas de manera paralela, lo que debilita el grado de implantación y profundidad de los comités de calidad, esto es, se crearon manuales para la calidad, sustentados en el nivel de responsabilidad, no estableciendo las atribuciones en el marco reglamentario de las dependencias. Por su parte, como se observa en el siguiente cuadro, la certificación de centros de trabajo en ISO 9000 alcanzó sus niveles máximos durante el periodo 2000-2005.

Gráfica 5.2



Fuente: Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental. ¿Dónde estamos y hacia dónde vamos en nuestra agenda de buen gobierno? Informe de Resultados al 2005. p.21. www.innova.gob.mx. Consultado en junio de 2006.

La gráfica anterior muestra el avance en la certificación de áreas estructurales de la Administración Pública Federal, en donde se observa que para inicios del gobierno del Presidente Vicente Fox, se contaba con 429 áreas estructurales certificadas, las cuales se fundamentaron en el Programa de Modernización Administrativa, emprendido por la administración de Ernesto Zedillo.

5.2.3 Nivel comportamental de la innovación

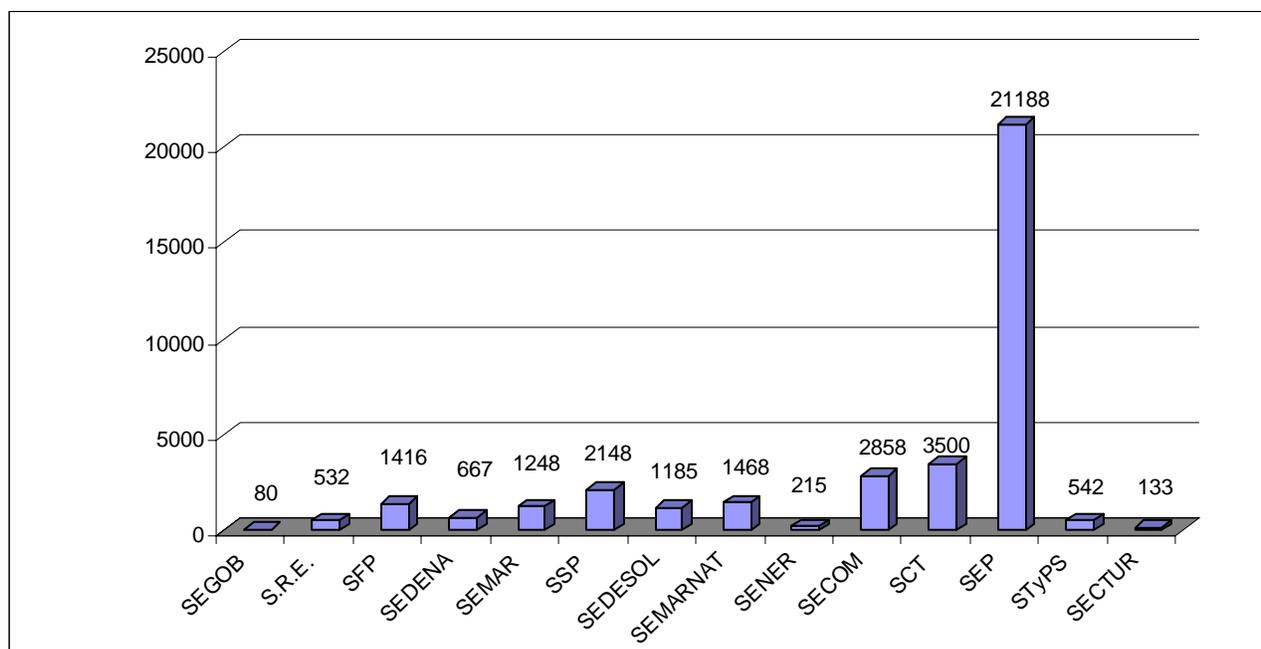
En materia del *nivel comportamental de la innovación*, se observa que en los centros de trabajo certificados se realizaron ejercicios de diagnósticos para la identificación de procesos de alto impacto ciudadano, en los que se propició la participación de servidores públicos de todos los niveles jerárquicos. Durante los procesos de diagnóstico se identificaron: misión, visión y objetivos de la calidad con la finalidad de dar cauce a las exigencias de la certificación en ISO 9000. Por otra parte, la norma establece la necesidad de aptitud y actitud para las certificaciones por lo cual se realizaron procesos de capacitación en materia de Normas ISO 9000, también se llevaron a cabo procesos de capacitación en materia de capacidades gerenciales (trabajo en equipo, liderazgo, negociación, visión estratégica; etc.).

En este orden de ideas, un factor fundamental para la identificación, implantación y mantenimiento de los procesos certificados en ISO 9000, es el concerniente al factor humano de las organizaciones del sector público de las Secretarías de Estado. Siendo éste el elemento indispensable para el desarrollo efectivo de las políticas públicas. Evidentemente, el tiempo de los servidores públicos para el logro de las certificaciones fue unas de las inversiones más significativas en materia del cumplimiento de la política de calidad del Gobierno Federal. Para el logro de este lineamiento fue indispensable realizar reuniones de diagnóstico con el personal involucrado, de todos los niveles jerárquicos. La gráfica 5.3 muestra la participación del personal en algunas de las Secretarías de Estado, conforme a la información proporcionada por cada una de ellas.

Los procesos de capacitación y certificación emprendidos por las dependencias y entidades determinaron la participación del personal, sin distinción nominal, es decir, empleados de base y confianza se integraron a los trabajos de certificación en medida de las cargas internas de trabajo. En este sentido la no – diferenciación de responsabilidades y cargas de trabajo entre los mandos medios de confianza y de base, así como la situación contractual con los sindicatos determinaron el poco impacto e interés en la participación del proceso de certificación, así como la respectiva resistencia al cambio organizacional.

Gráfica 5.3

Total de personal participante en los procesos certificados bajo la Norma ISO 9000 de la Administración Pública Federal



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por las Unidades de Enlace para la Transparencia. Información actualizada a Julio de 2006

Conforme a la información de campo obtenida de las Secretarías, el resultado de los funcionarios participantes en alguna fase de los procesos certificados fue de 37, 180 funcionarios, resaltando que en la Secretaría de Educación Pública, por su cobertura a nivel nacional, se involucran 21,188 funcionarios en los procesos certificados, seguido de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes con 3, 500.

Cabe hacer mención, el desarrollo organizacional en esta materia, implicó aspectos significativos de resistencia al cambio, debido a las actividades y responsabilidades adquiridas de manera extraordinaria, aunado a funciones cotidianas de los servidores públicos. Además, que los incentivos morales o materiales para el logro de las certificaciones, no fueron un elemento presente, ni de estímulo mismo para la implantación y certificación de los procesos. Como medida a este aspecto, la Secretaría de la Función Pública emitió la Norma para el otorgamiento del

Reconocimiento a la Calidad en el Servicio Público (RECASEP)²⁰⁶ que contempló remunerar al personal con el 5% (cinco por ciento) de la percepción bruta trimestral, medida que sólo fue aplicada para el año 2004, en virtud que los recursos para este estímulo dependían de la aprobación directa del Presupuesto de Egresos de la Federación, así que los estímulos morales fueron responsabilidad de cada Secretaría de Estado llevarlos a cabo.

5.2.4 Nivel racional de la innovación

En materia del *nivel racional de la innovación*, las Secretarías de Estado contemplaron la certificación de procesos de alto impacto ciudadano, aunque en general se observa que se realizaron más certificaciones concernientes al fortalecimiento interno de las Secretarías mediante la certificación de procesos adjetivos en materia de gestión de recursos humanos, materiales, y tecnológicos. Se buscaba que con las certificaciones otorgadas a través de un reconocimiento internacional, se consolidará la imagen pública de la Secretarías de Estado, esto conllevó a establecer más importancia a la certificación que a los resultados mismos de las Secretarías de Estado, ya que la evaluación y el proceso de certificación real para la legitimidad lo realizan los usuarios, beneficiarios y clientes directos de las Secretarías de Estado.

La certificación ISO 9000 en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, ha demostrado el fortalecimiento de los procesos al interior de las organizaciones, entre éstos se identifican los siguientes²⁰⁷:

1. *Fortalecimiento de los procesos de planeación internos y externos de las dependencias:* Mediante el enfoque a procesos, las áreas certificadas realizaron acciones de identificar los procesos internos y externos para la realización de sus acciones.
2. *Establecimiento de perfiles para la calidad:* A través de los procesos de sensibilización y capacitación se realizaron cursos especiales para la implantación y mantenimiento de los procesos certificados.
3. *Revisión del entorno interno y externos de las áreas certificadas:* Las áreas estructurales certificadas, tuvieron que revisar sus procesos al interior y exterior con la finalidad de delimitar los alcances de los procesos a certificar.

²⁰⁶ La Norma especificaba que los servidores públicos acreedores al reconocimiento fuesen aquellos que participaron en los sistemas de gestión de la calidad certificados en la Norma Internacional ISO-9000 o certificaciones equivalentes. Secretaría de la Función Pública. Norma para el otorgamiento del reconocimiento a la calidad en el servicio público a los servidores públicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal Consultado en www.funcionpublica.gob.mx en enero de 2006.

²⁰⁷ Conforme a la información recabada en las Secretarías de Estado

5.3 Los ocho principios de la gestión de calidad en las Secretarías de Estado

Con el objetivo de establecer el grado de similitudes y diferencias en la certificación de procesos en materia de ISO 9000, a continuación, conforme a los requisitos de la Norma ISO se diferencian las características entre las organizaciones públicas de las Secretarías de Estado y las organizaciones privadas, con fundamento en la información obtenida de la investigación de campo de la presente investigación.

