



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN**

**PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN**

**MODERNIZACIÓN Y CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
ESTATAL Y MUNICIPAL EN MÉXICO:  
EL CASO DE LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD ISO  
9001:2000**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:                   TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
Y DE LA ORGANIZACIÓN**

**TUTOR:   DR. ROBERTO MORENO ESPINOSA**

**COMITÉ ACADÉMICO:                       DR. RAMÓN MARTÍNEZ ESCAMILLA  
DR. RAÚL CARVAJAL MORENO**

**ALUMNO:                                       GUILLERMO MORENO CHAZZARINI**

**Diciembre 2010**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## ÍNDICE

	Página
<b>Introducción</b>	1
<b>Capítulo I</b>	11
<b>La Modernización del sector público en el mundo</b>	11
I.1 Causas que la determinaron	11
I.2 Acuerdos Internacionales que promovieron la modernización	12
I.3 Diversas teorías y corrientes modernizadoras	14
I.4 Modernización y Calidad de la Administración Pública	16
I.5 Conclusión	18
<b>Capítulo II</b>	19
<b>Los Sistemas de Calidad 9001 en el orden mundial</b>	19
II.1 Teoría de la Administración de la Calidad	19
II.2 Sistemas de Calidad ISO 9001:2000	21
II.3 La Norma ISO 9001 en el mundo	22
II.4 Sistema de Administración de Calidad (SAC)-ISO 9001:2000	23
II.4 a Beneficios de Implantar un Sistema de Administración de Calidad SAC	23
II.4 b Ocho Principios de Administración de Calidad	24
II.4 c Las Cláusulas del Estandar ISO 9001:2000	26
II.5 Conclusión	33
<b>Capítulo III</b>	35
<b>La Modernización del Sector Público en México</b>	35
III.1 Antecedentes	35
III.2 Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988	35
III.3 Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994	36
III.4 Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000	38
III.5 Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006	42
III.6 Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012	43
III.7 Situación de la Administración Pública en México	49
III.7 a Administración Pública Federal	49
III.7 b Administración Pública Estatal	50

III.7 c	Administración Pública Municipal	52
III.8	Conclusión	55
	<b>Capítulo IV</b>	57
	<b>Los Sistemas de Calidad ISO 9001:2000 en México</b>	57
IV. 1	Desarrollo de los Sistemas ISO 9001:2000	57
IV. 2	Sistemas de Calidad ISO 9001:2000 en el Gobierno Federal	59
IV. 3	Sistemas de Calidad ISO 9001:2000 en los Gobiernos Estatales	62
IV. 4	Sistemas de Calidad ISO 9001:2000 en los Gobiernos Municipales	66
IV. 5	Conclusión	72
	<b>Capítulo V</b>	75
	<b>Sistema de Administración de Calidad ISO 9001:2000 del Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz</b>	75
V.1	Antecedentes	75
V.2	Misión	76
V.3	Principios de Calidad	76
V.4	Etapas de Implantación del Sistema de Administración de Calidad.	78
V.5	Implantación del Sistema de Administración de Calidad en la Dirección de Administración y Finanzas	80
V.5 a	Etapas del Proceso de Implantación del Sistema de Administración de Calidad en la Dirección de Administración y Finanzas	81
V.5 b	Mantenimiento y Mejora del Sistema de Administración de Calidad de la Dirección de Administración y Finanzas	96
V.5 c	Tercer Ciclo del SAC-DAyF	102
V.5 d	Cuarto Ciclo de SAC-DAyF	110
V.6	Conclusión	124
	<b>Capítulo VI</b>	127
	<b>El Sistema de Administración de Calidad ISO 9001:2000 del Ayuntamiento de Mérida</b>	127
VI.1	Antecedentes	127
VI.2	Introducción	128
VI.3	Misión	131

VI.4	Visión	131
VI.5	Valores	131
VI.6	Estructura Organizacional del Ayuntamiento de Mérida	132
VI.7	Sistema de Administración de Calidad ISO 9001:2000	133
VI.7 a	Comités de Calidad	134
VI.7 b	Procesos Certificados bajo la Norma ISO 9001:2000	136
VI.7 c	Documentación del Sistema de Calidad	140
VI. 8	Período de implantación de los Sistemas	141
VI.8 a	Principales Obstáculos para su Implantación	142
VI.8 b	Recursos Invertidos en el Proceso	143
VI.9	Programas Adicionales para la Implantación del Sistema	143
VI.10	Elementos de Evaluación	143
VI.11	Beneficios Obtenidos con la Implantación de los Sistemas	146
VI.12	Evaluación de Resultados	147
VI.13	Equipos de Mejora	147
VI.14	Conclusión	151
	<b>Capítulo VII</b>	<b>153</b>
	<b>El Sistema de Administración de Calidad ISO 9001:2000 del Ayuntamiento de Querétaro</b>	<b>153</b>
VII. 1	Antecedentes	153
VII. 2	Introducción	155
VII. 3	Misión	158
VII. 4	Visión	158
VII. 5	Valores	158
VII. 6	Plan Municipal de Desarrollo	158
VII. 7	Organigrama	159
VII. 8	Sistema de Administración de Calidad ISO 9001:2000	161
VII. 8 a	Secretaría de Desarrollo Sustentable	161
VII. 8 b	Secretaría de Administración	182
VII. 8 c	Secretaría de Gestión Delegacional	201
VII. 8 d	Secretaría de Finanzas	211

VII. 8 e Auditoría Superior de Fiscalización	220
VII. 8 f Tribunal Municipal de Responsabilidades Administrativas	225
VII. 9 Conclusión	234
<b>Capítulo VIII</b>	236
<b>El Sistema de Administración de Calidad del Ayuntamiento de Boca del Río, Ver.</b>	236
VIII.1 Antecedentes	236
VIII 2 Introducción	236
VIII.3 Misión	237
VIII.4 Visión	237
VIII.5 Valores y Principios	237
VIII.6 Organigrama	238
VIII.7 Plan Municipal de Desarrollo	240
VIII.8 Ejes Rectores	240
VIII.9 Acciones y Programas de Mejora	247
VIII.10 Conclusión	251
<b>Capítulo IX</b>	253
<b>Conclusiones</b>	253
IX 1 Preguntas de Investigación	255
IX 1 a Experiencias en Materia de Modernización de los Gobiernos Estatales y Municipales	255
IX 1 b Principales Obstáculos para la Implantación del Sistema de Administración de Calidad	256
IX 1 c Recursos Invertidos en el Proceso de Implantación del Sistema de Administración de Calidad	257
IX 1 d Programas Adicionales	258
IX 1 e Beneficios Obtenidos con la Implantación de los Sistemas de Administración de Calidad	258
IX 1 f Experiencias y Percepciones de los Ciudadanos sobre el Sistema de Administración de Calidad	259

IX 1 g Experiencias y Percepciones de los Servidores Públicos sobre el Sistema de Administración de Calidad	260
IX 2 Hipótesis de la Investigación	261
IX 2 a La Implantación de Sistemas de Administración de Calidad ISO 9001:2000 genera los siguientes beneficios	261
IX 2 b Importancia de tener un Marco Jurídico Actualizado	262
IX 2 c Asignación de Recursos Federales de forma directa a los Estados y Municipios por medio del Ramo 33	264
IX 2 d La detección de las Obras y Acciones Prioritarias de la Sociedad son la base para El Plan de Desarrollo Municipal	266
IX 2 e La Aplicación eficiente de los Recursos disponibles se logra por medio de la Conjunción equilibrada de todos los factores que intervienen en el logro de los Objetivos Institucionales	267
IX 2 f Importancia de la Participación de los Sindicatos en las tareas Institucionales	268
IX 2 g Alcanzar Niveles de Desempeño de Alto Rendimiento	269
IX 2 h La Corrupción y los Sistemas de Calidad	269
<b>Bibliografía</b>	272
<b>Hemerografía</b>	278
<b>Leyes y Documentos Institucionales</b>	282
<b>Sitios WEB</b>	284

## ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICAS, FIGURAS Y ORGANIGRAMAS

Tabla 1	Obras Ramo 33 en aulas, pavimentos y caminos en el Estado de Veracruz 1998-2005	41
Tabla 2	Obras Ramo 33 en electrificación en el Estado de Veracruz 1998-2005	42
Tabla 3	Obras Ramo 33 en salud en el Estado de Veracruz 1998-2005	42
Figura 1	Mapa de Procesos de la Estructura del Sistema de Administración de Calidad de la DAyF	82
Gráfica 1	Evaluación de la Calidad del servicio de la DAyF	89
Gráfica 2	Evaluación de la Calidad del servicio por proveedores a la DAyF	90
Gráfica 3	Evaluación de la Satisfacción de proveedores de la DAyF	91
Figura 2	Certificado de Cumplimiento del SAC-DAyF	96
Gráfica 4	Calificación promedio que los usuarios internos otorgan a la DAyF respecto a la Calidad de los servicios recibidos	98
Gráfica 5	Calificación promedio que los usuarios internos otorgan a la DAyF respecto a la Calidad de los servicios recibidos	105
Gráfica 6	Calificación promedio que los usuarios internos otorgan a la DAyF respecto a su satisfacción por los servicios recibidos	106
Figura 3	Guía para Autocapacitación en el Proceso de Mejora Continua	113
Tabla 4	Calificación promedio que los proveedores externos otorgan a la DAyF	118
Tabla 5	Calificación promedio que los proveedores externos otorgan a la DAyF	118
Tabla 6	Calificación promedio que los usuarios otorgan a la DAyF	120
Gráfica 7	Calificación promedio que los usuarios otorgan a la DAyF respecto a la Calidad por los servicios recibidos	120
Tabla 7	Calificación promedio que los usuarios otorgan a la DAyF	121
Gráfica 8	Calificación promedio que los usuarios otorgan a la DAyF respecto a la satisfacción por los servicios recibidos	122
Gráfica 9	Crecimiento de la Población del Municipio de Mérida	130



Organigrama 1	Estructura Organizacional del Ayuntamiento de Mérida	132
Figura 4	Modelo de Calidad en el Ayuntamiento de Mérida	134
Figura 5	Comité de Calidad	136
Gráfica 10	Pirámide poblacional 2005 del Municipio de Querétaro	154
Organigrama 2	Estructura Organizacional del Ayuntamiento de Querétaro	160
Figura 6	Mapa de Procesos SEDESU	163
Figura 7	Mapa de Procesos Dirección Desarrollo Urbano	164
Figura 8	Mapa de Procesos Dirección Desarrollo Económico	165
Figura 9	Mapa de Procesos Dirección Ecología Municipal	166
Figura 10	Cronograma SEDESU	167
Tabla 8	Indicadores de desempeño	177
Figura 11	Mapa general de la Secretaría de Administración	185
Figura 12	Mapa de Procesos Dirección de Recursos Humanos	187
Figura 13	Enfoque de Proceso Administración de movimientos del personal	188
Figura 14	Enfoque de Proceso Ejecutivo de la nómina	189
Figura 15	Enfoque de Proceso Trámite de Previsión Social	190
Figura 16	Enfoque de Proceso Otorgamiento de prestaciones	191
Tabla 9	Indicadores de mejoras en la Secretaría de Administración	197
Figura 17	Mapa de Procesos Secretaría de Gestión Delegacional	205
Figura 18	Mapa de Procesos General Secretaría de Finanzas	214
Organigrama 3	Estructura Organizacional del Ayuntamiento de Boca del Río	239

## INTRODUCCIÓN

La modernización de la administración pública es un tema que se encuentra en proceso de estudio a nivel mundial, como consecuencia de la problemática social y económica que enfrentan los gobiernos de todos los países, en los que pareciera que la lucha diaria contra los problemas de salud, educación, pobreza, empleo, inseguridad, drogadicción, no tienen solución. Presentándose esta situación tanto en países desarrollados, y con más razón en países en vías de desarrollo.

En las últimas décadas del siglo pasado, dio inicio el movimiento de modernización de la administración pública a nivel mundial, con el propósito de lograr que los gobiernos fueran eficientes en el manejo y aplicación de los fondos públicos, como respuesta a las demandas de la sociedad que así se los requería.

Este proceso de modernización, en un principio se enfocó en reducir el gasto público que los gobiernos administraban, así como a reducir el tamaño de su aparato público. Como consecuencia de ello, se empezó a observar como los gobiernos de los diversos países tomaban medidas en este sentido. México en la década de los 80's fue un vivo ejemplo de ello, al reducir de forma considerable su administración pública.

Posteriormente, el proceso de modernización se orientó hacia la búsqueda de la eficiencia y la calidad en el desempeño de sus tareas y políticas públicas, y como las experiencias que existían en ese momento en ese campo, se ubicaban en la empresa privada, los investigadores y estudiosos de la administración pública, empezaron a sugerir la aplicación en las instituciones públicas de los diversos modelos y teorías que las empresas privadas utilizan para ser eficientes y tener éxito en el mercado.

Conceptos como reinvencción del gobierno, reingeniería organizacional, reingeniería de procesos, evaluación del desempeño, calidad total, profesionalización de los servidores públicos, servicio civil de carrera, gobierno electrónico, son algunos de los modelos que se empezaron a aplicar en la administración pública, y a los que algunos estudiosos han denominado como la corriente de la Nueva Gerencia Pública.

En una etapa posterior de este proceso de modernización, los gobiernos han centrado su atención en el ciudadano, en virtud de que es al ciudadano al que el gobierno está obligado a atender y servir, y es su razón de ser. Por esta razón, se busca entonces que los gobiernos orienten sus programas de trabajo y de obras en las necesidades prioritarias del ciudadano,

que tenga participación en la solución de los problemas de la colectividad, que opine sobre el desempeño de los servidores públicos, que participe en su evaluación, que tenga acceso a información pública, que exista transparencia en el desempeño público.

De esta manera ha venido evolucionando la administración pública a nivel mundial. Por lo que se refiere a México, de igual forma, su administración pública en sus diversos órdenes de gobierno ha venido modernizándose en el mismo sentido, aunque en diferente grado de evolución, dependiendo si es federal, estatal y municipal.

La hipótesis central de esta investigación es que la implantación de sistemas de administración de calidad bajo la norma ISO 9001:2000 es una de las opciones más viables para incrementar los índices de desempeño, optimizar los programas y políticas públicas, así como lograr una aplicación transparente de los recursos en los gobiernos estatales y municipales, situación que en su conjunto se traduce en una mayor eficiencia de los servicios públicos y en una mejor calidad de vida de la ciudadanía.

Por ello uno de los propósitos de este trabajo es poder aportar información de utilidad y de aplicación comprobada a los directores y autoridades responsables de las diversas instituciones públicas, estatales y municipales, que les ayude a proporcionar de forma eficiente los servicios públicos que requiere la población, con la calidad y oportunidad que les son demandados, y de esta manera contribuir al progreso y desarrollo de su comunidad.

El progreso y desarrollo de una población depende de forma determinante de los proyectos y obras que se seleccionen para realizar en los programas anuales de inversión, por tal razón otra hipótesis a contestar de esta investigación es que desde el ángulo de la administración pública, la primera actividad a realizar para contribuir al progreso de una comunidad, es la detección y selección de las obras y acciones básicas y prioritarias que más se requieran y que puedan servir de detonante del desarrollo social. Esta detección es determinante de la previsión y programación de las obras y acciones en un periodo determinado, específicas para hacer frente a las necesidades concretas y objetivas para detonar el proceso de superación de las debilidades estructurales en que se fincan las carencias detectadas.

Sin embargo, un aspecto que deseamos destacar, ya que es parte importante de la investigación realizada, es que en este proceso de desarrollo y modernización del gobierno de nuestro país, en el año 1997, con el propósito del gobierno federal de contribuir al

federalismo y la descentralización, la Secretaría de Hacienda tomó la decisión de crear el ramo 33 y enviar directamente a los estados y los municipios recursos para aplicar en el desarrollo de los estados y los municipios. Por lo que se refiere a los municipios, a partir de esta fecha, ellos pueden de forma directa disponer de recursos federales, respetando la normatividad correspondiente, pero sin tener la dependencia del gobierno estatal.

Por primera vez desde que fueron creados los municipios, tienen acceso a recursos públicos y pueden disponer de ellos para mejorar la infraestructura social de su comunidad, conforme a los lineamientos que el propio ramo establece.

A partir de esta fecha, de acuerdo a la información estadística existente, se puede observar como en los municipios de todo el país se ha incrementado de forma importante el número de calles pavimentadas, de alumbrado público, de servicios de educación y salud, de equipamiento público, lo cual significa mejorar las condiciones de vida de la colectividad, ya que es el municipio el orden de gobierno que de una forma más rápida puede influir en el desarrollo de su ciudad. El porcentaje destinado al ramo 33 es aproximadamente un 13% del presupuesto público federal. Hasta antes de esta decisión, las obras que se realizaban en un municipio dependían de las relaciones del presidente municipal con el gobernador, o del interés que pudiera tener éste en el poblado en la ciudad correspondiente.

Lamentablemente son los gobiernos municipales quienes tienen más limitaciones en el desempeño de sus funciones públicas, en virtud de la misma situación económica presupuestal que hasta hace una década tenían, sumado al bajo grado de desarrollo intelectual y profesional que existe en las poblaciones pequeñas. Según el Centro de Desarrollo Municipal de la Secretaría de Gobernación existen 2438 municipios, de los cuales más del 80% tienen una población de menos de 50,000 habitantes. Estos municipios a partir de la alternativa que el ramo 33 les dio a partir de 1997, apenas se encuentran iniciando su modernización.

Por lo comentado anteriormente, una de las hipótesis de esta investigación se propone demostrar que la administración pública estatal y municipal en México dispone desde el año 1998, como consecuencia de las políticas de modernización y descentralización federal, de los recursos financieros y presupuestales que los acercan cada vez más a lo suficiente para emprender una labor institucional de reforma estructural de sus sistemas administrativos, pues las medidas de política administrativa pública, puestas en vigor

paralela y simultáneamente a la liberación de los recursos citados, dejaron formuladas las previsiones de aplicabilidad, de seguimiento, y de rendición de cuentas suficientes para alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en la función pública señalada.

Como se mencionó, los gobiernos estatales y municipales son en la actualidad, los que se encuentran en ese proceso de modernización que los debe de llevar a elevar sus niveles de eficiencia y de calidad, sobre todo los gobiernos municipales, siendo otra de las hipótesis de esta investigación demostrar que la modernización y desarrollo de las administraciones públicas estatales y municipales promovidos por las reformas federales en materia hacendarias del 98, se diseñaron para la asignación de recursos en dos grandes vertientes: Para el qué hacer? y Para el cómo hacerlo? Esto es que por medio del fondo FISM ( Fondo para la Infraestructura Social Municipal), se entreguen los recursos destinados a mejorar la infraestructura básica social del municipio: de salud, educación, infraestructura; y por medio del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FAFM), también se entreguen recursos a los municipios para su fortalecimiento en equipo, instalaciones, sistemas y capacitación, con los cuáles tuvieran la posibilidad operativa y administrativa para ejecutar de forma efectiva los recursos destinados a las obras municipales de Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FISM). De manera que la reforma mencionada consideró no solo la asignación de recursos para realizar las obras y acciones, sino también la asignación de recursos para que los gobiernos estatales y municipales fueran capaces de aplicarlos con eficiencia y eficacia, situación que en la práctica no ha sido lograda, debido a los bajos niveles de desempeño gubernamental. En virtud de que toda acción que realice cualquier autoridad, debe de estar debidamente soportada en un marco legal que garantice la correcta aplicación de normas y disposiciones que deban de ser observadas por los diversos actores sociales, y son los gobiernos estatales y los municipales quienes en muchas ocasiones no poseen un marco jurídico adecuado a su realidad social, política y económica, otra hipótesis de esta investigación es que el marco jurídico que regula el funcionamiento de las administraciones públicas de los estados y municipios de México, es omisa o no se encuentra actualizada en muchas materias específicas, y a veces quienes son los responsables de aplicar y vigilar su cumplimiento en ambas esferas gubernamentales, representan uno de los dos mayores elementos de transgresión del mismo. El otro elemento integrado por los operadores de todo el sistema y

por los componentes sociales sobre los que se aplica, suelen obstaculizar la operatividad del conjunto, por lo que bajo esas condiciones, es deseable y posible, tanto política como presupuestalmente, incorporar elementos legales y normativos que permitan alcanzar la eficiencia y la eficacia en la misión que tienen constitucionalmente establecida la administración pública de los rangos citados.

Las preguntas centrales de esta investigación son: ¿Cuáles son las experiencias que en materia de modernización tienen los gobiernos federales, estatales y municipales? ¿Qué opinión tienen los ciudadanos sobre la calidad de los servicios públicos que prestan los gobiernos estatales y municipales? ¿Cuáles son las experiencias que existen en las instituciones estatales y municipales de implantación de sistemas de calidad ISO 9001:2000? ¿Cuáles son los principales beneficios que se obtienen con la implantación de sistemas de calidad ISO 9001:2000 en las instituciones públicas? ¿Cuáles son los principales obstáculos que se enfrentan en las instituciones gubernamentales al implantar sistemas de calidad ISO 9001:2000? ¿Cuánto han incrementado su eficiencia y mejorado la calidad de sus servicios las instituciones que han implantado sistemas de calidad ISO 9001:2000? ¿Cuáles son las evidencias de conformidad y de satisfacción de los ciudadanos que validan la eficiencia de los sistemas de calidad ISO 9001:2000? ¿Que efectos tiene en la corrupción pública la implantación de sistemas de calidad ISO 9001:2000? ¿La implantación del ISO 9001:2000 contribuye a la transparencia y la honestidad institucional? El objetivo general de la presente investigación es la evaluación de los sistemas de administración certificados bajo la norma ISO 9001:2000, en varias instituciones públicas, estatales y municipales, identificando los factores que determinaron los logros alcanzados y los diversos obstáculos que tuvieron que enfrentar.

La modernización de los organismos gubernamentales es un asunto de primordial importancia en todos los ámbitos de gobierno. Las autoridades responsables de toda institución pública, deben de aplicar los modelos y sistemas de administración que les permitan ser eficientes en su desempeño, en la búsqueda de atender las necesidades prioritarias de la población. Por medio de la investigación que propongo, intentaré demostrar que la adopción de sistemas de administración de calidad ISO 9001:2000 es una opción que las entidades públicas pueden utilizar para ello.

Los más altos niveles de desempeño de los servidores públicos en el cumplimiento de sus tareas solo se alcanzan si se establecen las condiciones organizacionales, de relaciones humanas y ambientales adecuadas, requisitos que se deben de cumplir en toda institución pública, razón por la que otra hipótesis de este trabajo es demostrar que la aplicación eficiente, eficaz, transparente y honesta de los recursos destinados a las obras y acciones públicas, se logra siempre y cuando se alcance la adecuada conjunción de los siguientes elementos: en primer término, del personal competente para desempeñar la función específica; en segundo término, de la tecnología, el equipo, los sistemas de información, la estructura organizacional y el ambiente de trabajo, necesarios para obtener los resultados esperados.

Derivado de la hipótesis anterior en la que se menciona lo referente a la importancia vital que tiene el desempeño del recurso humano para toda institución, mucho se ha comentado sobre el papel de los sindicatos en la administración pública, por lo que otra hipótesis de esta investigación está planteada sobre este punto de la siguiente manera: la existencia de sindicatos de servidores públicos en los gobiernos estatales y municipales, regidos por contratos que contienen condiciones laborales, que en la mayoría de las ocasiones consideran los intereses personales o de grupo por encima de los intereses institucionales, no permiten que se alcancen los niveles de desempeño deseado, lo cual se manifiesta en que las obras y acciones públicas ejecutadas no tengan la calidad y prioridad que la comunidad requiere, situación que demanda una directriz del más alto nivel de gobierno en el ámbito correspondiente, que la enfrente y corrija, para poder encauzar de forma eficiente y eficaz los esfuerzos de los servidores públicos hacia las metas y propósitos institucionales.

Otra característica de la administración pública que se señala como limitante de la misma para su correcto funcionamiento, es la tradicional organización departamental que fomenta la burocracia; la aplicación de sistemas de calidad se basa en el diseño organizacional por procesos de trabajo, por este motivo, otra hipótesis planteada es que lograr niveles de desempeño de alto rendimiento en las instituciones públicas, depende en gran manera de la integración y coordinación eficiente de las diversas áreas de trabajo, las cuales deben de estar debidamente encauzadas hacia la misión y metas institucionales. Una forma de asegurar en gran medida que lo anteriormente comentado se alcance, es por medio de la definición correcta de los diversos procesos de trabajo que se tienen que realizar para

alcanzar la misión, los cuales permitirán entender las relaciones que existen entre las diversas funciones y áreas departamentales, y presentar una visión de conjunto, debido a conocer su interrelación entre los diversos procesos operativos, situación que contribuye a lograr un entendimiento y colaboración entre los departamentos y grupos de trabajo, en contraposición al ambiente de divisionismo y conflicto existente en la tradicional organización funcional o departamental que prevalece en la administración pública.

La investigación se realizará analizando las experiencias que en este tema se han dado en varias organizaciones públicas, conociendo las características de los modelos que implantaron, las tareas y trabajos que tuvieron que llevar a cabo para implantarlos, los obstáculos y problemas que tuvieron que enfrentar, y los resultados y beneficios logrados con la aplicación de los mismos. Las instituciones que se utilizarán de muestra son el Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz, el Ayuntamiento de Mérida, el Ayuntamiento de Querétaro y el Ayuntamiento de Boca del Río.

La investigación se realizará en cuatro etapas: análisis de los diversos procesos de modernización de la administración pública a nivel mundial y en México, la descripción de los sistemas de calidad de los casos seleccionados, el análisis de cada una de las variables involucradas en su operación, y la evaluación final de los resultados y beneficios de la implantación de dichos sistemas.

La información básica de la investigación se obtendrá de la documentación primaria en que se encuentra sustentado el sistema de calidad, dado que este es un requisito que establece la propia norma. También se conocerán los resultados obtenidos de las propias evaluaciones que el sistema de calidad establece como requisito del grado de satisfacción de los usuarios y de la calidad de los servicios. Un requisito básico que las empresas certificadoras de los sistemas de administración de calidad exigen, es la realización de encuestas con los usuarios y beneficiarios del sistema que evalúen el funcionamiento del sistema. En las visitas de campo que se realicen, se entrevistará a empleados y funcionarios para conocer sus puntos de vista sobre el sistema de calidad y sus beneficios.

Un aspecto a considerar en la investigación es el relativo a la corrupción en la administración pública, siendo una de las hipótesis de esta investigación que la implantación de este tipo de sistemas de administración de calidad en las instituciones públicas contribuye a inhibir la práctica de actos de corrupción en virtud de que la



normativa, características y sistematización del modelo dificulta la posible existencia de este tipo de actos, por lo cual se analizará si la implantación de los sistemas de calidad tienen o no algún efecto en la corrupción pública, o bien si independientemente de la aplicación de este tipo de sistemas de modernización, en nada influyen en el combate a la corrupción. Atención especial tendrá este tema en las entrevistas que se realicen con los funcionarios que participen en la investigación.

La presentación de este trabajo se ordenó de forma tal, que en los primeros dos capítulos se integró toda la información que nos permite conocer como dio inicio el fenómeno de la modernización de la administración pública mundial y su evolución hacia las diversas teorías de la administración de la calidad en los servicios públicos.

En los capítulos tres y cuatro se presenta la evolución y desarrollo de modernización de la administración pública de México, tanto en el orden federal, estatal y municipal. Y se destacan las características y principales deficiencias de las administraciones estatales y municipales, así como se mencionan los principales esfuerzos que se están haciendo en este campo.

A partir del capítulo cinco se empiezan a analizar los casos señalados. La norma ISO 9001:2000 establece una serie de requisitos que la institución tiene que cumplir para poder lograr su certificación, mismos que implican la creación de una pirámide documental, integrada por diferentes documentos tipo, y posteriormente en su operación, una serie de evaluaciones periódicas que terminan con las auditorías de calidad como paso previo a la certificación. El análisis de la investigación se estructuró de manera que se presenta de forma detallada el sistema de calidad de una sola institución, con el propósito de que se conozca cada una de sus fases de operación, siendo el Órgano de Fiscalización de Veracruz el que se seleccionó para ello, información que constituye el capítulo cinco de esta investigación. En este capítulo se presentan todas las etapas en que se implantó el sistema de administración de calidad, mismo que se realizó en varias etapas, y se capacitó al personal de la propia institución durante la implantación del sistema de calidad en la Dirección de Administración y Finanzas, para que este mismo equipo de funcionarios de la institución procediera posteriormente a realizar la puesta en marcha de los sistemas de calidad en las direcciones restantes, logrando de esta manera minimizar los costos de la implantación total.

En el capítulo seis se analizan las características principales del sistema de administración de calidad del Ayuntamiento de Mérida, destacándose los principales sistemas de calidad implantados, y las características de operación de los mismos, así como algunas de las principales fortalezas que tiene este ayuntamiento, como lo es el desarrollo de la formación de equipos de trabajo para la ejecución de proyectos y solución de problemas, destacando también el fuerte sentimiento de pertenencia que tienen los servidores públicos de este Ayuntamiento, logrado por esta forma de trabajar.

En el capítulo siete se efectúa un análisis de las características de los sistemas de administración de calidad del Ayuntamiento de Querétaro, los cuáles han sido pieza fundamental para alcanzar los niveles de eficiencia y calidad que poseen. También se destacan algunas características de organización y operación de este ayuntamiento que le permite cumplir de manera más eficiente sus compromisos con la ciudadanía, como lo es la creación de una secretaría delegacional para atender de manera directa a las diversas colonias de la ciudad, y la desaparición de la Contraloría que tradicionalmente depende de forma directa del Presidente Municipal,, creando en su lugar dos organismos independientes que dependen directamente del Cabildo: la Auditoría Superior de Fiscalización y el Tribunal Municipal de Responsabilidades, con el propósito de atender de manera más equitativa y expedita todos los asuntos que presenten los ciudadanos con relación a los actos realizados por el ayuntamiento, como quejas, denuncias, abusos de autoridad.

En el capítulo ocho se presenta el análisis de las características de funcionamiento del Ayuntamiento de Boca del Río, el cual aunque es más pequeño que los anteriores, también se encuentra utilizando este modelo, y en el que se destaca la obtención de recursos federales adicionales para la ejecución de la obra prioritaria que demanda la ciudadanía; así como también se muestra como uno de los primeros pasos que se dieron en este ayuntamiento al inicio de su periodo, fueron los de estudiar y analizar los diversos reglamentos municipales, para efectos de modificarlos, para adaptarlos a la realidad económica, social y técnica del momento, y contar de esta manera con un marco jurídico que facilite y promueva los diversos programas de trabajo municipales.

En el capítulo nueve se presentan las conclusiones de la investigación, mismas que se encuentran ordenadas, en forma de dar una debida respuesta a las hipótesis planteadas y a

las diversas preguntas de investigación. Consideramos que la información obtenida de los casos analizados, muestra como la implantación de un sistema de este tipo ayuda a que los responsables de la dirección de una institución pública, logren los objetivos institucionales que tienen fijados, alcanzando niveles de desempeño elevados y mejorando la calidad de vida de la población.

La decisión federal de hacerles llegar recursos de forma directa a los estados y en especial a los municipios, es una decisión que tiene una gran trascendencia para el desarrollo y progreso de México, correspondiéndole ahora a los estados y municipios redoblar sus esfuerzos en la aplicación eficiente y prioritaria de esos recursos en las obras y acciones que más requiere la población.

Confiamos en que los resultados de esta investigación sean de utilidad para todas las instituciones públicas, de forma preferente, para aquellas que aún no se han decidido a iniciar su proceso de modernización para la mejora de su desempeño. La experiencia profesional que hemos adquirido al desempeñarnos como servidor público en las administraciones públicas federal, estatal y municipal, nos permiten afirmar que la ineficiencia, indolencia, desperdicios y falta de deseos de servir, no pueden seguir siendo características distintivas del funcionamiento de nuestras instituciones públicas. En virtud de los resultados que arroja esta investigación, se considera que los beneficios de implantar un sistema de administración de calidad ISO 9001:2000, permite elevar los niveles de desempeño, asegurar el cumplimiento de las metas, el involucramiento del personal con la misión institucional; sin embargo, no quiere esto decir que este tipo de sistemas sean la panacea o sean el único tipo de sistemas o modelos que se pueden aplicar en la administración pública, para lograr mejores niveles de desempeño, ya que existen otras opciones que se pueden utilizar y que han tenido éxito en donde se han aplicado.

En especial, esperamos que los resultados de esta investigación, capten la atención de los Ayuntamientos, ya que son ellos el orden de Gobierno que puede influir de manera más rápida en la transformación de su comunidad, debido al contacto tan estrecho que tiene con la ciudadanía, aunque, lamentablemente, son los que más deficiencias poseen en recursos humanos, técnicos y materiales para poder cumplir con su trascendente función social.

## CAPITULO I

### I. LA MODERNIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO EN EL MUNDO

#### I.1 CAUSAS QUE LA DETERMINARON

Las diversas reformas modernizadoras de las administraciones públicas a nivel mundial de los últimos tiempos, tienen sus orígenes en países desarrollados como Inglaterra y Estados Unidos, al final de la década de los 70's y principio de los 80's, y surgen, entre otras razones, como una respuesta a sus electorados para resolver lo costoso e ineficiente de sus aparatos públicos. Las medidas tomadas en este renglón, estuvieron encaminadas a la reducción en tamaño y en gastos de operación de sus organizaciones, y en la aplicación de modelos y programas para eficientar los servicios públicos.

Los iniciadores de este movimiento fueron Margaret Thatcher, Primer Ministro de Inglaterra (1979); Ronald Reagan, Presidente de Estados Unidos (1980); Brian Mulroney Presidente de Canadá (1984). Como se mencionó anteriormente, el movimiento tiene su origen en la idea de ser más eficientes y hacer más con menos, intentando controlar el gasto público.

La visión internacional de promover entre todas las naciones la búsqueda de la optimización de sus administraciones públicas, integradas por empresas paraestatales, dependencias, instituciones, fideicomisos, etc., se consolidó en el año de 1990 con el llamado Consenso de Washington<sup>1</sup>, en el que se formularon medidas de política económica dirigida principalmente a los países en desarrollo, para evaluar los avances de éstos en materia económica en los momentos en que solicitaran ayuda económica a los organismos internacionales como el FMI, BID y BM.

Las principales medidas económicas sugeridas fueron: disciplina presupuestal de los gobiernos; darle prioridad al gasto público a partir de la educación, salud e infraestructura; reforma fiscal; liberalización financiera; liberalización comercial; privatización de las empresas públicas; desregulaciones; apertura a la entrada de las inversiones directas; gobiernos de menores dimensiones y eficientes; políticas destinadas a la reducción de la pobreza.

---

<sup>1</sup> The World Bank. Knowledge for Development: Economic Science; Economic Policy, and Economic Advine. Annual World Bank Conference on Development Economics 1998. Washington 1999.