Cuadro 5.1 3 Los ocho principios de la calidad en las Secretarías de Estado		
Requisitos de la Norma ISO 9000	Organización Pública	Organización Privada
1. Enfoque al cliente	En las organizaciones públicas los clientes existen de manera predeterminada a través de la normatividad por las cuales son creadas. Aunado a esto se diferencian los clientes de los usuarios y beneficiarios. En este aspecto las organizaciones públicas no pueden alinear sus procesos y recursos al cliente no sin antes modificar la normatividad correspondiente.	Las organizaciones privadas pueden modificar sus procesos conforme a los requerimientos del cliente debido a que la productividad está basada en las transacciones económicas establecidas por los clientes.
2. Liderazgo	Los liderazgos en las organizaciones públicas son de tipo jerárquico burocrático con fundamento en el liderazgo político.	Los liderazgos en las organizaciones privadas están configurados de los dueños del capital (accionistas) o a través del mérito por los beneficios conseguidos para la organización (maximización de ventas, mejora de procesos, etc.)
3. Participación del personal	La participación del personal se establece a través de niveles jerárquicos y por funciones estructurales, existiendo la diferenciación entre personal de base y confianza, aunado a los acuerdos que se determinan con los sindicatos de la Administración Pública Federal. La participación del personal se establece por las capacidades y perfiles ya establecidos en las estructuras, los procesos de capacitación son sometidos a procedimientos presupuestales.	Las relaciones del personal son de manera vertical, por proyectos en donde la participación del personal se fundamenta en los resultados y los estímulos. Existe una participación del personal conforme a capacidades y conocimiento, los procesos de capacitación son conforme a las necesidades organizacionales.

Continuación...

Cuadro 5.1 3 Los ocho principios de la calidad en las Secretarías de Estado (continuación)		
Requisitos de la Norma ISO 9000	Organización Pública	Organización Privada
4. Enfoque a proceso	<p>Enfoque a procedimientos conforme a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal</p> <p>Existen procesos preestablecidos para la Administración Pública, éstos están normados estrictamente por el carácter legal, procesos como administración de recursos humanos y materiales son regulados por las normas presupuestarias.</p>	<p>Enfoque a procesos establecidos por las necesidades organizacionales.</p> <p>Las organizaciones privadas adecuan sus procesos conforme a los resultados esperados</p>
5. Enfoque de sistema para la gestión	<p>La visión sistémica de lo procesos está establecida por los niveles jerárquicos, se conforman grupos de poder entre las estructuras de la burocracia en los que se diferencian distintos fines tanto organizacionales como políticos.</p>	<p>Al existir organizaciones basadas en estructuras más horizontales se identifican acciones en conjunto organizacional favoreciendo los enfoques de sistema para la gestión.</p>
6. Mejoramiento continuo	<p>La mejora continua se da conforme a los resultados de planes y programas en los que incide en gobierno. El análisis de impacto de las políticas está sujeto a diversos actores que inciden en los beneficios de las políticas. Los desempeños institucionales son evaluados con mayor énfasis en el desempeño presupuestal que en el enfoque a resultados.</p>	<p>Las organizaciones establecen las mejoras necesarias basadas en la economía con la finalidad de maximizar las ganancias se reestructuran procesos, estructuras, etc., con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.</p>
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	<p>La libertad para la toma de decisiones en el gobierno depende del carácter estructural, por los que las decisiones en las organizaciones públicas, recaen en el ámbito político.</p>	<p>La toma de decisiones se basa en los resultados, a mayor resultado mayor libertad de decisión.</p>
8. Relación de mutuo beneficio con los proveedores	<p>No existe. La relación directa con los proveedores de las organizaciones gubernamentales es una de las partes más sensibles para la fiscalización de acciones presupuestarias de las organizaciones. En ese sentido, los procesos de adquisiciones se establecen por adjudicación directa o a través de la licitación</p>	<p>Las organizaciones privadas seleccionan de manera libre a sus proveedores con el fin de minimizar costos y maximizar utilidades. Se determinan por la oferta y la demanda del mercado.</p>

Fuente: Elaboración propia conforme a los resultados analizados de 18 Secretarías de Estado

Se observan las diferencias marcadas entre el sector privado y público para la implantación de sistemas de calidad en las organizaciones gubernamentales, en este sentido, para José Juan Sánchez, se identifican algunas dificultades del enfoque de la calidad en la gestión pública:

- Se ha trasladado a un segundo plano la tarea de conceptualizar teóricamente el propio enfoque, dejando sus términos sin definir y sus argumentos sumidos en una profunda ambigüedad.
- Se trata de un debate que ha nacido en el seno de las organizaciones y que se ha magnificado en todo momento de su carácter apolítico.
- El eje de la crítica al enfoque de calidad se desarrolla en su carácter *mimetizador* de las iniciativas de la gestión privada a la gestión pública.²⁰⁸

Ante estas dificultades del modelo, se observa que los procesos certificados así como la estrategia de calidad del Gobierno Federal, el Modelo Innova, carecieron de los elementos teóricos para profundizar en la certificación de áreas del propio gobierno federal. Paulatinamente, los procesos certificados muestran, en esencia, que los programas prioritarios de las mismas dependencias no fueron certificados al 100%, sino que se establecieron lineamientos por dependencia para la certificación de áreas internas y en su caso algunas externas. Es este sentido y referente a la conceptualización del modelo, éste fue implementado desde la Presidencia de la República, a través de la Oficina para la Innovación y Calidad Gubernamental, lo que jerárquicamente dentro de la Administración Pública Federal, benefició en materia política, aunque estructuralmente no contaba con los recursos suficientes para mantener un control de seguimiento e impactos de los procesos certificados. Así, las propias Secretarías y Dependencias realizaron a cabo la certificación de sus procesos, incluyendo la inversión propia para el mantenimiento de los mismos, lo que limita el carácter de control en la estrategia de gobierno, ya que la evaluación quedó ambigua.

5.4 El proceso de certificación

Por otra parte, cada Secretaría de Estado realizó sus propios programas de implantación conforme a las características presupuestarias de las mismas; en este rubro se contrataron empresas nacionales e internacionales, indistintamente acreditadas para la certificación en materia de ISO 9000. Los procesos de certificación se vieron acompañados de procesos de capacitación que fueron responsabilidad de las certificadoras; lo que igualmente, debilitó en la práctica la construcción de un modelo teórico que fortaleciera la implementación de los sistemas de calidad. Cabe resaltar que las empresas que realizaron la certificación de procesos de la Administración

²⁰⁸ Sánchez, José Juan. "La gestión pública como calidad en el servicio" en *Revista Prospectiva*. Agrupación Política Nueva, A.C. Año 6, Núm. 17. Noviembre de 2000. p. 27.

Pública Federal, certificaban actos realizados por gobierno; por lo que será necesario revisar la legislación internacional en la materia para determinar hasta qué grado una empresa con potestad internacional puede certificar actos de gobierno, éstos son certificados y revisados por otros medios como la legitimidad, la división de poderes y el propio voto ciudadano.

Como parte de la certificación en el gobierno, se muestran a continuación las principales empresas certificadoras en México:

Ranking de certificadoras ISO en México²⁰⁹:

- 1.- CALMECAC: Calidad Mexicana Certificada
- 2.- BVQI: Bureau Veritas Quality International
- 3.- BSI: British Standards Institution
- 4.- QMI : Quality Management Institute
- 5.- SGS: Société Générale de Surveillance
- 6.- IMNC: Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C.
- 7.- PJR: Perry Johnson Registrars
- 8.- ABS: American Bureau of Shipping
- 9.- DNV: Det Norske Veritas
- 10.- TÜV América: Technischer Überwachungs Verein
- 11.- LGAI: Laboratorio General de Ensayos e Investigaciones
- 12.- UL de México: Underwriters Laboratories
- 13.- NORMEX: Organismo Nacional de Normalización y Certificación
- 14.- AENOR: Asociación Española de Normalización y Certificación
- 15.- ANCE: Asociación de Normalización y Certificación, A.C.
- 16.- LRQA: Lloyd's Register Quality Assurance Limited
- 17.- ATR: American Trust Register
- 18.- FACTUAL: EMA Factual Service S. C.
- 19.- IQS; International Certification of Quality Systems
- 20.- INTERTEK: Intertek Testing Services de México, S.A. de C.V.
- 21.- TÜV R. México: Technischer Überwachungs Verein
- 22.- QSR: Quality Solution Register
- 23.- QS México: Quality Solutions
- 24.- ENTELA. Entidad Mexicana de Acreditación
- 25.- SAI Global. Sistema de Administración Integral.

²⁰⁹ The Quality Times. www.thequalitytimes.com. Consultado en diciembre de 2006.

Dentro de la implantación de modelos de calidad en la Administración Pública Federal, así como en otros sectores y órdenes de gobierno, la calidad se convirtió en un negocio para las empresas certificadoras, siendo en México un campo atractivo para el proceso de iniciación de certificación en ISO 9000 y sus versiones, las empresas acreditadas a nivel nacional para llevar a cabo procesos de certificación obtuvieron a un magnífico cliente en el sector gubernamental, sobre todo en el sector federal, siendo éste el que concentrara el mayor número de licitaciones y contrataciones directas por este rubro. Las empresas certificadoras para el gobierno emprendieron los procesos de implantación en lo referente a diagnóstico organizacional, implantación, capacitación y certificación, cabe mencionar que el costo promedio de certificación fue de 80 mil a 100 mil pesos²¹⁰, dependiendo de la empresa contratada.

El modelo de Calidad INTRAGOB del Gobierno Federal, trajo como resultado la implantación de calidad en procesos de la Administración Pública Federal, los beneficios proporcionados por la certificación en ISO 9000 para las dependencias y entidades no garantizan organizaciones más confiables y responsables en materia de calidad.

Es indispensable contar con modelos sólidos en los procesos que se realizan en la Administración Pública Federal pero es más indispensable consolidar la legitimidad de las acciones de gobierno a través de los resultados que den las organizaciones públicas, atendiendo a su responsabilidad social e institucional de la razón de Estado.

²¹⁰ Normex. Organismo Nacional de Normalización y Certificación. <http://www.normex.com.mx/noticias-internacionales/>, consultado en julio de 2006.

Conclusiones

Mediante la presente investigación se pudo contrastar el grado y avance de sistemas de calidad total a través de la certificación de la Norma ISO 9000 en las Secretarías de Estado del sector central de la Administración Pública Federal en el periodo 2000 – 2006, sustentado en los Programas de Innovación y Calidad Gubernamental; el Modelo de Calidad INTRAGOB; y, la Agenda de Buen Gobierno, surgidos como una propuesta para el desarrollo institucional de las organizaciones gubernamentales con la finalidad de demostrar la calidad de los procesos de gobierno en la prestación de los servicios públicos.

Para el desarrollo de la investigación se documentó el proceso de globalización como un elemento que promueve e incentiva el cambio en los gobiernos nacionales y sus consecuencias implícitas de cambio a través de los modelos de mejoramiento del sector gubernamental.

Así, se desarrollaron los principales modelos del mejoramiento de la función pública que hoy en día son fundamentados en su implantación bajo el enfoque de la Gestión Pública.

Como parte de los objetivos de la investigación se mostraron los cambios fundamentales de la Administración Pública Federal de México en la búsqueda de la Calidad de los servicios, con la finalidad de delimitar el marco institucional (leyes, reglamentos, estructuras) referenciales que han permitido establecer mejora de procesos en la Administración Pública Federal para proporcionar los elementos fundamentales de la certificación de procesos bajo el enfoque de Sistemas de Administración de la Calidad en el sector gubernamental. Como resultado, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

-1-

En el contexto del proceso de globalización se han fortalecido los mecanismos para que los mercados de capitales internacionalicen sus ventas a través de los arreglos y acuerdos económicos mundiales, determinando un nuevo contexto basado en el consumo global, alterando los modos de producción y consumo de las economías

locales. En este sentido, se ha planteado la Reforma de Estado y lineamientos generales de política económica por entes internacionales como parte del proceso de globalización, observando que los procesos de integración económica y expansionismo del mercado han dado como consecuencia cambios en el papel de las instituciones gubernamentales con la finalidad de desregular las actividades económicas de las empresas para garantizar un libre mercado.

Así, el proceso de globalización ha traído consigo cambios en las estructuras de gobierno, a través de las reformas al marco legal, fundamentadas en una visión institucionalista de la economía y en los cuestionamientos de los límites y alcances de la intervención estatal, no sólo como administrador de las economías nacionales, además de hacer caso a las demandas de un orden internacional exigente, ya que la soberanía de los gobiernos se restringe a favor de reglas económicas automáticas o universales.

Ante el contexto global, los Estados nacionales han tenido que afrontar el replanteamiento como interventores en la economía y sus respectivas capacidades de gobierno, aunado a la responsabilidad política en el manejo de los asuntos públicos buscando legitimar las políticas públicas con la finalidad de propiciar la gobernabilidad, respaldando sus acciones en instituciones capaces de afrontar la problemática social generada por las crisis económicas como consecuencia del proceso de globalización.

En este sentido, se ha buscado el fortalecimiento de los procesos de gobierno en la administración de los recursos públicos para lo cual, se han planteado e implementado esquemas de profesionalización, transparencia y rendición de cuentas con la finalidad de garantizar la efectividad de sus acciones como medio de respuesta ante una sociedad más abierta y exigente que proclama resultados y responsabilidad en el manejo público en un contexto de apertura democrática y mayor intervención de la ciudadanía en los asuntos públicos.

De igual manera, la relación entre el Estado y la sociedad ha dado cabida a nuevos procesos de fortalecimiento democrático; el concepto de ciudadano ha generado nuevos enfoques de interacción en los que se da una participación más activa de la ciudadanía en los asuntos públicos en donde la calidad gubernamental en el sector público se conforma de ideologías adoptadas por los gobiernos que tienden a buscar la flexibilización de las organizaciones gubernamentales para lograr el adecuado manejo de los recursos escasos así como la efectividad del mismo.

-2-

Como resultado de las nuevas tendencias propuestas para el cambio gubernamental, la llamada Reinvencción del Gobierno, debido al debilitamiento del modelo burocrático tradicional, en el que se justificó la incorporación de técnicas empresariales en el sector público intentando fundamentar el cambio institucional de las organizaciones públicas, buscando elevar la eficacia de las políticas públicas en la búsqueda de mejores resultados.

De igual manera, la Gestión Pública se ha identificado como un modelo para el fortalecimiento del cambio de las organizaciones gubernamentales, a través de aplicación de técnicas desarrolladas en el mercado, a esto se ha cuestionado su viabilidad por la falta de construcción teórica, así como por los rasgos eminentes de pertenecer a modelos económicos en los que se basan las utilidades y ganancias del enfoque privado.

Ante este hecho y la falta de capacidad política para fundamentar un proceso de cambio desde la perspectiva gubernamental, el enfoque gerencial se ha convertido en la única propuesta para mejorar los procesos y resultados que se realizan en el gobierno. Aunado a esto, los gerentes de las empresas, hoy en día se han convertido en los políticos, por ende, las ideas del sector empresarial en el gobierno están sujetas a las decisiones políticas más que a los resultados mismos del gobierno.

Ante los procesos de privatización y desregulación provocados por la crisis de los ochenta, la administración pública sufrió cambios estructurales, al racionalizar los recursos públicos provocados por la excesiva intervención estatal en los rubros de la economía, se construyó un modelo de gobierno gerencial.

Las técnicas de la Gestión Pública están enfocadas a fortalecer los procesos por los cuales las políticas públicas atraviesan para brindar resultados a la ciudadanía, en este tenor la aplicación de técnicas como Planeación Estratégica, Benchmarking, Reingeniería de Procesos y Calidad Total plantean fortalecer los procesos de planeación y control de los recursos de los planes y programas de gobierno dirigidos a los resultados que perciben los ciudadanos, buscando que las organizaciones racionalicen sus recursos conforme a las metas planteadas en un contexto de globalización y cambio estructural.

-3-

La filosofía de la Calidad Total, surgida en Japón, trajo consigo el posicionamiento del cliente en los procesos de producción y distribución de bienes y servicios de las empresas con la finalidad de elevar las ventas en un mundo de competitividad mercantil. Así, la calidad en el contexto internacional pareciera determinar una relación producción- crecimiento económico, en donde las principales potencias económicas y los diversos sectores que la integran han propiciado la certificación de la calidad de sus servicios bajo estándares internacionales normados por la ISO 9000, siendo los países como China, Italia y Japón, entre otros, los más significativos en el rubro de la calidad.

En ese contexto, en México durante el periodo 2005 – 2006 se retiraron de la economía mexicana 500 certificados ISO 9000 lo que está determinando que las empresas mexicanas y las áreas gubernamentales no han justificado los beneficios en las certificaciones en materia de calidad. A este respecto, las entidades federativas más representativas, en el contexto de las certificaciones de calidad,

son el Distrito Federal, Nuevo León y Estado de México lo que determina la influencia de las entidades más representativas de la producción interna del país.

- 4-

La Filosofía de la Calidad en el gobierno mexicano, durante la Administración 2000-2006 se realizó mediante el Programa denominado Modelo de Calidad INTRAGOB, desprendido de la estrategia de Innovación Gubernamental de la Presidencia de la República. Este modelo, para el gobierno federal, buscó la implantación de sistemas de calidad para la “certificación” de instancias acreditadas, con la finalidad de establecer una imagen favorable de las instituciones conformadas por la Administración Pública Federal. Sin embargo, el Modelo de Calidad INTRAGOB y la estrategia de innovación gubernamental carecieron de los elementos teóricos en su formulación para la implantación, al no disponer de recursos directos y lineamientos específicos en materia de la trazabilidad de la estrategia entre las dependencias y entidades.

Aunado a que la dirección del programa se realizó a través de un área de soporte de la Presidencia de la República (Oficina de la Presidencia para la Innovación y Calidad), así, con la tendencia de desaparecer esta área se dilucidarían los objetivos y resultados en la implementación al no existir una entidad controladora de los procesos y la estrategia de gobierno. Estas acciones debieron estar, estructuralmente, por sus funciones de mejoramiento administrativo en la Secretaría de la Función Pública, dicha dependencia, acorde al marco normativo, tiene la facultad de implementar programas de mejora administrativa en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como vigilar el cumplimiento adecuado de los recursos (humanos, materiales y financieros) que incidieran en incumplimiento del marco legal.

La certificación de procesos de las Secretarías de Estado se situaron en un mandato de orden político, en el que la obtención de un certificado de calidad

estaba enmarcado en el compromiso de imagen pública, más que un esfuerzo encaminado al desarrollo institucional de las organizaciones.

En este contexto, la certificación de procesos en las Secretarías de Estado de la Administración Pública Federal, no se guió bajo ciertos criterios de implantación del modelo. La estrategia de innovación contempló la certificación de procesos de alto impacto ciudadano, lo cual no está establecido en el marco legal, ya que la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal faculta un enfoque basado en los procedimientos administrativos; pero la certificación de los procesos en las Secretarías de Estado, se fundamentó en la certificación de áreas internas y, en su caso, procesos que no incidían directamente en las funciones sustantivas del sector público. Demostrando así, la debilidad conceptual y legal del modelo de innovación gubernamental, al no identificar las características de los clientes, usuarios o beneficiarios de los servicios públicos. En este orden de ideas, la certificación de procesos bajo el enfoque de la Norma ISO 9000 en el gobierno, se orientó a visualizar la mejora de los procesos internos.