## **I. 2 ACUERDOS INTERNACIONALES QUE PROMOVIERON LA MODERNIZACIÓN**

A partir del llamado Consenso de Washington, los diversos organismos internacionales promovieron con mayor rigor en los países en vías de desarrollo que solicitaban recursos económicos para resolver sus crisis económicas, la aplicación de estas variables económicas. Sin embargo, las diversas medidas económicas derivadas del Consenso de Washington, tuvieron su primer fracaso con la crisis económica de México en el año 1994 y, posteriormente, en el 97, con la crisis de los países asiáticos, hechos que motivaron que los especialistas sugirieran una serie de aspectos a considerar de manera adicional en la aplicación de dichas medidas, como buscar la mejora de los niveles de vida; lograr un desarrollo sostenible política y ecológicamente; un desarrollo igualitario y democrático. Sumándose a estas últimas consideraciones, el tomar en cuenta las características y el entorno político y social del país que se tratare, así como la necesidad de involucrar a la sociedad civil y el sector privado en el proceso de cambio.

El caso que se señala como ejemplo de fracaso total en la aplicación de este paquete de medidas es el de Rusia, ya que no obstante los millones de recursos económicos que se canalizaron hacia esta economía, los resultados fueron negativos. No obstante, se considera que en el caso de la Unión Europea, las normas de política económica del Tratado de Maastricht, mismas que han sido aplicadas exitosamente en el proceso de integración de los países de Europa Central, tienen en su contenido muchas de las medidas económicas del Consenso de Washington.

Como se puede apreciar de lo mencionado anteriormente, la aplicación de las diversas medidas de tipo económico para lograr las condiciones que propicien el desarrollo económico y social de un país, tiene como actor principal a su administración pública, ya que es a ella a quien le corresponde ejecutar y controlar los diversos programas económicos, educativos, tecnológicos y sociales establecidos; situación que será imposible que realice con éxito si no posee instituciones públicas modernas y servidores públicos profesionales que presten servicios públicos de calidad a la ciudadanía.

Pueden citarse los esfuerzos en este sentido que tuvieron que realizar países como Bulgaria, Rumania, la República Checa, Lituania, etc., los cuales debido a la baja calidad de sus

administraciones públicas<sup>2</sup>, han sido muy complicados sus procesos de incorporación a la Unión Europea, por lo que tuvieron que aplicar diversas medidas para disminuir su gasto público y mejorar su eficacia y eficiencia. El caso más reciente sobre este tema fue la incorporación de Turquía a la Unión Económica Europea, misma que después del complicado proceso de aprobación, quedó condicionada su aceptación al cumplimiento de una serie de medidas en este sentido.

El efecto que tiene la administración pública en el desarrollo económico de un país es determinante, existiendo diversos estudios que demuestran que el crecimiento de la productividad está fuertemente relacionado con la calidad del gobierno estimándose hasta en un 2% el crecimiento anual en la productividad debido a la calidad del gobierno y de sus instituciones. Ayala Espino<sup>3</sup> señala también que sin un gobierno eficiente y de calidad, el desarrollo será un resultado difícil o imposible de alcanzar.

No obstante, al paso de los años y de los resultados obtenidos con la aplicación de los postulados que el FMI recomienda a los países en desarrollo, la realidad económica que se observa en ellos, en los cuales se incluye México, es que estos no han logrado mejorar las condiciones económicas y sociales, observándose inclusive, que las condiciones de desigualdad y de pobreza han ido aumentando, razón por la que dichos planteamientos no han tenido el éxito esperado, y son motivo de muchos cuestionamientos, inclusive de los propios teóricos de los países desarrollados, señalando que el paquete de soluciones es limitado y que siguen estando muy cortos sus resultados.

Por lo que se refiere a los resultados obtenidos en México, país en el que las medidas sugeridas por el FMI se han observado al pie de la letra, situación que han generado una gran controversia entre las diversas fuerzas políticas, la realidad es que los resultados alcanzados a la fecha son muy limitados y altamente cuestionados, ya que las condiciones de desigualdad no han mejorado, pudiendo señalarse que todo lo contrario, existe mayor desigualdad, situación similar en cuanto se refiere a la pobreza. Por todo ello, las medidas sugeridas para mejorar las condiciones económicas y sociales por los organismos

---

<sup>2</sup> Pichardo Pagaza, Ignacio, *Modernización Administrativa. Propuesta para una Reforma Inaplazable*. Universidad Nacional Autónoma de México y el Colegio Mexiquense. México 2004. op. cit. p 63.

<sup>3</sup> Ayala Espino, José, *Instituciones para Mejorar el Desarrollo. Un Nuevo Pacto Social para el Crecimiento y el Bienestar*. México, Fondo de Cultura Económica, 2003.

internacionales, requieren de elementos adicionales que contemplen la problemática social, para que las soluciones implantadas realmente contribuyan a tener un efecto en el desarrollo de la sociedad, mejorando las condiciones de vida de las clases más desprotegidas y necesitadas.

### **I.3 DIVERSAS TEORÍAS Y CORRIENTES MODERNIZADORAS**

Tomando en consideración las experiencias anteriores, los diversos organismos internacionales han recomendado a los distintos países del orbe, la aplicación de los conceptos y modelos que forman parte de la reforma de la Nueva Gerencia Pública o Nueva Gestión Pública para lograr la modernización y calidad de sus administraciones gubernamentales, de manera que puedan desempeñarse con eficiencia y eficacia en su quehacer público, por medio de la aplicación de conceptos como planeación estratégica, reingeniería de servicios y organizacional, sistemas de gestión de calidad, profesionalización de los funcionarios públicos, sistemas de evaluación al desempeño, gobierno electrónico, programas de gobernanza moderna con la participación de la ciudadanía en la formulación y aplicación de las políticas públicas.

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo<sup>4</sup> (CLAD), define las principales características de la Nueva Gestión Pública de la manera siguiente: “la profesionalización de los servidores públicos; una administración pública transparente en la que sus funcionarios sean responsables ante la sociedad; la descentralización de la ejecución de los servicios públicos; la administración debe basarse en la desconcentración organizacional y en la evaluación por el control de los resultados; deben tener mayor autonomía técnica y operacional las diversas instituciones, y la orientación de los servicios deben de ser hacia el ciudadano-usuario”.

José Sánchez González<sup>5</sup>, comenta que las corrientes actuales de la teoría de la administración pública son, la policy o políticas públicas, el management o gerencia o gestión pública, y el governance o gobernanza, teorías todas ellas que tienen en común la búsqueda de la eficiencia, eficacia, racionalización de recursos, la profesionalización del

---

<sup>4</sup> Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Editorial una Nueva Gestión Pública para América Latina, Caracas, Venezuela 1998.

<sup>5</sup> Uvalle Berrones, Ricardo (Coordinador) *Perfil Contemporáneo de la Administración Pública. Instituto de Administración Pública del Estado de México, A. C. México 2005. op. cit. p. 35.*

servidor público, la participación de los ciudadanos en la acción pública, la evaluación del desempeño, la fiscalización y rendición de cuentas, y la transparencia.

En el mismo sentido, en lo que se refiere a la corriente gerencial, se expresa el autor Hugues Harry Lhérisson<sup>6</sup>, cuando se refiere a la evolución de la administración pública, mencionando que la ciencia política y el derecho público han sido las disciplinas que nutrieron a la administración pública, en sus inicios, cuando ésta no era considerada como una disciplina independiente, siendo en los últimos años la corriente gerencial, la que se ha considerado como la que más influencia tiene en la administración pública, situación que se ha visto favorecida por el interés que ha mostrado la opinión pública por el tamaño, el costo y la eficiencia de los gobiernos, lo cual creó un entorno favorable para el desarrollo en el sector público de modelos que han probado su eficiencia y eficacia en el sector privado. Siendo uno de dichos modelos la implantación de sistemas de administración de calidad.

Igualmente la OCDE<sup>7</sup>(Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), a la cual México pertenece desde 1994, al señalar las características de las estrategias de cambio de sus países miembros, como se puede apreciar en el párrafo siguiente, utiliza términos de la corriente gerencial: “ aunque no existe un modelo único o ideal de reforma, los objetivos buscados son en, en general, una mayor atención a los resultados y una mejor relación calidad / precio; transferencias de competencias y más flexibilidad; el fortalecimiento de la responsabilidad y el control; una orientación hacia el cliente y hacia el servicio; una mayor capacidad de definición de las estrategias y de las políticas; la introducción de la competencia y de los mecanismos de mercado, y la modificación de las relaciones con otros niveles de Administración”.

David Arellano Gault, Manuel Alamilla Ceballos y Alejandro Campos García<sup>8</sup>, analizan y evalúan a la Nueva Gerencia Pública identificando que el sustento esencial de esta corriente es hacer énfasis en el desempeño, la atención al cliente y la búsqueda de resultados, entre

---

<sup>6</sup> Lynn B., Naomi / Wildavsky Aaron (Compiladores), *Administración Pública. El Estado Actual de la Disciplina*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A. C., Fondo de Cultura Económica, 1999.

<sup>7</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Ministerio de Administraciones Públicas. *La Transformación de la Gestión Pública. Las Reformas en los Países de la OCDE*. Madrid, Colección Informes y Documentos. Serie Administración General, 1997, pp. 21-22.

<sup>8</sup> Arellano Gault, David / Alamilla Ceballos, Manuel / Campos García, Alejandro, “¿ Sólo Innovación Gerencial? La Nueva Gestión Pública, Cuasi-Mercados y Esquema Principal-Agente” en Uvalle Perdomo, Ricardo (Coordinador), *Perfil Contemporáneo de la Administración Pública*, Toluca, Edo. de México, Instituto de Administración Pública del Estado de México, A. C. 2005.



otras innovaciones, las cuales son parte de una estrategia política particular: atomizar el poder, como medio para reducir el oportunismo y obligar o incentivar a los actores a que en su actuación egoísta individual, generen eficiencia social. Mirar por el desempeño, por los resultados, se explica en la medida en que se crean sistemas que reducen la capacidad de las burocracias para aprovecharse de su ventaja de información. “Empoderar” al cliente tiene la misma meta: despojar a las burocracias del poder para autoevaluarse en términos de su acción, traspasando a la sociedad misma, con un mecanismo lo más parecido al mercado que sea posible. Descentralizar, crear competencia, contratar servicios por fuera adquieren una explicación más contundente y clara, cuando se comprende la base política que se encuentra detrás.

#### **I.4 MODERNIZACIÓN Y CALIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Como se puede observar, la modernización y calidad de las administraciones públicas juegan un papel determinante en la vida y desarrollo económico de los países. Las diversas corrientes de los organismos internacionales económicos en este sentido, sugieren que los aparatos públicos sean ágiles y eficientes, sin que su gasto corriente genere problemas al erario público, y que proporcionen servicios de calidad a la ciudadanía, invitando a ésta a participar en la definición de los programas públicos, de tal forma que sean un factor básico en el funcionamiento de la economía del país, manejando presupuestos equilibrados y canalizando los recursos de forma prioritaria a los sectores de educación, salud y de infraestructura social; todo ello en un entorno en el que exista un marco legal que propicie la aplicación de la justicia de forma justa, en el que se respeten los derechos humanos de los ciudadanos, se respete y defienda la vida de las instituciones, se utilicen los recursos públicos de forma transparente y las diversas autoridades rindan cuentas de su actuación por medio de la fiscalización.

En este sentido, existen investigadores como Rafael Martínez Puón<sup>9</sup>, que al comentar sobre el proceso de reformas de la administración pública en el sentido de lograr su modernización y desarrollo, que se ha experimentado en distintos países, los clasifica básicamente en tres tipos: el modelo weberiano o de administración tradicional, el modelo

---

<sup>9</sup> Martínez Puón, Rafael, *Las políticas de la OCDE en la Reforma de la Administración Pública y la lucha contra la Corrupción en México*, Portugal, Lisboa VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 8-11 oct-2002.

gerencial o de la nueva gestión pública, y el modelo de responsabilización, considerando que los modelos responden a tres etapas de desarrollo de las administraciones públicas, y que inclusive cada modelo adquiere un nivel de superación con respecto al otro.

Para Martínez, países como Estados Unidos, Nueva Zelanda, Inglaterra, Australia, Noruega, Canadá y Suecia, estarían en el modelo de responsabilización, ubicando a países de Latinoamérica, entre ellos México, en el modelo gerencial o de la nueva gestión pública, siendo precisamente la aplicación de los sistemas de administración de calidad total, una las innovaciones de este modelo, el cual se contempló en el programa de Buen Gobierno 2001-2006.

La interrelación de la teoría de la calidad entre la empresa privada y la administración pública, se da de manera automática como consecuencia de aportar ésta conceptos que le permiten a las organizaciones de cualquier tipo, ser eficientes en la administración de recursos, y orientar los esfuerzos del recurso humano hacia las necesidades de los usuarios. Elaine C. Kamarck, Directora del Centro de Innovación Gubernamental de la Universidad de Harvard,<sup>10</sup> comenta al respecto lo siguiente: “El movimiento de reforma en el sector público se amplió gracias al triunfo ideológico de los modelos de mercado en el sector privado. No obstante, otros cambios en el sector privado también estaban haciendo mella en la burocracia tradicional. Lo que es más importante, la nueva tecnología de la información cambiaba tan rápido al sector privado que la experiencia de la ciudadanía en éste y en el sector público era cada vez más divergente”.

El Director Regional para Asia Pacífico, del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, Hafiz Pasha<sup>11</sup>, menciona que en muchos sentidos, el movimiento y el concepto de Reinención del Gobierno tienen su génesis en los principios relacionados con la Administración de Calidad Total; teoría que se está promoviendo cada vez más en la región Asia-Pacífico: aparece de manera más entusiasta en Filipinas, donde en años recientes se han logrado claros avances en el desarrollo e institucionalización de sistemas de medición basados en el desempeño para los gobiernos locales; en este sentido los gobiernos locales aspiran a recibir los certificados de las normas ISO 9001.

---

<sup>10</sup> Muñoz Gutiérrez, Ramón, *Innovación Gubernamental. Fondo de Cultura Económica. México 2004. op. cit. P 44.*

<sup>11</sup> Pasha, Hafiz. *Perspectivas y posibilidades de la Calidad Total en los Gobiernos*, México, Quinto Foro Global sobre Reinención del Gobierno. Innovación y Calidad en el Gobierno del Siglo XXI, 2003.

## **I.5 CONCLUSIÓN**

Podemos concluir este capítulo diciendo que a nivel mundial, a partir de las últimas décadas del siglo pasado, dio inicio un movimiento de modernización de las administraciones públicas como resultado en primer término, de la falta de control del gasto público, y posteriormente de la ineficiencia en el desempeño de las mismas. Este movimiento tiene origen en países desarrollados como Inglaterra y Estados Unidos, sin embargo por su importancia, el movimiento se empieza a dar a nivel mundial.

El fundamento ideológico de este movimiento son un conjunto de teorías, técnicas y comportamientos que integran los conceptos de la Nueva Gerencia Pública y que tienen como objeto, reinventar el gobierno buscando reducir su tamaño, controlar su gasto, disminuir sus costos y mejorar su desempeño.

El movimiento modernizador, se puede dividir mencionando que en una primera etapa, el objetivo fue el de disminuir el gasto público, la reducción del tamaño del sector gubernamental, y la aplicación de incentivos fiscales.

En una segunda etapa, el movimiento se encaminó hacia lograr lo que se denominó como ser un Buen Gobierno, por medio de mejorar la prestación de los servicios públicos, la sistematización del trabajo a través de la aplicación de modelos de calidad a la gestión gubernamental, dedicarle especial atención a las demandas ciudadanas, reinvención de las estructuras organizacionales de las entidades y dependencias, utilización de las tecnologías de información y comunicación, medición del desempeño de los servidores públicos, promover la transparencia y la rendición de cuentas.

## CAPITULO II

### II. LOS SISTEMAS DE CALIDAD ISO 9001 EN EL ORDEN MUNDIAL

#### II.1 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

El interés del hombre por la calidad de los productos y servicios que produce y consume data desde las civilizaciones más antiguas; sin embargo, es en el siglo XX cuando la preocupación por la calidad en los procesos productivos, da origen a las primeras investigaciones en esta materia. A continuación se transcribe la definición de calidad de Juran<sup>12</sup>: “Comportamiento del producto que produce satisfacción en el cliente; ausencia de deficiencias en el producto, que evita la insatisfacción del cliente”.

Los primeros estudios sobre calidad derivaron de la necesidad del productor de asegurarse que los productos tuvieran la misma calidad. Esta situación es consecuencia de la producción masiva que sustituyó a la producción artesanal, en la que fabricante y usuario veían de manera directa al momento de hacerle entrega del producto solicitado, si tenía todos los atributos requeridos. Por tal razón aparecen en la escena industrial los inspectores, quienes con la aplicación de ciertos estándares o medidas, revisaban que las diversas partes de un producto fueran iguales.

Posteriormente, se pasa de la etapa de la inspección a la etapa del control estadístico de la calidad. Walter A. Shewhart, de la empresa Bell Telephone Laboratories, en 1931, publica el libro *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, en el que menciona que por medio de estudios estadísticos se puede mejorar el control de calidad.

En la segunda guerra mundial, el gobierno de E.U.A. aplicó un programa de control de calidad en la fabricación de armamento y municiones, y creó un programa educativo para el personal de las industrias y de las universidades en el control estadístico de la calidad; uno de los profesores que prepararon este curso fue W. Edwards Deming, mismo que fue impartido de 1943 a 1945<sup>13</sup>.

La mayor aplicación de los diversos conocimientos sobre control de calidad se dá en Japón, país que necesitaba reconstruirse lo más pronto posible después de los sucesos de la segunda guerra mundial. En 1950, el Dr. Deming imparte una serie de conferencias a

---

<sup>12</sup> Juran M., Joseph, *Juran y la Planificación para la Calidad*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1990 p. 288.

<sup>13</sup> Gutiérrez Pulido, Humberto, *Calidad Total y Productividad*, México, Mac Graw Hill Interamericana.,2005 p. 13.

ingenieros japoneses sobre control de calidad y los principios del ciclo de calidad: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Los japoneses utilizaron estos conocimientos en la reconstrucción de su país, el cual en esos momentos requería lograr los mayores niveles de productividad y eficiencia posibles, surgiendo personajes como Ishikawa, Taguchi, Shingo, Ohono, Mizuno, etc., quienes tuvieron la capacidad de aplicar dichos conocimientos y convertirlos en un movimiento en pro de la calidad, situación que se empezó a ver reflejada en la calidad de los productos japoneses.

La siguiente etapa fue la del aseguramiento de la calidad, misma que se caracterizó por incorporar a otras áreas a esta tarea, dejando de ser ésta únicamente responsabilidad de producción; de esta manera, diseño, ingeniería, planeación y áreas de servicio empiezan a involucrarse en los planes de calidad de la empresa. Los conceptos desarrollados por Joseph Juran y Armand Feigenbaum son determinantes para demostrar que la preocupación por la calidad no puede quedarse solamente en el área de producción. La presencia de Juran en Japón en 1954, contribuye de manera determinante en el proceso de desarrollo de esta disciplina que iniciaba en este país. El Dr. Kauro Ishikawa, en el año de 1962, da a conocer de manera formal el concepto de los círculos de calidad, como una consecuencia de los estudios que desde 1950 se habían iniciado en Japón.

A partir de la década de los 70's, el mundo occidental empieza a observar cómo sus productos empiezan a perder mercado debido a la presencia de productos japoneses, los cuales tenían una calidad superior, y es hasta entonces cuando empiezan a preocuparse por conocer más sobre estos temas. En Estados Unidos, uno de sus mayores orgullos, como lo es la industria automotriz, empieza también a ser desplazada por los autos japoneses, mismos que los consumidores americanos adquieren por ser de mejor calidad.

La siguiente etapa se presenta como consecuencia de haberse dado a conocer los éxitos que la teoría de la calidad ha tenido en Japón, y se le denomina la administración de la calidad total, con la cual queda perfectamente aceptada la importancia estratégica que tiene la calidad en la vida de la empresa. A los autores precursores de la calidad total, tendría que agregarse al americano Philip Crosby, quien desarrolló sus teorías "cero defectos", la prescripción para la salud corporativa y la vacuna de calidad, y a quien se le considera

como uno de los autores de más importancia en Estados Unidos<sup>14</sup>. Estos conceptos aparecen en la década de los 80's, siendo en el año de 1987 cuando se crean las normas ISO serie 9000, con el propósito de unificar y estandarizar los múltiples enfoques de aseguramiento de la calidad que en esas fechas existían. En nuestros días, la teoría de la administración de la calidad total es reconocida mundialmente, existiendo bibliografía de muchos especialistas en la misma. En Japón es instituido el premio a la calidad Deming, en el año 1982; en Estados Unidos, el premio a la calidad Malcome Baldrige, es creado en 1987; en México, en el año 1990, es creado el Premio Nacional de Calidad.

## **II.2 SISTEMAS DE CALIDAD ISO 9001:2000**

La necesidad de la existencia de estándares de aplicación universal, para efecto de lograr la unificación y coordinación internacional de normas que facilitaran el intercambio de todo tipo de bienes y servicios entre las naciones, llevó a la creación de la International Organization for Standardization, misma que empezó a funcionar en el año de 1947, y es mundialmente conocida por sus siglas ISO. Actualmente, esta institución está constituida por un gran número de países, y su sede está en Ginebra, Suiza. México forma parte de esta organización, por medio de la Dirección General de Normas, de la Secretaría de Economía. La definición del sistema de calidad ISO 9001:2000 es: Un modelo para el aseguramiento de la calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio postventa. Para poder implantar este modelo, es necesario adoptar una serie de normas que se consideran elementales para que una organización asegure la calidad de sus productos o servicios.

En el año 2001, entró en vigor la nueva versión ISO 9000, la cual se integra de la siguiente manera:

ISO 9001: 2000    Sistemas de administración de la calidad: Requerimientos.

ISO 9004: 2000    Sistemas de administración de la calidad: Guías para el Mejoramiento del desempeño.

La implantación de los sistemas de administración de calidad, a partir del 2001, ISO 9001: 2000, quedan sujetos a ser auditados por instituciones que les otorgan los certificados de calidad a sus procesos, mismas que avalan los procesos correspondientes. Estas

---

<sup>14</sup> Cantú Delgado, Humberto, *Desarrollo de una Cultura de Calidad*, México, McGraw Hill Interamericana 2001 p. 35.

instituciones, pueden ser multinacionales que tienen autorización para realizar su trabajo de auditoría en cualquier país del mundo, como SGS de Suiza, NQA del Reino Unido, AFAQ de Francia, ABS de Estados Unidos; o bien, instituciones que están reconocidas por la Entidad Mexicana de Acreditación (EMA) para realizar auditorías de certificación de calidad reconocidos únicamente en México.

### **II.3 LA NORMA ISO 9001 EN EL MUNDO**

Trevor Smith, Presidente del Comité Técnico de ISO TC 176<sup>15</sup>, mencionó en el Quinto Foro Global sobre Reinversión del Gobierno, que la calidad de los Gobiernos es igual a la calidad de los servicios que brindan a la ciudadanía. Estos se pueden y deben medir. Las normas ISO se han establecido precisamente para eso.

Smith expresó que las normas de administración de la calidad se refieren a tres grandes componentes: el cliente/usuario, el producto y la organización. Existen varios modelos para obtener calidad y excelencia en organizaciones y empresas, y muchos países han desarrollado y adoptado sus propios modelos. Uno de los modelos de calidad de uso más extendido y adaptable es la serie de normas ISO 9001. A finales de 2002 se habían emitido más de 560 mil certificaciones ISO 9001 en 159 países.

La familia de normas ISO 9000 se puede aplicar a todos los espectros políticos y contextos culturales, tanto en el sector privado como en el público, siendo ejemplos de ello, países como Australia, Bélgica, Reino Unido, Colombia, España, Canadá, Estados Unidos, México, Singapur, Japón, en los cuales tiene una gran aplicación en sus administraciones públicas, pudiendo mencionarse el caso de Japón, en donde todas las dependencias deberán poner en práctica la norma ISO 9001:2000 en tres años.

Así como existe la norma ISO, en diversos países y regiones económicas mundiales se han desarrollado modelos propios para buscar la calidad y excelencia en las empresas privadas y entidades públicas, los cuales son adoptados e implantados por aquellas empresas y entidades que estiman son lo más adecuado para ellas.

Los modelos más conocidos son los siguientes: el Premio Deming en Japón, creado en 1951; el premio Malcolm Baldrige en Estados Unidos en 1987; el Premio Nacional de

---

<sup>15</sup> Smith, Trevor, *Normas Internacionales para la Calidad Gubernamental*, México, Quinto Foro Global sobre Reinversión del Gobierno Innovación y Calidad en el Gobierno del Siglo XXI, 2003.

Calidad en México en 1989; el premio de la Fundación Europea para la Calidad (EFQM) en 1991; el Premio Iberoamericano a la Calidad; en Brasil se estableció desde 1992; en Argentina desde 1994; a nivel estatal, el primer premio fue el de Nuevo León, en 1995 el del estado de Guanajuato, en Veracruz en el año 2000, y a partir del año 2001, se instituyó a nivel nacional el premio de la Calidad Intragob y el premio Innova.

#### **II.4 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD (SAC)-ISO 9001:2000**

Un Sistema de Administración de Calidad es una herramienta para controlar los factores técnicos, humanos y financieros de una organización, que afectan la calidad de los productos y/o servicios que se proporcionan, y de manera general podemos decir que es el conjunto de:

1. La estructura organizacional (puestos o funciones y su interrelación).
2. Los procedimientos (incluyendo procesos, instrucciones de trabajo, hojas de proceso, ayudas visuales, etc.).
3. Los procesos realizados (compras, suministro de materiales, reclutamiento y selección de personal, capacitación, etc.).
4. Los recursos (humanos, materiales, equipos productivos y de inspección).

Todos ellos nos permiten brindar al Usuario la seguridad de que los servicios cumplirán oportunamente los requerimientos especificados, y a la Institución, el medio para lograr el exacto y cabal cumplimiento de los objetivos establecidos.

#### **II.4 a BENEFICIOS DE IMPLANTAR UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD SAC**

- Mayor satisfacción de los Usuarios.
- Optimización del tiempo y de los recursos, en todos y cada uno de los procesos involucrados dentro del alcance del SAC.
- Comunicación más efectiva a todos los niveles de la Organización.
- Personal con actitud de servicio y forma de vida que impulsa su crecimiento individual.
- Establecer procedimientos y prácticas de trabajo homogéneos.



- Reconocimiento de que el proceso se realiza sistemáticamente y con calidad, de acuerdo con procedimientos documentados y enfocados a una mejora.
- Prevenir incongruencias y errores.
- Detectar desviaciones.
- Mejorar los niveles de eficiencia y de eficacia.
- Más orden y limpieza.

#### **II.4 b OCHO PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD**

Un principio de Administración de Calidad es una regla o creencia comprensiva y fundamental para guiar y operar una Organización. Se enfoca en el Usuario y se dirige continuamente a mejorar el desempeño, mientras se atienden las necesidades de otros grupos de interés de la Organización o del SAC, mismos que se enumeran a continuación:

1.- ENFOQUE EN EL USUARIO: La razón de ser de la Organización, está en la satisfacción de las necesidades de sus Usuarios y Sociedad, a través de los servicios que proporciona la Institución, dentro del ámbito de las atribuciones que su marco legal le confiere.

2.- LIDERAZGO: El Director General y los Directores de todas las Áreas Operativas de la Institución, en su actuar cotidiano, impulsan su liderazgo fundado en el ejemplo y la práctica. Este principio es factor clave del éxito en la implantación del SAC, dado que el líder mediante su actuación personal dirige los esfuerzos de sus colaboradores hacia la satisfacción de las necesidades de sus Usuarios y la Sociedad. El grado de involucramiento y compromiso de los líderes con el Sistema de Administración de Calidad es directamente proporcional al éxito del mismo.

3.- INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONAL: Los Servidores públicos están conscientes que su contribución a los resultados en la prestación del servicio puede llegar a ser determinante ante la percepción del Usuario, la Sociedad y la satisfacción o no de sus necesidades.

4.- ENFOQUE DEL PROCESO: En toda Institución se enriquece el enfoque de trabajo al pasar de realizar actividades aisladas a la incorporación y administración de éstas a cada uno de los procesos necesarios para generar los resultados que el Usuario y Sociedad demandan de los servicios que presta.

5.- ADMINISTRACIÓN EN BASE AL SISTEMA: Generalmente los diferentes procesos de las Áreas Operativas están relacionados entre sí, ya que la o las salidas de un proceso se convierten en entradas de otro u otros subsecuentes y así sucesivamente a lo largo y ancho de la Organización. Es decir, los procesos están interrelacionados, interconectados y son interdependientes, unos con otros; a esta serie de procesos que se enlazan para satisfacer las necesidades de los Usuarios, se les denomina sistema. Entendemos como sistema, al conjunto de elementos, recursos y procesos que tienen un propósito común: la satisfacción del Usuario a través de servicios de calidad.

Se le llama "Enfoque de Sistema" a la identificación y administración de los procesos, y en particular, de sus interacciones.

6.- MEJORA INCREMENTAL: El objetivo de la mejora continua de los Sistemas de Administración de Calidad, es incrementar la satisfacción de los Usuarios y Sociedad en su conjunto. La mejora debe convertirse en un proceso continuo que se retroalimente de diversas fuentes para identificar las áreas de mejora en sus servicios, tales como: la evaluación de la satisfacción de los Usuarios Internos o Externos, las auditorías internas y externas que se realizan periódicamente al sistema, los resultados de los procesos con respecto a indicadores y estándares establecidos para el control de cada uno de ellos, etc. Por lo tanto, la mejora continua del desempeño general de la Organización, es un objetivo permanente, considerando que las necesidades y expectativas de los Usuarios van transformándose.

7.- DECISIONES BASADAS EN HECHOS Y DATOS: La Institución basa sus decisiones, para que éstas sean efectivas, en el análisis de datos e información; éstos son la plataforma para la comprensión del desempeño de un proceso y de un sistema, permitiendo guiar las mejoras y prevenir problemas futuros. El uso de técnicas estadísticas se convierte en una gran ayuda para comprender la variabilidad de los procesos y servicios, ayudando por lo tanto a resolver problemas, a mejorar su eficiencia y eficacia; ya que las herramientas utilizadas permiten la medición, descripción y análisis, proporcionando una base objetiva para la interpretación, contribuyendo así a la toma de decisiones más efectivas.

8.- RELACIONES DE BENEFICIO MUTUO CON LOS PROVEEDORES: La Organización y sus proveedores son interdependientes y una relación de mutuo beneficio permite mejorar la habilidad de ambos para crear valor a los Usuarios y Sociedad, es decir,

actuar de manera conjunta otorga mayores beneficios en la prestación de servicios. El modelo de Administración de Calidad inicia con la identificación y comprensión de las necesidades y expectativas del Usuario, y la cadena de valor se extiende o llega hasta los proveedores de la Institución, ya que si éstos fallan en la entrega de la materia prima, servicios subcontratados, etc., la Organización no estará en posibilidades de brindar un servicio de calidad.

#### **II.4 c LAS CLÁUSULAS DEL ESTANDAR ISO 9001:2000**

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) se creó en 1947 con el fin de facilitar el comercio a nivel mundial. Dicha Organización emite desde 1986 una serie de normas que definen los requisitos mínimos para establecer un Sistema de Calidad que asegure:

- La sistematización y estandarización de las operaciones.
- La calidad de los productos, procesos y servicios.
- La mejora continua.
- La satisfacción de los Usuarios.

Los estándares son acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas u otro criterio preciso para ser utilizados consistentemente como: guías o lineamientos, definición de características a cumplir o definición de métodos de prueba; con el fin de asegurar que los materiales, productos y servicios son adecuados para su propósito.

La Norma ISO 9000 es un estándar aceptado a nivel mundial con respecto a Sistemas de Administración de Calidad. Se le clasifica como un estándar genérico, lo que significa que un mismo estándar puede ser aplicado a cualquier Organización, sin importar su tamaño o giro, ya que sólo define los requerimientos que deben ser cumplidos, pero no la forma de cumplirse, lo que permite que el sistema se adapte a la cultura y características de la Organización. Lo anterior permite a la Organización diseñar con libertad el Sistema de Administración de Calidad para que cubra las necesidades y expectativas de sus Usuarios y Sociedad, y contribuya a que la Institución logre sus objetivos y cumpla con los requerimientos legales y jurídicos que le competen y demuestre que son cubiertos todos los requerimientos que establece el estándar.

Los estándares del Sistema de Administración de Calidad de la Familia ISO 9000, proveen a una Organización de un modelo a seguir en la implantación y operación del Sistema de Administración de Calidad, que incorpora los atributos que los expertos en la materia han acordado que representan los máximos avances en su campo. Se le conoce como Familia ISO 9000, porque es una serie de normas integradas para Sistemas de Administración de Calidad, las cuales son:

- \* ISO 9000: Fundamentos y vocabulario.
- \* ISO 9001: Requisitos para un Sistema de Administración de Calidad.
- \* ISO 9004: Recomendaciones para la mejora del desempeño.

De las tres normas o estándares, sólo la ISO 9001 establece requerimientos para los Sistemas de Administración de Calidad, y es la única que es utilizada para auditar el grado de conformidad del SAC de una Organización que entra en proceso de certificación.

En el caso de la 9000 y 9004, proporcionan complemento y orientación para el diseño, implantación, control y mejora del SAC.

El estándar ISO 9001:2000 está integrado por 10 cláusulas:

1. Objeto y campo de aplicación
2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones
4. Sistema de Gestión de Calidad
5. Responsabilidad de la Dirección
6. Gestión de los recursos
7. Realización del producto
8. Medición, análisis y mejora
9. Bibliografía
10. Concordancias con normas internacionales

Éstas se clasifican en cláusulas que no incluyen requerimientos o deberes (1, 2, 3, 9, y 10) y por lo tanto no se consideran auditables, y aquellas que contienen los requerimientos que todo Sistema de Administración de Calidad debe incluir (4, 5, 6, 7 y 8) para que esté acorde a la Norma ISO 9001:2000.

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (4): El requerimiento especificado, es: "la Organización debe establecer, documentar, implantar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad y mejorar continuamente su eficacia".

Al planificar un Sistema de Administración de Calidad se busca que se cumplan los requisitos generales de la Norma ISO 9001:2000, de forma que se aseguren la satisfacción de las necesidades de los Usuarios y la Sociedad, así como para alcanzar los objetivos de calidad. El resultado del proceso de Planeación de Calidad se debe ver reflejado y contenido en la documentación que conforma la pirámide documental del SAC.

Las principales entradas para el proceso de Planeación de Calidad son:

- a) Requerimientos legales.
- b) Misión Institucional.
- c) Directrices y objetivos institucionales.
- d) La política de calidad.
- e) Las expectativas y necesidades de los Usuarios y la Sociedad.
- f) Los objetivos de calidad.

El sistema se mantiene y mejora continuamente, para optimizar sus procesos de trabajo, incrementar el nivel de satisfacción de los Usuarios, y los resultados de la propia Organización, mediante:

- La puesta en práctica de la política de calidad.
- El compromiso con los objetivos de calidad.
- Las revisiones de los resultados de las auditorías.
- El análisis de datos.
- Las acciones correctivas y preventivas.
- La evaluación de la calidad en el servicio y satisfacción de los Usuarios.
- La evaluación de los proveedores y de la relación que con ellos se establece.
- El desempeño de los procesos, tanto estratégicos, claves y de apoyo.
- La revisión sistemática de todo el sistema y de sus elementos.
- Los criterios requeridos para asegurar la operación y control de los procesos.

La documentación del SAC, que da cumplimiento al requisito de la Norma ISO 9001:2000 y estandariza los procesos de las diversas Áreas Operativas, está conformada por:

- La política de calidad documentada.

- Manuales de calidad de cada Unidad Operativa.
- Procedimientos documentados requeridos por el Estándar ISO 9001:2000.
- Documentos identificados como necesarios para la planificación, operación y control eficaz de los procesos.
- Formatos y registros de calidad.

La estructura documental de un Sistema de Administración de Calidad se divide en 4 niveles, de acuerdo a la importancia que revisten:

- Nivel I Marco Legal y Manual de Calidad.
- Nivel II Procedimientos del Sistema.
- Nivel III Instructivos de trabajo.
- Nivel IV Formatos y registros.

**RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN (5):** La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implantación del Sistema de Administración de Calidad, así como la mejora continua de su eficacia.

Dentro de esta cláusula, es importante considerar los aspectos relacionados con la responsabilidad de la dirección, ya que el titular de cada dirección es el principal involucrado en el desarrollo e implantación del Sistema de Administración de Calidad, mostrando su compromiso con el establecimiento de la política de calidad, objetivos de calidad y las directrices estratégicas para implantar el SAC; así como proporcionando los recursos necesarios para el mantenimiento y mejora continua; motivando con su liderazgo, a todo el personal a participar, uniendo los esfuerzos de tiempo y dedicación para lograr los objetivos de la Institución.

Cada una de las Direcciones se asegura de identificar las necesidades presentes y futuras de los Usuarios y la Sociedad mediante la evaluación del servicio ofrecido, así como por conocer sus requerimientos y exceder sus expectativas, con el propósito de aumentar la satisfacción de los mismos, a través de la prestación de servicios de calidad.

Para todo lo anterior, el proceso de comunicación es básico y esencial para lograr la implantación y efectividad del Sistema de Administración de Calidad. Por lo tanto, ésta se lleva a cabo de diversas formas, tales como: circulares, tableros de avisos y reuniones periódicas con el personal.

La política de calidad es uno de los aspectos importantes que el personal debe tener claro para la implantación del SAC. La política de calidad es revisada por el titular de la Dirección y su Representante, para verificar su adecuación a las necesidades de cada Dirección, de sus Usuarios y la Sociedad. Con lo anterior, se pretende asegurar su implantación y efectividad y está dirigida a hacia los siguientes aspectos :

- La Calidad de los Servicios;
- La integridad y el compromiso de los Servidores Públicos, y
- La percepción de la Sociedad respecto a la eficiencia de la Institución

Los representantes de cada Dirección para los aspectos relativos al Sistema de Administración de Calidad, tienen como responsabilidades entre otras, el establecimiento, implantación y control del SAC y promover la conciencia entre los servidores públicos, sobre los requerimientos y necesidades de los Usuarios.

Además, realizan la revisión de la Dirección del SAC de manera periódica. Esto, en una reunión con los titulares de cada área operativa. El proceso de revisión, se lleva a cabo para asegurar que el Sistema de Administración de Calidad está implantado y es adecuado a las necesidades de la Institución y sus Usuarios.

Como resultado de la revisión, se definen acciones para mejorar el sistema y, en su caso, la definición de cambios que se consideren necesarios, incluyendo los objetivos de calidad (directrices) y la política de calidad.

**GESTIÓN DE RECURSOS (6):** La Organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el adecuado desarrollo y mejora del sistema.

A través de la comunicación directa, los titulares de cada Unidad Operativa se aseguran que se cuente con los recursos necesarios para la prestación de servicios y procesos que se realizan en la organización . Por otro lado, son responsables de asegurar que sus colaboradores cuenten con las competencias necesarias para el desempeño de calidad, y como consecuencia, la Institución brinde un servicio de calidad.

La idoneidad para cada uno de los puestos que afectan a la calidad, está identificada en los perfiles de competencia que se encuentran dentro de la descripción de los mismos. La determinación de la competencia de los colaboradores que prestan directamente servicios contenidos dentro del alcance del SAC, se realiza por medio de evaluaciones psicométricas

y/o evaluaciones de desempeño. Las primeras proporcionan evidencia indirecta, y las segundas, evidencia directa de la competencia del personal.

Lo referente a esta cláusula tiene que ver de manera general con tener la seguridad de que el Sistema siempre contará con los recursos necesarios para que cada Área Operativa desempeñe sus funciones, preste un servicio de calidad y contribuya de manera efectiva al cumplimiento de la Misión.

**REALIZACIÓN DEL SERVICIO (7):** La Organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del servicio. En esta cláusula es donde se establecen los requerimientos operativos para los procesos que están dentro del alcance de cada sistema y para estar conforme a los mismos, se tuvieron que elaborar los planes de calidad, documentos que especifican los procesos claves o centrales del sistema, y la documentación que los soporta.

Los servicios prestados por cada una de las Áreas Operativas están basados en especificaciones que han sido determinadas por las propias necesidades de la Institución y, también, para cumplir con los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el servicio a prestar, así como por las necesidades y expectativas de los Usuarios.

Cada una de las solicitudes de servicio que se presentan, toda vez que son revisadas y determinada su aceptación, son autorizadas por la persona a la que le compete realizar dicha función, antes de turnarse al Área Operativa que corresponda prestar el servicio.

**MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA (8):** Partiendo de las premisas: "sin medición no hay mejora" y "el lenguaje de la calidad es la estadística", así como del principio de decisiones basadas en hechos, la Norma ISO 9001:2000 requiere que el Sistema de Administración de Calidad y los procesos involucrados en él, estén permanentemente midiendo su desempeño y eficacia para garantizar la satisfacción de los clientes y la mejora del propio sistema.

La medición se lleva a cabo a través de:

1. Retroalimentación con el proceso de evaluación del desempeño de cada uno de los colaboradores.
2. Evaluación de la calidad en el servicio y satisfacción del Usuario, para conocer la percepción y opinión que tienen éstos sobre los servicios incluidos dentro del alcance del SAC.
3. Auditorías internas que se realizan basadas en un programa anual, que



asegura que todo el SAC cumpla con los requisitos especificados en los diversos documentos, de acuerdo a lo establecido en el Procedimiento de Auditorías Internas.

4. Indicadores de medición y/o evaluación, que están contenidos en los documentos de cada proceso y que permiten controlar el desempeño de los mismos.

Con el propósito de verificar si los procesos a través de los cuales se prestan los servicios a sus Usuarios, son eficientes y efectivos, se hace necesario llevar a cabo la medición y monitoreo de los mismos. Para cumplir con ello, los documentos del SAC referentes a los procesos operativos para la prestación de los servicios, tienen que tener identificados, indicadores y estándares de desempeño del proceso, lo que permite su medición y seguimiento.

Cada dueño de proceso, conjuntamente con el titular del Área Operativa correspondiente, son los responsables de medir la capacidad de su proceso y compararlos contra los resultados planificados para el mismo. En el caso de encontrar variaciones entre lo planificado y lo generado, se deben tomar acciones correctivas, según convenga, para asegurarse de la conformidad de la prestación del servicio.

Para el SAC, generalmente se define como Producto No Conforme, aquel que no cumple al 100% con los requisitos especificados por el Usuario, por las reglamentaciones y/o por la Organización. Como lineamiento del SAC, todo producto No Conforme identificado, se deberá reprocesar, corregir, complementar, reenviar, según sea el caso, y se comunicará al Área Operativa sobre el registro del Producto No Conforme y al área generadora, de acuerdo a lo documentado en el Procedimiento para el Control de Producto No Conforme.

Las decisiones y acciones que se toman con respecto a la mejora están basadas en hechos y datos; es decir, de aquellas fuentes que generen datos sobre: la satisfacción del Usuario, la conformidad del servicio con los requisitos especificados, los resultados y tendencias de los procesos y servicios, y las entradas y salidas del SAC.

La mejora continua del Sistema de Administración de Calidad, inicia con la medición y control de los principales elementos de los procesos, de la satisfacción del Usuario y de la práctica de las auditorías internas, así como de las acciones preventivas que se puedan identificar. La base para la mejora está en los resultados de las mediciones, que se

identifiquen las áreas de oportunidad del SAC, así como en la retroalimentación constante sobre los procesos y servicios, y el análisis de los datos.

Antes de ser necesarias las acciones correctivas, las acciones preventivas dentro del SAC se realizan cuando se tiene identificada una potencial causa de No Conformidad en alguna parte del sistema, con la finalidad de evitar la ocurrencia de la misma. Para ello existe un procedimiento documentado que forma parte de la pirámide documental del sistema que establece las responsabilidades, acciones y lineamientos para la generación de acciones correctivas y preventivas que eviten la ocurrencia o recurrencia de no conformidades, identificando y eliminando la causa raíz que las originó o puede originarlas.

Es responsabilidad de cada dueño de proceso y de los titulares de las Áreas Operativas, el proponer las acciones preventivas y/o correctivas que consideren pertinentes, de llevar registro y control de las mismas, y de verificar su implantación, seguimiento y efectividad, para ser congruentes con el compromiso explícito en la política de calidad y con lo establecido en el Procedimiento para el Control de Acciones Preventivas y Correctivas.

## **II.5 CONCLUSIÓN**

La Organización ISO surge en el año 1947 como una respuesta a la necesidad que tienen las empresas para promover el intercambio internacional de bienes y servicios, del establecimiento de estándares y normas que regulen ese flujo comercial a nivel mundial. Las siglas de ISO derivan de su nombre oficial: Internacional Organization for Standarization, y el Secretariado Central de ISO se encuentra en Ginebra, Suiza.

Las normas ISO 9000 abarcan el diseño, instalación y la operación de sistemas de calidad. La norma ISO 9001:2000 entró en operación en el año 2001 y contiene los estándares para el establecimiento de sistemas de administración de calidad y todos sus requerimientos.

La norma ISO 9001:2000 está integrada por una serie de reglas que definen los requisitos mínimos para establecer un Sistema de Administración de Calidad que asegure: la sistematización y estandarización de las operaciones; la calidad de los productos, procesos y servicios; la mejora continua y la satisfacción de los usuarios.

Como se puede apreciar del párrafo anterior, la norma ISO en su aplicación en la administración pública, por medio de la observancia de sus requisitos, le permite lograr: prestar servicios públicos de calidad a la ciudadanía; la búsqueda permanente en sus

actividades y operaciones de la mejora continua, y que sus usuarios-ciudadanos queden satisfechos con el servicio recibido.

La norma ISO 9001:2000 se encuentra integrado por 10 cláusulas: objetivo y campo de aplicación; referencias normativas; términos y definiciones; sistema de gestión o administración de calidad; responsabilidad de la dirección; gestión de los recursos; realización del producto: medición, análisis y mejora; bibliografía; y concordancia con normas internacionales.

La certificación de un sistema de administración de calidad se obtiene por medio de la auditoría externa que es realizada por empresas debidamente autorizadas para ello, que verifican que el sistema de administración de calidad esté funcionando de conformidad con las cláusulas señaladas anteriormente.

Independientemente de que existen otros modelos de calidad diferentes a la norma ISO, a nivel mundial, ISO es el modelo que mayor aceptación tiene en el mundo de las empresas privadas y de la administración pública a nivel internacional.

## CAPITULO III

### III. LA MODERNIZACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO EN MÉXICO

#### III.1 ANTECEDENTES

La administración pública de México, de la misma forma que en otros países, se ha visto muy influenciada por las diversas medidas de carácter económico sugeridas por los organismos internacionales para los países en vías de desarrollo que se mencionaron anteriormente, en especial a partir del inicio del período de Miguel de la Madrid, en 1982, debido a la crítica situación económica del país, misma que estuvo a punto de generar una moratoria en los pagos de su deuda externa.

La economía de México vivió en ese año, uno de los peores momentos en su historia más reciente, ya que como consecuencia entre otros, de la disminución de los precios del petróleo a nivel mundial, del aumento en las tasas de interés, la escasez del crédito externo, la creciente fuga de capitales y el aumento del déficit financiero público, el gobierno de López Portillo devaluó la moneda y expropió la banca comercial.

Por las razones anteriores, al iniciar Miguel de la Madrid su periodo, se encontró con la mayor crisis económica que México ha sufrido, por lo que se vio obligado a aceptar en el programa de renegociación de la deuda externa con los organismos internacionales, las medidas económicas de disminución del déficit gubernamental, el adelgazamiento del sector paraestatal, compuesto en esas fechas por 1,155 entidades<sup>16</sup>, fortalecer la disciplina presupuestal del gasto público, crear una reforma fiscal, etcétera.

#### III.2 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1983-1988

El 5 de enero de 1983, se emite la Ley de Planeación, norma con la que se intentó establecer un Sistema de Planeación Democrática del Desarrollo Nacional que permitiera evitar en lo futuro desequilibrios económicos, a partir del cual se crea el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988<sup>17</sup>, mismo que comprende las metas y objetivos de todas las Secretarías y dependencias por medio de sus Programas Operativos Anuales (POA). Con el

---

<sup>16</sup> Casas Guzmán, Francisco Javier, *La Modernización de la Empresa Pública en México: logros y resultados 1988-1994*, México, Fondo de Cultura Económica, 1994.

<sup>17</sup> De la Madrid Hurtado, Miguel.-Plan Nacional de Desarrollo. D. O. F. 31-05-1983.

propósito de evaluar y controlar el desempeño de las secretarías, dependencias y empresas paraestatales con respecto a sus objetivos y control del gasto asignado, se crea la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, institución que se encargaría de realizar dicha tarea.

En virtud de la imperiosa necesidad que el Gobierno de México tenía de adelgazar su sector público, en el año de 1986 se emite la Ley Federal de Entidades Paraestatales, norma que tiene la finalidad de establecer los objetivos de las empresas paraestatales, enmarcar y precisar adecuadamente su régimen administrativo y financiero, en la búsqueda de alcanzar los niveles de eficacia y eficiencia deseados en su desempeño para reducir sus gastos de operación. La disminución del sector público durante este sexenio fue de 743 entidades, para quedar en un total de 412<sup>18</sup>.

### **III.3 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1989-1994**

En el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994<sup>19</sup>, contempló en su Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública (PRONAMEP), lograr la modernización de la Empresa Pública a fin de convertirla en modelo de eficiencia, por medio de la aplicación de las siguientes estrategias básicas: Autonomía de Gestión; Capacitación de los Servidores Públicos; Actualización Tecnológica; Programas de Calidad Total; Descentralización y Desconcentración; Evaluación y Seguimiento de los Programas, y Reestructuración Organizacional.

La modernización de la administración pública durante este sexenio, continuó en el proceso de adoptar las diversas medidas que los organismos internacionales recomendaban, situación en la que también influyó la próxima entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio ( TLC ), el 1° de enero del 94: desempeño eficiente y eficaz de la administración pública, racionalización del gasto público, claridad y transparencia en el quehacer público, mayor información a la ciudadanía y eliminación de trámites para fomentar la inversión privada.

---

<sup>18</sup> Carrillo Castro, Alejandro / Campero Cárdenas, Gildardo Héctor, “La Reforma de la Administración Pública en México” en Uvalle Berrones, Ricardo (Coordinador), *Perfil Contemporáneo de la Administración Pública*, México, Instituto de Administración Pública del Estado de México, A. C., 2005, p. 140.

<sup>19</sup> Salinas de Gortari, Carlos.-Plan Nacional de Desarrollo. D. O .F. 31-05-1989.

Como respuesta a los requerimientos y reclamos de la sociedad, en especial por lo criticado del proceso electoral de 1988, el 11 de octubre de 1990<sup>20</sup> se constituye el Instituto Federal Electoral (IFE), como órgano autónomo encargado de garantizar la imparcialidad en los comicios electorales del país. También, en este año, es creada la Comisión Nacional de Derechos Humanos, con el propósito de proteger, observar, promover, estudiar y divulgar los derechos humanos. Unos años después, el 13 de septiembre de 1999<sup>21</sup>, previa reforma constitucional, se convierte en la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, con autonomía de gestión y presupuestaria.

En el año de 1992, como parte del Programa de Modernización Educativa 1989-1994, atendiendo al propósito de descentralización y desconcentración de la administración pública, se puso en marcha la descentralización y federalización educativa, consistente en la entrega que hizo el Gobierno Federal a los Gobiernos Estatales de los establecimientos escolares con todos los elementos técnicos y administrativos, derechos y obligaciones, bienes muebles e inmuebles con los que la Secretaría de Educación Pública venía prestando ese servicio en el estado correspondiente.<sup>22</sup>

Una de las decisiones de mayor trascendencia en materia económica durante este sexenio, fue el otorgamiento de autonomía al Banco de México, hecho que se da en el año de 1993 al modificar el artículo 28 constitucional. La autonomía otorgada se manifiesta en tres aspectos fundamentales<sup>23</sup>: Independencia para determinar el volumen de crédito primario que pueda ser concedido; independencia a las personas que integran su Junta de Gobierno; independencia administrativa de la Institución. A partir de esta fecha, la actuación del Banco de México ha sido determinante para lograr la estabilidad económica y financiera del país, la estabilidad cambiaria y las reservas monetarias existentes; exceptuando la crisis financiera del 94, en la que poco pudo influir, por lo reciente de la constitución de su autonomía. Por lo que se refiere al proceso de adelgazamiento del sector público, durante el periodo 1989-1994, la disminución de entidades paraestatales fue de 193 quedando 219.

---

<sup>20</sup> Instituto Federal Electoral.- [www.ife.org.mx](http://www.ife.org.mx)

<sup>21</sup> Comisión Nacional de los Derechos Humanos.-[www.cndh.org.mx](http://www.cndh.org.mx)

<sup>22</sup> Uvalle Berrones, Ricardo (Coordinador) *Perfil... op. cit. p. 141.*

<sup>23</sup> Banco de México.-[www.banxico.org.mx](http://www.banxico.org.mx)

### III.4 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995-2000

El periodo 1994-2000 de Ernesto Zedillo es, sin duda, la etapa en la que México adopta el mayor número de medidas y políticas económicas de corte neoliberal o de modernización económica, derivadas de las recomendaciones de los organismos internacionales, a la luz de la famosa crisis de diciembre del 94 con la que da inicio a su sexenio, situación que lo llevó a negociar la ayuda financiera internacional en condiciones sumamente adversas para nuestro país.

El Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP), elemento fundamental del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000<sup>24</sup>, consideró la implantación de las siguientes acciones: Descentralización y Desconcentración Administrativa; Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público; Participación y Atención Ciudadana, y el Fortalecimiento del Pacto Federal y del Municipio Libre.

La institución federal en la que recayó la responsabilidad de implantar varias de las acciones contempladas en el PROMAP, fue la Secretaría de la Contraloría, misma a la que en ese año se le agregaron las funciones del desarrollo administrativo de las dependencias federales, por lo que su nombre cambió de SECOGEF a SECODAM (Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo), y por lo tanto fue la responsable de establecer los objetivos generales y las líneas de acción y estrategia para impulsar un decidido movimiento dirigido a analizar y mejorar la función pública, con el objeto de atender con mayor eficiencia y eficacia los servicios que deben proporcionarse a la sociedad, proporcionándoles a los servidores públicos de las diversas dependencias federales los fundamentos metodológicos que les permitieran:

1. Definir estándares de calidad en los servicios prioritarios, a través de la aplicación de una encuesta de opinión a su población usuaria.
2. Identificar el nivel actual de cumplimiento de los estándares de servicio, desde la percepción de la población usuaria.
3. Identificar el nivel actual de satisfacción de la población usuaria, a través de su percepción de la calidad del servicio.

---

<sup>24</sup> Zedillo Ponce de León, Ernesto.-Plan Nacional de Desarrollo. D. O. F. 31-05-1995.

4. Establecer acciones de mejora para elevar el nivel de cumplimiento y/o el nivel de satisfacción de la población usuaria, en relación al servicio prioritario seleccionado.
5. Difundir los estándares de calidad en el servicio entre la población usuaria.
6. Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación del cumplimiento de los estándares de calidad en los servicios prioritarios seleccionados.

Como se puede apreciar, los conceptos de calidad total que en el sexenio de Salinas de Gortari se empezaron a utilizar, en el sexenio de Zedillo son considerados como uno de los elementos estratégicos para lograr un mejor funcionamiento de la administración pública federal.

En continuación con los propósitos del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, en 1997 el gobierno federal modificó la política hacendaria de canalización de recursos a las entidades federativas por medio del Ramo 026, creando el Ramo 033, mismo que estableció la asignación de recursos federales a los estados y municipios a través de los siguientes fondos<sup>25</sup>:

- I. Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FEBN).
- II. Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud (FSS).
- III. Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social (FAIS).
  - a. Fondo para la Infraestructura Social Estatal (FISE).
  - b. Fondo para la Infraestructura Social Municipal (FISM).
- IV. Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios y de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal (FAFM o FORTAMUNDF).
- V. Fondo de Aportaciones Múltiples (FAM):
  - a. Asistencial Social.
  - b. Infraestructura Educativa.
- VI. Fondo de Aportaciones para la Educación Tecnológica y de Adultos:
  - a. Educación Tecnológica.
  - b. Educación de Adultos.
- VII. Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública de los Estados y del Distrito Federal.

---

<sup>25</sup> Manual de Fiscalización 2006.-Cuenta Pública. Ramo 033: FISM y FAFM. Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz. p 29.



Los fondos I, II, III inciso a, V, VI y VII son administrados por las Dependencias del Ejecutivo Estatal. Los fondos III inciso b, y IV son distribuidos por la Federación a los Estados, y de éstos a los Municipios, quienes los administrarán y ejercerán conforme a sus propias leyes. A partir del año 1998, los Estados y Municipios reciben aportaciones federales por el Ramo 033, para ser canalizadas a obras y acciones de educación, de salud, de infraestructura social estatal y municipal, y de seguridad pública, cumpliéndose de esta manera con el propósito del Fortalecimiento del Pacto Federal y de los Municipios, y dándoseles posibilidades reales, tanto a los Estados como a los Municipios del país, de realizar las obras prioritarias que requieren sus comunidades, sin tener que estar sujetos a los programas federales. El importe de los recursos asignados para el Ramo 033 para el año 2009 fue de \$ 396,262'331,288.00<sup>26</sup>, quedando su distribución en los diversos fondos de la siguiente manera:

F. de A. para Educación Básica y Normal:	220,332'600,000.00
F. de A. para Servicios de Salud:	48,617'763,600.00
F. de A. para Infraestructura Social, que se distribuye en:	39,880'697,500.00
F. de A. para Infraestructura Municipal:	35,047'156,963.00
F. de Infraestructura Social Estatal:	4,833'540,537.00
F. de A. para el Fortalecimiento de los Mpios. y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal:	40,874'524,482.00
F. de A. Múltiples, que se distribuye para erogaciones de:	12,985'155,106.00
Asistencia Social:	5,922'597,477.00
Infraestructura Educativa:	7,062'557,629.00
F. de A. para la Educación Tecnológica y de Adultos, que se distribuye para erogaciones de:	4,321'600,000.00
Educación Tecnológica:	2,557'190,226.00
Educación de Adultos:	1,764'409,774.00
F. de A. para la Seguridad Pública de los Estados y del D. F.:	6,916'800,000.00
F. de A. para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas:	22,333'190,600.00
<b>Total:</b>	<b>396,262'331,288.00</b>

<sup>26</sup> Acuerdo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.-D. O. F. 19-12-2008

La decisión de crear el Ramo 33 por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, permitió que los estados y municipios reciban de manera directa recursos que son canalizados por ellos a los rubros correspondientes, respetando la normativa federal que existe para ello. Esto les permitió, en especial a los municipios, elaborar sus programas de obras en base a las necesidades prioritarias de la comunidad, algo que antes del año 1997 no tenían la posibilidad de hacerlo, ya que estaban supeditados totalmente a las obras que el gobierno del estado decidiera para su comunidad.

Por lo que respecta a los 212 Municipios del Estado de Veracruz, a continuación se presentan las obras y acciones que en los rubros de aulas, pavimentos, caminos, electrificación y salud, han realizado con recursos del Ramo 033, a partir del año 1998<sup>27</sup>:

*TABLA 1 Obras Ramo 33 en Aulas, Pavimentos y caminos en el Estado de Veracruz 1998-2005*

<i>EJERCICIO</i>	<b>AULAS</b>		<b>PAVIMENTO (M2)</b>		<b>CAMINOS (KM)</b>	
	<b>CONSTRUIDAS</b>	<b>REHABILITADAS</b>	<b>CONSTRUIDOS</b>	<b>REHABILITADOS</b>	<b>CONSTRUIDOS</b>	<b>REHABILITADOS</b>
1998	902	1,554	1,387,780.94	155,137.20	472.74	2,320.99
1999	1,058	1,274	2,479,897.49	1,230,381.87	718.71	2,087.25
2000	852	1,567	2,405,825.19	1,317,424.24	367.37	3,702.28
2001	996	3,166	1,956,262.92	2,437,808.22	361.71	3,992.83
2002	1,028	1,933	1,940,991.63	2,135,363.32	314.24	19,647.50
2003	902	1,664	1,782,256.58	1,925,036.21	307.18	3,150.45
2004	650	776	1,927,726.18	2,665,697.99	241.06	4,719.67
2005	868	1,241	1,388,377.91	2,628,079.67	170.38	3,666.59
<b>TOTAL</b>	<b>7,256</b>	<b>13,175</b>	<b>15,269,118.84</b>	<b>14,494,928.72</b>	<b>2,953.39</b>	<b>43,287.56</b>

FUENTE: ORFIS Veracruz

<sup>27</sup> Dirección de Registro y Control de Obras. -Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz.

TABLA 2 *Obras Ramo 33 en Electrificación en el Estado de Veracruz 1998-2005*

ELECTRIFICACIÓN				
EJERCICIO	POSTES		KM	
	CONSTRUIDOS	REHABILITADOS	CONSTRUIDOS	REHABILITADOS
1998	16,347	0	952.29	0.00
1999	7,063	12	1,307.88	12.47
2000	9,977	401	697.59	16.22
2001	11,044	467	572.49	17.40
2002	10,163	65	302.51	13.42
2003	8,686	257	271.24	2.97
2004	5,619	136	137.03	5.98
2005	6,266	212	155.86	10.90
<b>TOTAL</b>	<b>75,165</b>	<b>1,550</b>	<b>4,396.89</b>	<b>79.36</b>

FUENTE: ORFIS Veracruz

TABLA 3 *Obras Ramo 33 en Salud en el Estado de Veracruz 1998-2005*

SALUD										
EJERCICIO	CASAS DE SALUD		CENTROS DE SALUD		UNIDADES MÉDICAS		CLÍNICAS		HOSPITALES	
	CONS-TRUIDAS	REHA-BILITADAS	CONS-TRUIDOS	REHA-BILITADOS	CONS-TRUIDAS	REHA-BILITADAS	CONS-TRUIDAS	REHA-BILITADAS	CONS-TRUIDOS	REHA-BILITADOS
1998	19	0	92	0	7	0	0	0	0	0
1999	113	15	12	12	3	1	4	2	0	0
2000	85	30	35	20	6	0	2	4	1	2
2001	40	16	11	31	15	12	5	11	2	1
2002	24	22	32	25	6	5	3	11	0	5
2003	22	9	20	14	4	3	7	0	0	2
2004	30	17	27	13	10	4	6	3	0	0
2005	34	21	18	21	3	1	2	2	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>367</b>	<b>130</b>	<b>247</b>	<b>136</b>	<b>54</b>	<b>26</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>3</b>	<b>11</b>

FUENTE: ORFIS Veracruz

### III.5 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2001-2006

En el sexenio 2001-2006, Vicente Fox estableció un programa de modernización de la administración pública adoptando los conceptos de la Nueva Administración o Gerencia

Pública<sup>28</sup>. “La Agenda Presidencial del Buen Gobierno”<sup>29</sup>, creada por el Gobierno de Fox, establece las siguientes líneas de acción: un gobierno honesto y transparente; un gobierno profesional; un gobierno de calidad; un gobierno digital; un gobierno con mejora regulatoria; un gobierno que cueste menos.

A partir de dichos lineamientos, en este sexenio se realizaron diversas acciones y programas, mismos que se mencionan a continuación: es promulgada la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental el 12 de junio de 2002, la cual establece la obligatoriedad de poner a disposición de la ciudadanía la información pública referente a presupuestos, salarios de funcionarios y la licitación de bienes y servicios. El Instituto Federal de Acceso a la Información Pública inicia sus operaciones el 12 de junio de 2003.

La Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública es publicada en el D. O. F. el 10 de abril de 2003. Para lograr un gobierno de calidad se establece el modelo INTRAGOB, que tiene los siguientes objetivos: la calidad de los servicios, la integridad de los servidores públicos, y la percepción de la sociedad respecto a la confiabilidad y eficacia de la Administración Pública Federal. Durante este sexenio, se promueve la certificación de las secretarías y dependencias del gobierno federal bajo la norma de gestión de calidad ISO 9000.

A la luz de los resultados obtenidos por la Administración de Fox en su sexenio, podría afirmarse que los objetivos que fueron planteados al inicio de su periodo no fueron alcanzados en la medida en que fueron establecidos, y que la implantación de los sistemas de calidad en sus diversas secretarías, no tuvieron los resultados que se esperaban, siendo diferente el grado de avance y aplicación de los mismos en las diversas dependencias.

### **III.6 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2007-2012**

El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 define una estrategia estructurada en cinco ejes rectores:

---

<sup>28</sup> Pardo, María del Carmen, “Propuesta del Gobierno Fox para Reformar la Administración Pública” en Uvalle Berrones, Ricardo (Coordinador) *Perfil Contemporáneo de la Administración Pública*, México, Instituto de Administración Pública del Estado de México, A. C., 2005.

<sup>29</sup> Muñoz Gutiérrez, Ramón, *Innovación Gubernamental. El Paradigma de Buen Gobierno en la Administración del Presidente Fox*, México, Fondo de Cultura Económica, 2004.

1. Estado de Derecho y Seguridad.
2. Economía competitiva y generadora de empleos.
3. Igualdad de oportunidades.
4. Sustentabilidad ambiental.
5. Democracia efectiva y política exterior responsable.

La premisa básica del Plan Nacional de Desarrollo es la búsqueda del desarrollo humano sustentable, debiéndose entender por esto como el proceso permanente de ampliación de capacidades y libertades que permita a todos los mexicanos tener una vida digna sin comprometer el patrimonio de las generaciones futuras.

El eje rector Democracia efectiva y política exterior responsable, contempla en su inciso 4 el tema de la eficiencia y eficacia gubernamental, y establece una serie de estrategias para orientar la función pública a mejorar el desempeño de la administración pública federal en la prestación de los diversos servicios públicos, reconociendo que el aumento del gasto público no se ha traducido en una mayor eficiencia y eficacia de su operación.

Un aspecto que vale la pena destacar, es que se señala a la corrupción como el principal factor para inhibir la eficiencia y eficacia gubernamental en la administración pública federal. Según Transparencia Internacional<sup>30</sup> el 28% de los mexicanos admiten que cometieron algún soborno, y el 43% opina que el gobierno en lugar de combatirla la fomenta. Transparencia Nacional<sup>31</sup> dice en su índice de Corrupción y buen gobierno que de un total de 35 trámites, en el 10% de ello se tuvo que dar algún soborno para poder realizarlo. La encuesta de Gobernabilidad y Desarrollo Empresarial<sup>32</sup> señala que el 20% de las empresas reconocen haber realizado pagos extraoficiales para influir en el contenido de nuevas leyes y regulaciones; y el 13% de las empresas aceptan haber pagado algún soborno a nivel federal y calculan gastar un 6% de sus ingresos en la corrupción burocrática federal. Para mejorar la eficiencia y eficacia gubernamental, el Plan Nacional de Desarrollo, en el eje Democracia efectiva y política exterior responsable, define su objetivo de la siguiente manera:

---

<sup>30</sup> Transparencia Internacional (2006) Barómetro Global de la Corrupción. P.N.D. 2007-2012.

<sup>31</sup> Transparencia Nacional (2006) Encuesta Nacional de Corrupción y Buen Gobierno 2005-2006. Índice de Corrupción y Buen Gobierno. P.N.D. 2007-2012.

<sup>32</sup> Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP) (2005). Encuesta de Gobernabilidad y Desarrollo Empresarial. P.N.D. 2007-2012.

Mejorar la regulación, la gestión, los procesos y los resultados de la Administración Pública Federal para satisfacer las necesidades de los ciudadanos en cuanto a la provisión de bienes y servicios públicos. Estableciendo las siguientes estrategias:

- Elevar los estándares de eficiencia y eficacia gubernamental a través de la sistematización y digitalización de todos los trámites administrativos y el aprovechamiento de tecnologías de la información y comunicaciones para la gestión pública.
- Hacer más eficiente la operación y el gasto de las dependencias y entidades federales por medio de medidas de austeridad en los salarios de los servidores públicos y la reducción del gasto operativo de las dependencias y entidades federales.
- Profesionalizar el servicio público para mejorar el rendimiento de las estructuras orgánicas de la administración pública federal.
- Adoptar un modelo de diseño de presupuesto basado en resultados que facilite la rendición de cuentas y genere los incentivos para que la administración pública federal cumpla las metas planteadas.
- Evaluar el desempeño de los programas de gobierno y su impacto en la población.

Por lo que se refiere al combate a la corrupción el Plan Nacional de Desarrollo considera en el eje Estado de Derecho y Seguridad el siguiente propósito:

Generar la confianza de los habitantes en las instituciones públicas, particularmente en las de seguridad pública, procuración e impartición de justicia. Y para cumplirlo define las siguientes estrategias:

- Impulsar la vigencia de leyes modernas, suficientes, claras y sencillas en todos los ámbitos de la actividad nacional.

El marco jurídico vigente debe mejorarse a efecto de permitir el desarrollo de la sociedad, por la vía del respeto, la armonía y la productividad. Adicionalmente urge su transformación como punto de partida para recuperar la confianza social, ya que la ciudadanía sólo cambiará su percepción si advierte que las leyes se modernizan en su favor. Para alcanzar este objetivo, el Gobierno Federal impulsará las reformas necesarias para dar certeza, claridad y agilidad a los procedimientos que los particulares tramitan ante las instancias de la Administración Pública Federal.