-5-

A través de la certificación de procesos de la Administración Pública Federal se fortalecieron aspectos organizaciones internos al realizar ejercicios de planeación estratégica, capacitación, reingeniería de procesos, revisión de los manuales de organización, etcétera. De este modo, la calidad de las acciones de gobierno en su entorno exterior no pueden ser certificadas por un organismo internacional; la calidad de las acciones de gobierno están determinadas por los resultados dirigidos a la población, así como por la capacidad de gobierno que propicie la gobernabilidad en un contexto de una sociedad democrática, demandante de productos y servicios que impacten directamente en su calidad de vida.

La calidad del gobierno, desde la perspectiva cuantitativa no se refleja en el número de procesos certificados bajo cualquier lineamiento nacional o internacional de calidad. La calidad de gobierno refiere a aspectos de desarrollo económico y social en donde se

propicien las condiciones indispensables para legitimar las acciones de gobierno sustentadas en la calidad de vida de sus ciudadanos. Por lo tanto, la calidad del gobierno es evaluada por otros medios, y no por lineamientos internacionales, los elementos de evaluación de la calidad del Poder Ejecutivo están implícitos en aspectos referentes ya instalados en la función pública realizados a través de las auditorías, o bien las evaluaciones políticas que otorga el ciudadano con el voto en las elecciones, así como el equilibrio institucional de los poderes públicos.

Anexo1: Total de Certificados en el Mundo

Africa / West Asia					
	Dec. 2001	Dec. 2002	Dec. 2003	Dec. 2004	Dec. 2005
Afghanistan	1			3	
Algeria	6	16	43	126	185
Angola		5	1	2	3
Bahrain	3	2	30	99	107
Bangladesh		6	49	182	570
Benin				1	
Botswana		2	11	8	22
Burkina Faso					2
Cameroon			2	9	13
Central African Rep.				212	394
Côte d'Ivoire		4	9		35
Egypt	18	222	754	810	1326
Ethiopia				2	3
Gabon		1	2	3	3
Ghana			9	17	11
Guinea					1
India	544	2 247	8 367	12 558	24 660
Iran	37	16	470	3 000	3 090
Israel	33	408	5 019	7 280	7 657
Jordan		34	112	278	293
Kazakhstan	21	16	174	229	320
Kenya	8	11	29	158	169
Kuwait	11	7	25	101	111
Kyrgyzstan		4	5	6	9
Lebanon	14	27	62	154	167
Liberia					1
Libyan Arab Jamihiriya	1	2	4	6	35
Madagascar				3	6
Malawi		2	6	2	8
Maldives			1	1	1
Mali					2
Mauritania, Islamic					1
Mauritius	3	32	93	212	202
Morocco	14	46	64	296	403

Africa/West Asia	Dec. 2001	Dec. 2002	Dec. 2003	Dec. 2004	Dec. 2005
Mozambique		2	3	9	8
Namibia			15	23	22
Nigeria		3	49	99	101
Oman	25	32	86	250	267
Pakistan	96	186	464	695	2 013
Palestine		13	18	29	27
Qatar	13	11	17	94	97
Rwanda				1	1
Saudi Arabia	6	131	247	394	642
Senegal		9	10	29	40
Seychelles		2	4	9	8
South Africa	87	401	2 356	2 486	3 119
Sri Lanka	1	34	90	148	244
Sudan	2	9	26	37	32
Swaziland		8	17	13	18
Syrian Arab Rep.	4	38	215	240	248
Tanzania			2	5	20
Togo					2
Tunisia	10	30	119	123	380
Turkmenistan					1
Uganda	7	31	120	47	45
United Arab Emirates	112	407	892	819	963
Uzbekistan			2		57
Yemen		4	6	9	12
Zambia		1	11	17	21
Zimbabwe	2	2	14	109	129

Total					
Africa/West Asia	1 079	4 464	20 124	31 443	48 327
Share in percent	2,43	2,67	4,04	4,76	6,22
No. of countries/economies	26	41	47	51	58

Fuente: www.iso.org "The ISO Survey of ISO 9001: 2000 Certificates-2005"

Anexo 2: Total de Certificados en el Mundo

Central and South America	Dec. 2001	Dec. 2002	Dec. 2003	Dec. 2004	Dec. 2005
Argentina	203	710	1 790	4 149	5 556
Bahamas				5	
Barbados			8	11	11
Belize	2	2	2		3
Bermuda			1	1	
Bolivia		10	40	88	104
Brazil	182	1 582	4 012	6 120	8 533
Cayman Islands (United Kingdom)			1	1	
Chile	15	92	340	924	1 124
Colombia	87	728	2 222	4 120	4 926
Costa Rica	5	23	63	105	136
Cuba		3	3	218	305
Dominican Rep.			1	22	22
Ecuador	2	8	29	57	140
El Salvador	1	3	7	34	49
Grenada			1	1	1
Guatemala	3	7	18	25	30
Guyana		1	3	11	8
Honduras		5	9	9	22
Jamaica	1	1	3	12	10
Netherlands Antilles (Netherlands)		1	35	38	41
Nicaragua		6	9	28	20
Panama	4	13	44	69	80
Paraguay	4	21	37	44	146
Peru	16	82	141	205	193
Puerto Rico		2	26	33	55
Saint Lucia			4	2	4
Surinam			1		
Trinidad/Tobago		6	52	60	64
Uruguay	41	116	200	325	478
Venezuela	14	47	201	299	437

Total					
Central and South America	580	3 475	9 303	17 016	22 498
Share in percent	1,31	2,08	1,87	2,58	2,90
No. of countries/economies	15	24	30	29	27

North America *	Dec. 2001	Dec. 2002	Dec. 2003	Dec. 2004	Dec. 2005
Canada *	704	2 125	8 454	9 286	12 503
Mexico *	79	265	1 437	3 391	2 890
USA *	1 104	4 587	30 294	37 285	44 270

Total					
North America *	1 887	6 977	40 185	49 962	59 663
Share in percent	4,25	4,17	8,07	7,57	7,68
No. of countries/economies	3	3	3	3	3

* Data received from *Quality Systems Update*

Fuente: www.iso.org "The ISO Survey of ISO 9001: 2000 Certificates-2005"

Anexo 3: Total de Certificados en el Mundo

Europe	Dec. 2001	Dec. 2002	Dec. 2003	Dec. 2004	Dec. 2005
Albania		1	2	6	11
Andorra		3	1	1	6
Armenia		1	16	26	55
Austria	700	1 879	2 809	3 259	3 368
Azerbaijan			2	203	213
Belarus		16	102	447	658
Belgium	119	1 285	3 167	4 471	4 810
Bosnia and Herzegovina	1	8	47	209	350
Bulgaria	38	246	842	1 685	2 220
Croatia	30	194	580	966	1 273
Cyprus	10	160	314	573	530
Czech Rep.	320	1 125	2 565	10 781	12 743
Denmark	36	447	935	1 050	1 219
Estonia	66	167	261	438	489
Finland	282	643	1 861	1 784	1 914
France	2 194	6 529	15 073	21 769	24 441
Georgia		3	7	20	24
Germany	2 338	10 811	23 598	26 654	39 816
Gibraltar (United Kingdom)		1	28	47	55
Greece	31	540	1 615	2 572	3 255
Hungary	1 349	4 446	7 750	10 207	15 464
Iceland		6	25	28	43
Ireland	248	494	1 132	1 683	2 055
Italy	1 974	14 733	64 120	84 485	98 028
Latvia	15	33	73	484	561
Liechtenstein	14	38	69	71	75
Lithuania	29	158	324	487	591
Luxembourg	5	41	110	108	147
Malta	25	122	204	230	302
Moldova		6	16	26	33
Monaco		5	45	22	37
Netherlands	750	2 803	9 917	6 402	9 160
Norway	75	405	1 171	1 368	1 410
Poland	232	914	3 216	5 753	9 718
Portugal	188	965	3 417	4 733	5 820
Romania	87	767	2 052	5 183	6 097
Russian Federation	35	314	962	3 816	4 883
San Marino, Rep of				18	18
Serbia and Montenegro			103	696	1 209

Europe	Dec. 2001	Dec. 2002	Dec. 2003	Dec. 2004	Dec. 2005
Slovakia	144	768	1 148	2 008	2 050
Slovenia	34	330	465	1 811	2 114
Spain	808	8 872	31 836	40 972	47 445
Sweden	145	833	3 107	4 687	4 744
Switzerland	1 931	5 060	8 300	11 549	12 413
The Former Yugoslav Rep. of Macedonia	1	7	47	133	154
Turkey	72	911	3 248	5 009	10 929
Ukraine	26	181	308	934	1 375
United Kingdom	8 501	9 301	45 465	50 884	45 612

Total					
Europe	22 867	76 572	242 455	320 748	379 937
Share in percent	51,52	45,82	48,69	48,59	48,92
No. of countries/economies	36	45	47	48	48

Fuente: www.iso.org "The ISO Survey of ISO 9001: 2000 Certificates-2005"

Anexo 4: Total de Certificados en el Mundo

Far East	Dec. 2001	Dec. 2002	Dec. 2003	Dec. 2004	Dec. 2005
	4	13	36	46	53
Cambodia		5	5	5	6
China	7 413	40 997	96 715	132 926	143 823
Hong Kong, China	547	1 338	2 683	3 252	3 449
Macau, China	6	10	58	80	83
Chinese Taipei	634	1 316	2 991	5 676	7 652
Fiji	2	2	2	2	14
Indonesia	161	308	1 318	3 134	4 068
Japan	3 650	16 813	38 751	48 989	53 771
Korea, Democratic People's	106	130	63	773	939
Korea, Republic of	1 156	2 942	10 640	12 416	14 033
Malaysia	257	1 119	3 076	4 337	5 695
Mongolia		1	4	7	10
Myanmar			3	6	9
Nepal		4	6	25	83
Papua New Guinea				1	11
Philippines	43	270	456	1 108	1 414
Samoa					2
Singapore	333	1 953	3 341	3 964	6 282
Thailand	89	938	1 675	2 620	3 231
Tonga					1
Tuvalu			1	1	
Vanuatu					1
Vietnam	33	354	1 237	1 598	2 461

Total					
Far East	14 434	68 513	163 061	220 966	247 091
Share in percent	32,52	41,00	32,75	33,47	31,82
No. of countries/economies	15	18	20	21	23

Australia / New Zealand	Dec. 2001	Dec. 2002	Dec. 2003	Dec. 2004	Dec. 2005
Australia	3 442	7 024	19 975	17 365	16 922
New Zealand	99	99	2 816	2 632	2 170

Total					
Total Australia / New Zealand	3 541	7 123	22 791	19 997	19 092
Share in percent	7,98	4,26	4,58	3,03	2,46
No. of countries/economies	2	2	2	2	2

Fuente: www.iso.org "The ISO Survey of ISO 9001: 2000 Certificates-2005"

Anexo 5

ISO 9000. 1 EVOLUCIÓN DE LAS CERTIFICACIONES DE LOS ESTABLECIMIENTOS EN MÉXICO (2000-2006).

Número de Establecimientos

TIPO DE ACTIVIDAD ^{1/}	NORMA ISO								TOTAL	
	AÑO	9001:2000 y 14001						N.E.		
		2000	2001	2002	2003	2004	2005			2006
Minería		2	7	9	20	28	29	32	3	130
Manufactura		141	182	343	490	484	470	499	15	2,624
Alimentos, bebidas y tabaco		5	15	40	47	28	30	32	0	197
Productos alimenticios y bebidas		5	15	40	47	28	30	32	0	197
Textiles, prendas de vestir, piel y cuero		1	9	8	19	11	12	14	2	76
Textiles		1	8	4	11	7	7	8	1	47
Prendas de vestir y piel		0	1	4	8	4	5	6	1	29
Madera, papel, imprentas y publicaciones		3	8	10	21	26	28	22	3	121
Madera y corcho (no maderas)		1	0	1	1	1	1	1	0	6
Pulpa, papel y productos de papel		1	7	3	11	15	16	17	2	72
Publicaciones, imprentas y reproducción de medios de grabación		1	1	6	9	10	11	4	1	43
Carbón, petróleo, combustible nuclear, químicos y productos de caucho y plásticos		38	40	103	136	129	126	131	4	709
Carbón, productos derivados del petróleo y energía nuclear		2	2	2	6	6	8	8	0	34
Químicos y productos químicos		19	29	66	90	73	70	72	2	421
Farmacéuticos		8	2	7	6	12	15	14	1	65
Caucho y productos plásticos		9	7	22	34	38	35	37	1	189
Productos minerales no metálicos		4	14	26	33	17	19	21	0	134
Metales básicos		6	8	9	23	20	20	23	1	140
Metales básicos ferrosos		3	5	3	18	24	23	26	1	103
Metales básicos no ferrosos		3	3	6	5	6	7	7	0	37
Productos fabricados de metal (excepto maquinaria y equipo)		11	11	15	35	33	34	36	1	176
Maquinaria, equipo, instrumentos y equipo de transporte		69	72	124	156	194	170	186	4	979
Maquinaria no especificada en otra parte		11	9	18	32	23	26	30	0	149
Maquinaria de oficina, contabilidad y computación		2	3	4	7	3	5	6	0	30
Maquinaria eléctrica		12	17	13	29	38	41	44	0	194
Componentes electrónicos (enchufe semiconductores)		9	6	13	21	31	32	33	1	146
Equipo electrónico (radio, t.v. y comunicaciones)		6	3	10	3	4	5	5	0	36
Instrumentos médicos de precisión y ópticos, relojes y cronómetros		0	4	7	9	23	15	16	0	74
Vehículos de motor		29	30	55	54	69	43	52	3	335
Otros equipos de transporte		0	0	4	1	3	2	2	0	12
Barcos		0	0	0	2	0	1	0	0	3
Muebles y otras manufacturas no especificadas en otra parte		4	5	8	18	16	19	22	0	92
Muebles		0	0	1	0	3	4	5	0	13
Otras manufacturas no especificadas en otra parte		4	5	7	18	13	15	17	0	79
Electricidad, gas y suministro de agua (servicios públicos)		5	9	39	115	35	50	61	7	321
Construcción		3	2	8	27	34	37	39	9	159
Servicios		29	113	387	503	501	550	630	50	2,763
Ventas al mayoreo y menudeo y reparación de vehículos de motor		2	3	9	10	60	72	90	8	254
Hoteles y restaurantes		1	4	2	5	13	15	20	3	63
Transporte y almacenamiento		9	21	89	75	29	50	65	5	353
Telecomunicaciones		0	9	9	6	5	7	10	8	54
Intermediación financiera (incluyendo aseguradoras)		2	18	15	39	20	30	35	12	171
Bienes raíces, renta y actividades empresariales		11	28	131	177	168	176	186	4	881
Computadoras y actividades relacionadas		0	2	9	16	11	14	13	2	72
Investigación y desarrollo		0	0	5	9	6	8	10	1	39
Otras actividades empresariales no especificadas en otra parte		11	26	117	132	131	124	132	1	770
Servicios comunales sociales y personales		4	30	132	191	196	200	224	10	987
N.E.		0	2	1	0	8	6	7	40	64
TOTAL		180	315	787	1,155	1,090	1,142	1,268	124	6,061

^{1/} Se refiere a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU).

N.E. No Especificada

Fuente: Conacyt, Estudio sobre los Establecimientos Certificados en ISO-9000 en México, 2006.

Anexo 6

ISO 9000. 2 ESTABLECIMIENTOS CERTIFICADOS POR TIPO DE ACTIVIDAD ECONOMICA, TAMAÑO Y NORMA (2000-2006).

Número de Establecimientos

TIPO DE ACTIVIDAD ^{1/}	NORMA ISO					TOTAL
	TAMAÑO	9001:2000 y 14001				
		MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	
Minería	0	10	35	58	27	130
Manufactura	122	224	925	760	593	2,624
Alimentos, bebidas y tabaco	6	35	66	45	43	197
Productos alimenticios y bebidas	6	35	68	45	43	197
Textiles, prendas de vestir, piel y cuero	6	7	35	13	15	76
Textiles	5	5	23	10	4	47
Prendas de vestir y piel	1	2	12	3	11	29
Madera, papel, imprentas y publicaciones	3	9	55	30	24	121
Madera y corcho (no muebles)	0	0	2	2	2	6
Pulpa, papel y productos de papel	2	3	31	23	13	72
Publicaciones, imprentas y reproducción de medios de grabación	1	6	22	5	9	43
Carbón, petróleo, combustible nuclear, químicos y productos de caucho y plástico	46	68	250	177	168	709
Carbón, productos derivados del petróleo y combustible nuclear	1	1	18	9	5	34
Químicos y productos químicos	34	40	135	128	84	421
Farmacéuticos	5	5	15	8	32	65
Caucho y productos plásticos	6	22	82	32	47	189
Productos minerales no metálicos	7	9	44	64	10	134
Metales básicos	8	11	34	56	31	140
Metales básicos ferrosos	5	9	27	39	23	103
Metales básicos no ferrosos	3	2	7	17	8	37
Productos fabricados de metal (excepto maquinaria y equipo)	4	11	73	26	62	176
Maquinaria, equipo, instrumentos y equipo de transporte	35	68	332	326	218	979
Maquinaria no especificada en otra parte	5	12	48	47	37	149
Maquinaria de oficina, contabilidad y computación	1	2	12	12	3	30
Maquinaria eléctrica	3	8	63	67	53	194
Componentes electrónicos (incluye semiconductores)	2	9	33	30	32	146
Equipo electrónico (radio, t.v. y comunicaciones)	0	0	16	18	2	36
Instrumentos médicos de precisión y ópticos, relojes y cronómetros	9	10	25	6	24	74
Vehículos de motor	15	26	113	122	59	335
Otros equipos de transporte	0	1	2	4	5	12
Barcos	0	0	0	0	3	3
Muebles y otras manufacturas no especificadas en otra parte	7	6	34	23	22	92
Muebles	2	2	2	0	7	13
Otras manufacturas no especificadas en otra parte	5	4	32	23	15	79
Electricidad, gas y suministro de agua (servicios públicos)	12	27	105	155	22	321
Construcción	9	17	55	35	43	159
Servicios	382	541	972	434	434	2,763
Ventas al mayoreo y menudeo y reparación de vehículos de motor	33	44	112	24	41	254
Hoteles y restaurantes	3	7	22	5	26	63
Transporte y almacenamiento	90	75	90	37	61	353
Telecomunicaciones	0	7	5	35	7	54
Intermediación financiera (incluyendo aseguradoras)	19	11	36	79	26	171
Bienes raíces, renta y actividades empresariales	131	143	298	157	152	881
Computadoras y actividades relacionadas	7	6	23	13	18	72
Investigación y desarrollo	0	7	25	2	5	39
Otras actividades empresariales no especificadas en otra parte	124	130	250	137	129	770
Servicios comunales sociales y personales	106	254	409	97	121	987
N.E.	3	7	5	9	40	64
TOTAL	528	826	2,097	1,451	1,159	6,061

^{1/} Se refiere a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU).

N.E. No Especificada

Fuente: Conacyt, Estudio sobre los Establecimientos Certificados en ISO-9000 en México, 2006.

ANEXO 7

ISO 9000. 5 EVOLUCIÓN DE LA CERTIFICACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS POR ENTIDAD FEDERATIVA Y NORMA (2000-2006).