- Transparentar los procesos de operación de los servicios públicos que reciben los ciudadanos.

Al ser éste el nivel más directo de interacción entre ciudadanos y gobierno, debe ser el que brinde resultados más claros en materia de transparencia. Se identificarán los trámites en los que más frecuentemente se dan sobornos o se paga por la ayuda de un intermediario, y se implementarán mecanismos de monitoreo y asesoría a los ciudadanos para que todas las personas reciban servicios de calidad sin distinción alguna y sin espacio para la corrupción. Sólo de esta forma podrá recuperarse verdaderamente la confianza ciudadana en la acción gubernamental.

- Fortalecer los mecanismos de comunicación con la ciudadanía y difundir de manera oportuna la información pública gubernamental.

La expedición de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, y la consecuente creación del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública, el IFAI, han representado un gran paso adelante en la consolidación de nuestra democracia, y han cerrado espacios paulatinamente a la cultura de opacidad y arbitrariedad que prevalecía hasta hace pocos años. Sin embargo, los avances son insuficientes pues, por parte del gobierno, aún hay que expedir normas reglamentarias y verificar la debida observancia de la referida Ley de Transparencia. Por el lado de los ciudadanos, no se ha ejercido plenamente este derecho a la información. Para tales efectos, se intensificarán los procesos de sistematización y apertura de la información pública gubernamental, a fin de que los ciudadanos conozcan el quehacer gubernamental en ejercicio de su garantía a la información.

- Promover la identidad institucional, el valor del servicio público y la ética profesional de los servidores públicos.
- Se fortalecerá la profesionalización de los servidores públicos para que además de los conocimientos y la ética necesarios, tengan un claro compromiso institucional de servicio que garantice la atención adecuada de los ciudadanos.

Se promoverá el valor del servicio público como una función que antepone los intereses de la comunidad a los intereses particulares y personales. Se trabajará en el mejoramiento del diseño curricular de la función pública, para garantizar que ingresen a ésta únicamente

aquellos candidatos que, además de las competencias profesionales, demuestren su probidad y guíen sus acciones estrictamente en el marco de la legalidad.

- Reforzar los procesos y mecanismos necesarios para que, sin excepción, los servidores públicos cumplan la ley.

Existe plena conciencia de que algunos servidores públicos aprovechan su función para buscar beneficios indebidos. Las prácticas del nepotismo, “amiguismo” y “compadrazgo” permiten mantener en el servicio público a personas que carecen del perfil necesario para desempeñar los cargos que les son asignados. Se procederá con equidad y con toda firmeza, para impedir estas prácticas a través de la consolidación del servicio de carrera, de mejorar los procesos de selección de servidores públicos de confianza y de la construcción de acuerdos con los organismos gremiales de los trabajadores sindicalizados.

- Coordinar y establecer mecanismos para la transparencia y la rendición de cuentas de los gobiernos estatales y municipales en el ejercicio de los recursos federales.

Crear los mecanismos y propiciar las reformas legales necesarias para que tanto las administraciones estatales como las municipales estén obligadas a explicar puntualmente cómo invierten los recursos que reciben por parte de la Federación y cuál es su impacto en términos sociales.

Para combatir a la corrupción de forma frontal establece las siguientes estrategias

- Promover una cultura anti-corrupción.

El Gobierno Federal implementará todos los programas, estrategias y acciones necesarias, coordinándose con las instancias internacionales y nacionales, públicas, privadas y sociales que quieran apoyar la campaña en favor de la honestidad en el servicio público. Es imperativo que la transparencia se vuelva parte integrante de la cultura cívica, es decir, que forme parte esencial de las actitudes y comportamientos de empresarios, sociedad civil, partidos políticos, organizaciones sindicales, servidores públicos y ciudadanos en general.

- Difundir las sanciones que se aplican a los servidores públicos que incurren en comportamientos ilícitos, para activar los mecanismos de sanción social.

Uno de los beneficios de la transparencia gubernamental es la difusión de los casos en que las autoridades responsables de la sanción de las malas prácticas de los servidores públicos efectivamente castigaron alguna conducta ilícita o delictiva, de manera que la ciudadanía



conozca las acciones de la administración pública jurídica o sus organismos gremiales. Reducir los trámites burocráticos con la finalidad de abatir la discrecionalidad.

Según Transparencia Mexicana, en su Índice Nacional de Corrupción y Buen Gobierno 2005-2006, los hogares mexicanos que declararon haber pagado sobornos o “mordidas”, gastaron en promedio 177 pesos cada uno, lo que implica poco más de 19 mil millones de pesos anuales en pérdidas para las familias, por lo que es innegable la necesidad de fortalecer los sistemas de control y rendición de cuentas para inhibir actos de corrupción y mejorar los servicios públicos.

- Consolidar el esquema de trabajo de los órganos internos de control para disminuir los riesgos de corrupción y opacidad en el sector público
- Fortalecer los sistemas de prevención, supervisión y control de la corrupción.
- Crear y mejorar mecanismos que faciliten la denuncia pública de los funcionarios que incurran en prácticas ilícitas.

Como se puede apreciar, el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 sigue teniendo como uno de sus propósitos básicos alcanzar la eficiencia y eficacia en el desempeño de la administración pública federal, estableciendo una serie de estrategias , mismas que la implantación de los sistemas de calidad ISO 9000 contemplan en su operación, y que aún y cuando no se definen en un capítulo especial como en el Programa de Buen Gobierno del sexenio anterior, se puede concluir que la administración pública federal continua con la certificación de sus procesos, tal y como se puede observar en la información referente a las dependencias certificadas en el año 2008.

Es muy importante destacar la atención que se le da en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 al problema de la corrupción, en base a la información proveniente de las instituciones que se dedican a evaluar este problema y del que se puede observar la opinión tan grave que tiene la ciudadanía y las empresas sobre este tema. Por esta razón se observa que en el Plan Nacional de Desarrollo se contemplan varias estrategias que van encaminadas a combatir de forma directa los actos de corrupción en la administración pública federal y las administraciones estatales y municipales, por lo que se refiere a los recursos federales que reciben.

### **III.7 SITUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO**

Para poder comentar sobre las condiciones en que se encuentra la administración pública de México en el año 2010, es necesario hacerlo a partir de mencionar que las características de funcionamiento de las administraciones públicas nacionales son distintas en base a su ámbito de autoridad y territorialidad, y por lo tanto se tienen que separar y analizar de manera independiente: la administración pública federal, la estatal y la municipal.

#### **III.7 a ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**

En el sexenio 2000-2006, se adoptó en su proceso de modernización muchos de los conceptos de la corriente de la Nueva Gerencia Pública, a partir de los objetivos que se fijaron en el Programa de Buen Gobierno, el cual contempló, entre otros aspectos, la profesionalización de los servidores públicos, el establecimiento de sistemas de información tipo gobierno electrónico y la adopción de sistemas de calidad certificados bajo la norma ISO 9000 en los procesos de trabajo de las secretarías y dependencias federales, pudiendo considerarse que en su proceso de modernización, la administración pública federal se incorporó al proceso de modernización que es promovido por los organismos internacionales, respetando las sugerencias y recomendaciones de estos, en especial en lo referente a la situación que deben de guardar las finanzas públicas, el déficit público, la tasa de inflación, la tasa cambiaria, las reservas monetarias, los pagos de la deuda externa, etc., situación que permitió que al terminar su periodo, México no padeciera una crisis económica.

Sin embargo, los resultados de esta estabilidad económica a nivel macro economía nacional, no se ha reflejado en mejores niveles de vida de la población, misma que en sentido inverso, sus niveles de bienestar se han reducido y los volúmenes de población que viven en condiciones de pobreza extrema han aumentado. De igual forma, la percepción de la sociedad con respecto al funcionamiento de un gobierno federal honesto, transparente, eficiente, prestando servicios de calidad, objetivos que se fijaron en su programa de Buen Gobierno, no alcanzaron los niveles de aceptación pública esperados.

Durante el actual sexenio, la administración pública federal continua dándole mantenimiento a los sistemas de calidad que se implantaron en el período anterior, y como

se observó en los principios contemplados en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, se siguen teniendo como objetivos básicos la eficiencia y la calidad de los servicios públicos como factores de primordial importancia para lograr la modernización y desarrollo del aparato público.

Consideramos pertinente destacar que el actual gobierno federal pone un gran énfasis en la lucha contra la corrupción, ya que así se destaca en los ejes rectores del PND, buscando que los procesos de operación de los servicios públicos que son prestados a los ciudadanos sean lo más transparentes posibles.

La comunicación e interacción con los ciudadanos en los diversos procesos de las diversas dependencias públicas federales, para conocer su opinión al respecto del servicio que recibe, es uno de los objetivos básicos que se pretende en la administración actual, aspecto que está acorde con las características de funcionamiento de los sistemas de calidad.

### **III.7 b ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL**

Las administraciones estatales del país, al igual que la administración federal, se han preocupado por modernizar y mejorar las condiciones de operación de sus aparatos públicos, pudiendo decirse que en su mayoría tienen como una constante su preocupación por ser más eficientes y productivos en sus tareas públicas, buscando que su desempeño sea lo más transparente posible y contando con programas que inviten a la población a participar en los trabajos públicos, sin embargo los niveles de modernidad y eficiencia varían de un estado a otro, pudiendo mencionarse que las principales causas que motivan el progreso o desarrollo de unos u otros son:

1. **Legislación y normatividad administrativa:** La existencia o ausencia de una legislación moderna es factor determinante en la forma de funcionar del aparato administrativo, ya que la legislación establece el marco normativo en el que se desarrollan las tareas del gobierno, razón por la que el primer punto de partida para el logro de una administración pública moderna y eficiente es la creación de la estructura legal correspondiente en materia de rendición de cuentas y fiscalización, de procuración de justicia, de presupuestos y gasto público, de transparencia de la información, etcétera.
2. **Estructuras Organizacionales Eficientes:** Las estructuras organizacionales son el medio para que las administraciones públicas lleven a cabo sus propósitos, por lo tanto éstas

deben de ser ágiles y flexibles para poder cumplir con la prestación de los servicios de calidad que la ciudadanía demande y exige; los estados que aún no realizan programas de reingeniería en sus estructuras organizacionales, y que poseen aparatos públicos pesados y costosos, en los que los compromisos políticos con los sindicatos de empleados públicos limitan la operación de las dependencias, difícilmente podrán lograr los niveles de eficiencia y productividad que las sociedades modernas les demandan.

3. Profesionalización del Servidor Público: La falta de profesionalización de los servidores públicos estatales es otra de las principales causas de la ineficiencia en las administraciones estatales, situación que es sumamente costosa para el erario público y que es determinante en el desempeño de los gobiernos estatales.
4. La Cultura Política Estatal: Se deben de entender en este concepto, todas aquellas situaciones de corrupción o desviación de recursos, que se dan en la administración estatal como consecuencia de las conductas de los responsables de manejar y administrar recursos públicos, y que significan y ocasionan enormes quebrantos en las finanzas de los estados.

Desgraciadamente las experiencias existentes en este aspecto, demuestran que las administraciones estatales aún siguen observando este tipo de prácticas mencionadas anteriormente, siendo muy limitado el número de estados que se encuentran en un proceso de modernización integral.

Por lo que se refiere a la adopción de sistemas de administración de calidad certificados bajo la norma ISO 9001:2000, se aprecia que la mayoría de los estados del país han adoptado este tipo de sistemas, destacándose el Estado de México y Guanajuato, como los estados que tienen un mayor número de secretarías y dependencias del Poder Ejecutivo con procesos certificados; y aunque en la mayoría de ellos ya existan algunas de sus dependencias con sistemas de calidad, como se mencionaba anteriormente, sigue sin apreciarse un interés de adoptarlos de forma integral.

Se puede concluir este apartado, mencionando que las características de la administración pública estatal, son muy similares a las que existieron en la administración pública federal, hasta el año 2000 en que el gobierno de Fox implantó las medidas modernizadoras mencionadas. A partir de esta fecha, en cada estado, dependiendo de su nivel de desarrollo

económico, social, educativo y cultural, han dado inicio a aplicar diversas medidas modernizadoras, incluyendo los sistemas de calidad ISO 9001, y los grados de avance y aplicación de las mismas son diferentes, pudiendo señalar que los estados que más se destacan en este campo como se mencionó anteriormente, son el estado de México, Nuevo León, Guanajuato, Querétaro, Jalisco.

### **III.7 c ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL**

Las características de funcionamiento de las administraciones municipales son muy diversas, pudiendo mencionarse, sin embargo, que una gran mayoría de las 2,438<sup>33</sup> que existen a nivel nacional, funcionan de manera empírica y con niveles bajísimos de eficiencia y productividad, en ambientes en los que prevalece la corrupción, el nepotismo, la complicidad, la ineptitud, negligencia y los intereses partidistas y personales sobre los intereses de la colectividad.

Hasta el año 1997, las administraciones municipales eran consideradas “el plato de segunda mesa” en los ámbitos de la política nacional; pero a partir del año 1998, fecha en que los municipios empiezan a recibir de manera directa recursos federales para aplicarlos en obras y acciones que ellos mismos determinan, el atractivo por las mismas cambió por completo.

La aplicación de esta medida federal para promover el beneficio y desarrollo municipal, de doce años a la fecha, ha generado que gobiernos municipales que no contaban con los bienes materiales, recursos humanos y tecnológicos adecuados, de improviso se reciban recursos federales y que en el proceso de aplicación de los mismos, no logren la optimización esperada debido a múltiples razones, que pueden ser desde la falta de capacidad de gestión, hasta la desviación de los mismos por razones personales; a continuación enumeraremos las principales causas que provocan esta situación en las administraciones municipales:

1. Limitaciones por falta de reglamentación y normatividad: La administración municipal se realiza en un marco de leyes y reglamentos insuficientes y obsoletos. Según el INEGI y el CEDEMUN<sup>34</sup>, la seguridad pública, los panteones y el agua potable, son los servicios más reglamentados municipalmente (60 %); los rastros, pavimentación y

---

<sup>33</sup> Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, INAFED. [www.inafed.gob.mx](http://www.inafed.gob.mx)

<sup>34</sup> Censo Nacional de Desarrollo Municipal realizado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI, y el Centro de Desarrollo Municipal de la Secretaría de Gobernación, CEDEMUN, 1995

mercados, sólo un 30 % de municipios lo reglamentan. Más del 70% de los municipios no tiene reglamentación del impuesto predial. Con respecto a la reglamentación del uso del suelo, sólo un 22% la tiene. Aunque el fortalecimiento del marco normativo no garantiza un buen funcionamiento de las administraciones municipales, su ausencia favorece una administración deficiente en un ambiente desordenado que propicia una mala gestión municipal y corrupción.

2. Sistemas administrativos y de gestión mínimos u obsoletos: La mayoría de las administraciones municipales del país desempeñan sus funciones utilizando conceptos y técnicas administrativas mínimas, en la mayoría de los casos por desconocimiento. Funciones básicas de planeación y supervisión del gasto no son realizadas. No cuentan con una estructura organizacional mínima que agrupe las tareas a desempeñar de manera funcional. No tienen sistemas de administración de inventarios y de materiales, ni realizan la evaluación de los proyectos que van a ejecutar.
3. Profesionalización de los servidores públicos municipales: Según el censo municipal, en el país existen 121,676 empleados sindicalizados, 155,809 empleados de confianza y 59,550 empleados eventuales en el total de los municipios del país. Se estima que en cada cambio de autoridades municipales, 40,000 funcionarios o empleados de confianza ingresan a las administraciones municipales, y que de ellos el 60% lo hacen por primera vez, sin tener ninguna experiencia en la materia, situación que se refleja de manera directa en los niveles de eficiencia o ineficiencia de la administración municipal, y que significa la existencia de un proceso de capacitación y entrenamiento interminable debido a la rotación continua.
4. Problemática derivada de la cultura política municipal: Tan grave o más que las causas enumeradas anteriormente, son aquellas derivadas de la cultura política municipal, que se refleja en conductas orientadas hacia actos de corrupción y desviación de recursos con motivos personales o de grupo, por cumplir compromisos y ayudas de campaña; la asignación de puestos por compadrazgo y compromisos políticos, o bien por nepotismo, incorporando desde la esposa, a toda la familia en la administración municipal, funcionando como un “sistema de botín político” ,Moreno<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Moreno Espinoza, Roberto, *La Implementación del Servicio Profesional de Carrera en México: Un análisis desde el Neoinstitucionalismo*. Chile, Santiago, X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 18-21 Oct-2005.

También es necesario mencionar que, independientemente de las condiciones adversas en las que funcionan la mayoría de las administraciones municipales del país, existen municipios que han adoptado las técnicas y conceptos de administración más modernos y avanzados en su operación, y que de acuerdo con información existente<sup>36</sup>, cumplen con sus funciones públicas logrando niveles de eficiencia bastante aceptables, mismos que pueden servir de ejemplo en este campo de la administración pública, aún y cuando apenas representen cerca del 1.2% del universo de municipios a nivel nacional.

Desde el año 2001, el CIDE (Centro de Investigación y Docencia Económicas) estableció el Premio Gobierno y Gestión Local, con la finalidad de identificar, estudiar y reconocer el mérito de las mejores prácticas que en el campo de la Gestión Municipal, se vienen experimentando en México como una respuesta para atender las diversas necesidades de sus comunidades. A la fecha se tienen registradas más de 2,600 experiencias de la gestión municipal, las cuales se clasifican en Modernización Administrativa, Desarrollo Social y Política Social.

El municipio es el órgano de gobierno que por estar en contacto directo con las necesidades sociales, puede enfrentar de forma más rápida las carencias de la misma, y por ende, contribuir de forma más rápida a mejorar la calidad de vida de su comunidad. Como lo menciona Guillén López<sup>37</sup>, “ con la edición 2006 del Premio Gobierno y Gestión Local y con los programas que participaron en el certamen, se ratifica una vez más el papel estratégico de las entidades locales, sociedad y gobierno como actores decisivos del desarrollo, de la democracia, y desde sus propias raíces, de la modernización del estado”.

De igual forma se expresa Castro Lozano<sup>38</sup>, al mencionar que “ el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 plantea como una de sus estrategias, el fortalecer las capacidades institucionales de los municipios, con el propósito de que estos se consoliden como actores estratégicos del pacto federal, puesto que es el orden de gobierno con mayor proximidad a la sociedad, en el que se toman las decisiones más trascendentales para la convivencia y el desarrollo humano, y en donde se afirma la representatividad directa entre ciudadanos e instituciones”.

---

<sup>36</sup> Revista Contacto de Unión Empresarial Mayo 2006 No. 181 p 22.

<sup>37</sup> Guillén López, Tonatiuh /González Pantoja, Liliana/ Rojo Calzada, Pablo, Coordinadores. *Gobierno de Proximidad. La capacidad y el ingenio de la gestión local Mexicana*. México Editorial CIDE. 2007. Pag. X

<sup>38</sup> Guillén López, Tonatiuh / *Gobierno.... op. Cit.* pag. VII

### **III. 8 CONCLUSIÓN**

El término modernización se ha venido presentando en los Planes Nacionales de Desarrollo desde la creación de estos en el período 1983-1988. La creación del mismo Plan Nacional de Desarrollo es una muestra del interés del gobierno federal por lograr con el mismo, orientar todos los esfuerzos y recursos públicos de las diversas instancias federales, estatales y municipales, en la búsqueda de alcanzar los objetivos y metas sexenales de mejorar las condiciones de vida de los mexicanos. El Plan Nacional de Desarrollo es una muestra de esa modernización tan buscada.

También los términos de eficiencia, evaluación de resultados, calidad en los servicios y profesionalización de los servidores públicos, son algunos de los términos manejados en los planes sexenales como una forma de modernización en el actuar de la administración pública.

Ello sin duda, demuestra que si existe el propósito de lograr que la administración pública de México logre su transformación y modernización, alcanzando niveles de eficiencia y productividad que garantice la mejor aplicación de los recursos públicos.

Sin embargo, los niveles de eficiencia y de calidad en la forma de desempeño de las diversas instancias de gobierno federal, estatal y municipal, son muy diferentes, teniendo esto una explicación en base a múltiples razones y factores.

El nivel de desempeño del gobierno federal, en base a que se aplican técnicas más avanzadas de administración, como modernas tecnologías electrónicas y de comunicación, programas de profesionalización de los servidores públicos, programas avanzados en prestaciones y capacitación, sistemas de administración de calidad, entre otros; es superior en términos generales al de los gobiernos estatales y municipales.

No obstante, aquellos gobiernos estatales y municipales, que también han adoptado las modernas tecnologías señaladas anteriormente, funcionan con un nivel de desempeño similar al federal, teniendo que reconocer sin embargo, que no todos los estados del país se encuentran en esta situación, y que en el caso de los municipios, la situación es todavía más grave, ya que son muy pocos los municipios que han logrado este grado de avance.

La principal razón que dificulta la modernización de la administración pública, en el caso de los municipios, es debido a su poca capacidad económica, derivado de los bajos ingresos de que dispone.



La decisión del gobierno federal de hacerle llegar de forma directa a los municipios recursos económicos por medio de la creación del ramo 33 a partir del año 1998, le permite a los municipios contar con la capacidad financiera para adquirir la tecnología y los recursos que requiere para modernizarse, siendo muy posiblemente esta medida federal la que mayor trascendencia a tenido en el desarrollo económico y social de México en los últimos años.

## CAPITULO IV

### IV LOS SISTEMAS DE CALIDAD ISO 9001:2000 EN MÉXICO

#### IV.1 DESARROLLO DE LOS SISTEMAS ISO 9001:2000

La implantación de sistemas de calidad ISO 9001 en la administración pública federal de México, ha tenido un crecimiento en los últimos años, situación que se vio promovida por los objetivos establecidos en el sexenio 2001-2006 del Programa de Buen Gobierno, el cual en su capítulo de Gobierno de Calidad estableció que al término del mismo, todas las dependencias federales deberían de tener sus procesos de trabajo certificados, objetivo que se consideró alcanzado de acuerdo con la información presentada en el documento respectivo del sexto informe de gobierno.

Considerando las cifras que presenta De la Cerda<sup>39</sup> sobre instituciones públicas certificadas bajo la norma ISO 9001, en el año 2000, existían setecientos once procesos certificados, correspondiendo a los siguientes sectores: 318 PEMEX, 226 CFE, 85 SECOFI, otras instituciones públicas federales(24), estatales(54) y municipales(4); por lo que se puede apreciar que a esas fechas la aplicación de esta modalidad se encontraba centralizada en el sector energético, siendo mínima su aplicación en los estratos estatales y municipales.

Para el año 2003, de conformidad con la información proporcionada por el CONACYT<sup>40</sup>, existían 3 mil doscientos noventa y seis establecimientos con certificación vigente en ISO 9001:2000, de los cuales el 74.6% (2,458) eran empresas privadas, y el 25.4% (838) de instituciones del sector público, mencionando que PEMEX y CFE representaron el 39.6%, y el sector educativo, incluyendo a las universidades y tecnológicos, tuvieron un crecimiento muy importante, llegando a representar el 7.1%, y por lo que se refiere al nivel estatal, los estados de Guanajuato y de México fueron los estados que tenían mayor número de instituciones públicas certificadas.

Para el año 2006, con datos obtenidos de la Entidad Mexicana de Acreditación A. C. (EMA)<sup>41</sup>, y la revista Contacto de Unión Empresarial<sup>42</sup>, el número de procesos certificados

---

<sup>39</sup> De la Cerda Gastélum, José / Morales García, Leticia, *Calidad... op. cit.* pp. 36-37.

<sup>40</sup> Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Informe General del Estado de la Ciencia y Tecnología 2004.

<sup>41</sup> Entidad Mexicana de Acreditación, (EMA). <http://www.economía-iso9000.gob.mx>

de instituciones públicas y empresas privadas, son 5 mil cuatrocientos ochenta y siete, correspondiendo 2 mil doscientos ochenta y ocho a instituciones públicas y 3 mil ciento noventa y nueve a empresas privadas.

Los 2 mil doscientos ochenta y ocho procesos certificados del sector público se encuentran clasificados de la siguiente manera: 166 CFE, 162 PEMEX, 1,661 instituciones públicas federales, 196 estatales, 103 municipales. Por lo que la aplicación de esta norma en el sector público, tomando los datos del año 2000, ha tenido un crecimiento del siguiente orden: nivel federal 254%, nivel estatal 362%, nivel municipal 2,575%.

En este punto se deben de hacer dos consideraciones, la primera es que la norma ISO sufrió una modificación en el año 2000, razón por la que todas las empresas certificadas, tuvieron que efectuar su migración correspondiente, hecho que influyó en el número de procesos certificados que se tenían registrados a esa fecha, ya que por un lado las empresas certificadas demoraron en realizar sus adaptaciones para la modalidad 9001:2000, y por otro lado la modificación en la propia norma, influyó en los procesos que las empresas tenían anteriormente certificados, pudiendo darse el caso de situaciones en las que una empresa pudo certificar varios procesos en un solo proceso integral, situación que afecta directamente el número de procesos registrados con anterioridad.

El segundo considerando, es en el sentido de que a nivel federal, la mayoría de los procesos certificados le correspondían a PEMEX y CFE, situación que ya no es la misma para el año 2006, debido a lo que se mencionó de los cambios en la propia norma ISO en el 2000, y al incremento de forma muy importante en la certificación de procesos de las dependencias federales, pero por estas razones, de ninguna manera se debe de entender que disminuyó el número de procesos certificados por CFE Y PEMEX, o bien, que ya no le dan la misma atención que antes a la norma ISO 9001. No obstante el crecimiento en términos relativos que se observa en el nivel municipal, en términos absolutos, se aprecia que debido a la promoción que se efectuó en el sexenio de Fox por este tipo de sistemas, su implantación en las diversas instituciones federales fue muy importante, situación que se ha mantenido en el sexenio de Felipe Calderón ya que los Sistemas de Administración de Calidad están vigentes en las diversas Secretarías e Instituciones del Gobierno Federal.

---

<sup>42</sup> Revista Contacto de Unión Empresarial. Las Certificadas en México 2006. Centro Mexicano de Desarrollo Editorial S. A. de C. V. Edición Especial. Num. 182, 2006 p 59.

## **IV. 2 SISTEMAS DE CALIDAD ISO 9001.2000 EN EL GOBIERNO FEDERAL**

Por lo que se refiere al sector público federal, el gobierno del presidente Fox se fijó la meta de que todas sus dependencias obtuvieran la certificación ISO 9001, antes de que terminara el sexenio, objetivo que de acuerdo a la información presentada en el sexto informe de la presidencia fue alcanzada. También relacionado con este fin, se instituyó el Premio a la Calidad INTRAGOB y el Premio INNOVA, con el propósito de motivar y destacar a las dependencias que sobresalieron en administrar sus recursos de acuerdo a las normas establecidas de calidad, y aquellas prácticas y acciones que demostraran innovaciones destacables en la administración pública, situación que motivó que se obtuvieran importantes premios a nivel internacional, como el Stockholm Challenge Award para la Secretaría de la Función Pública, por el Portal Ciudadano del Gobierno Federal; el Premio Iberoamericano a la Calidad, para la Secretaría de Educación Pública por el Centro Desarrollo Infantil 3 José Martí; el Premio del Internacional Asia Pacific Quality Award para la Comisión Federal de Electricidad, División Centro Occidente.

Debido a que durante los últimos años, se presentaron un gran número de experiencias en instituciones de la administración pública federal que han aplicado exitosamente los sistemas de calidad, y sería muy extenso poder presentarlos a todos ellos, se seleccionaron los que se consideraron más destacables, buscándose que fueran de todos los sectores para apreciar que la adopción de esta modalidad fue de forma integral, por lo que a continuación se comentan algunos de ellos:

Centro de Desarrollo Infantil No 4 “Genaro Vázquez”, Premio Nacional de Calidad 2004 y Reconocimiento Internacional de la UNESCO, la OEA y el BM. Este organismo se encuentra ubicado en zonas urbanas marginadas de Nuevo León, obteniendo el premio y reconocimiento por la calidad de su gente, la innovación en sus programas y los altos resultados en el desarrollo del niño.

Clínica de Especialidades de la Mujer, de la Secretaría de la Defensa Nacional, Resultados Exitosos en Calidad Total. Premio Intragob 2002 y Premio Nacional de Calidad 2005. Esta clínica logró la reducción del índice de mortalidad infantil de 111 a 40 de cada 100,000 niños nacidos, mediante el mejoramiento de sus procesos y servicios, gracias a la aplicación del modelo Intragob que le permitió centrar su atención en las necesidades de los usuarios.

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), respecto al Sistema de Gestión de Calidad del CONACYT ISO 9001:2000, obtuvo la certificación de los cinco procesos que se tenían previstos, a los cuales se sumarán la totalidad de los procesos sustantivos y adjetivos, a través del proceso estandarizado de operación para avanzar hacia el gobierno profesional y de calidad que promueve el Ejecutivo Federal.

En el sector salud, los siguientes Institutos obtuvieron la certificación de ocho procesos con ISO 9000 :Instituto Nacional de Cancerología, Instituto Nacional de Cardiología, Instituto Nacional de Cardiología “Ignacio Chávez”, Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias, Instituto Nacional de Neurocirugía, Instituto Nacional de Pediatría, Instituto de Neurología, Instituto Nacional de Perinatología.

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes, incluyendo en su Programa de Calidad a la Coordinación General de Puertos y Marina Mercante, Aeropuertos y Servicios Auxiliares y el Aeropuerto de la Ciudad de México, obtuvo la certificación de cuarenta y cuatro procesos con sistemas de calidad ISO 9001.

La Secretaría de Desarrollo Social obtuvo la certificación en sistemas de calidad ISO 9001 de treinta y ocho procesos de sus diversas Direcciones, siendo una de las Secretarías que mayor número de procesos certificó.

El Colegio de México obtuvo la certificación ISO 9001 de los siguientes procesos: administración de servicios de publicación electrónica y multimedia, desarrollo de sistemas, sistemas de información geográfica, asesoría técnica y telecomunicaciones; administración de la red administrativa, aplicación de software, respaldo de información de la red administrativa, servicios de atención a usuarios; organización de los eventos académicos, culturales y sociales para asegurar la difusión de las actividades académicas, culturales y sociales; administración, coordinación y supervisión de los procesos de primer ingreso, reingreso y egreso de los alumnos de el Colegio de México.

La Universidad Nacional Autónoma de México obtuvo la certificación ISO 9001 de los siguientes procesos: gestión y ejecución de los servicios administrativos aplicables a los procesos básicos de las áreas de personal, presupuestos, bienes y suministros, y servicios generales de las secretarías y unidades administrativas de las entidades y dependencias; Centro de Física Aplicada y Tecnología Avanzada, proceso de investigación exógena y de servicios analíticos en sus laboratorios de dispersión de luz, difracción de rayos X,

propiedades mecánicas y espectroscopía óptica; Coordinación de gestión de la calidad productiva, Secretaría de investigación y desarrollo, coordinación de la investigación científica, consolidar las capacidades de promoción, gestión y desarrollo de proyectos de investigación e innovación tecnológica desarrollados a través de las capacidades del subsistema de investigación científica de la UNAM en el sector empresarial mexicano; Coordinación de gestión para la calidad de la investigación, Secretaría de investigación y desarrollo, coordinación de la investigación científica, promoción de la certificación de capacidades organizacionales en laboratorios e instancias de servicios de la UNAM; Facultad de Química, división de estudios de pos-grado, departamento de química analítica, laboratorio 103 de espectroscopia de absorción atómica, proceso analítico por espectroscopía de absorción atómica que abarca desde la recepción de muestra hasta la emisión del informe de ensayo y/o la entrega de la muestra tratada; Facultad Medicina Veterinaria y Zootecnia, unidad de constatación de productos químico-biológicos y bioterios, servicio de diagnóstico, así como el reconocimiento de la mejora en su competencia organizacional y analítica continua en los departamentos de producción animal cerdo, microbiología e inmunología y la unidad de constatación de productos químicos, biológicos y bioterios; Facultad de Química, unidad de metrología, formación de recursos humanos con formación metrológica; Facultad de Química Ambiental, promover la difusión de la generación de nuevos conocimientos en el área ambiental, formar recursos humanos, especializados en las diferentes líneas de investigación del programa de ingeniería química ambiental y química ambiental y personal en instituciones públicas y privadas mediante cursos especializados; Instituto de Química, laboratorios de servicios analíticos, servicios de apoyo a la investigación y la competencia organizacional y analítica de los siete laboratorios de servicios analíticos: cromatografía, espectrometría de masas, pruebas biológicas, espectroscopia y polarimetría, resonancia magnética nuclear, resonancia paramagnética electrónica y difracción de rayos X; Procesos de emisión de certificados, títulos y grados, y en el concurso de selección de ingreso a nivel licenciatura.

La Comisión Federal de Electricidad cumplió su programa de certificación al 100% en la norma ISO 9001 desde el año 2003, al certificar 389 áreas de trabajo distribuidas en todo el territorio nacional, como parte de su Programa Institucional de Calidad Total, el cual se estructuró en nueve grandes procesos: Generación de energía por medio de 163 centrales de

distinto tipo, como son hidroeléctricas, termoeléctricas, geotermoeléctricas, carboeléctricas, nuclear y eólicas; transmisión de energía, de las plantas generadoras a las subestaciones de transformación, a través de una red de alta tensión de 40 mil nueve kilómetros; distribución de energía, por medio de una red de 612 mil ciento cincuenta y ocho kilómetros que transporta la electricidad a los diversos centros de consumo urbano, rural, industriales y domésticos; construcción, el cual comprende las funciones desde la edificación de una nueva planta hasta los trabajos de reparación, mantenimiento y sustitución de equipo; control del sistema, lo que implica el control del sistema eléctrico en tiempo real durante las 24 horas del día los 365 días del año; de tecnología, siendo este proceso de vital importancia para CFE, ya que implica una relación muy estrecha entre la operación del sistema eléctrico nacional con su permanente modernización e innovación tecnológica; programación, siendo este proceso el que se refiere a la planificación y programación de las actividades del sector eléctrico nacional, en base a un análisis de la evolución del mercado y las necesidades de inversión para satisfacer las necesidades de energía eléctrica; administración, correspondiendo a este proceso las actividades de compras, adquisiciones, organización de personal y capacitación laboral; financiero, siendo este proceso el que permite obtener, distribuir y aplicar los recursos financieros que hacen posible la operación de la institución en todo el país.

#### **IV.3 SISTEMAS DE CALIDAD ISO 9001:2000 EN LOS GOBIERNOS ESTATALES**

Como se mencionó anteriormente, la aplicación de los sistemas de calidad ISO 9001 es una práctica que en los últimos años se ha extendido de manera muy importante, en las administraciones públicas estatales, destacándose sin embargo, que algunos estados se han preocupado por lograr su implantación de manera integral, siendo este el caso del Estado de México. También se puede apreciar que en algunos estados, es mínimo o no existe todavía la práctica de adoptar este tipo de sistemas. De forma sintetizada, se comentan a continuación los casos más destacables:

Estado de Aguascalientes: Las siguientes dependencias tienen procesos certificados ISO 9000: Secretaría de Desarrollo Económico; Secretaría de Planeación y Desarrollo Regional; Instituto de Vivienda; Supervisión Integral de Obra Civil; Comisión Estatal de Arbitraje;

Instituto Aguascalientes para la Calidad; Servicio Estatal de Empleo; Museo Interactivo de Ciencia y Tecnología.

Estado de Baja California: Gobierno del Estado, Oficialía Mayor; Dirección General de Ecología; Comisión Estatal de Sanidad Vegetal. Estado de Chiapas: Secretaría de Administración, Dirección de Adquisiciones.

Estado de Coahuila: Sistema Integral para la Familia; Instituto Estatal del Deporte; Instituto de Pensiones de los Trabajadores de la Educación; Comisión Estatal de Sanidad Vegetal; Instituto Estatal de Documentación, Información y Estadística.

Estado de Chihuahua: Secretaría de Finanzas, Departamento de Ingresos; Instituto de Pensiones Civiles; Coordinación General de Tecnologías de Información.

Distrito Federal: Secretaría de Desarrollo Social; Dirección de Oficinas; Procuraduría Ambiental y del Ordenamiento Territorial; Delegación Miguel Hidalgo; Delegación Gustavo A. Madero.

Estado de Guanajuato: Comisión Estatal de Atención al Deporte y a la Juventud; Sistema de Desarrollo Integral de la Familia; Coordinación de Fomento al Comercio Exterior; Departamento de Almacén y Abastecimiento.

Estado de Guerrero: Secretaría de Fomento Turístico.

Estado de Hidalgo: Congreso del Estado; Poder Judicial; Tribunal Superior de Justicia; Secretaría de Finanzas, Oficialía Mayor; Comité Estatal de Sanidad Vegetal.

Estado de México: De los 249 procesos certificados ISO 9001 en la administración pública estatal, le corresponden 114 a dependencias del gobierno del estado de México, lo que representa un 45% del total de procesos certificados en las instancias estatales, situación que demuestra la importancia que tiene la certificación ISO 9001 en esta entidad, por lo que a continuación se presentan los procesos certificados: Oficina del Gobernador, secretaría particular (6); Secretaría de Finanzas, Planeación y Administración, Oficina del secretario de Finanzas (2), Dirección General de Administración de Personal (2), Dirección General de Planeación y Gasto Público (2), Dirección de Ingresos coordinados y recaudación(6), Dirección General de Adquisiciones y Control Patrimonial (4), Dirección General de Modernización y Calidad (5), Dirección General de Innovación, Estructura y Organización (2), Dirección General del Sistema Estatal de Informática (6), Dirección de Desarrollo y Fomento Económico (2), Contaduría General Gubernamental; Instituto de



Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo (2), Centro de Atención Telefónica, Avanzatel (2); Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda, Secretaría Particular, Dirección General de Administración Urbana (3), Secretaría de Desarrollo Metropolitano (2); Secretaría de Ecología, Secretaría Particular (2), Dirección General de Prevención y Control de la Contaminación Atmosférica(4), Dirección General de Ordenamiento e Impacto Ambiental (2); Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría Particular; Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Secretaría Particular, Dirección General de Capacitación (4), Dirección General de la Previsión Social; Secretaría de Seguridad Pública, Dirección General de Prevención y Readaptación Social, Dirección General de Seguridad Pública y Tránsito; Secretaría del Transporte (2), Junta de Caminos (2); Secretaría de Salud, Secretaría Particular (3); Secretaría de Comunicaciones; Secretaría de Agua, Obra Pública e Infraestructura para el Desarrollo; Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar, Secretaria Particular; Secretaría de Turismo y Desarrollo Artesanal, Secretaría Particular; Instituto de Seguridad Social del Estado de México y Municipios (2), Coordinación de Finanzas (2), Contraloría Interna, Coordinación de Prestaciones y Seguridad Social (4), Coordinación de Servicios de Salud (2), Hospital Regional Ecatepec (2), Hospital Regional Zumpango (2), Hospital de Concentración Satélite (2), Clínica Regional Amecameca ; Clínica de Consulta Externa “Lázaro Cárdenas” (2), Clínica Regional Almoloya de Alquisiras (2), Clínica de Consulta Externa Chalco (2), Clínica de Consulta Externa de Chimalhuacán, Clínica de Consulta Externa de Tlalnepantla, Clínica de Consulta Externa La Mora, Clínica de Consulta Externa Ixtlahuaca; Legistel (2); Tribunal de lo Contencioso Administrativo; Fideicomiso para el Desarrollo de Parques; Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología; Archivo General del Poder Ejecutivo; Protectora de Bosques (4); Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (3); Comisión del Agua; Junta de Asistencia Privada; Secretaría Técnica del Consejo Estatal de Población; Comité de Instalaciones Educativas.

Estado de Michoacán: Secretaría de Planeación y Desarrollo; Secretaría de Desarrollo Económico, Servicio Nacional del Empleo.

Estado de Nuevo León: Contaduría Mayor de Hacienda; Comisión Estatal Electoral; Comité de Construcción de Espacios Educativos.

Estado de Puebla: Se destaca la certificación del sistema de calidad de la Secretaría de Finanzas y Administración, misma que obtuvo el premio Innova 2004; también las siguientes instituciones tienen procesos certificados: Órgano de Fiscalización Superior; Secretaría de Salud, Dirección de Planeación y Programación; Secretaría de Desarrollo Económico; Tribunal Superior de Justicia.

Estado de Querétaro: Secretaría de Desarrollo Social; Secretaría de Educación, Unidad de Servicios para la Educación Básica, Dirección Tecnológica; Instituto de Capacitación para el Trabajo.

Estado de San Luis Potosí: Secretaría de Planeación y Desarrollo; Dirección de Pensiones de Trabajadores del Estado; Catastro del Estado. Estado de Sinaloa: Secretaría de Desarrollo Social; Instituto de Capacitación para el Trabajo

Estado de Sonora; Secretaría de Educación y Cultura, Dirección General de Recursos Humanos; Sistema de Desarrollo Integral de la Familia; Secretaría de la Contraloría General; Universidad Tecnológica de Nogales; Universidad Tecnológica del Sur.

Estado de Tamaulipas: Después del Estado de México, el Estado de Tamaulipas es el que tiene más procesos certificados ISO 9001, siendo en total 26, representando un 10% del total de procesos certificados a nivel estatal: Contraloría General; Dirección de Atención Ciudadana y Compromisos del Ejecutivo del Estado; Dirección Estatal de Protección Civil; Dirección General Adjunta de Contratos y Convenios; Dirección General de Compras y Operaciones Patrimoniales; Dirección General del Empleo y Productividad; Dirección General de Tecnologías; Dirección General de Trabajo y Previsión Social; Dirección General de Transporte y Vialidad; Hospital General “Dr. Norberto Treviño Zapata”; Hospital General de Matamoros; Hospital General de Nuevo Laredo; Hospital General de Reynosa; Hospital General de Tampico; Hospital Infantil de Tampico; Laboratorio Estatal de Salud Pública; Laboratorio Regional de Citología de Tampico; Oficina Fiscal del Estado (3); Procuraduría General de Justicia del Estado; Registro Civil, 1º Oficialía; Registro Público de la Propiedad; Secretaría de Desarrollo Rural; Secretaría de Turismo; Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia.

Estado de Tlaxcala: Coordinación de Control de Gestión del Gobernador; Contraloría General del Ejecutivo; Procuraduría General de Justicia; Comité de Construcciones Educativas; Instituto de Capacitación para el Trabajo.

Estado de Veracruz: Gobierno del Estado, Oficina del Programa de Gobierno; Órgano de Fiscalización Superior; Instituto de Capacitación para el Trabajador.

Estado de Yucatán: Secretaría de Hacienda; Secretaría de Desarrollo Rural y Pesca; Secretaría de Desarrollo Urbano, Obras Públicas y Vivienda; Secretaria de Ecología; Comisión Estatal de Obras Publicas.

Los Estados que no se mencionan en la relación anterior, no tienen ningún proceso con certificación ISO 9001 registrado en las empresas certificadoras autorizadas en México.

#### **IV.4 SISTEMAS DE CALIDAD ISO 9001:2000 EN LOS GOBIERNOS MUNICIPALES**

En el año 2000, el número de sistemas de calidad ISO 9001, implantados en instituciones publicas municipales eran (4), situación que cambió radicalmente en los últimos años, ya que independientemente del numero de procesos certificados en entidades gubernamentales municipales, se puede observar que existen municipios que han adoptado esta norma de manera integral como un medio de lograr su modernización, como se verán los casos de ayuntamientos como Aguascalientes, Tlalnepantla, León, Hermosillo, Mérida, Querétaro.

Adicional a esta situación, es conveniente tener muy en cuenta que la organización ISO, en base a una iniciativa de México para mejorar la calidad de los servicios públicos claves que ofrecen los municipios, respaldada por 28 países, presentada en febrero de 2005 que decía: “Al garantizar un desempeño de alta calidad en los municipios, las políticas públicas procedentes de otros estamentos gubernamentales se pueden corregir y mejorar, con lo que el sistema se reforzaría a sí mismo. Esto es un nuevo planteamiento para contribuir a la creación de gobiernos de primer orden, tanto a escala local como mundial”, misma que fue aceptada y en mayo de ese año se elaboró y consensó internacionalmente el IWA 4 (Internacional Workshop Agreement) “Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001 en Gobiernos Locales”, en un taller de trabajo internacional realizado en Veracruz, México ( los talleres de trabajo internacionales son un medio que utiliza la ISO para publicar un acuerdo internacional cuando es prioritario el tema a desarrollar), con representación nacional e internacional, el cual fue auspiciado por la Dirección General de Normas.

El 7 de octubre de 2005 se publicó oficialmente por la ISO como documento internacional, el IWA 4 “Quality Management Systems-Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in

local government). El IWA 4, establece directrices para proporcionar a los gobiernos locales en todo el mundo un enfoque coherente sobre la gestión de la calidad, para la aplicación voluntaria de la Norma ISO 9001:2000 integralmente. Estas directrices, no aportan, cambian o modifican los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, sino que tienen como objetivo “traducir” el lenguaje técnico de la ISO 9001:2000 a un lenguaje que sea más fácil de utilizar por las personas que participan en el gobierno local.

En el mes de diciembre del 2005, el Ayuntamiento de Veracruz, obtuvo el primer certificado ISO 9001:2000 bajo los lineamientos del IWA 4, para la Tesorería Municipal, como un primer paso de la certificación del municipio de manera integral.

Por lo que como se puede apreciar, la organización ISO le da una especial atención a la certificación de la Norma ISO 9001:2000 para los Gobiernos Municipales, por considerar de vital importancia su funcionamiento para proporcionar servicios confiables a sus “clientes/ciudadanos”, correspondiendo a México ser el país que presenta la iniciativa a nivel internacional, y al Ayuntamiento de Veracruz, el que recibe el primer certificado ISO 9001:2000 de acuerdo a la norma IWA 4.

A continuación se presentan los procesos certificados ISO 9001:2000 por los gobiernos municipales de México:

Acapulco de Juárez, Gro.: Procesos derivados del sistema de calidad integral, servicios administrativos internos y de atención a la comunidad a través de la presidencia,, secretaría general, administración y finanzas, obras públicas y desarrollo urbano, protección y vialidad, desarrollo social, fomento económico, procuraduría de la inversión, turismo y salud.

Aguascalientes, Agu.: Este Ayuntamiento tiene un programa muy ambicioso para lograr la certificación de todos sus procesos de trabajo para el año 2009, teniendo en la actualidad los siguientes procesos certificados: Sistema Global de Administración de Calidad del Ayuntamiento; Dirección de Control de la Información, proceso para la presentación de la información financiera, confiable y oportuna; Dirección de Egresos y Programación, proceso para la elaboración de presupuestos, y la programación de pagos; Subdirección operativa, proceso del desarrollo de programas de asistencia social; Secretaría de Servicios Públicos y Ecología, Dirección de Alumbrado Público, proceso de servicios de mantenimiento, diagnóstico de sistemas de alumbrado para municipalización, ampliación

de circuitos existentes y nuevos circuitos de alumbrado; Dirección de limpia y aseo público, proceso para la administración y operación de los servicios de recolección de residuos sólidos, barrido de áreas públicas y disposición final en los rellenos sanitarios; Subdirección de panteones, administración y operación de los procesos de servicios de expedición de documentos, trámites administrativos y servicios de inhumación, exhumación, reinhumación, y limpia, mantenimiento y conservación.

Atizapán de Zaragoza, Edo. de Méx.: Dirección de Servicios al Autotransporte, procesos de licencias y permisos para conducir vehículos, documentos relacionados con infracciones, programa de comunicación vial, proceso administrativo.

Cajeme, Son.: Dirección de Servicios Generales, proceso derivado de la programación de los recursos financieros, y de la administración y control de los activos y bienes del Municipio.

Colima, Col.: Oficina de Servicios Múltiples, procesos derivados de control y expedición de licencias, expedición de dictamen ambiental, licencia de construcción, planeación y desarrollo urbano, ingresos, programación de pagos, atención ciudadana, Colimatel.

Chihuahua, Chih.: Dirección de Seguridad Pública, proceso derivado de los servicios del programa de prevención social y atención ciudadana.

Ecatepec de Morelos, Edo. de México.: Contraloría Municipal, procesos de auditorías financieras y administrativas; Clínica de Consulta Externa del DIF, procesos de atención médica; Dirección de Administración, Subdirección de recursos materiales, procesos de gestión de las adquisiciones, arrendamientos y prestación de servicios por compra directa, invitación restringida y licitación pública; Dirección de Educación y Cultura, Subdirección de Educación Media Superior, procesos de los servicios de las bibliotecas públicas municipales Azteca, San Pedro Xalostoc y la Popular, procesos de servicio social y prácticas profesionales, y servicios de convenios prestados por el Departamento de Enlace Institucional; Dirección de Servicios Públicos, Subdirección de Atención Ciudadana, Estadística y Seguimiento, procesos de atención y orientación al público, información, recepción y seguimiento; Dirección de Protección Civil y Bomberos, procesos de atención al público por servicios diversos de ayuda; Dirección de Obra Pública, atención ciudadana, procesos de atención ciudadana respecto a obras públicas; Dirección de Servicios de Salud “Jornadas Médico Asistenciales”, procesos de la programación y realización de las jornadas

médico asistenciales; Tesorería, procesos de la gestión de pagos de bienes y servicios; Órgano Público Descentralizado para la prestación de servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento, procesos de los servicios de recaudación general y del servicio integral de atención a los empleados por el área administrativa; Servicios Integrales de Análisis Ambientales, procesos de verificación vehicular.

Guadalajara, Jal.: Dirección General de Obras Públicas, Dirección de Control de la Edificación y la Urbanización, procesos derivados de la prestación de 21 servicios, como son dictámenes, certificados, constancias, registros y antecedentes; Dirección de Planeación, Desarrollo y Control de Obras, procesos derivados de la supervisión y construcción de la obra civil.

Hermosillo, Son.: Dirección General de Desarrollo Organizacional; Dirección Comercial de Agua, sitio almacén de medidores, sitio centro, sitio nororiente, sitio Progreso (2), sitio Sahuaro, sitio Tanque Kino.

Ixtlahuaca, edo. de Méx.: Registro Civil, Oficialías 3, 4, 6, y Oficina Regional, por los procesos de entrega de actas de nacimiento, defunción, matrimonio, divorcio, adopción, de reconocimiento, de inscripción de sentencias y servicios de búsqueda, anotaciones marginales y expedición de copias certificadas.

León, Gto. Dirección de Servicios Generales, procesos derivados de la prestación de servicios generales, procesos de rehabilitación y mantenimiento de escuelas, procesos de auditorías a la administración; Dirección General de Planeación, procesos derivados de la atención ciudadana; Dirección General de Protección al Medio Ambiente, procesos derivados del programa de desarrollo sustentable y de educación ambiental; Dirección de Fomento Económico, procesos derivados de las actividades de fomento económico municipal; Oficina de Enlace Municipal, procesos derivados de la expedición de licencias para automovilistas.

Matamoros, Tam.: Junta de Aguas y Drenaje, Procesos de la prestación de servicios de instalación de tomas de agua potable y descargas sanitarias, medición y facturación, atención de quejas, supervisión de obras; Dirección de Tránsito Local, procesos de la prestación de servicios de peritaje de hechos y valoración de la infracción; Secretaría de Finanzas y Tesorería, procesos de recaudación de impuesto predial, manifestación y actualización de propiedades; Secretaría de Desarrollo Social, procesos derivados de la

atención ciudadana. Dirección de Obras Públicas, procesos derivados de la prestación de los servicios de obras públicas, planeación y proyectos, servicios públicos, alumbrado público, parques y jardines, , control ambiental, limpieza pública, geoinformática y ciudad de calidad sustentable.

Mérida, Yuc.: Dirección de Servicios Públicos Municipales, procesos derivados de la Adquisición de Bienes, Expedición de Constancias de única propiedad, de no propiedad, de valor catastral, expedición de cédulas de traslación de dominio, Planeación y Control de Auditorías de Seguimiento, Apertura rápida de empresas, Otorgamiento de becas escolares y semiescolares a personas de discapacidad. Atención a casos de violencia intrafamiliar, Consulta de nutrición, Entrega de despensas a adultos mayores, Apoyo psicológico, asesoría jurídica, Pago a proveedores, Revisión y propuesta de adecuación de conceptos y cuotas de derechos. Integración de expedientes de obra pública, Reparación de baches y paños de conservación, La recepción, canalización y seguimiento a las llamadas telefónicas recibidas a través de Ayuntatel, Recepción, coordinación y atención a reportes de recolección en aseo urbano, recepción, coordinación y atención a reportes de solicitud y fallas de alumbrado público, mantenimiento a sistemas de drenaje, poda y limpieza de áreas verdes en avenidas.

Metepec, edo. de Méx.: Dirección de Servicios Públicos, procesos derivados de cobros de impuesto predial, de agua potable, compras del ayuntamiento, expedición de licencias de funcionamiento comercial, fomento a la salud municipal, atención a llamadas de emergencia, reclutamiento, selección y contratación de personal, construcción de obras hidráulicas, mantenimiento a redes de drenaje, actividades de protección civil.

Mocorito, Sin.: Secretaría General, procesos derivados de la integración y capacitación de comités comunitarios, en las obras de electrificación, agua potable, alcantarillado sanitario y centros de salud.

Monterrey, NL.: Secretaría de Servicios Públicos, procesos derivados de los servicios de mantenimiento a la red de alumbrado público, la infraestructura vial y pluvial, y las áreas verdes municipales.

Querétaro, Qro.: Dirección de Desarrollo Económico, procesos derivados de la Generación de empleo, Competitividad empresarial, atracción de inversión y Estudios Económicos; de la Dirección de Desarrollo Urbano: Normatividad de Desarrollo Urbano, Vinculación de

Desarrollo Urbano, Gestión de Trámites de usos de suelo, Planeación y diseño urbano, Gestión de Licencias urbanas, Gestión de Trámites de fraccionamientos, de la Dirección de Ecología Municipal: Regulación Ambiental, Educación ambiental, Planeación Ambiental.

Reynosa, Tam.: Secretaría de Servicios Administrativos, procesos de desarrollo de sistemas, publicación de información en el portal, reclutamiento y control de movimientos del personal, elaboración de nóminas, adquisición de bienes y servicios, mantenimiento a edificios e instalaciones, mantenimiento preventivo y correctivo al parque vehicular. Saltillo, Coah.: Dirección de Tránsito, proceso de expedición de licencias (4), Dirección de Administración Urbana, proceso del desarrollo urbano; Dirección de Transporte Público, procesos de todos los servicios al transporte público municipal.

San Nicolás de los Garza, N.L.: Secretaría de Desarrollo Social y Fomento Económico; Dirección de Deportes; Dirección Pasaportes y Cartillas; Dirección de Servicios Médicos. Solidaridad, Q. R.: Tesorería Municipal, Dirección de Catastro, procesos derivados de la prestación del servicio de asignación y alta de clave catastral de los predios ubicados en la extensión del territorio municipal, para mantener la base de datos del contribuyente, incluyendo a los departamentos de fraccionamientos, administrativo, informática y archivo; Dirección General de Administración Urbana, procesos derivados del otorgamiento de licencias, inspección, fraccionamientos y condominios, evaluación de impacto ambiental, proyectos, ejecución de obras, gestión de la calidad.

Tijuana, Cal.: Presidencia y Secretaría Particular, procesos relacionadas con las peticiones de la ciudadanía, directamente en el municipio y durante sus giras; Dirección de Administración Urbana.

Tlalnepantla de Baz, Edo. de México: Centro de Atención Empresarial, proceso de expedición de licencias de giros regulados y desregulados; Departamento de Alumbrado Público, procesos de reparación, mantenimiento y reposición temporal y programada de luminarias y postería; Contraloría Municipal, procesos de recepción de quejas y denuncias, proceso administrativo disciplinario y remoción, auditoría, trámite de demanda de nulidad; Subdirección de limpia y disposición de desechos sólidos, proceso de recolección de desechos sólidos; Organismo Público Descentralizado, procesos de administración y control de activos fijos, vehículos, recursos financieros y servicios generales; Coordinación de informática, procesos de administración de usuarios y de la información, y soporte a la



infraestructura y operación; Departamento de Bomberos, procesos de extinción de incendios urbanos y forestales derivados de las necesidades de la ciudadanía; Dirección de Ecología, procesos derivados de todos los servicios prestados por la dirección; Secretaría particular de la Presidencia, procesos de seguimiento, recepción, atención y canalización de audiencias y llamadas telefónicas, control de agenda; Servicio Municipal de empleo, procesos de captación, canalización y vinculación de solicitantes de empleos.

Toluca, edo. de Méx.: Tesorería, Dirección de Contaduría, proceso de recepción, análisis contable y procesamiento de información, hasta la entrega de reportes y estados financieros.

Veracruz, Ver.: Obtuvo en el 2005 el primer certificado ISO 9001:2000 de acuerdo a la norma IWA 4 por el proceso de la Tesorería, cobros y pagos de la tesorería, incluyendo las áreas de ingresos, ejecución fiscal, comisión de hacienda y egresos.

Zapopan, Jal. Dirección de Agua Potable, procesos derivados de la administración del sistema de agua potable; Dirección de Cementerios, procesos derivados de los servicios de inhumación, exhumación, y administración de los cementerios; Dirección General de Ecología, procesos derivados de los permisos para aperturas de negocios; Dirección General de Obras, procesos derivados de la instalación, mantenimiento y evaluación de los servicios públicos; Oficialía Mayor, procesos derivados de las licencias para aperturas de negocios.

#### **IV. 5 CONCLUSIÓN**

Los sistemas de administración de calidad certificados bajo la norma ISO 9001:2000 han venido siendo adoptados en la administración pública de nuestro país, en sus diferentes instancias de gobierno, federal, estatal y municipal.

A nivel federal durante el sexenio 2000-2006 se promovió de forma muy importante el que todas las secretarías y las diversas instituciones públicas que lo integran adoptaran este modelo. En el sexenio actual, periodo 2006-2012 se les ha venido dando continuidad a todos los sistemas de administración de calidad, buscando su permanencia y mejora en su desempeño.

De forma tal que en el orden federal es conocida la forma en que funciona este tipo de modelo, que sumado a otros conceptos de administración y sistemas innovadores en

tecnología, electrónica y comunicación, permiten que en la actualidad la administración pública federal opere en las condiciones más avanzadas y modernas del mundo.

Por lo que se refiere a los gobiernos estatales, su grado de modernización y desarrollo varía de uno a otro, encontrándose gobiernos estatales que tienen un nivel de desempeño moderno y avanzado, en el que su administración pública trabaja de manera eficiente, los cuales en la mayoría de los casos son los estados que tienen mayor capacidad financiera y que se encuentran ubicados en la zona norte y centro del país.

Con respecto a la adopción de sistemas de calidad ISO 9001:2000 en los gobiernos estatales, se observa que en todos los estados del país conocen el modelo, ya que diferentes dependencias o instituciones en todo el país trabajan bajo este modelo, apreciándose sin embargo la diferencia de un estado a otro, en que, los estados del norte y del centro han adoptado este modelo de forma integral en sus diferentes dependencias, a diferencia de aquellos estados en que solamente existen una o dos dependencias que trabajan bajo ellos. Como se mencionó anteriormente los estados que más dependencias presentan trabajando bajo este esquema, son el estado de México, Guanajuato, Nuevo León, Jalisco, Tamaulipas. Los gobiernos municipales del país son los que muestran en términos generales un mayor atraso en la forma de trabajar de su administración pública, ya que como se ha comentado, sus restricciones financieras los limitan en sus posibilidades de adoptar las diversas tecnologías de administración, electrónicas y de comunicación que existen en la actualidad. En el renglón de sistemas de calidad ISO 9001:2000 existen en nuestro país ejemplos de llamar la atención en varios municipios, en los cuales de manera muy completa y avanzada han adoptado este modelo, y sus diversas dependencias trabajan de manera eficiente y moderna, prestando servicios públicos de calidad a la ciudadanía.

Lamentablemente esta experiencia se resume a aproximadamente no más de un centenar de municipios de los 2438 que existen a nivel nacional, los cuales demuestran en su quehacer público que por medio de la aplicación del modelo de calidad se alcanzan altos niveles de eficiencia y calidad, pudiendo constatarse estas experiencias a través de las auditorías de desempeño y encuestas de satisfacción de usuarios con la ciudadanía, y de los medios electrónicos que permiten tener un contacto estrecho con ella.

Municipios como Querétaro, Mérida, Monterrey, Guadalajara, Aguascalientes, por señalar algunos de los más modernos y eficientes del país, tienen el modelo de calidad como uno

de sus principales recursos para alcanzar los altos niveles de desempeño de sus diversas dependencias, y con lo que cumplen con su responsabilidad social de trabajar para mejorar las condiciones de vida de la ciudadanía, prestándoles servicios públicos de calidad de manera oportuna y eficiente.

## CAPÍTULO V

### V. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD ISO 9001.2000 DEL ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR DEL ESTADO DE VERACRUZ

#### V.1 ANTECEDENTES

El Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, fue creado mediante la Ley No. 59 denominada Ley de Fiscalización Superior para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, el 26 de mayo del año 2000 siendo su función sustantiva la de fiscalizar, en forma posterior, los ingresos y egresos, el manejo, la custodia y la aplicación de fondos y recursos de los poderes del Estado y de los Ayuntamientos, para garantizar a la Sociedad el transparente manejo de los mismos.

El Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz (ORFIS), está dotado de personalidad jurídica y patrimonio propios, con autonomía técnica, presupuestal y de gestión, para apoyar al Congreso del Estado en el desempeño de sus funciones de fiscalización.

Es por ello que, desde su constitución como Órgano autónomo, en el ORFIS ha sido una práctica común diseñar e implantar sistemas ágiles, eficientes y accesibles, que aseguren un desempeño institucional e individual, transparente, honesto, eficiente y oportuno, que garantice el cumplimiento de los objetivos trazados por cada una de las Unidades Operativas que lo conforman y, de manera sinérgica, se alcancen a su vez los objetivos Institucionales. Derivado de ello, el nivel directivo del Órgano ha definido una serie de directrices de alcance institucional, teniendo en perspectiva las etapas y recursos necesarios que contribuyan a la constitución, mantenimiento y consolidación de una cultura de fiscalización que la Sociedad en su conjunto demanda y requiere. Así mismo, para el éxito de este propósito de fiscalización transparente y honesto de la práctica de rendición de las cuentas públicas, uno de los factores clave, sin lugar a dudas, son los Servidores Fiscalizadores que en todos los niveles de la estructura del ORFIS, intervienen y contribuyen con su desempeño.

El Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz fue el primero en constituirse a nivel nacional y del año 2000 al 2006, realizó una serie de trabajos, los cuales van desde

haber construido sus propias instalaciones con los ahorros presupuestales de sus primeros tres años de operaciones, obra que se llevó a cabo en el cuarto año; desarrollar un servicio fiscalizador de carrera para todos sus servidores públicos, el cual les permitió elevar de forma muy importante el nivel de profesionalismo de sus colaboradores, y en el cual se contó con la colaboración de la UNAM para impartir una Maestría en Auditoría y un Diplomado en Fiscalización; diseñar un sistema de información novedoso que le permitió controlar la información proveniente de la fiscalización y ahorros muy importantes en la operación del mismo; la elaboración de manuales de fiscalización que se adoptaron a nivel nacional como norma por las diversas entidades del país, como un reconocimiento a su investigación y estudio; y la implantación del sistema de administración de calidad en todas las unidades operativas del ORFIS, con lo cual se pudo consolidar todos los recursos de la institución.

Para efectos de mostrar de forma detallada las características de la implantación de un sistema de administración de calidad, y de esta manera poder demostrar los beneficios que se obtienen, propósito básico de esta investigación, se seleccionó la Dirección de Administración y Finanzas del ORFIS para ello, ya que esta unidad operativa fue la determinante en esta institución para la implantación del sistema de forma integral.

## **V.2 MISIÓN**

Generar, Establecer y Fortalecer una Cultura de Fiscalización que garantice la más alta Rentabilidad Social de los Recursos Públicos y consolide la confianza de la Sociedad en las Instituciones del Estado.

## **V.3 PRINCIPIOS DE CALIDAD**

La cultura de calidad total es una nueva filosofía de gestión de la Administración Pública en el ORFIS orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de los Usuarios y Sociedad en forma integral, a mantener y mejorar los resultados, y a desarrollar una visión preventiva que promueva el impulso de estrategias y planes de acción a través de procesos y sistemas. Los siguientes principios constituyen la base de la cultura de calidad del ORFIS:

- Satisfacción del Usuario y Sociedad: Se entiende como el principal elemento de enfoque de los Sistemas de Administración de Calidad, en donde invariablemente la

Organización deberá identificar los requerimientos de sus Usuarios antes de proporcionar un servicio, e incorporarlos a los ciclos de mejora de sus procesos internos, y posteriormente mediante la aplicación de métodos de medición de calidad, conocer si se satisfacen plenamente sus necesidades y expectativas.

- **Calidad en el servicio:** Los Servidores Fiscalizadores del ORFIS, tienen un claro entendimiento de los objetivos de calidad de los servicios que proporcionan, acción en la que todos ellos desarrollan sus funciones con responsabilidad, integridad, transparencia y profesionalismo, así como una manifiesta actitud de servicio.
- **Calidad de vida en el trabajo:** Reconociendo al Servidor Fiscalizador como el elemento más valioso, que constituye la principal fortaleza de la Organización. De esta manera, los Servidores Fiscalizadores impulsan y apoyan los procesos de calidad, innovación y transparencia, asumiendo un compromiso para lograr las metas y la satisfacción propia como individuos, dentro de un clima laboral de respeto, orden, disciplina y austeridad, traducido en una mejor calidad de vida en el trabajo.
- **Comunicación organizacional:** A través de una comunicación clara, efectiva y abierta, por medio de reuniones de trapajo, tableros de avisos y notificaciones oficiales, se desarrolla en el ORFIS la difusión de los planes, estrategias, objetivos de calidad, directrices y programas institucionales, lo cual permite una adecuada instrucción del personal, así como un sentido de integración y pertenencia de los Servidores Fiscalizadores con la Institución.
- **Uso eficiente de los recursos:** El capital humano, así como los recursos financieros y materiales utilizados, se administran racionalmente con responsabilidad, eficiencia, integridad y transparencia.
- **Integridad, transparencia y honestidad:** El ORFIS está comprometido con la dignificación pública de sus Servidores Fiscalizadores mediante el apego a los valores institucionales, así como dando cumplimiento puntual a la normatividad que les rige en el marco de la fiscalización.
- **Mediciones como medio hacia la mejora:** Para determinar los resultados, avances y efectividad de los Sistemas de Administración de Calidad en el mejoramiento de los servicios que proporciona el ORFIS, se definen e implementan indicadores de medición / evaluación en la ejecución de los procesos y en la prestación de los servicios que se

ofrecen a Usuarios y Sociedad, de acuerdo a sus requerimientos.

- Mejora continua: Los procesos claves están definidos de acuerdo a las atribuciones de cada Unidad Operativa otorgadas por el marco jurídico vigente, mismos que deben de medir permanentemente su desempeño y eficacia para garantizar la satisfacción del Usuario y la mejora del propio sistema.

En este contexto los Servidores Fiscalizadores deben aportar sus conocimientos, habilidades y experiencia en los procesos, para innovar y mejorar los servicios, así como promover, planificar e institucionalizar el proceso de cambio como parte de la cultura organizacional.

Los principios antes señalados han sido reconocidos de manera directa como indirecta, por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que en algunos de sus preceptos ha consagrado como deber de rango constitucional el salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia del desempeño de las funciones, empleos, cargos y comisiones confiados a los servidores públicos, siendo motivo de responsabilidad y sanción el incumplimiento de los mismos, tal y como lo disponen los artículos 109 y 113 de la norma fundamental.

#### **V.4 ETAPAS DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD**

Para la implantación de los Sistemas de Administración de Calidad del ORFIS en el año 2001, se estableció un plan maestro que incluyó a todas sus Unidades Operativas. Dicho plan fue definido en dos etapas: la primera, desarrollando e implantando un Sistema de Administración de Calidad en las Direcciones que apoyan en las funciones de la fiscalización, iniciando con la Dirección de Administración y Finanzas, área eminentemente prestadora de servicios, Auditoría Especial de Planeación y Normatividad, Dirección de Auditoría Social, Dirección de Asuntos Jurídicos y la Dirección de Registro y Control de Programas; y la segunda, incorporando a dicho Sistema a la Dirección de Auditoría al Gasto Público y a la Dirección de Auditoría de Inversiones Físicas, que realizan las funciones sustantivas en este Órgano, con lo cual se cubrió el ciclo completo de la Fiscalización. La implantación del sistema integral de calidad se diseñó de esta forma debido a lo complejo de realizar un Sistema de Administración de Calidad desde el

principio, en función del calendario de trabajo de cada una de las Unidades Operativas, por lo que cada una de éstas a su propio ritmo y circunstancias alcanzaron las diferentes etapas que conformaron el programa.

Con el propósito de disminuir los costos de implantar un sistema integral de administración de calidad, se seleccionó a la Dirección de Administración y Finanzas( DAyF) para dar inicio al sistema, de forma tal que durante la implantación del sistema en esta dirección, se capacitara personal en esta materia de calidad, el cual fue el responsable de la implantación posterior de los sistemas de calidad en las otras direcciones.

Para lograrlo, se inició con la formación de agentes de cambio en cada una de las Auditorías Especiales y Direcciones, ya que un proceso de esta envergadura, implica un cambio a nivel organizacional, para lo cual se requieren agentes del propio personal que funjan como promotores y ejemplos del cambio.