Número de Establecimientos

ENTIDAD FEDERATIVA	NORMA ISO								TOTAL
	AÑO	9001:2000 y 14001						N.E.	
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006		
Aguascalientes	0	3	6	7	11	12	13	1	58
Baja California	14	13	18	32	29	30	32	5	173
Baja California Sur	0	1	1	11	3	5	6	2	29
Campeche	0	3	6	10	21	20	22	3	85
Chiapas	1	1	7	6	7	8	10	1	41
Chihuahua	14	19	30	33	37	37	45	7	222
Coahuila	4	10	30	41	42	43	50	5	225
Colima	1	5	4	6	5	5	6	1	33
Distrito Federal	26	31	209	259	244	247	255	14	1,285
Durango	2	2	4	6	14	9	12	2	51
Estado de México	25	29	104	122	122	128	142	18	690
Guanajuato	2	11	20	37	22	23	30	5	150
Guerrero	0	0	13	13	5	6	8	2	47
Hidalgo	0	6	11	18	15	16	20	4	90
Jalisco	12	20	40	65	48	49	55	6	295
Michoacán	0	2	7	10	10	9	11	3	52
Morelos	1	1	3	29	14	16	20	4	88
Nayarit	1	2	2	2	2	1	2	1	13
Nuevo León	33	45	78	122	133	135	150	7	703
Oaxaca	0	2	2	9	10	12	12	2	49
Puebla	4	16	29	33	32	34	35	4	187
Querétaro	13	13	20	33	27	28	32	5	171
Quintana Roo	0	1	3	10	10	12	14	1	51
San Luis Potosí	5	12	11	31	22	25	26	2	134
Sinaloa	1	4	10	20	14	16	17	1	83
Sonora	4	11	14	27	18	20	19	3	116
Tlaxaco	0	2	5	13	23	25	23	4	95
Tamaulipas	12	14	25	41	30	35	36	3	196
Tlaxcala	0	9	4	10	17	20	24	1	85
Veracruz	1	7	33	41	45	50	60	3	240
Yucatán	1	1	10	9	8	10	12	1	52
Zacatecas	0	3	0	8	5	6	9	1	32
N.E.	3	11	28	41	45	50	60	2	240
Total	180	315	787	1,155	1,090	1,142	1,268	124	6,061

N.E. No Especificada

Fuente: Conacyt, Estudio sobre los Establecimientos Certificados en ISO-9000 en México, 2006.

Anexo 8

Premios y reconocimientos en materia de calidad para gobierno

PREMIO NACIONAL DE INNOVACIÓN Y CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL	
Institución	Práctica Ganadora
Liconsa, S.A. de C.V.	Fortificación de leche
Nacional Financiera	Consejos Consultivos
Pemex Petroquímica	Innovación en el aprovechamiento de excedente de energía eléctrica en el Complejo Independencia
Servicio de Administración Tributaria	Sistema Automatizado Aduanero Integral (SAAI M3 VOCE)
Secretaría de Comunicaciones y Transportes	Mejora de los Servicios Ofrecidos a la Ciudadanía a través de un Sistema Integral de Gestión de Calidad
Secretaría de la Defensa Nacional	Laboratorio Balístico y Textil para el Desarrollo de Material
Secretaría de Relaciones Exteriores	Sistema Integral de Gestión de las Relaciones Económicas Bilaterales (SIGREB)

RECONOCIMIENTO INNOVA ESTATAL 2006	
Gobierno del Estado	Práctica Ganadora
Aguascalientes	Consolidación Interinstitucional en Adquisiciones a través de Tecnologías de Información e Internet
Aguascalientes	Innovación en la Administración de la Información para el Desarrollo Estratégico del Estado
Aguascalientes	Sistema Integral de Mantenimiento Vehicular, SIMAVE
Baja California	Gobierno Productivo
Baja California	La aplicación de las Tecnologías de la Información en la Fiscalización Asertiva
Baja California	Modernización para la mejora de protección de los menores víctimas de violencia y sus familias
Baja California	Tercera Generación de Pagos Electrónicos
Baja California	Unidad Registral de Atención Inmediata, UNIRAI
Chiapas	Sistema de Información Gubernamental
Chihuahua	Inteligencia Policial: Documentación Electrónica e Inteligencia Policial
Chihuahua	Modernización de la Expedición de Certificados del Registro Público de la Propiedad y del Notario
Chihuahua	Programa Integral del Adulto Mayor "Vive a Plenitud"
Chihuahua	Programa Integral de Modernización Catastral
Guanajuato	Gobierno Integral
Jalisco	Sistema de Información de Proyectos e Inversión Pública Estatal, SIPROPE
Jalisco	Trompo Mágico Museo Interactivo
Michoacán	Modelo "Centro Estatal de Tecnologías de Información y Comunicaciones", CETIC
Puebla	Calidad e Innovación Gubernamental para la Certificación Ciudadana
Puebla	Fiscalización con Calidad Certificada: un proceso automatizado y transparente
San Luis Potosí	Otorgamiento de Préstamos a Corto Plazo
Sonora	En mi futuro Yo decido
Sonora	Programa de Desayunos Escolares del Estado, Sonora
Yucatán	Auto Seguro
Yucatán	Reemplacamiento Electrónico 2006

PREMIO INNOVA AL BUEN GOBIERNO DESDE LO LOCAL 2006	
Gobierno del Estado	Municipio Ganador
Aguascalientes	Aguascalientes
Aguascalientes	Jesús María
Aguascalientes	Rincón de Romos
Aguascalientes	Pabellón de Arteaga
Coahuila	Frontera
Guanajuato	Celaya
Guanajuato	Irapuato
Guanajuato	León

Becerra, José Luis. "Los ganadores" en **Revista Política Digital**, N° 34, publicación de Nexos, diciembre 2006/enero 2007, pp. 56-63

PREMIO INTRAGOB 2006	
Institución	Ganadoras Premio Intragob 2006
Comisión Federal de Electricidad	Central Termoeléctrica "José López Portillo"
Comisión Federal de Electricidad	División Centro Occidente Zona Colima
Comisión Federal de Electricidad	Dirección de Finanzas, CFE
Comisión Federal de Electricidad	Zona de Distribución Morelia
Comisión Federal de Electricidad	Zona de Distribución Uruapan
Comisión Federal de Electricidad	Zona Toluca
Comisión Federal de Electricidad	Zona Zamora
Comisión Nacional del Agua	Gerencia Estatal de Michoacán
Comisión Nacional del Agua	Gerencia Regional de Aguas del Valle de México y Sistema Cutzamala
Comisión Nacional del Agua	Gerencia Regional Golfo Norte
Gobierno del Estado de Nuevo León	CENDI N° 10 "Kim Jong Suk del F.P.T.Y.L."
IMSS	Hospital General N° 24 "Dr. Félix Oryerides P."
IMSS	UMAE Hospital de Especialidades N° 25
INFONAVIT	Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores
Secretaría de Energía	Pemex Petroquímica
Pemex Gas y Petroquímica Básica	Sector de Ductos de Tlaxcala, Pemex Gas y Petroquímica Básica
Procuraduría General de la República	Delegación en el Distrito Federal
Procuraduría General de la República	Fiscalía Especializada para la Atención de Delitos Electorales
Procuraduría General de la República	Subprocuraduría de Investigación Especializada en Delitos Federales
Secretaría de Educación Pública	Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos
Secretaría de Educación Pública	Instituto Tecnológico de Colima
Secretaría de la Defensa Nacional	Escuela Superior de Guerra
Secretaría de la Función Pública	Secretaría de la Función Pública

RECONOCIMIENTOS DE LENGUAJE CIUDADANO	
Institución	Nombre o título del documento
Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos	Solicitud de Avalúo
Diconsa	Manual de operación de la Tienda Rural
Liconsa	Participación social a través del Comité de Beneficiarios de Liconsa
Fiscalía Especializada para la Atención de Delitos Electorales- Procuraduría General de la República	Difusión de los delitos electorales federales
Servicio de Administración Tributaria	Portal del SAT, claro y sencillo
Servicio de Administración Tributaria	Programa de Capacitación en Lenguaje Ciudadano
Consejo de la Judicatura Federal	Lenguaje Judicial y Transparencia

MENCIONES ESPECIALES DE LENGUAJE CIUDADANO	
Institución	Nombre o título del documento
Presidencia de la República	Reglamento de Servicios Generales de la Dirección General de Tecnologías de la Información
Telecomunicaciones de México	Manual del Agente Telefónico Rural
Procuraduría Federal del Consumidor	Código de Conducta de la Profeco
Fondo Nacional de Fomento al Turismo	Fonatur Logros 2000-2006
Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos	La Normateca Interna Informa
Banco Nacional de Comercio Exterior	Guía del Cliente para obtener apoyos del programa de Asistencia Técnica
Secretaría de Relaciones Exteriores	Manual de Procedimientos de Expedición de Pasaporte Ordinario en Territorio Nacional
Secretaría de Salud - Instituto Nacional de Rehabilitación	¿Cómo Oír Mejor?
Fondo Nacional de Apoyo a las Empresas en Solidaridad	Triptico denominado "Asocianismo Empresarial"

FINALISTAS DEL PREMIO GOBIERNO Y GESTIÓN LOCAL	
Gobierno del Estado	Municipio
Baja California	Ensenada
Baja California	Mexicali
Chiapas	Villaflores
Chihuahua	Juárez
Durango	Durango
Jalisco	Cabo Corrientes
Jalisco	Guadalajara
México	Texcoco
Michoacán	La Huacana
Nuevo León	San Pedro Garza García

Becerra, José Luis. "Los ganadores" en **Revista Política Digital**, N° 34, publicación de Nexos, diciembre 2006/enero 2007, pp. 56-63