Aunado a lo anterior, se capacitó al personal de la DAyF, priorizando su sensibilización hacia el cambio, trabajando en primera instancia el Modelo de Transición, impartándose el Módulo de Administración por Calidad Total (ACT), que incluye los principios, los conceptos y herramientas para un proceso de calidad.

Más adelante, se trabajó con el Módulo denominado Calidad Humana-Epicentro de la Calidad Total, enfatizando que la calidad no es tecnología, ni infraestructura, ni equipo; la calidad es un factor humano para y por las personas que conforman una organización, una comunidad, una sociedad, etcétera.

Una vez que se contaba con esta base conceptual y la comprensión de que la calidad es un medio y no un fin en sí mismo, se trabajó en la construcción de un Ambiente de Calidad Laboral a través de la impartición de la Metodología de 5's, que implica el desarrollo de una serie de actividades encaminadas al logro de un ambiente de trabajo ordenado, limpio y confortable; es decir, que procure el bienestar personal de quienes laboran en una Organización.

En los años 2001 y 2002, el total de horas-hombre en capacitación proporcionada al personal del Órgano para su preparación en la transición hacia una cultura de calidad total, fue de 4,044 horas-hombre.



## **V.5 IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD EN LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

La Dirección de Administración y Finanzas determinó como procesos clave para certificarse el Servicio Fiscalizador de Carrera, la Ministración y Comprobación de Viáticos y Gastos de Viaje, y la Recepción y Control de Documentos que ingresan el ORFIS, procesos clave que a continuación se describen:

El Servicio Fiscalizador de Carrera tiene como propósito:

La estabilidad y seguridad laboral; el desarrollo personal y profesional en el empleo, así como fomentar la vocación de servicio, y promover la capacitación permanente del personal, lo que permitirá, mediante evaluaciones periódicas, la permanencia y excelencia en la prestación del servicio a su cargo, así como la objetiva y estricta selección de sus integrantes.

Por otra parte, la actividad de fiscalización que se realiza en el ORFIS, en muchos casos se lleva a efecto en campo, es decir en las propias instalaciones de los Entes Fiscalizables; debido a ello, y a la extensión geográfica de nuestro Estado, se requiere que la DAyF proporcione oportunamente al personal designado, los recursos económicos necesarios para llevar a cabo dichos viajes o comisiones, a través del proceso del Ministración y Comprobación de Viáticos y Gastos de Viaje.

Aunado a lo anterior, una parte fundamental para la fiscalización es la de contar con la información documental que proviene de las diferentes instancias relacionadas con el ORFIS y que deben pasar por el proceso de Recepción y Control de Documentos que Ingresan al Órgano de Fiscalización Superior del Estado. Este servicio es proporcionado y controlado por la DAyF.

Para ello y con el compromiso de lograr la consolidación de una cultura de calidad, la mejora de la eficiencia y la actuación responsable de su personal ante la sociedad, se implantó el Sistema de Administración de Calidad de la DAyF, manifestando su compromiso a través de la siguiente política de calidad:

“Los colaboradores de la Dirección de Administración y Finanzas estamos comprometidos con el mantenimiento y mejora del Sistema de Administración de Calidad, para asegurar la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros Usuarios Internos, contribuyendo con ello a la Misión y a los Objetivos del ORFIS”.

## **V.5 a ETAPAS DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD EN LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

(7 DE OCTUBRE DE 2002 AL 19 DE SEPTIEMBRE DE 2003)

El ORFIS realizó el diseño, planeación, desarrollo e implantación de sus Sistemas de Administración de Calidad ISO 9001:2000 en 10 etapas, desde la decisión de construir un SAC.

### **DISEÑO Y PLANEACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD EN LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.**

7 DE OCTUBRE DE 2002 AL 28 DE FEBRERO DE 2003 (ETAPAS 1 A 4)

- Etapa 1. Información Sobre la Norma ISO 9000 y Designación del Representante de la Dirección en Materia de Calidad.
- Etapa 2. Definición del Alcance y Diagnóstico del SAC.
- Etapa 3. Planificación de la Implantación.
- Etapa 4. Formación del Personal. Introducción a la Norma ISO 9000, Requerimientos Documentales de la Norma ISO 9001:2000,

El total horas-hombre en capacitación proporcionada al personal de la DDayF, para su preparación en materia de calidad, fue de 1,007 horas-hombre. Cabe aclarar que las etapas 4,5 y 6 para la implantación del SAC-DDayF, se realizaron de manera simultánea.

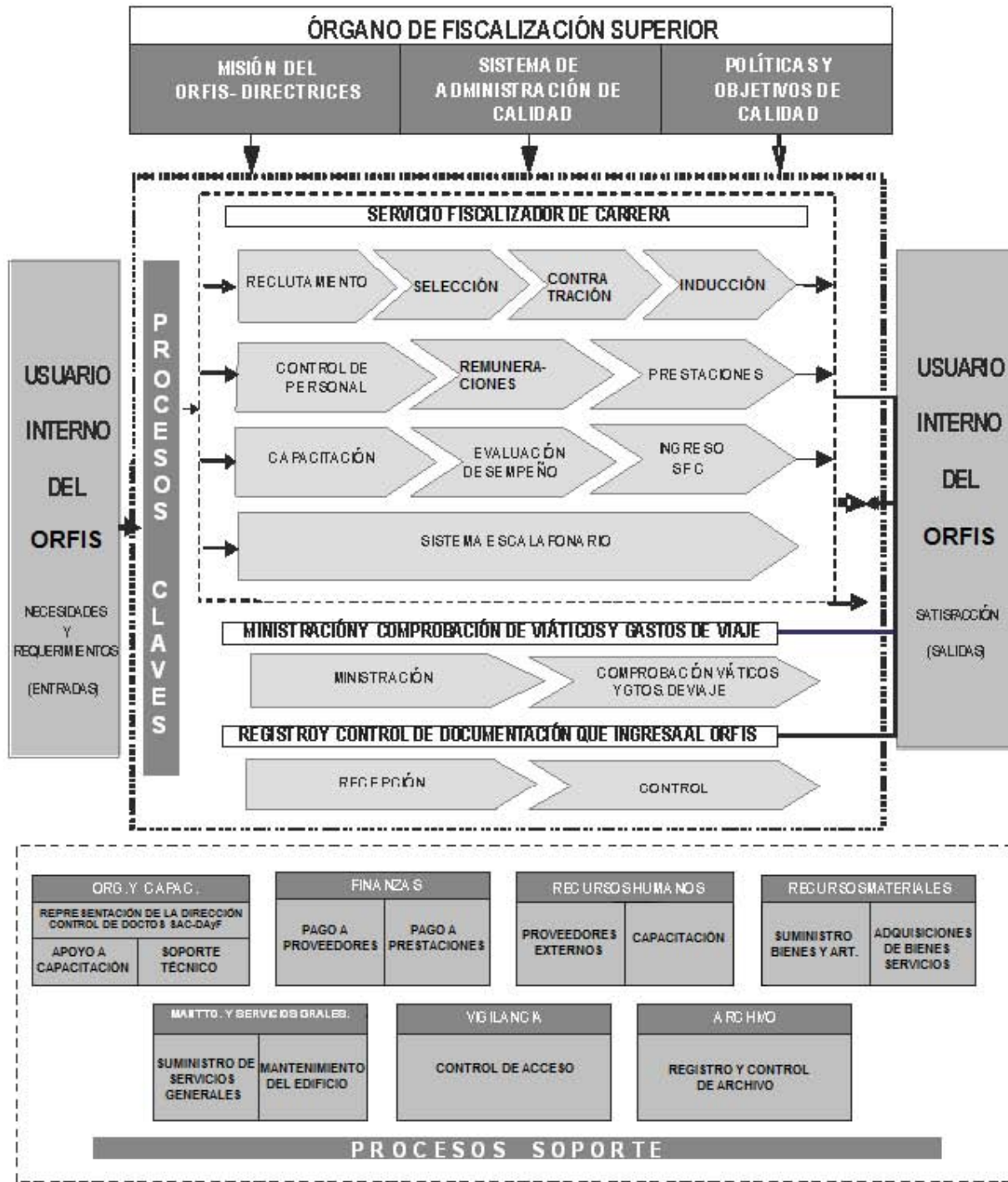
A continuación se presentan las etapas 5 a la 10, de acuerdo con lo establecido en el programa de desarrollo e implantación del sistema.

### **DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

14 DE ENERO AL 28 DE FEBRERO DE 2003 (ETAPA 5)

Una vez que la DDayF cumplió las cuatro etapas iniciales para la implantación de un SAC, se definió la estructura del sistema como se detalla en el siguiente mapa de procesos:

FIGURA 1. Mapa de Procesos de la Estructura del Sistema de Administración de Calidad de la DAyF



FUENTE: ORFIS Veracruz

Con base en la estructura anterior, del 14 de Enero al 28 de Febrero del año 2003, se procedió a documentar el sistema, el cual incorpora los siguientes documentos:

1. Manual de Calidad del SAC-DAYF (describe el Sistema de Administración de Calidad, la estructura organizacional, la política y objetivos de calidad; así como la interpretación de los requerimientos de la norma ISO 9001:2000, y la referencia a los procedimientos requeridos).
2. Seis Procedimientos Maestros requeridos por la Norma ISO 9001:2000
3. Sesenta y un Procedimientos, Guías e Instructivos Operativos, con las instrucciones técnicas para la realización de los procesos, que a continuación se describen:

Procesos Clave: Son procesos determinantes para que el personal adscrito a las distintas Unidades Operativas de la estructura organizacional del ORFIS, pueda desempeñar sus funciones con los estándares requeridos, e inciden directamente en la satisfacción del Usuario:

1. Manual de Viáticos y Gastos de Viajes
2. Guía Técnica de Reclutamiento para el Personal de Nuevo Ingreso.
3. Guía Técnica de Selección para el Personal de Nuevo Ingreso.
4. Guía Técnica para la Contratación de Personal de Nuevo Ingreso
5. Guía Técnica de Inducción para el Personal de Nuevo Ingreso
6. Guía Técnica para el Control de Personal, de la cual se derivan 5 Instructivos de Operación.
7. Guía Técnica de Remuneraciones
8. Guía Técnica de Capacitación
9. Guía Técnica de Evaluación del Desempeño, de la cual se derivan 5 Instructivos de Operación.
10. Guía Técnica del Sistema Escalafonario
11. Guía Técnica de Prestaciones, de la cual se derivan 11 Instructivos de Operación
12. Guía Técnica de Ingreso al Servicio Fiscalizador de Carrera
13. Procedimientos para la elaboración de Descripciones y Perfiles de Puestos por Competencias, del cual se deriva 1 Instructivo de Operación
14. Procedimiento para la Evaluación de competencias Laborales
15. Instructivo para Conformar la Bolsa de Trabajo del ORFIS

16. Procedimiento para la Recepción y Control de Documentos que Ingresan al Órgano de Fiscalización Superior del Estado.

Procesos Soporte: Son procesos de apoyo para la realización de los procesos clave, y no inciden determinadamente en la satisfacción del Usuario:

1. Procedimiento para el Registro y Pago de Prestaciones y Proveedores
2. Procedimiento para la Adquisición de Bienes, Artículos de Consumo y/o Servicios
3. Procedimiento para el Suministro de Bienes Muebles y Artículos de consumo
4. Procedimiento para la Entrega de Vehículos para Comisiones
5. Procedimiento de Mantenimiento y control de Equipo de Transporte
6. Procedimiento para la Integración del Catálogo de Proveedores de Bienes y/o Servicios.
7. Procedimiento para el control de Activo fijo
8. Procedimiento para el Mantenimiento al Edificio Sede del ORFIS
9. Procedimiento para el Suministro de Servicios Generales
10. Procedimiento para el Control de Acceso de Visitantes y/o Proveedores al Interior de las Instalaciones del ORFIS.
11. Instructivo para el Control de Acceso de Visitantes a las Instalaciones del ORFIS
12. Instructivo para el Control de Acceso al Personal del ORFIS
13. Instructivo para el Control de Cambios Mediante el Sistema de Control de Acceso del ORFIS.
14. Procedimiento para el Control de Acceso y Salida de Documentos de Ayuntamientos y Dependencias al ORFIS.
15. Instructivo para Generar el Reporte Diario de Recorrido
16. Instructivo para dar de Alta, Baja, Cambio de Tarjetas Electrónicas y Cambio de Niveles de Acceso en el Sistema de Control de Acceso del ORFIS.
17. Instructivo para Ajustar la Fecha y Hora en el Sistema de Control de Acceso y Sincronizar los relojes del ORFIS.
18. Instructivo para Generar el Reporte Histórico de Tarjetas y Respaldo en el Sistema de Control de Acceso del ORFIS
19. Instructivo para el Control de Puertas Abiertas del ORFIS
20. Procedimiento para el Registro y Control de Archivos

21. Procedimiento para el Uso de la Red Interna y el Equipo de Cómputo del ORFIS
22. Instructivo para el Servicio y Mantenimiento a los Equipos de Cómputo de ORFIS
23. Instructivo para la Evaluación de Auditores Internos

Cada Manual, Procedimiento, Guía Técnica e Instructivo descritos anteriormente, contiene los siguientes puntos:

1.- Propósito del documento; 2.- objetivo del proceso; 3.- alcance; 4.- responsabilidades; 5.- lineamientos generales; 6.- metodología; 7.- diagrama de flujo; 8.- indicadores de medición/evaluación; 9.- anexos; 10.- definiciones y siglas; 11.- referencias (marco jurídico) y 12.- notas.

#### OBJETIVOS DE CALIDAD

4 DE ENERO AL 28 DE FEBRERO DE 2003 (ETAPA 6)

Esta etapa se realiza de manera simultánea a la etapa 5 y consistió en definir y documentar en el Manual de Calidad del SAC-DAyF el fin que persigue la Dirección de Administración y Finanzas del ORFIS, con la implantación de un Sistema de Administración de Calidad.

La DAyF establece como parte del SAC, sus objetivos como elementos básicos para la evaluación de la efectividad del sistema. Éstos son consistentes y coherentes con la política de calidad establecida y sus indicadores proveen elementos de medición:

- Proporcionar servicios de calidad en la DAyF, que estén por arriba de las expectativas de los Usuarios Internos (grado 4 en una escala de evaluación de 1 a 5)
- Que los Usuarios Internos de la DAyF se perciban muy satisfechos con los servicios prestados por todas las áreas que participan en el SAC y que la conforman (grado 4 en una escala de evaluación de 1 a 5).
- Mejorar continuamente la Calidad de los servicios en la DAyF

La DAyF, realiza de manera periódica evaluaciones de calidad del servicio y satisfacción de los Usuarios Internos de la DAyF, para conocer la percepción que tienen éstos sobre los servicios incluidos dentro del alcance del SAC, ya que son los únicos facultados para determinar si los servicios que se prestan son o no de calidad como personas que tienen necesidades y expectativas, y que a través de los servicios que se les proporcionan encuentran satisfactores a las mismas. La escala de evaluación, a través de la cual se miden los resultados, está referenciada en la Primera Encuesta de la Calidad del Servicio y Satisfacción del Usuario Interno de la DAyF.

El resultado de estas evaluaciones se toma como medida de retroalimentación para cada una de las áreas de la DAYF, sobre la percepción y opinión de los Usuarios con respecto a los servicios, además de que se toman como entrada para la revisión de la Dirección sobre el grado de efectividad del SAC-DAYF.

## IMPLANTACIÓN

A PARTIR DEL 3 DE MARZO DE 2003 (ETAPA 7)

Esta etapa dio inicio el 3 de marzo del año 2003, cuando la documentación del SAC se terminó y el personal estaba capacitado tanto en los documentos operativos de sus procesos, como en los documentos maestros requeridos por la Norma ISO 9001:2000 y el Manual de Calidad del SAC-DAYF.

La implantación implica la generación de los registros establecidos en los Procedimientos, Guías técnicas e Instructivos de Operación así como el inicio de la medición y control de los procesos conforme a lo documentado.

Es una etapa de evaluación y ajuste, en donde cada documento tiene indicadores de medición que permiten verificar y validar la conformidad del servicio con los criterios que indican aceptabilidad. Por otro lado, se van generando reportes de tendencias de Producto No Conforme, control estadístico, etc., que permiten realizar modificaciones a los procesos para mantenerlos bajo control y que permanezcan consistentes para cumplir con los requisitos establecidos.

Además, dicha implantación es el punto de arranque para la realización de las acciones sistémicas requeridas por la Norma ISO 9001:2000 para verificar la efectividad del Sistema, mismas que forman parte de esta etapa como: Acciones correctivas y/o Preventivas, Encuestas para Evaluar la Calidad del Servicio y Satisfacción del Usuario Interno y del Proveedor Externo.

## ACCIONES PREVENTIVAS

5 DE MARZO DE 2003

Parte fundamental de un SAC, lo constituye la cultura de prevención con la que se debe trabajar de manera permanente, a través de la recopilación y análisis de la información que periódicamente arrojan los procesos como resultado de su seguimiento y medición. Como ejemplo, se presenta la primera acción preventiva generada en el SAC-DAYF, cuando el 5 de marzo del año 2003, durante la implantación de los procesos, en el Departamento de Oficialía de Partes percibieron un problema que ocurriría de manera futura, si no se

tomaban las acciones preventivas necesarias, por lo que de manera inmediata se dio atención como a continuación se detalla:

Acción Preventiva Número: AP-DOP-03-03-01 (Acción Preventiva-Departamento de Oficialía de Partes-Año 2003-Mes03-Acción No.1)

Descripción: Debido al elevado volumen de registros y a la constante captura de los mismos en la base de datos usada para el control de la documentación que ingresa al ORFIS, por medio del Departamento de Oficialía de Partes, se estimó que dicha base de datos y el equipo de cómputo próximamente alcanzarían su máxima capacidad de almacenamiento, por lo que se visualizó establecer un sistema informático y un equipo de cómputo, capaces de manejar una cantidad de datos mayor al actual.

Acción: Implantar un sistema informático moderno y versátil en el Departamento de Oficialía de Partes y modernizar el equipo de cómputo, con la mayor capacidad disponible (40 Gigabytes en disco duro) y los responsables de su implantación fueron el Ing. José de Jesús Morales Morales, Subdirector de Organización, Normatividad y Capacitación y el C.P. Jorge de los Santos García, Jefe del Departamento de Oficialía de Partes.

## PRIMERA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS INTERNOS

28 DE MARZO DE 2003

Posterior a la implantación del sistema, es necesario evaluar su eficacia y el cumplimiento con los objetivos de calidad referidos en la etapa 6 de este documento, por lo que el 28 de Marzo de 2003, se procedió a aplicar una encuesta elaborada por la Dirección, denominada Evaluación de la Calidad del Servicio y Satisfacción de los Usuarios Internos, que se compone por una serie de preguntas dirigidas a los Usuarios, sobre la percepción que estos tienen respecto de los servicios que se les proporcionan.

La Evaluación de la Calidad del Servicio y Satisfacción de los Usuarios Internos se practica en la DAyF de forma anual, tomando como puntos sustantivos para su análisis los principales servicios que esta Dirección presta a sus Usuarios Internos, a través de sus Áreas, a saber: Subdirección de Finanzas, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Recursos Materiales y Departamento de Oficialía de Partes.

La escala utilizada en las evaluaciones de todos los ejercicios para calificar la Calidad del Servicio, se estableció de 5 a 1 puntos, en donde el número 5 equivale a “Excelente”, y el número 1 significa “Pésimo”. A continuación se presenta la tabla de calificación e



interpretación de los resultados de esta dimensión, enfatizando que el objetivo de calidad que se persigue es de “Muy Bueno”, de acuerdo con lo establecido en el Manual de Calidad.

Calidad: significa que los servicios que brindan cada una de las áreas que conforman a la DAyF, se otorgan de manera eficiente y eficaz por parte del personal que en ellas labora, y que cumple con los requerimientos y las expectativas de los Usuarios Internos.

La escala utilizada en las evaluaciones de todos los ejercicios para calificar la Satisfacción del Usuario Interno, se estableció de 5 a 1 puntos, en donde el número 5 equivale a “Totalmente Satisfecho”, y el número 1 significa “Totalmente Insatisfecho”.

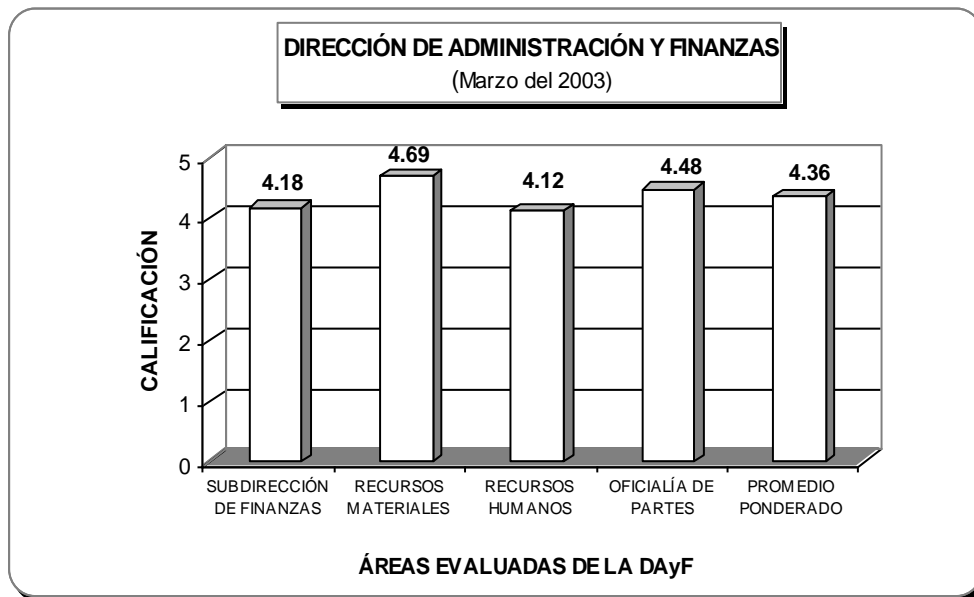
El grado de Satisfacción con respecto a los servicios está determinado por la percepción y la experiencia de los Usuarios con el servicio prestado; la satisfacción es el estado emocional que se genera en los Usuarios después de la experiencia que estos tienen con el servicio ofrecido. Es la resultante, es decir, una consecuencia.

Como parte de la evaluación de los procesos de manera inicial, se realizó un primer ejercicio de evaluación, con el resultado que se detalla a continuación:

#### Calidad del Servicio de la DAyF

Esta aplicación de diversos instrumentos, obtuvo una calificación de: 4.36, lo que representa un nivel de calidad Muy Bueno (grado 4 en la escala). Como áreas de oportunidad se detectaron las siguientes: desconocimiento de políticas por parte de los Usuarios de Ministración y Comprobación de Viáticos y Gastos de Viaje; agilizar el proceso de tramitación para la entrega de los recursos; mejorar el servicio de fotocopiado de las oficinas de Ávila Camacho; mejorar el servicio de limpieza y mantenimiento de oficinas, así como la entrega oportuna de materiales y servicios solicitados al Departamento de Recursos Materiales.

GRÁFICA 1. Evaluación de la Calidad del Servicio de la DAYF



FUENTE: ORFIS Veracruz

Una vez analizados los resultados, cada titular de área de la Dirección, implantó las acciones necesarias para atender las áreas de oportunidad señaladas anteriormente y al mismo tiempo mejorar los servicios prestados, entre las que se encuentran:

1. La modificación del Manual de Viáticos y Gastos de viaje en cuanto a gastos de hospedaje.
2. Se realizaron juntas de trabajo con la Dirección de Auditoría a la Obra Pública, Recursos Públicos y Auditoría Social para capacitar al personal que hace uso de viáticos en comisiones.
3. Se determinó cambiar el pago de cheques a comisionados a través de un Banco con mayor amplitud de horario y comodidad por su cercanía a las Oficinas del ORFIS.
4. Adicionalmente existe otra alternativa para el pago de viáticos: abonar a las cuentas de débito de los comisionados.
5. Se elaboró y entregó a los comisionados el “Manual para Usuarios de Vehículos”.
6. Se efectuaron reuniones con los encargados del servicio de fotocopiado para sensibilizarlos en cuanto al trato de los Usuarios.
7. Se amplió el horario del personal de limpieza para mantener limpios los baños y se instalaron desodorantes en éstos.

# PRIMERA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y SATISFACCIÓN QUE LOS PROVEEDORES EXTERNOS OTORGAN A LA DAYF EN LA GESTIÓN DE TRÁMITES DERIVADOS DE LA PRESTACIÓN DE SUS SERVICIOS

4 DE ABRIL DE 2003

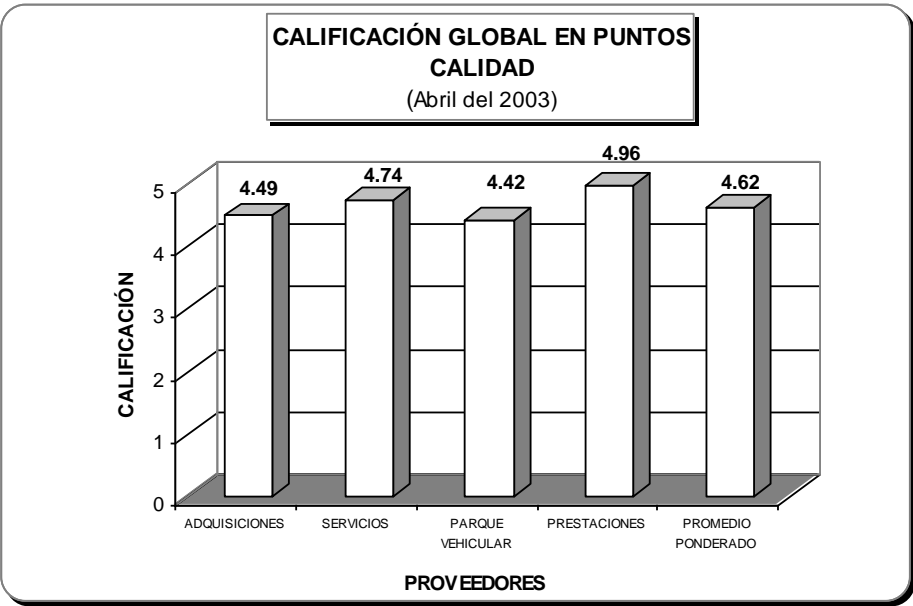
Para la aplicación de las Encuestas de Calidad y Satisfacción que los Proveedores Externos otorgan a la DAYF en la gestión de trámites derivados de la prestación de sus servicios, se utilizaron las mismas escalas del Usuario Interno, referidas anteriormente.

Calidad del Servicio: En esta aplicación del 4 de abril de 2003, se obtuvo una calificación de: 4.62, lo que representa un nivel de calidad Muy Bueno (grado 4 en la escala). Como área de oportunidad se detectaron las siguientes:

- 1. Entregar los contra-recibos y los cheques a proveedores en un mismo lugar.
- 2. Mejorar en tiempo el trámite de la entrega del contra-recibo al proveedor.
- 3. Darle a conocer con mayor amplitud las políticas internas para el pago de los cheques y requisitos de documentos comprobatorios.

La calificación promedio que los Proveedores Externos otorgan a la DAYF, respecto a la calidad de los servicios recibidos, indica que esta dimensión del servicio se ubica entre la escala de Muy Bueno y Excelente es decir, por arriba de sus expectativas, como se muestra en la Gráfica.

GRÁFICA 2. Evaluación de la Calidad del servicio por Proveedores a la DAYF



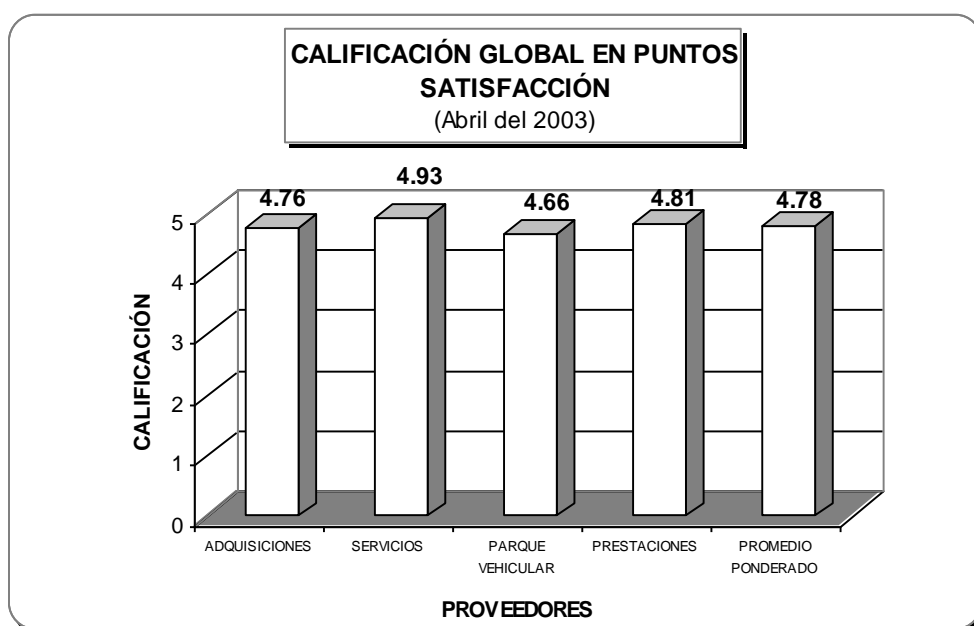
FUENTE: ORFIS Veracruz

### Satisfacción de Proveedores:

En esta aplicación del 4 de abril de 2003 se obtuvo una calificación de: 4.78, lo que se traduce en Usuarios Muy Satisfechos (grado 4 en la escala).

La calificación promedio que los Proveedores Externos otorgan a la DAyF, respecto a su satisfacción, indica que esta dimensión del servicio se ubica entre la escala de Muy Satisfecho y Totalmente Satisfecho es decir, por arriba de sus expectativas, como se muestra en la Gráfica.

GRÁFICA 3. Evaluación de la Satisfacción de proveedores de la DAyF



FUENTE: ORFIS Veracruz

Una vez analizados los resultados, cada titular de área de la Dirección, implantó las acciones necesarias, para atender las áreas de oportunidad señaladas anteriormente y al mismo tiempo mejorar los servicios prestados, entre las que se encuentran:

1. Cambiar el lugar de entrega de contra-recibos al edificio de Ávila Camacho, simplificando con esto el trámite de pago a proveedores.
2. Elaborar un oficio para los mismos con las políticas internas para el pago de los cheques y requisitos de documentos comprobatorios. Dichas acciones, de acuerdo con la instrucción del titular de la DAyF, se realizaron de manera inmediata.

## PRIMERA AUDITORÍA INTERNA

9 A 11 DE ABRIL DE 2003 (ETAPA 8)

- Fecha: del 9 al 11 de Abril de 2003
- Resultado: 23 No Conformidades, entre las que se encontraron omisión de datos en los registros, error de captura en los documentos, registro sin firma de autorización, incumplimiento de los indicadores de medición, utilización de formatos incorrectos y Catálogo de Proveedores Autorizados sin actualización.
- Análisis de los resultados: Durante la primera auditoría interna, se detectaron 23 No Conformidades repartidas en 4 áreas de la DAyF, de las cuales en el Departamento de Recursos Materiales, se encontraron 11 que representan el 47.8% del total, y en el Departamento de Recursos Humanos 8 que representa un 34.8% del total de esta auditoría.

El motivo principal de que existiera un elevado número de No Conformidades, se debe a que fue la primera revisión efectuada después de la implantación del sistema. Esta es una situación presentada normalmente cuando se evalúan procesos recientemente implantados, debido a que existen ajustes naturales que éstos requieren y que se van percibiendo con el desempeño de los mismos y las auditorías internas de calidad.

Las 23 acciones correctivas, se dirigieron a supervisar y validar los procesos y requisitos de los reportes sin errores u omisiones; analizar y modificar los indicadores de medición, verificar el uso correcto de formatos y/o registros en las áreas de la DAyF, y en cada una de ellas verificar que se cumplan los requisitos establecidos en sus procesos.

## PRIMERA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

17 DE JUNIO DE 2003 (ETAPA 9)

Una vez que se concluyó con la realización de las actividades sistémicas requeridas por la Norma ISO 9001:2000, hasta llegar a la auditoría interna al SAC-DAyF, para verificar la efectividad del Sistema y al mismo tiempo dar cumplimiento a este requisito, el titular de la Dirección de Administración y Finanzas, conjuntamente con el Representante de la Dirección y sus titulares de Área o Departamento, realizan esta revisión al Sistema periódicamente, documentándose en una agenda de reuniones por cada ejercicio. La “Agenda de Reuniones”, es el instrumento donde se plasma el resultado de dicha revisión, en este caso para el ejercicio 2003 y tiene fecha 17 de junio del mismo año.

La información de entrada para la realización de la Revisión por la Dirección, para tomar decisiones y acciones de mejora es la siguiente:

Resultados de Auditoría.- Se generaron 23 acciones correctivas derivado de las No Conformidades detectadas en la 1ª. Auditoría interna al SAC-DAyF, encontrándose todas ellas solventadas a la fecha.

Resultados de Encuestas de Satisfacción de Usuarios Internos y Proveedores Externos.- En una reunión previa se dio a conocer el resultado de las encuestas, por lo que en ésta se dio seguimiento a las acciones establecidas, mismas que se realizaron de manera inmediata y tomando como premisa sustantiva solucionar todas las situaciones que se hayan presentado y mejorar los servicios que se proporcionan, dichas acciones se detallan en las evaluaciones realizadas a los Usuarios Internos del 28 de marzo del año en curso y a los proveedores externos de la DAyF del 4 de abril de 2003.

Tendencia de Producto No Conforme.- Se realizó un comparativo semestral del Producto No Conforme, detectándose que es el Departamento de Recursos Humanos el área que más ha generado por falta de validación y revisión en listados, formatos, oficios, incidencias, movimientos de personal, facturas y cálculos en prestaciones y estímulos, por lo que se definió como acción a seguir que el Jefe de este Departamento realizara una reunión con su personal para analizar las causas que lo originaron, sin embargo, este resultado es parte de que este Departamento es el de mayor número de procesos, procedimientos documentados, formatos y registros considera dentro de su sistema.

Estado de las Acciones Preventivas y Correctivas.- Las acciones preventivas como la AP-DOP-03-03-01 del 5 de marzo de 2003, referida anteriormente en este documento, también se considera que fueron adecuadas, ya que evitaron la ocurrencia de los incumplimientos previstos. Para el caso de las acciones correctivas que se generaron como parte de la 1ª. Auditoría interna se encuentran implantadas y se considera que dichas acciones fueron efectivas ya que el incumplimiento no se ha presentado nuevamente. Estas actividades de seguimiento se efectuaron a través del levantamiento de evidencia objetiva (registros, documentos, revisiones, etc.).