RECONOCIMIENTO INNOVA FEDERAL 2006	
Institución	Práctica Ganadora
Caminos y puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos	Caminos y Puentes con enfoque en el Cliente
Caminos y puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos	Centro Nacional de Control
Comisión Federal de Electricidad	Automatización de Hojas de Lecturas y Relatorio Electrónico del Operador
Comisión Federal de Electricidad	Centro de Atención Regional
Comisión Federal de Electricidad	Sistema Informático de Registros, Eventos y Licencias por Intranet, SIRELI
Comisión Federal de Electricidad	Supervisión de la Calidad de los Suministros por Internet
Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos	Recicla para Leer
Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas	Sistema de Consulta y Participación Indígena en Tecnología Web, SICOPI
Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas	Sistema de Información de Mujeres del Programa Organización Productiva para Mujeres Indígenas
DICONSA	Programa de Modernización Tecnológica de la Red de Abasto
Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores	Certificados Bursátiles, una Estrategia Ideal para un Exitoso Crecimiento
Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial	Portal de Tecnologías de Patentes para las Pequeñas y Medianas Empresas
Instituto Nacional de Desarrollo Social	Gestión de Proyectos del Programa de Conversión Social
Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura	Portal "Bellas Artes"
INFONAVIT	Nuevo Modelo de Recaudación Fiscal
Pemex Exploración y Producción	Aprovechamiento de la Capacidad de Producción de Hidrocarburos de la Región Sur
Pemex Exploración y Producción	Integración de Sistemas de Datos, Video y Voz en las Plataformas Aligeradas
Pemex Exploración y Producción	Modelo de Programación Operativa de los Servicios Marinos
Pemex Exploración y Producción	Simuladores Electrónicos Tridimensionales Inteligentes
Pemex Exploración y Producción	Sistema de la Gestión de la Calidad con Modelado de los Procesos de Negocio
Pemex Petroquímica	Innovación del Tratamiento Químico en Sistemas de Agua de Enfriamiento
Pemex Petroquímica	Nueva Cadena de Suministro de Polietileno
Pemex Refinación	Incorporación de Nuevos Servicios de Voz y Transmisión de Datos a través de Estaciones Móviles Satelitales en Embarcaciones de Flota Mayor
Procuraduría Agraria del Estado de Tabasco	Sistema de Control para la Atención de Dominio Pleno, Procuraduría Agraria
Procuraduría Federal del Consumidor	El Sistema Integral de Información y Procesos en el Área de Servicios, PROFECO
Procuraduría General de la República	Evaluación Ciudadana en la Gestión de los Procesos Sustantivos, PGR
Procuraduría General de la República	Homologación del Proceso de Altas y Bajas para las Delegaciones Estatales, PGR
Procuraduría General de la República	Sistema de Homogeneización de la Averiguación Previa en las Delegaciones, PGR
Registro Agrario Nacional	Modernización del Archivo General Agrario
Secretaría de Desarrollo Social	Sistema de Información del CIPET
Secretaría de Gobernación	La CURP, tu acceso a los Servicios de Gobierno
Secretaría de Gobernación	Modelo Integral de Innovación del Diario Oficial de la Federación
Secretaría de la Defensa Nacional	Desarrollo de Blindajes Personales
Secretaría de la Función Pública	Normateca
Secretaría de la Función Pública	Nuevo Modelo de Comités de Control y Auditoría
Secretaría de Marina-Armada de México	Consola Táctica para Buques de la Armada de México
Secretaría de Marina-Armada de México	Sistema Criptográfico Digital Versión 2.0
Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales	Gestión Nacional de Trámites y Servicios Ambientales
Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales	Unidades de Manejo para la Conservación de la Vida Silvestre
Secretaría de Salud	Integración de los Servicios de Orientación a Distancia en Materia de Adicciones
Secretaría de Seguridad Pública Federal	Red Nacional de Telecomunicaciones
Secretaría de Turismo	Programa Pueblos Mágicos
Secretaría del Trabajo y Previsión Social	Sistema Integral de Procuración de la Defensa del Trabajo
Servicio de Administración Tributaria	Comprobantes Fiscales, SAT
Servicio de Administración Tributaria	Vanguardia e Innovación en el Padrón de Importadores, SAT
Servicio de Administración Tributaria	Vigilancia de Obligaciones Web, SAT

Becerra, José Luis. "Los ganadores" en **Revista Política Digital**, N° 34, publicación de Nexos, diciembre 2006/enero 2007, pp. 56-63

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Acle Tomassini, Alfredo. *Retos y riesgos de la calidad total*. Grijalbo, México, 1994.
- Acosta Esparza, Daniel. *Métodos cuantitativos aplicados a las tecnologías de punta para el desarrollo institucional*. Taller de Posgrado. UNAM, México, 2003.
- Aguilar Monteverde, Alonso. *Globalización y Capitalismo*; Plaza y Janés, México, 2002.
- Aguilar Villanueva, Luis. "Gestión Gubernamental y Reforma del Estado" en *Cambio Político y Gobernabilidad*, CONACYT-CNCPyAP, México, 1992.
- Albi, Emilio; González Páramo, José; López Cassasnovas Guillermo. *Gestión Pública. Fundamentos, técnicas y casos*. Ariel economía, España, 2000.
- Arbós Xavier y Giner, Salvador. *La gobernabilidad. Ciudadanía y democracia en la encrucijada mundial*. Editorial Siglo XXI, México, 1993.
- Arellano Gault, David. *Nueva Gestión Pública: ¿El meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la Reforma Administrativa en países como México*; Documento de Trabajo N° 108, División de Administración Pública, CIDE, México, 2002.
- _____, *Gestión Estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. Fondo de Cultura Económica, México, 2004
- _____ y Cabrero; Enrique. "Análisis de innovaciones exitosas. Una propuesta metodológica". *Gestión y Política Pública*, V.II, No. 1
- Ayala Espino, José. *Economía del sector público mexicano*. Facultad de Economía- Esfinge, México, 2001.
- _____. "Globalización y nuevas instituciones", en *Revista de Administración Pública*, No. 100, INAP, México, 1999.
- _____. *Instituciones y Economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico*. Fondo de Cultura Económica, México, 1999.
- _____, *Fundamentos institucionales del mercado*, UNAM, Facultad de Economía, México, 2000
- Barzelay, Michael, *El paradigma posburocrático*, FCE, México, 1998.
- _____ *La nueva gestión pública. Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas*. Fondo de Cultura Económica, México, 2003.
- _____. "La nueva gerencia pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros)"; en la revista *Reforma y Democracia*, N° 19, CLAD, Caracas, Febrero 2001.

- Becerra, José Luis. "Los ganadores" en *Revista Política Digital*, N° 34, publicación de Nexos, diciembre 2006/enero 2007.
- Bozeman, Barry (coord.) *La Gestión Pública. Su situación actual*, Fondo de Cultura Económica, México, 1998.
- Bresser Pereira, Luis Carlos; Cunill Grau, Nuria, *Entre el Estado y el Mercado: lo público no estatal*. UNPAN, <http://www.unpan.org/>
- Cabrero Mendoza, Enrique. *Gerencia Pública Municipal: Conceptos básicos y estudios de caso*. CIDE, México, 2000.
- Camou, Antonio, *Los desafíos de la Gobernabilidad*. Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM – FLACSO, México, 2000.
- Campos, Álvarez Tostado Ricardo y Martínez A. Miguel. *Globalización y la Muerte del Estado Nación*; Instituto Sonorense de Administración Pública, A.C., México, 2004.
- _____, y Martínez A. Miguel; coaut., Ruiz Méndez, Germán, *Alta calidad en la gestión pública*. 3a. Edición, IAPEM, México, 2006.
- _____, *Apuntes sobre el Estado, la Administración Pública y sus reformas, liberalismo y democracia*. Editorial Géminis, México, 2000.
- Cantú Delgado, Humberto. *Desarrollo de una cultura de calidad*. McGraw- Hill, México, 1997.
- CENCADE (Calidad y Desarrollo Empresarial), *ISO 9000: 2000 La nueva familia de normas*. CENCADE, México, 2003.
- CLAD, "Una Nueva Gestión Pública para América Latina", en *Revista Reforma y Democracia*, N° 13, CLAD, Caracas, 1999.
- CONACYT. *Informe sobre Ciencia y Tecnología en México 2006*. www.conacyt.gob.mx. Consultado en diciembre de 2006.
- Cunill Grau, Nuria, "La democratización de la administración pública. Los mitos a vencer", en *Política y Gestión Pública*, CLAD, Fondo de Cultura Económica, México, 2005.
- Dehesa, Guillermo. *Comprender la globalización*. Editorial Alianza. Madrid, 2001.
- DelaCerde Gastélum, José. *Calidad ISO 9000 en la Administración Pública de México*. Grupo Editorial Iberoamericana. México, 2001.
- Drucker Peter, F. *Managing for Results. Economic tasks and Risk- taking Decisions*. Heinemann. London, 1964.
- Drucker, Peter, *Su visión sobre: la administración; la organización basada en la información; la economía y la sociedad*, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1996.
- Drucker Peter, F. *La gerencia en tiempos difíciles*. El Ateneo, Argentina, 1988.