Recomendaciones para la Mejora Continua del SAC-DAyF.- En este ejercicio se realizaron mejoras en las siguientes áreas y procesos de la Dirección:

1. En el Departamento de Oficialía de Partes, se modernizó el equipo de cómputo para aumentar la capacidad de almacenamiento, de acuerdo a la acción preventiva; adicionalmente se llevó a cabo la implantación de un nuevo sistema integral informático para la recepción de documentos del ORFIS.
2. Para adecuar el proceso de inducción a las necesidades actuales, en el Departamento de Recursos Humanos, se determinó que cada vez que ingrese nuevo personal a la Dirección, cuando se le imparta el curso de inducción, también se le dará una plática referente al Sistema de Administración de Calidad.
3. Por otro lado, con la finalidad de identificar a las personas que recibieron el curso de “Protección Civil”, la Subdirección de Organización y Capacitación dotó de nuevos gafetes con la leyenda de: “Personal Calificado en la Protección Civil” a todo el personal del Órgano que participó en el curso para tal fin.
4. En el mismo sentido y para cubrir con los requisitos establecidos en esta materia, el Departamento de Recursos Materiales instaló señalamientos de protección civil, tanto en el Edificio de la Torre Hakim como en las oficinas de Ávila Camacho.

## SELECCIÓN DEL ORGANISMO CERTIFICADOR Y AUDITORÍA EXTERNA DE CERTIFICACIÓN

4 DE AGOSTO AL 19 DE SEPTIEMBRE DE 2003 (ETAPA 10)

Como parte de la etapa 10, en el mes de agosto de 2003 se seleccionó de un diverso grupo de organismos internacionales a la Empresa Certificadora ABS Quality Evaluations, Inc., con sede en Houston, Texas.

Esta Auditoría de Certificación que concluye con las etapas anteriormente señaladas, fue realizada los días 18 y 19 de septiembre de 2003 por los auditores externos Ing. Gil Humberto Ochoa Rivera, quien fungió como Auditor Líder, y Lic. Fernando Gutiérrez Peón, ambos auditores de la empresa ABS Quality Evaluations, Inc. Los resultados obtenidos en dicha auditoría se describen a continuación:

- Número de reporte: 2003-QE-38243-A
- Resultado: 3 No Conformidades menores por incumplimiento de documentación en dos expedientes de proveedores, un registro de compra sin evidencia objetiva de que se hayan inspeccionado los productos comprados y falta de evidencia de análisis de la información de los proveedores. Dichas No Conformidades menores son

incumplimientos de requisitos que no afectan la calidad de los servicios que presta la organización, y que no significan una amenaza para el sistema.

- Comentarios del Auditor Externo en el Reporte de Auditoría:

El Sistema de Administración de Calidad se encontró en uso, adecuadamente implantado y mantenido. Existieron cambios recientes en los documentos (agosto de 2003) y una apropiada manifestación de la política y objetivos de calidad del ORFIS fue advertida en todas las áreas de la Organización (incluyendo en el reverso de los gafetes).

El personal que intervino demostró conocimiento en sus labores. El compromiso hacia la satisfacción del cliente es evidente.

El cumplimiento con los requerimientos del Estándar ISO 9001:2000 en los Registros de Calidad, Enfoque al Cliente, Política de Calidad, Responsabilidad y Autoridad, Representante de la Dirección, Comunicación Interna, Auditorías Internas, Acciones Preventivas y Correctivas, Control de Documentos, Procesos de Medición y Monitoreo relacionados con el cliente y Análisis de Datos fueron evaluados.

Los recursos de la Dirección y la infraestructura también fueron evaluados. Existen proyectos de mejora continua como la construcción de nuevas oficinas para reubicación, mejoramiento en la capacidad de equipos, así como para la mejoría en los servicios proporcionados al cliente y el mejor manejo de la documentación en las distintas etapas.

El entusiasmo y liderazgo fueron notables, una gran marca para el equipo de ORFIS fue una actitud positiva de los empleados en todos los niveles.

En razón del resultado anterior, el Auditor Líder recomendó la Certificación del Sistema de Administración de Calidad de la Dirección de Administración y Finanzas.



FIGURA 2. Certificado de Cumplimiento del Sistema de Administración de Calidad de la Dirección de Administración y Finanzas.



FUENTE: ORFIS Veracruz

El Certificado de cumplimiento tiene folio No.38243 y fue otorgado con fecha 27 de octubre de 2003, debido a la revisión del reporte de auditoría que realiza la Matriz de la empresa certificadora en Houston, Texas; la fecha de expiración es el 26 de octubre de 2006, ya que su vigencia es de tres años, después de los cuales se realizará una Auditoría de Re-Certificación. Asimismo, es firmado por el señor Charles D. Russo, Presidente de la empresa ABS Quality Evaluations, Inc., de los Estados Unidos de América, pues debe recordarse que tal certificación tiene validez, de acuerdo con los estándares internacionales de calidad, en todo el mundo.

**V.5 b MANTENIMIENTO Y MEJORA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS. SEGUNDO CICLO DEL SAC-DAYF**

20 DE OCTUBRE DE 2003 AL 28 DE ABRIL DE 2004

Con la Auditoría Externa de Certificación, concluyó el primer ciclo de la realización del proceso, lo que indicó el inicio de un nuevo ciclo en el sistema de Administración de

Calidad, que se realiza de manera continua sin llegar a un término, siguiendo con las acciones sistémicas requeridas por la Norma ISO 9001:2000, para verificar la efectividad del Sistema como:

- Acciones Preventivas
- Encuestas para evaluar la Calidad del Servicio y Satisfacción del Usuario Interno
- Encuestas de Proveedor externo
- Revisión por la Dirección
- Auditorías Internas de Calidad
- Auditorías Externas de Seguimiento

## ACCIONES PREVENTIVAS

20 DE OCTUBRE

Para continuar con el análisis y mejora del sistema, la DAYF generó diversas acciones preventivas, entre las que como ejemplo de este segundo ciclo, encontramos la siguiente que corresponde al Departamento de Recursos Humanos, ya que se detectó la necesidad de mejorar las competencias del personal; esto ocurrió el 20 de octubre de 2003, como a continuación se detalla:

Acción Preventiva Número: AP-DRH-03-10-01 (Acción Preventiva-Departamento de Recursos Humanos-Año 2003-Mes 10-Acción No.1)

Fecha: 20 de Octubre de 2003

Periodo de Ejecución: Octubre-Noviembre

Descripción: Se detectó la necesidad de mejorar el nivel de competencias del personal de la DAYF, en control de Documentos, Procesamiento Documental y registro y Control de Información, en los puestos que por las actividades que realizan así lo requieran, esto de acuerdo a lo establecido en el SAC de la Dirección, en donde una parte sustancial la representa la adecuada organización de los documentos y los registros de calidad.

Acción: Realizar una Supervisión Sistemática de documentos y registros a los puestos de Secretaría, Asistente de Ingreso y control y Asistente de la Oficina de Compras, a través del Analista de la Subdirección de Organización y Capacitación, y con la supervisión y verificación del titular de área y del titular de la referida Subdirección.

## SEGUNDA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS INTERNOS

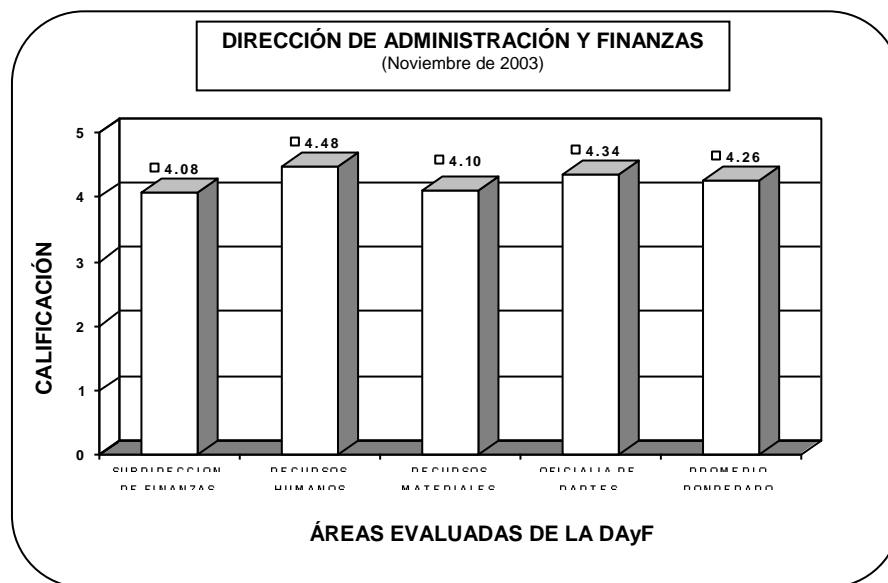
7 DE NOVIEMBRE DE 2003

El 7 de noviembre de 2003, como parte de las acciones sistémicas del SAC-DAYF, se procedió a aplicar la segunda encuesta elaborada por la Dirección, para Evaluar la Calidad del Servicio y Satisfacción de los Usuarios Internos respecto de los servicios que se les proporcionan, utilizando en todos los casos la escala referida en la primera evaluación, obteniendo una calificación de: 4.26, lo que representa un nivel de calidad muy bueno (grado 4 en la escala).

En la segunda encuesta se observa que el índice de calidad disminuyó en un 1.84% con relación a la primera encuesta, quedando en 4.26 puntos en promedio ponderado. Esto en relación con la dificultad para suministrar de manera inmediata los artículos que requiere la organización en dos edificios distintos, por los atrasos que presentan los relojes checadores en las oficinas de Ávila Camacho y en relación con el servicio de limpieza de los sanitarios de las mismas oficinas.

El tamaño de la muestra para esta encuesta fue de 138 personas de un total de 196, de las diferentes Unidades Operativas que conforman el ORFIS, lo que representa el 73.8% del total de la población.

GRÁFICA 4. Calificación promedio que los Usuarios Internos otorgan a la DAYF, respecto a la Calidad de los servicios recibidos.



FUENTE: ORFIS Veracruz

Una vez analizados los resultados, cada titular de Área de la Dirección, implantó las acciones necesarias para atender las áreas de oportunidad señaladas anteriormente y al mismo tiempo mejorar los servicios prestados, entre las que se encuentran:

1. Traslado al edificio sede del ORFIS y automatización de sus puertas para el registro de las incidencias del personal.
2. Eliminación de relojes checadores.
3. Contratación de personal de limpieza para dar atención a los sanitarios y plática con la empresa contratada.
4. Emisión de listado de artículos en existencia para que las Direcciones sepan desde que hacen su solicitud cuáles artículos les serán entregados de manera inmediata y cuáles están sujetos a adquisición.

Dichas acciones, de acuerdo con la instrucción del Director, se realizaron de manera inmediata, después del traslado al edificio sede del ORFIS el 5 de enero de 2004.

## SEGUNDA AUDITORÍA INTERNA

17 AL 21 DE NOVIEMBRE DEL 2003

Desde el inicio de la implantación del SAC-DAYF, se estableció que las auditorías internas de calidad se realizarían cada seis meses, con la finalidad de tener una supervisión estrecha sobre los procesos y en caso de que alguno de éstos no alcanzara el grado de conformidad con los criterios de auditoría, pudiera ser identificado y corregido a tiempo. Razón por la que la segunda auditoría interna se practicó del 17 al 21 de noviembre de 2003.

Resultado: 12 No Conformidades por falta de evidencia para demostrar la conformidad de los requisitos en los procesos, incumplimiento de la metodología de un proceso e incumplimiento de los indicadores de medición.

Análisis de resultados: Para la segunda Auditoría Interna se detectaron 12 No Conformidades, las cuales disminuyeron un 47.8% con relación a la Auditoría Interna anterior, lo que demuestra una tendencia considerable a la baja. Las No Conformidades se distribuyeron en 3 Áreas, de las cuales, la que mayor representatividad tuvo fue la de Recursos Materiales con 6 NC, que representa el 50% del total de esta Auditoría; se observa que la Subdirección de Finanzas y el Departamento de Oficialía de Partes tuvieron cero No Conformidades.

## SEGUNDA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

15 DE DICIEMBRE DE 2003

Resultados de la Auditoría.- La 2ª. Auditoría al SAC-DAYF del mes de noviembre fue terminada de acuerdo a lo establecido, habiéndose emitido un total de 12 No Conformidades, de las cuales se implantaron las acciones correctivas correspondientes.

Resultados de Encuestas de Satisfacción de los Usuarios Internos.- Una vez analizados los resultados, se evidencia que la mayoría de los problemas detectados serán solucionados con el traslado al edificio sede del ORFIS.

Tendencias de Producto No Conforme.- El Departamento de Recursos Humanos evidenció una disminución del 72% en los Productos No Conformes relativos a la falta de validación y revisión en listados, formatos, oficios, incidencias, movimientos de personal, facturas y cálculos en prestaciones y estímulos, de junio del año en curso a la fecha. Lo anterior se logró mediante pláticas de concientización con el personal del área y la designación de personas responsables de validar los registros de calidad antes de su emisión, por lo que se dan por efectivas las acciones realizadas.

Recomendaciones para la Mejora Continua del SAC-DAYF.- Durante esta reunión, como punto sustantivo de mejora estuvo la construcción y cambio de instalaciones al edificio sede del ORFIS, lo que representa una solución inmediata a muchos de los comentarios y/o sugerencias externadas en las encuestas de evaluación de la calidad del servicio y satisfacción del Usuario Interno, así como la instalación de un comedor para el personal de ORFIS con estacionamiento para el personal y visitantes, salas de capacitación y usos múltiples para 250 personas y, salas de confronta para la atención de Municipios y Dependencias, entre otras.

El edificio sede del ORFIS tiene una indiscutible trascendencia en la vida Institucional, puesto que significa la consolidación material del ORFIS, luego del inicio de su tarea fiscalizadora en el año 2000.

### TERCERA AUDITORÍA INTERNA

31 DE MARZO AL 5 DE ABRIL DE 2004

- Resultado: 5 No Conformidades, por la elaboración de indicadores de medición con la versión obsoleta de los Procedimientos y utilización de formatos incorrectos. Este resultado es un indicador de que las acciones correctivas implantadas han sido efectivas.
- Análisis de resultados: La tendencia de No conformidades siguió a la baja en un 87.8% respecto a la primera auditoría, y en un 58.3% con relación a la segunda. En esta

ocasión, el área con mayor incidencia fue Recursos Humanos, con el 80% del total de las No Conformidades; sin embargo, es necesario señalar que este Departamento es el que mayor número de procesos y procedimientos documentados tiene bajo su responsabilidad.

Las 5 acciones correctivas, se dirigieron a analizar y modificar una Guía Técnica en su metodología e indicadores, generar un control para verificar la elaboración de indicadores de medición de acuerdo a los procedimientos actualizados, así como para la utilización de los formatos adecuados.

## PRIMERA AUDITORÍA EXTERNA DE SEGUIMIENTO

28 DE ABRIL DE 2004

Esta auditoría fue realizada el día 28 de abril de 2004 por el auditor externo Ing. Gil Humberto Ochoa Rivera, quien vino por primera vez a verificar que el Sistema de Administración de Calidad continuara cumpliendo con los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:200, con los de la empresa certificadora a la que representa y con los de la propia Institución.

- Número de reporte; 2004-QE.38243-X.
- Resultado: Auditoría Limpia Cero No Conformidades. Este resultado consolida el Sistema de Administración de Calidad de la Dirección, como un sistema con procesos consistentes y personal comprometido con los objetivos Institucionales.
- Comentarios del Auditor Externo en el Reporte de auditoría:

El Sistema de Administración de Calidad se encontró en uso, adecuadamente implantado y mantenido. El acceso a la política de calidad y los objetivos del ORFIS siguen siendo una prioridad, y la comprensión demostrada durante la entrevista con el personal confirmó los buenos resultados.

Se encontró una evidente mejora en la infraestructura de la Organización, con el cambio a su nuevo edificio realizado el pasado mes de enero de 2004.

Diversos temas pueden ser destacados como éxitos del ORFIS, como el reconocimiento nacional por sus publicaciones en materia de fiscalización (Manual del Ramo 33), el entusiasmo hacia la implantación del Sistema de Administración de Calidad que fue comunicado a las otras áreas del ORFIS, así como el uso de oportunidades identificadas durante los procesos de auditorías internas de calidad para iniciar acciones preventivas.

Es fundamental señalar que esta Auditoría Externa de Seguimiento, cerró otro ciclo dentro del SAC-DAyF, por lo que el resultado que arrojó es un indicador de que el sistema está funcionando correctamente y es el reflejo de las acciones implantadas y el esfuerzo realizado.

### **V.5 c TERCER CICLO DEL SAC-DAYF**

3 DE MAYO AL 19 DE OCTUBRE DE 2004

El Tercer ciclo del SAC-DAyF está integrado por las actividades sistémicas requeridas para verificar la efectividad del sistema, cuyo periodo comprende del 3 de mayo al 19 de octubre de 2004 y que a continuación se enuncian:

- Acciones Preventivas
- Encuestas para Evaluar la Calidad del Servicio y Satisfacción del Usuario Interno.
- Encuestas del Proveedor Externo
- Revisión por la Dirección
- Auditorías Internas de Calidad
- Auditorías Externas de Seguimiento

#### **ACCIONES PREVENTIVAS**

3 DE MAYO DE 2004

Bajo la premisa de trabajar con una cultura de prevención, y de igual manera que en los ejercicios anteriores, como ejemplo a continuación se presentan tres de las acciones preventivas generadas en el SAC-DAyF en su tercer ciclo, en donde las áreas de la Dirección, a través de sus titulares en mayo de 2004, realizaron un análisis de los procesos y funciones determinando lo siguiente:

Acción Preventiva Número: AP-SF-04-05-01, AP-DRM-04-05-01 y AP-DRH-04-05-01 (tres acciones preventivas de dos Departamentos y una Subdirección de la DAYF, para mejorar la estructura organizacional).

Fecha: 3 de Mayo de 2004

Período de Ejecución: Mayo-Septiembre

Descripción: La subdirección de Finanzas y los Departamentos de Recursos Materiales y Recursos Humanos, a través de un análisis organizacional detectaron que la estructura orgánica de sus respectivas áreas no está permitiendo una atención oportuna y una

supervisión adecuada de sus procesos, lo cual puede llegar a afectar la calidad de los servicios que se prestan a los Usuarios Internos.

Acción: Elaborar una propuesta de reestructura de estas áreas, para autorización del Director de Administración y Finanzas; concursar los puestos que se generen derivado de la propuesta de reestructuración, así como proporcionar la capacitación requerida, implantar la nueva estructura organizacional y modificar los Procedimientos y Guías Técnicas que correspondan.

## SEGUNDA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y SATISFACCIÓN QUE LOS PROVEEDORES EXTERNOS OTORGAN A LA DAYF EN LA GESTIÓN DE TRÁMITES DERIVADOS DE LA PRESTACIÓN DE SUS SERVICIOS.

17 DE JUNIO DE 2004.

Calidad del servicio:

En la aplicación realizada el 17 de junio de 2004, se obtuvo una calificación de 4.78, lo que representa un nivel de calidad Muy Bueno (grado 4 en la escala), incrementándose significativamente con respecto al ejercicio anterior.

- a. Los Proveedores de Recursos Humanos, otorgaron una calificación de 4.38, que los ubica en la escala de Muy Satisfecho.
- b. Los Proveedores de Servicios Generales, otorgaron una calificación de 4.21, que los ubica en la escala de Muy Satisfecho.
- c. Los Proveedores de Parque Vehicular, otorgaron una calificación de 4.53 que los ubica entre las escalas de Muy Satisfecho y Totalmente Satisfecho.
- d. Los Proveedores de Bienes, otorgaron una calificación de 4.39 que los ubica en la escala de Muy Satisfecho.

Satisfacción de Proveedores.

En la aplicación realizada el 17 de junio de 2004, se obtuvo una calificación de: 4.37, lo que se traduce en Usuarios Muy Satisfechos (grado 4 en la escala).

Los resultados porcentuales globales, obtenidos por la DAYF respecto al grado de satisfacción o insatisfacción de sus Proveedores Externos, fueron los siguientes: De los 55 Proveedores entrevistados, 31 de ellos dicen sentirse Totalmente Satisfechos con los servicios proporcionados por la DAYF, y corresponde al 57% de la muestra. El 25% de los encuestados, 14 Proveedores, manifiestan sentirse Muy Satisfechos con los servicios



recibidos. Y los 10 Proveedores restantes, que conforman el 18% de la muestra, se sienten Satisfechos con los servicios recibidos.

### TERCERA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS.

9 DE JULIO DE 2004

La tercera evaluación se realizó el 9 de julio de 2004, para determinar la percepción que tienen los Usuarios con respecto a los servicios que se proporcionan en la Dirección, y por otro lado para verificar la efectividad de las acciones implantadas derivado de la segunda evaluación.

#### Calidad del Servicio de la DAyF.

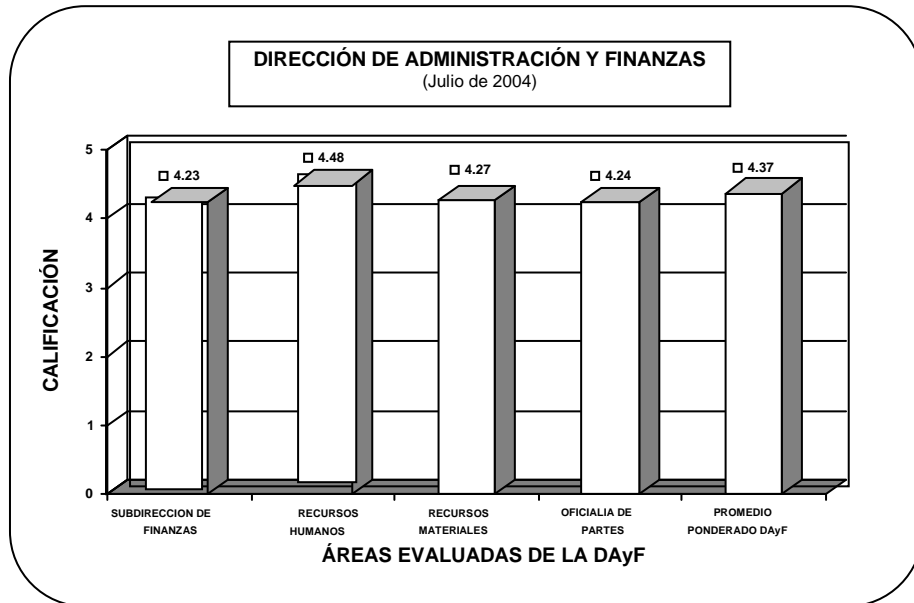
La aplicación de diversos instrumentos realizada el 9 de julio de 2004, obtuvo una calificación de: 4.37, lo que representa un nivel de calidad muy bueno (grado 4 en la escala). Esto significa un incremento significativo con respecto a la evaluación anterior.

Como áreas de oportunidad se detectaron las siguientes:

1. Optimizar las condiciones y funcionalidad de equipo (cámaras, calculadoras, teléfonos, etcétera).
2. Mejorar el Servicio de fotocopiado.
3. Mantener actualizado al personal sobre los cambios en los lineamientos del proceso de Ministración y Comprobación de Viáticos y Gastos de Viaje.

En la tercera encuesta el índice de calidad obtenido fue de 4.37 puntos en promedio ponderado, incrementándose en un 2.58% dicho índice con respecto a la segunda evaluación. El tamaño de la muestra para esta encuesta fue de 148 personas de un total de 184, de las diferentes Unidades Operativas del ORFIS, lo que representa el 80.43% del total de la población.

GRÁFICA 5. Calificación promedio que los Usuarios Internos otorgan a la DAYF respecto a la Calidad de los servicios recibidos.

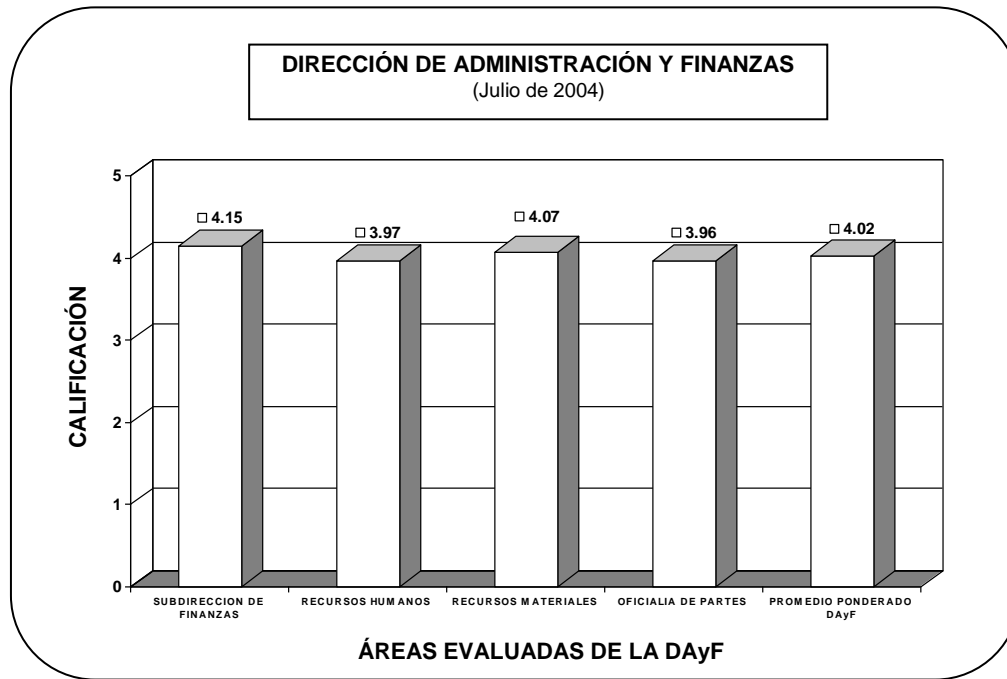


FUENTE: ORFIS Veracruz

#### Satisfacción de Usuarios Internos

La aplicación de diversos instrumentos realizada el 9 de julio de 2004, obtuvo una calificación de: 4.02, lo que se traduce en Usuarios Muy Satisfechos (grado 4 en la escala). En esta evaluación se incrementó el índice de calidad, debido a que se han tomado en cuenta las sugerencias que hacen los Usuarios en las encuestas, reduciendo las causas que afectan la calidad, y reposicionando la percepción del Usuario con respecto a la evaluación anterior.

GRÁFICA 6. Calificación promedio que los Usuarios Internos otorgan a la DayF, respecto de su Satisfacción por los servicios recibidos.



FUENTE: ORFIS Veracruz

Una vez analizados los resultados, cada titular de Área de la Dirección, implantó las acciones necesarias para atender las áreas de oportunidad señaladas anteriormente y, al mismo tiempo, mejorar los servicios prestados, entre las que se encuentran: realizar una revisión a los equipos como calculadoras y cámaras fotográficas, para verificar su óptimo funcionamiento; plantear en el área de fotocopiado al personal, que pregunten los requisitos de los usuarios antes de proporcionar el servicio y elaborar un instructivo resumido con los puntos más importantes del Manual de Viáticos y Gastos de Viaje para distribuirlo al personal.

### TERCERA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

23 DE JULIO DE 2004

Resultados de Auditoría.- La 3ª. Auditoría se concluyó satisfactoriamente, con un total de 4 No Conformidades, mismas que a esta fecha ya fueron solventadas a través de la implantación de acciones correctivas.

Resultado de Encuestas de Satisfacción de Usuarios Internos y Proveedores Externos.- En este caso la mecánica no fue diferente: una vez realizado el análisis de los resultados, sugerencias y/o comentarios, se aprobó la implantación de las acciones de mejora en un periodo de 10 días.

Tendencias de Producto No Conforme.- El análisis del Producto No Conforme mostró un aumento del 20% en el Departamento de Recursos Materiales por falta de validación en la elaboración de documentos y registros, relativos a la solicitud de materiales y/o servicios, sin embargo a esta fecha ya se realizaron las acciones correctivas pertinentes, a través de una revisión de procesos, entre otras, evaluándose como efectivas.

Estado de las Acciones Preventivas y Correctivas.- Implantadas de acuerdo al plan de acción establecido, mismas que se consideraron efectivas al no presentarse nuevamente los incumplimientos.

Recomendaciones para la Mejora Continua del SAC-DAyF.- Derivado del cambio de instalaciones al Edificio Sede del ORFIS en enero de 2004, se crearon e incorporaron al Sistema de Administración de Calidad de la Dirección tres nuevas áreas: el Departamento de Mantenimiento y Servicios Generales, cuya finalidad es dar mantenimiento a las instalaciones del Edificio, e inclusive realizar mejoras de acuerdo a las necesidades de los Usuarios, la Unidad de Registro y Control de Archivo, que se encarga de la guarda y custodia de todos los documentos generados por las Unidades Operativas en sus funciones propias de la fiscalización, y por último el Departamento de Vigilancia que se ocupa del resguardo y seguridad de las instalaciones y el personal del ORFIS.

De acuerdo a las acciones preventivas número AP-SF-04-05-01, AP-DRM-04-05-01 y AP-DRH-04-05-01, del mes de mayo del año en curso, se reestructuró el Departamento de Recursos Materiales y la Subdirección de Finanzas, donde se aprobó la creación de una oficina que realizara actividades de enlace administrativo entre estas dos áreas, así como en el Departamento de Recursos Humanos, donde se incorporaron dos jefaturas de oficina, todo esto con la finalidad de brindar un mejor servicio a los Usuarios, y optimizar los recursos de la Institución.

Derivado del Programa de Certificación para todas las Unidades Operativas del ORFIS, y dada la magnitud de la importancia de esos trabajos, se creó también la Jefatura del Programa de Calidad, con la finalidad de dar seguimiento al SAC-ORFIS.

Adicionalmente, se contempla mejorar la calidad de los servicios prestados en la DAYF, mediante la ampliación del Sistema Integral de Información Computarizado del ORFIS, de acuerdo a lo siguiente: en el Departamento de Oficialía de Partes, se propone crear un sistema que permita monitorear desde la Auditoría General la entrada de visitantes a las instalaciones del ORFIS, es decir, que el Auditor General sepa qué personas están den el Edificio Sede, qué asunto están tratando y en qué área son atendidos. En el Departamento de Recursos Humanos, automatizar el proceso de evaluación al desempeño, con la finalidad de agilizarlo y al mismo tiempo disminuir la posibilidad de cometer errores de cálculo. En el Departamento de Recursos Materiales, automatizar la autorización de las solicitudes de materiales y servicios, para agilizar el servicio que le proporcionamos a nuestros Usuarios.

#### CUARTA AUDITORÍA INTERNA

9 AL 20 DE SEPTIEMBRE DE 2004

Fecha: del 9 al 20 de septiembre de 2004.

- Resultado: 14 no conformidades, agrupadas en: identificación de documentos obsoletos, utilización de formatos incorrectos, incumplimiento de indicadores de medición y omisión de requisitos en registros de calidad.
- Análisis de resultados: En esta auditoría las No Conformidades se incrementaron con respecto a la tercera auditoría, lo anterior se atribuye a que se incorporaron tres áreas al Sistema de Administración de Calidad.
- Unidad de Registro y control de Archivo, Departamento de Vigilancia y el Departamento de Mantenimiento y Servicios Generales para las cuales ésta fue su primera revisión después de la implantación del sistema. Esta es una situación que se da normalmente cuando se evalúan procesos recientemente implantados, debido a que existen ajustes naturales que éstos requieren y que se van percibiendo con el desempeño de los mismos y las auditorías internas de calidad.

#### SEGUNDA AUDITORÍA EXTERNA DE SEGUIMIENTO

18 Y 19 DE OCTUBRE DE 2004

Esta Auditoría Externa de Seguimiento fue realizada los días 18 y 19 de octubre de 2004 por el auditor externo Ing. Adela Dupont Rivas, después de seis meses de haberse efectuado la primera en abril del año en curso:

- Número de Reporte: 2004-QE-38342-C

- Resultado: Auditoría Limpia, Cero No Conformidades. La Dirección de Administración y Finanzas por segunda vez consecutiva obtuvo un resultado limpio en su evaluación, cumpliendo el objetivo planteado para esta auditoría

Comentarios del Auditor Externo en el Reporte de Auditoría:

Un fuerte énfasis en el cumplimiento de las metas y los resultados logrados han sido demostrados durante las entrevistas. La reducción de los costos de operación demostraron la adecuada implantación del sistema de administración de Calidad y los proyectos de mejora continua”.

Los resultados de la satisfacción del Usuario evidenciaron que el personal del ORFIS-DAyF reconoce las necesidades de sus Usuarios y mantiene el nivel de los servicios que proporciona, adicionalmente existen planes de mejora que refuerzan el cumplimiento de objetivos, especialmente relacionados con los propios Usuarios.

La política y objetivos de calidad constantemente fueron dados a conocer en todos los niveles de la Organización, la medición de los procesos demostró su conformidad. Muy buena implantación del procedimiento de auditoría Interna, asegura su adecuación continua y refleja conformidad con los diversos procedimientos internos.

La política y objetivos de calidad constantemente fueron dados a conocer en todos los niveles de la Organización, la medición de los procesos demostró su conformidad. Muy buena implantación del procedimiento de Auditoría Interna, asegura su adecuación continua y refleja conformidad con los diversos procedimientos internos.

La confidencialidad de la información manejada en ORFIS-DAyF se revisó continuamente por los titulares de área, y el Departamento de Recursos Humanos, se encargó de este asunto a través de las herramientas de evaluación implantadas, para asegurar que el personal conociera y diera cumplimiento a las reglas internas.

Por segunda vez consecutiva en las auditorías externas de seguimiento al SAC-DAyF, se obtiene un resultado limpio con cero No Conformidades, y es en función de este resultado que la Empresa Certificadora ABS Quality Evaluation, Inc., nos permitió transitar de las auditorías externas de seguimiento semestrales a una sola auditoría externa de seguimiento anual. Como sugerencia, la Ing. Dupont Rivas recomendó la elaboración de proyectos de mejora continua, por lo que el siguiente ciclo del sistema marca el inicio de una nueva etapa para trabajar en la consolidación de dichos proyectos.

## **V.5 d CUARTO CICLO DEL SAC-DAYF**

15 DE DICIEMBRE DE 2004 AL 27 DE OCTUBRE DE 2005

El cuarto ciclo del SAC-DAYF está integrado por las actividades sistémicas requeridas para verificar la efectividad del sistema, cuyo período comprende del 15 de diciembre de 2004 al 27 de octubre de 2005 y que a continuación se enuncian:

- Revisión por la Dirección
- Encuestas del Proveedor Externo
- Encuestas para Evaluar la Calidad del Servicio y Satisfacción del Usuario Interno.
- Auditorías Internas de Calidad
- Auditorías Externas de Seguimiento

### **CUARTA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN**

15 DE DICIEMBRE DE 2004

Una vez que se le dio seguimiento a las acciones de mejora plasmadas en la tercera Agenda de Reuniones, y que se han generado las acciones sistémicas que nos proporcionan la información requerida para realizar la Revisión por la Dirección, para el 15 de diciembre de 2004 se definió lo siguiente:

Resultado de Auditoría.- La 4ª. Auditoría interna fue realizada en el mes de septiembre, detectándose un total de 15 No Conformidades solventadas a esta fecha por las respectivas áreas. En dicha auditoría se incrementó el número de incumplimientos debido a la incorporación de tres áreas nuevas al Sistema de Administración de Calidad.