- Echebarría, Koldo; y Mendoza, Xavier. "La especificidad de la gestión pública: el concepto de Management público" en *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C., 1999
- Esponda, Alfredo. *Hacia una calidad más robusta con ISO 9000:2000*. Panorama, México, 2002.
- Estévez Ramírez, Fausto. "Sistemas globales de gestión de la calidad y ambiental" (Primer volumen) en Badía Jiménez, Albert, *Calidad: Enfoque ISO 9000*. Barcelona, 1998.
- Finnigan, Jerome P. *Guía de Benchmarking Empresarial*. Prentice Hall. México, 1997.
- Gascó, Mila. *Impacto organizacional e institucional de proyectos de gobierno electrónico*, en el Instituto Internacional de Gobernabilidad www.iigov.org
- G. Dess, Gregory; y Lumpkin, G. T. *Dirección Estratégica*, Mc Graw Hill, España, 2003.
- Giddens, Anthony. *Un mundo desbocado. Los efectos de la Globalización en nuestras vidas*. Editorial Taurus, México, 2003.
- Gomez- Palacio, Ignacio. *Derecho de los Negocios Internacionales*. Porrúa. México, 2006.
- Guerrero, Omar. "El management de la interdependencia global. Uno Modelo de Gerencia Pública Estándar en la Era de la Globalización" en *Revista Digital Universitaria*, Vol. 1 No. 0, Marzo de 2000.
- _____. *Gerencia Pública en la Globalización*, UAEM- Porrúa, México, 2003.
- _____. *La Nueva Gerencia Pública*. Fontarama, México, 2004.
- Hammer, Michael y James Champy; *Reingeniería*, Norma, Bogotá, 1994.
- Held, David y McGrew, Anthony. *Globalización/Antiglobalización: Sobre la reconstrucción del orden mundial*. Paidós, México, 2003.
- Ianni, Octavio. *Teorías de la globalización*, Siglo XXI Editores, México, 1996.
- INLAC (Instituto Latinoamericano de la Calidad, A.C.) *Guía de interpretación ISO 9001: 2000*. INLAC, México, 2001.
- ISO/TC 176 N525 *Sistemas de Gestión de la Calidad- Principios y vocabulario*. ISO /DIS 9000, 2000.
- Kaoru, Ishikawa. *¿Qué es el control total de calidad?* 10ª Editorial Norma. Barcelona, 1991.
- Kliksberg, Bernardo. "El rediseño del Estado para el desarrollo socioeconómico. Una agenda estratégica para la discusión" en *Revista del CLAD. Reforma y Democracia*. No. 2 Julio 1994.
- Malvicino M.S., Guillermo. "La gestión de la calidad en el ámbito de la administración pública: potencialidades para un cambio gerencial". *VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Buenos Aires, Argentina, 5-9- Nov. 2001

- Mejía Lira, José. "Modernización de la administración pública mexicana" en *Revista de Administración Pública: La administración pública mexicana ante el futuro*. Num. 100, INAP, México, 2000
- Mena Torres, Ma. Angélica (et. al); *Glosario de términos administrativos*, UVM, México, 1995.
- Miklos, Tomás. *Las decisiones políticas. De la planeación a la acción*. IFE, México, 2001
- Ministerio de Administraciones Públicas. *El Marco común de la evaluación. Mejorar una organización a través de la Autoevaluación*. Ministerio de Administraciones Públicas, España, 2003.
- Montaundon Tomas, Cynthia. *Historia de la calidad mundial*, Lupus Inquisidor, México, 2004.
- Moyado Estrada, Francisco. "Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público". *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002 Caracas, 2002
- Muñoz Gutiérrez, Ramón. *Innovación gubernamental. El paradigma de Buen Gobierno en la administración del Presidente Vicente Fox*. Fondo de Cultura Económica. México, 2004
- Muñoz Gutiérrez, Ramón. "Introducción" en *Revista de Administración Pública. La agenda actual de la administración pública: una visión Iberoamericana*. Nueva Época 110. Volumen XXXIX, No. 1, Enero- abril 2004
- Norma ISO 9000 8402:1994. IMNC, México, 1995.
- OCDE. *La Transformación de la Gestión Pública. Las reformas en los países de la OCDE*; Ministerio de las Administraciones Públicas; Madrid, España; 1997.
- Omachonu, Vincent, K. *Principios de la calidad total*. Ed. Diana. 3ra Edición. México, 1995.
- Ormond Derry; y Löffler Elke. "Nueva gerencia pública: ¿qué tomar y qué dejar?" en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. No. 13, Caracas, Venezuela, 1999.
- Osborne, David; Gaebler, Ted. *La Reinención del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Paidós, España, 1992.
- Pardo, Maria del Carmen, *La modernización administrativa en México*, Colegio de México, México, 1995.
- Peters Guy B. "De cambio en cambio: patrones de continuidad en la reforma administrativa." *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. No. 24. (Oct. 2002). Venezuela, 2002.
- Peters Guy, B. *El nuevo institucionalismo. Teoría institucional en ciencia política*. Editorial Gedisa, Barcelona, 2003.
- Pichardo Pagaza, Ignacio. *Modernización Administrativa. Propuesta para una reforma inaplazable*. El Colegio Mexiquense- UNAM. México, 2004.

- Ponce de León, Xavier. "La simplificación de la administración pública federal" en *Revista de Administración Pública. Simplificación Administrativa*. Número 65-66, México, 1986.
- Powell, Walter y Dimaggio, Paul J. (Comp.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. FCE, México, 1999.
- Prats, Joan. "El concepto y análisis de la Gobernabilidad", en *Revista Instituciones y Desarrollo*, No. 14-15, Instituto de Gobernabilidad de Cataluña, Barcelona, España. www.iigov.org
- Ramió Matas Carles. "Los problemas de la implantación de la Nueva Gestión Pública en las Administraciones Públicas Latinas: Modelo de Estado y cultura institucional." Documento publicado en la *Revista del CLAD Reforma y Democracia* No. 21, Caracas, Venezuela 2001
- Rose, Richard. *El Gran Gobierno. Un acercamiento desde los programas gubernamentales*. Fondo de Cultura Económica. México, 1998.
- Sánchez, González, José Juan. *Reforma, modernización e innovación en la historia de la Administración Pública en México*. Editorial Miguel Ángel Porrúa, México, 2004.
- _____. "La gestión pública como calidad en el servicio" en *Revista Prospectiva*. Agrupación Política Nueva, A.C. Año 6, Núm. 17. Noviembre de 2000.
- _____. *Gestión Pública y Governance*. IAPEM, México, 2001.
- Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo. *Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000*, Diario Oficial de la Federación, 28 de mayo de 1996
- SHyCP. *RSP: Reforma al Sistema Presupuestario*, Subsecretaría de Egresos, Unidad de Política Presupuestal, México 1999-2000.
- Senlle, Andrés, *Calidad total en los servicios y en la Administración Pública*. Centro de Desarrollo en Calidad Total, Ediciones Gestión 2000, España, 1993.
- Shafritz y Hyde, *Clásicos de la administración pública*, FCE, México, 1999.
- Toffler, Alvin. *La Tercera Ola*, Plaza y Janés, Barcelona, 1993.
- Uvalle Berrones, Ricardo, *La transformación procedimental y democrática de la Administración Pública*. IAPEM, México, 2005.
- _____, "Espacio Público, Misión de Estado y Gestión Pública". *Revista Convergencia*, enero – abril del 2000, Núm. 21.
- _____, *La responsabilidad política e institucional de la administración pública*. IAPEM, México, 2003.
- _____, "El mundo actual de la ciudadanía" en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*. México, Facultad de Ciencias políticas y Sociales abril – junio 1996. No. 164.

_____, "El fortalecimiento de la vida democrática: la nueva relación de la sociedad y el Estado". Publicado en la Revista del CLAD *Reforma y Democracia*. No. 20 (Jun. 2001). Caracas.

Verduga Vélez, César. *Gobernar la Globalización. La historia que comienza*. Editorial Lumen Hvmantas, Argentina, 2000.

Zaid, Gabriel. "Cultura y Calidad", publicado en la *Revista Letras Libres*, México, enero 2000.

Marco Normativo

- Presidencia de la República. Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006
- Presidencia de la República, Modelo Estratégico para la Calidad Gubernamental, Enero de 2001
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación 29 de diciembre de 1976. Última reforma publicada DOF 02-06-2006.
- Manual de Organización General de la Secretaría de la Función Pública, publicado en el DOF el 10 de mayo de 2006
- Manual de Organización General de la Secretaría de Energía, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de abril de 2004.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Social. Publicado en el Diario Oficial de la Federación en el 2001.
- Manual de Gestión de la Calidad de la Secretaría de Educación Pública. SEP. p.5
- Manual General de Organización de la Secretaría de Economía, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 3 de diciembre de 2003
- Norma para el otorgamiento del reconocimiento a la calidad en el servicio público a los servidores públicos de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Sitios de Internet:

- www.calmecac.com.mx Calidad Mexicana Certificada
- www.conacyt.gob.mx Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
- www.economia.gob.mx Página Institucional de la Secretaría de Economía
- www.funcionpublica.gob.mx Página Institucional de la Secretaría de la Función Pública
- www.gestipolis.com Gestión y Estrategia
- www.gobernación.gob.mx Página Institucional de la Secretaría de Gobernación

- www.innova.gob.mx Oficina para la Innovación y Calidad Gubernamental.
- www.iigov.org Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña
- www.normex.com.mx Normex. Organismo Nacional de Normalización y Certificación.
- www.revista.unam.mx Revista Digital UNAM
- www.redem.buap.mx Red de Estudios de la Economía Mundial
- www.sre.gob.mx Página Institucional de la Secretaría de Relaciones Exteriores
- www.sedena.gob.mx Página Institucional de la Secretaría de la Defensa Nacional
- www.semar.gob.mx Página institucional de la Secretaría de Marina
- www.ssp.gob.mx Página Institucional de la Secretaría de Seguridad Pública
- www.sat.gob.mx Página institucional del Sistema de Administración Tributaria
- www.sedesol.gob.gob.mx Página institucional de la Secretaría de Desarrollo Social
- www.semarnat.gob.mx Página institucional de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales
- www.sener.gob.mx Página Institucional de la Secretaría de Energía
- www.sagarpa.gob.mx Página Institucional de la Secretaría de Ganadería, Desarrollo Rural
- www.sct.gob.mx Página Institucional de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes
- www.sep.gob.mx Página Institucional de la Secretaría de Educación Pública
- www.ssa.gob.mx Página Institucional de la Secretaría de Salud
- www.stps.gob.mx Página Institucional de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social
- www.sra.gob.mx.Página Institucional de la Secretaría de la Reforma Agraria
- www.sectur.gob.mx Página Institucional de la Secretaría de Turismo
- www.thequalitytimes.com The Quality Times.
- www.un.org Organización de las Naciones Unidas
- www.unece.org United Nations Economic for Europe
- www.unpan.org United Nations Online Network in Public Administration and Finance