Resultados de Encuestas de Satisfacción de Usuarios Internos.- Se le dio seguimiento a las acciones de mejora de la Tercera Revisión por la Dirección, efectuándose adecuadamente y de acuerdo a lo establecido.

Tendencias de Producto No Conforme.- Después de realizar una revisión, se evidenció que las acciones correctivas realizadas en el 2004 y señaladas en la Revisión por la Dirección del mes de julio de 2004, disminuyeron en un 84% los Productos No Conformes, por lo que se consideran como efectivas.

Estado de las Acciones Preventivas y Correctivas.- Implantadas de acuerdo al plan de acción establecido, mismas que se consideraron efectivas al no presentarse nuevamente los incumplimientos.

Recomendaciones para la Mejora Continua del SAC-DAyF.- Derivado de la Segunda Auditoría Externa de Seguimiento, realizada por la Ing. Adela Dupont Rivas de la Empresa ABS Quality Evaluations, Inc., los días 18 y 19 de octubre de 2004, donde se sugirió como área de mejora la elaboración de proyectos de mejora gradual y constante de los procesos, por lo que la estrategia para la mejora continua del 2005, se basó en un programa en el que el personal de las áreas que conforman la DAyF, se capacitó e implantó el proceso de mejora continua, mediante proyectos de mejora que generen mayores y mejores resultados en los procesos clave y soporte, y consolide una cultura de calidad. Así mismo, el Director de Administración y Finanzas diseñó el Programa denominado “Participar para Mejorar”, con la finalidad de implantarlo en el año 2005 para apoyar el proceso de mejora continua en el que está inmersa la Dirección, mismos que a continuación se detallan:

Participar para Mejorar.

Las Organizaciones Públicas no sólo se deben mantener, sino crear estructuras innovadoras y eficientes, que garanticen a la Sociedad la más alta rentabilidad social. Para poder enfrentar ese reto, la Organización necesita de equipos de trabajo que se comprometan a ser promotores de los cambios positivos.

Como respuesta a esta premisa, en esta Dirección se puso en marcha el programa “Participar para Mejorar”, orientado hacia el mejoramiento continuo a través del compromiso de su recurso humano.

Objetivo del Programa: Comprometer al personal para que estén conscientes de dar el 100% y más de su esfuerzo en las actividades diarias, así como mantener y mejorar el Sistema de Administración de Calidad de la Dirección de Administración y Finanzas, para lograr el nivel de eficiencia máximo entre todos los colaboradores de la misma.

Propuesta: Involucrar a todo el personal de la Dirección de Administración y Finanzas, a través de reuniones de reflexión; éstas se llevaron a cabo por dos moderadores previamente designados y máximo dos invitados más pertenecientes a la Dirección, donde se abordaron temas como:

- Política de Calidad
- BIC’S (Bienvenido, Importante, Comprendido, Satisfecho)
- Ambiente de Calidad
- Sentimiento de pertenencia a la Institución con orgullo



Beneficios:

- Crear conciencia en el personal de la importancia de laborar en una Institución como el ORFIS.
- Detección de problemas o áreas de oportunidad
- Propuestas de mejora por el personal

Como resultado de la puesta en marcha de este programa, se implementaron 107 propuestas de mejora en el año 2005, todas ellas realizadas y concretadas por el personal de esta Dirección, enfocadas a mantener y mejorar las instalaciones del edificio sede del ORFIS, estrategias para reforzar el sentido de pertenencia a la Institución, elaboración de boletines de cultura general, optimización de procesos y disminución de costos de operación, entre otros. Este programa tuvo una amplia aceptación por parte de los colaboradores del ORFIS y cumplió con el objetivo para el que fue diseñado.

Proyectos de Mejora

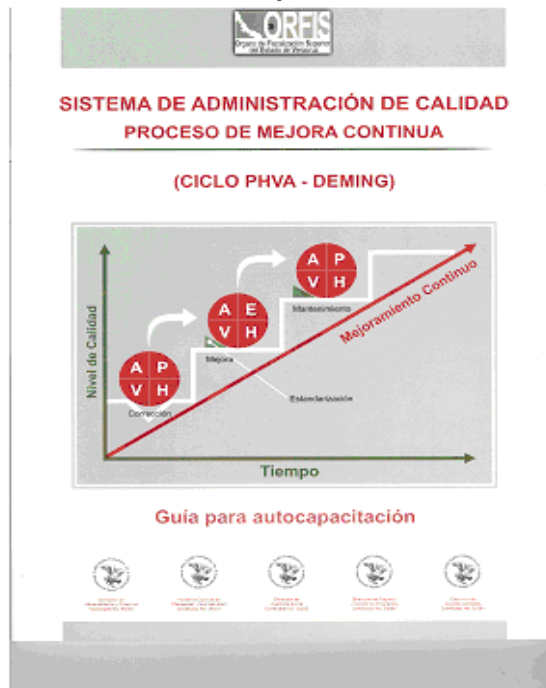
Para iniciar con el desarrollo de los Proyectos de mejora, la Dirección de Administración y Finanzas, elaboró una “Guía para Autocapacitación en el Proceso de Mejora Continua”, que se ajusta a los lineamientos que establecen los criterios de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal, con la finalidad de que estos conocimientos sean aplicados en todos los procesos de calidad certificados, que se realizan en el ORFIS.

Dicho documento, está diseñado de tal forma, que pueda generar una experiencia de aprendizaje, es decir, no sólo muestra contenidos temáticos, sino que a través de una serie de actividades, crea el contexto educativo para el desarrollo de las competencias requeridas. Cada día, la ciudadanía demanda de la Administración Pública servicios de mayor calidad, rapidez y confiabilidad, con horarios de atención más amplios, con Servidores Públicos que les traten con cortesía y respeto, exigiéndoles que aumenten sus niveles de eficiencia.

Como resultado de la utilización de la “Guía para Autocapacitación en el Proceso de Mejora Continua”, por parte del personal de la Dirección de Administración y Finanzas, se elaboraron 10 proyectos de mejora en el año 2005, que optimizan los procesos y generan ahorro en la utilización de recursos, entre otras cosas y que a continuación se describen:

FIGURA 3. Guía para Autocapacitación en el Proceso de Mejora Continua.

**No Habrá ningún progreso si continuamos haciendo las cosas de la misma manera todo el tiempo**



FUENTE: ORFIS Veracruz

## MEJORAMIENTO DEL CONTROL DEL ACTIVO FIJO

### DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES

Líder del equipo: Lic. Jorge Elizalde Ortiz

Secretario: C. P. Ma. Isabel Bremont Vázquez

Integrantes: M. Aud. e Ing. José de Jesús Morales Morales, L.C. Mitzy Martínez Beristáin, L.A.E. Adriana C. Lendechy Grajales, M. Aud. y C.P. Jorge de los Santos García, Ing. Juan Sergio Limongi de Gasperin, Lic. Sergio Mondragón Mora, L.A.E. Abel Pérez Arciniega y C. Adelaido Jiménez de Paz.

Descripción: Su objetivo fue optimizar el manejo y control de activo fijo del ORFIS, en función de que éste representa uno de los renglones más significativos de sus Estados Financieros, además de evidenciar una gestión transparente de los recursos y la consolidación de la cultura de calidad en la DAyF.

Período de ejecución: marzo-junio de 2005

## MEJORAMIENTO DEL USO DEL GENERADOR DE SOLICITUDES DE MATERIALES Y SERVICIOS SUBDIRECCIÓN DE FINANZAS

Líder del equipo: L.A.E. Julio Domínguez Rodríguez

Secretario: M. Aud. y L. C. Roberto E. Loredó Pérez

Integrantes: L.A.E. Dulce María Galindo Ramos, C.P. Laura Mejorada Hernández y L. C. Jorge Alesio Ortiz Hernández.

Descripción: Su objetivo fue la optimización del uso del generador de solicitudes de materiales y servicios vía electrónica, previniendo errores en los mismos, contribuyendo con ello a la satisfacción de las necesidades de los Usuarios Internos. De manera general, la propuesta fue ofrecer un taller para enseñar a los Usuarios sobre el uso adecuado del generador de solicitudes, integrar un catálogo de servicios, elaborar un manual del Usuario que indique el proceso y enviar una nueva circular para informar horarios y días de solicitud.

Periodo de Ejecución: Junio-Septiembre de 2005

## MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO Y CONTROL DEL EQUIPO DE TRANSPORTE

### DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES

Líder del equipo: Ing. José María Calderón de la Barca Vázquez

Secretario: C.P. Ignacio Ortiz Barranco

Integrantes: Lic. Jorge Elizalde Ortiz y C. Jesús Domínguez Ortega

Descripción: El objetivo central del proyecto fue contar con registros diarios de la situación de los vehículos, a fin de obtener la mayor productividad en el servicio de las unidades automotrices en el mejor costo y tiempo posible, a través de la actualización de las bitácoras y la elaboración de nuevos formatos.

Período de Ejecución: Mayo-Agosto de 2005

## OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN LA ACTUALIZACIÓN A DOCUMENTOS DEL SAC-DAYF, DERIVADOS DE MODIFICACIONES A FORMATOS

### SUBDIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y CAPACITACIÓN

Líder del equipo: M. Aud. y LAP. Alicia Lanzagorta Garza

Secretario: M. Aud. e Ing. José de Jesús Morales Morales

Integrantes: L.A.E. Adriana C. Lendechy Grajales, L.A.E. Abel Pérez Arciniega y C.P. Ignacio Martínez Sánchez.

Descripción: Pretendió disminuir los productos No Conformes (reprocesos) debido a la utilización de formatos obsoletos o no referenciados. Planteó como objetivo que los manuales, guías técnicas, procedimientos e instructivos del SAC-DAYF incluyeran la mejora propuesta en un periodo no mayor a 6 meses.

Periodo de Ejecución: Mayo-Noviembre de 2005

OPTIMIZACIÓN DE LA REINSTALACIÓN Y/O CONFIGURACIÓN DE LOS SISTEMAS QUE CONFORMAN EL SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN COMPUTARIZADO DEL ORFIS

SUBDIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y CAPACITACIÓN

Líder del equipo: M. Aud. Arcelid Herrera García

Secretario: L. I. Anahim Guadalupe López Carmona

Integrantes: M. Aud. José Luis Gustavo Hernández Osorio y L.R.I: Sergio Omar Viveros Dorantes.

Descripción: Planteó que cuando se requiere reinstalar y/o configurar algunos sistemas que conforman el SII (Sistema Integral de Información), el proveedor enviaba a una persona diferente por cada sistema que se requiera instalar; de esta manera, el Usuario final, además de tratar con personal de la Subdirección de Organización y Capacitación, tenía que tratar con tres personas diferentes por parte del proveedor. Por tanto, propuso la capacitación de una persona del proveedor y dos del ORFIS, con el objetivo de disminuir el tiempo de reinstalación y/o configuración de sistemas del SII y que el Usuario final tratara solamente con una persona.

Periodo de Ejecución: Mayo-Octubre de 2005

REDUCCIÓN DE TIEMPO EN EL INDICADOR DE MEDICIÓN DEL TRÁMITE DE ENVÍO DE DOCUMENTACIÓN DE LAS UNIDADES OPERATIVAS A LA UNIDAD DE REGISTRO Y CONTROL DE ARCHIVO

UNIDAD DE REGISTRO Y CONTROL DE ARCHIVO

Líder del equipo: Lic. Sergio Mondragón Mora

Secretario: L.E. Mario Contreras Barrera

Integrantes: C.P. Rafael Peña Castellanos y C.P. Andrés Rábago Abonza.

Descripción: Su objetivo fue la disminución del tiempo empleado en los procesos de recepción, revisión, registro, colocación de marbetes, ubicación y archivo de documentos enviados por las Unidades Operativas. Lo anterior, a través de tres propuestas: el registro histórico de la documentación que se ha archivado, el cambio de indicador de desempeño y una prueba piloto de verificación de cumplimiento del indicador.

Periodo de Ejecución: Julio-diciembre de 2005

#### MONITOREO OPORTUNO DE LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO

##### DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Líder del equipo: L.A.E. Amra Margarita Jacobo Treviño

Secretario: L.Ps. Sofía Uriarte Uriarte

Integrantes: L.C. Mitzy Martínez Beristáin, L.C. Ana Georgina Paxtian Cobaxin, L.C Luz María Mendoza Saucedo y L. N. María Teresa Hoz Hernández.

Asesores Internos: C.P. Ma. Isabel Bremont Vázquez y L.A.E. Adriana C. Lendechy Grajales.

Descripción: Su objetivo fue diseñar una herramienta para tener retroalimentación inmediata sobre los servicios que presta el Departamento de Recursos Humanos, y estar en posibilidad de dar seguimiento oportuno a las solicitudes y sugerencias de los Usuarios Internos.

Período de Ejecución: Junio-Septiembre de 2005

#### ESTABLECIMIENTO DE UN CONTROL PARA EL REGISTRO DE LOS REPORTES DE INSPECCIÓN AL EDIFICIO SEDE DEL ORFIS

##### DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES

Líder del equipo: L.I. Álvaro Hugo Torres López Secretario: Ing. Juan Sergio Limongi de G'asperin

Integrantes: CC. Jaime Pozos Ortiz, José Antonio Hernández Pensado y José Claudio Fermín López del Moral

Descripción: Su objetivo fue contar con una base de datos que refleje el 100% de los servicios que realiza el Departamento de Mantenimiento y Servicios Generales, para la toma de decisiones basada en información suficiente, veraz y oportuna.

Periodo de Ejecución: Octubre-Diciembre de 2005

## MANEJO Y CONTROL DE ESPACIOS PARA LA RECEPCIÓN DE VISITANTES DENTRO DE LAS INSTALACIONES DEL ORFIS DEPARTAMENTO DE OFICIALÍA DE PARTES

Líder del equipo: M. Aud. y C.R Jorge de los Santos García

Secretario: C. Alejandra Margarita Ruíz Galván

Integrantes: C. Irma Zamora Zamora y C. Irene del Carmen Andrade Bonilla

Descripción: Pretendió implantar un control de las salas de atención a visitantes para brindar información oportuna a la persona que la solicita o proporcionar ubicación inmediata en el espacio disponible dentro del Organismo. Proponiendo un estándar de 10 segundos para verificar si un espacio está disponible para notificar a la persona que solicita la información.

Periodo de Ejecución: Mayo-Diciembre de 2005

## ESTABLECIMIENTO DE UN CONTROL PARA EL REGISTRO DEL RECORRIDO DE SUPERVISIÓN DE LOS ESTACIONAMIENTOS DEL ORFIS DEPARTAMENTO DE VIGILANCIA

Líder del equipo: C. Adelaído Jiménez de Paz Secretario: C. Israel Sánchez Jiménez

Integrantes: CC. José Antonio Portilla Herrera, Julio César Martínez Villanueva, Justo Alfonso Rodríguez Castillo y Manuel de la Torre Notario.

Descripción: Su objetivo fue que existiera una base de datos con el registro] diario de los recorridos de supervisión que se realizan a los estacionamientos del Edificio Sede del ORFIS, que incluyeran los incidentes que se presenten durante el día.

Periodo de Ejecución: Agosto-Diciembre de 2005

## TERCERA EVALUACIÓN DE LA PRESTACIÓN DE SUS SERVICIOS 8 DE JUNIO DEL 2005 LA CALIDAD Y SATISFACCIÓN QUE LOS PROVEEDORES EXTERNOS OTORGAN A LA DAYF EN LA GESTIÓN DE TRÁMITES DERIVADOS

En esta tercera evaluación a los Proveedores Externos de la DAYF realizada el 8 de junio del 2005, además de visualizar la calificación obtenida, se realizó un comparativo de las evaluaciones efectuadas del 2003 a la fecha, que incluya el número de personas encuestadas, la calidad en el servicio y la satisfacción del Usuario Interno, como sigue:

Calidad del Servicio

En tres periodos de aplicación se-obtuvo un promedio global de: 4.76, lo que representa un nivel de calidad Muy Bueno (grado 4 en la escala). Es en la presenta encuesta en donde se ha obtenido el índice de calidad más alto del 2003 a la fecha, en promedio ponderado para la Dirección de Administración y Finanzas.

TABLA 4. Calificación promedio que los Proveedores Externos otorgan a la DAyF en la Calidad en el Servicio.

No.	FECHA	APLICACIÓN	CALIFICACIÓN
1	4 Abril 2003	A 38 de 96 proveedores	4.62
2	17 Junio 2004	A 55 de 98 proveedores	4.78
3	8 Junio 2005	A 47 de 114 proveedores	4.87
Promedio Global			4.76

FUENTE: ORFIS Veracruz

La calificación promedio que los Proveedores Externos otorgan a la DAyF, indica que esta dimensión del servicio se ubica dentro de la escala de Muy Bueno, es decir por arriba de sus expectativas, con una tendencia a llegar a ser Excelente. Existe un incremento de .09 puntos con relación al año anterior, en el que el puntaje como se puede ver en la tabla, fue de 4.78.

#### Satisfacción de Proveedores

Tres periodos de aplicación con un promedio global de: 4.51, lo que se traduce en usuarios Muy Satisfechos (grado 4 en la escala).

TABLA 5. Calificación promedio que los Proveedores Externos otorgan a la DAyF en el grado de Satisfacción

No.	FECHA	APLICACIÓN	CALIFICACIÓN
1	4 Abril 2003	A 38 de 96 proveedores	4.78
2	17 Junio 2004	A 55 de 98 proveedores	4.37
3	8 Junio 2005	A 47 de 114 proveedores	4.40
Promedio Global			4.51

FUENTE: ORFIS Veracruz

Los puntajes obtenidos con respecto a la satisfacción de los proveedores son el equivalente a lo siguiente: de los 44 proveedores externos entrevistados, 64% de ellos calificaron como excelente el grado de satisfacción, es decir, se sienten Totalmente Satisfechos con los

servicios proporcionados por la DAYF, un 7% más que el año anterior. El 9% de los proveedores manifiestan sentirse Muy Satisfechos. El 27% restante se sienten Satisfechos con el servicio prestado por la Dirección, que se vio incrementado en un 9% con respecto al año anterior.

Comentarios Textuales de Proveedores:

- Considero que tienen muy buen equipo de trabajo.
- No existe problema alguno, ya que la gente que trabaja en ORFIS conoce el procedimiento y eso hace que no existan problemas con el proveedor.
- Ninguno, que sigan así, no cambien.
- Está bien el servicio que ofrece ORFIS a sus proveedores, nos han atendido siempre muy bien.
- Seguir constantes en el servicio que ofrecen.
- Ninguna sugerencia. Es la empresa que mejor servicio tiene.
- Ninguna sugerencia ya que es la dependencia que mayor tranquilidad nos da, nos inspira tal confianza que no nos genera estrés.
- Ningún problema. Su trato es como en ningún otro lugar.
- No existe algún problema. Cuando uno es citado a una hora y no se encuentra la persona, es canalizado con otro funcionario, esto sólo ha sido en no más de dos veces. Pero ha sido ágil el proceso.
- Seguir constantes en el servicio que ofrecen.
- Ninguna sugerencia. Tienen buen servicio, existe buena relación. Estoy contento porque en mi cumpleaños me mandaron una carta de felicitación y eso es un buen detalle. Ninguna. Son uno de los mejores clientes en atención y trato.
- Está todo bien. No ha existido ningún problema y esperamos que sigan así.

Una vez analizados los resultados, cada titular de área de la Dirección, implantó las acciones necesarias para evitar que las situaciones que se presentaron ocurrieran nuevamente y con la intención de mejorar los servicios prestados. Dichas acciones, de acuerdo con la instrucción del Director, se realizaron de manera inmediata.

#### CUARTA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO Y SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS

19 de Agosto de 2005.



A continuación se presentan los resultados obtenidos en la cuarta evaluación a los Usuarios Internos de la DAYF realizada el 19 de agosto de 2005, además de visualizar la calificación obtenida.

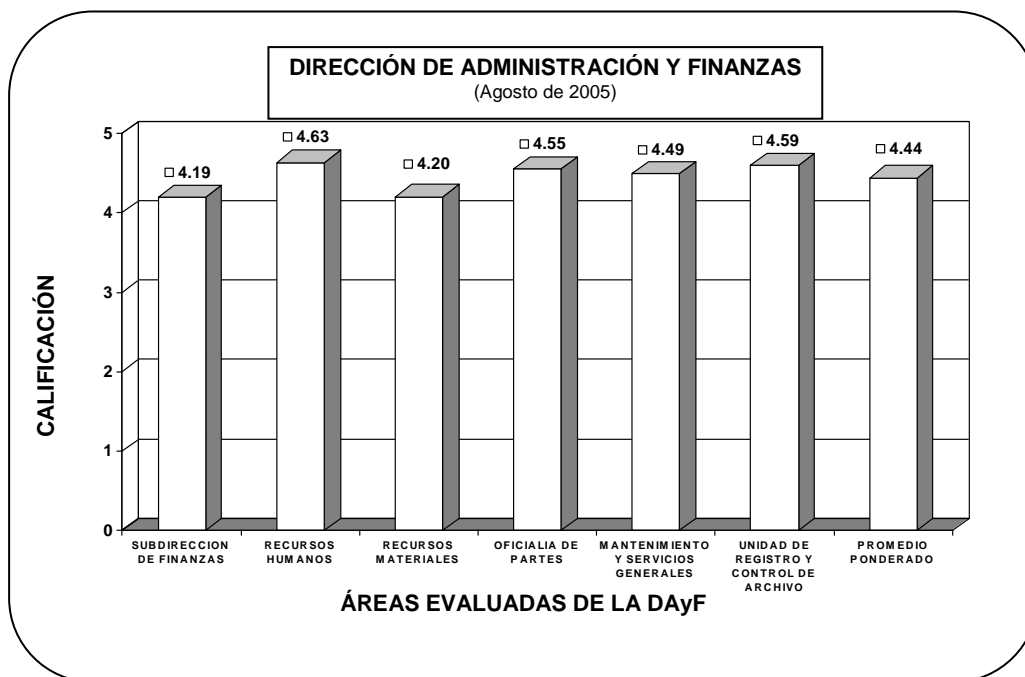
TABLA 6. Calificación promedio que los Usuarios otorgan a la DAYF en la Calidad en el Servicio

	FECHA	APLICACIÓN	CALIFICACIÓN
1	28 Marzo 2003	A 104 de 180 personas.	4.34
2	7 Noviembre 2003	A 138 de 196 personas	4.26
3	9 Julio 2004	A 148 de 184 personas	4.37
4	19 Agosto 2005	A 177 de 217 personas	4.44
Promedio Global			4.36

FUENTE: ORFIS Veracruz

En la Gráfica se representa la última aplicación, es decir, la de Agosto de 2005. Esta nos muestra el índice de Calidad Global especificando las distintas áreas que conforman la DAYF.

GRÁFICA 7. Calificación promedio que los Usuarios otorgan a la DAYF, respecto a la Calidad por los servicios recibidos.



FUENTE: ORFIS Veracruz

Calificación promedio que los Usuarios otorgan a la DAyF, respecto a la Calidad por los servicios recibidos.

En lo concerniente a calidad del servicio, se observa que en los 4 ejercicios de Evaluación que se han efectuado hasta el momento, la calificación global se ha mantenido con variación mínima, a pesar de que el número de personas encuestadas se ha incrementado.

#### Satisfacción de Usuarios Internos

Cuatro aplicaciones de diversos instrumentos, con un promedio global de: 4.02, lo que se traduce en Usuarios Muy Satisfechos (grado 4 en la escala). En este caso, al igual que en la calidad del servicio, también se alcanzó el mayor índice de calidad hasta el momento, que es de 4.31 puntos en promedio ponderado para la DAyF.

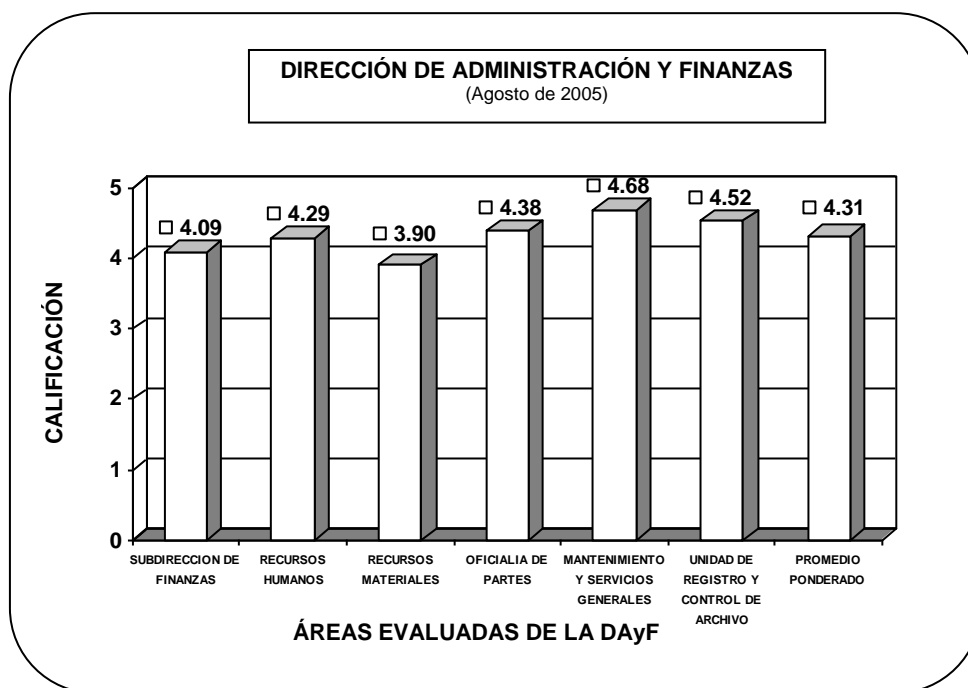
TABLA 7. Calificación promedio que los Usuarios otorgan a la DAyF

No.	FECHA	APLICACIÓN	CALIFICACIÓN
1	28 Marzo 2003	A 104 de 180 personas	4.05
2	7 Noviembre 2003	A 138 de 196 personas	3.83
3	9 Julio 2004	A 148 de 184 personas	4.02
4	19 Agosto 2005	A 177 de 217 personas	4.31
Promedio Global			4.02

FUENTE: ORFIS Veracruz

En la Gráfica se representa la última aplicación, es decir, la del 19 de agosto de 2005, ésta nos muestra el índice de satisfacción global, especificando las distintas áreas que conforman la DAyF.

GRÁFICA 8. Calificación promedio que los Usuarios otorgan a la DAYF, respecto a la Satisfacción por los servicios recibidos.



FUENTE: ORFIS Veracruz

Comentarios Textuales de Usuarios Internos sobre la Calidad en el Servicio y Satisfacción del Usuario Interno, de la evaluación realizada el 19 de agosto de 2005:

Como un ejercicio de retroalimentación que ayuda para cumplir con el compromiso expreso en la política de calidad del SAC-DAYF, se da la oportunidad a los Usuarios Internos para expresar sugerencias y/o comentarios. A continuación, se presentan algunos de ellos:

- Que sigan trabajando con el mismo entusiasmo.
- Seguir como van.
- Brindar más información sobre lineamientos para comprobar gastos y fondo fijo
- Ampliar un poco el horario para la recepción de documentos.
- Considerar las opiniones de los compañeros de trabajo para que se mejore el servicio de comedor.
- Que se mantengan como hasta ahora y que estén en la mejora continua.

Comentarios Textuales de Usuarios Internos sobre la Calidad en el Servicio y Satisfacción del Usuario Interno, de la evaluación realizada el 19 de agosto de 2005:

Como un ejercicio de retroalimentación que ayuda para cumplir con el compromiso expreso en la política de calidad del SAC-DAyF, se da la oportunidad a los Usuarios Internos para expresar sugerencias y/o comentarios. A continuación, se presentan algunos de ellos:

- Que sigan trabajando con el mismo entusiasmo.
- Seguir como van.
- Brindar más información sobre lineamientos para comprobar gastos y fondo fijo.
- Ampliar un poco el horario para la recepción de documentos.
- Considerar las opiniones de los compañeros de trabajo para que se mejore el servicio de comedor.
- Nada, considero que todos los servicios que nos prestan son de calidad.
- Que se mantengan como hasta ahora y que estén en la mejora continua.
- Pienso que hasta el momento se han desarrollado muy bien, y mi sugerencia sería no dejar nunca el lado humano que siempre los ha caracterizado
- Que sigan con ese entusiasmo para poder mejorar continuamente.
- Seguir mejorando continuamente en los servicios prestados.
- Realizar inspecciones diarias al área en forma rápida para observar si algo falta o se necesita, o sea, rondines periódicos.
- Que su rutina de inspección sea más seguida. Los felicito son muy buenos.
- Más que una sugerencia al personal del Archivo sería una felicitación por el trabajo desempeñado. ¡Muchas gracias!
- Que se mantengan como hasta ahora y que estén en la mejora continua.
- Es un área muy bien atendida, con mucha disposición y empeño en lo que realizan, su servicio y trato son excelentes.

Los comentarios textuales externados por los Usuarios Internos, han sido de gran utilidad para mejorar los servicios que se proporcionan en esta Dirección, así como para la optimización de los procesos. El análisis de los mismos y la consecuente implantación de acciones de mejora constituyen una dinámica que se ha dado en todos los ejercicios que se han realizado desde el 2003. También es relevante comentar que cada año el número de

comentarios positivos y de mejora han aumentado, ya que los Usuarios han percibido una respuesta inmediata a sus inquietudes, por parte de la Dirección.

## **V.6 CONCLUSIÓN**

El Sistema de Administración de Calidad implantado en el Órgano de Fiscalización Superior (ORFIS) ha sido un factor determinante para alcanzar los logros que ésta Institución ha tenido en sus primeros años de trabajo, en sus tareas sustantivas como ente fiscalizador de todas las dependencias del Gobierno del Estado de Veracruz, Poder Legislativo, Poder Judicial, Organismos Autónomos y Municipios del Estado de Veracruz.; en materia de estudio e investigación; y en modernización y calidad de sus métodos y procedimientos de trabajo.

De forma tal, que en materia de estudio e investigación se pueden señalar los reconocimientos a nivel nacional que obtuvo el ORFIS por la adopción del Manual de Fiscalización Cuenta Pública Ramo 033: FISM y FAFM como norma nacional; también por la elaboración del Manual de Fiscalización para las Aportaciones y Reasignaciones Federales a los Estado; el Manual para la Entrega-Recepción de la Administración Pública Municipal 2004-2005; el Manual de Registro Contable para las Administraciones Públicas Municipales; y los libros El Proceso de Fiscalización Superior en el Estado de Veracruz, Tomos I, II, III y IV, editado bajo la supervisión de la UNAM; siendo estos documentos, uno de los motivos de que le fuera entregada, por primera vez a nivel nacional la presea Benito Juárez, galardón otorgado por la Asociación Nacional de Organismos de Fiscalización Superior y Control Gubernamental (ASOFIS).

El desempeño institucional eficiente y ordenado de los servidores fiscalizadores del ORFIS de acuerdo a los lineamientos establecidos por un sistema de administración de calidad bajo la norma ISO 9001: 2000, permitió que se alcanzaran logros tan importantes en materia de modernización, como la edificación de sus modernas instalaciones, con los ahorros presupuestales obtenidos en los primeros tres años de su operación, y que en el transcurso del cuarto año lo vieran materializado; y que para el diseño del mismo, como se menciona en la descripción de las diversas etapas de la implementación del sistema de administración de calidad, fueron tomadas en cuenta todas las diversas necesidades y

observaciones del propio colaborador y de los usuarios externos, como proveedores y municipios, para que las instalaciones fueran lo más funcionales posibles.

Uno de los grandes beneficios que se obtienen al implantar un sistema de administración de calidad, es la capacitación que tienen que recibir los colaboradores de la organización que el propio sistema demanda, misma que cubre dos aspectos, el área de estudio técnica derivada de los procesos de trabajo, y el área de capacitación en materia de la cultura de calidad. En el caso del ORFIS, por lo que se refiere a la capacitación técnica, en este caso en auditoría y fiscalización, destacan las horas destinadas al estudio de la Maestría en Auditoría y el Diplomado en Fiscalización, que en convenio celebrado con la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), fueron impartidas en las propias instalaciones de la institución, durante los fines de semana, para capacitar a los servidores públicos de la misma, y de la que concluyeron sus estudios de Maestros en Auditoría 28 servidores públicos, y 61 servidores públicos terminaron su Diplomado.

La implantación del sistema de administración de calidad en el ORFIS, como se muestra en este documento, fue pieza fundamental para que este lograra los avances tan importantes en materia de fiscalización y modernización que se han señalado en las páginas anteriores y en los anexos, demostrando que este tipo de sistemas es perfectamente compatible con la aplicación de otro tipo de modelos como los sistemas de información, los cursos 5<sup>os</sup>, de especialización técnica, o el programa civil de carrera de los servidores públicos, que en este caso se llama servicio fiscalizador de carrera; pudiendo apreciarse que el sistema de calidad viene a ser el elemento que puede aglutinar y ordenar correctamente, todos y cada uno de los demás modelos y técnicas seleccionadas para lograr la modernización de una institución pública.

Igualmente, teniendo de referencia el sistema de calidad del ORFIS, se puede apreciar con claridad, como se fueron desarrollando cada uno de los pasos que la teoría de calidad señala para implantar un sistema:

1. Iniciar el sistema de calidad con la definición de los objetivos y de la política de calidad.
2. Definir todos los procesos de trabajo a realizar (mapas de procesos), determinando con claridad las diversas relaciones existentes entre todas las áreas de la organización.

3. Documentar todo el sistema, significando esto que se debe de integrar el conjunto de documentos que tenga registrado todos los procesos, empezando por el manual de calidad, procedimientos, instructivos y guías de trabajo, mismos que serán determinantes para la evaluación posterior del desempeño.
4. Realizar las diversas acciones de prevención y corrección, posteriormente las auditorías internas y externas, y la aplicación de las diversas encuestas a usuarios para conocer el grado de alcance de los objetivos de calidad.
5. Programación de los diferentes proyectos de mejora que permitan a la organización iniciar el proceso de alcanzar la mejora en su desempeño de forma continua.

Por todo lo señalado anteriormente, consideramos que la experiencia que se presenta con el Sistema de Administración de Calidad del ORFIS, permite conocer los beneficios que una institución pública puede lograr si escoge este modelo para mejorar su desempeño institucional, pudiendo apreciarse que la adopción de la cultura de calidad por esta organización, fue determinante para alcanzar los diversos logros comentados, mismos que le permitieron realizar aportaciones muy importantes, en materia de fiscalización y modernización pública, a nivel estatal y nacional.

## CAPITULO VI

### VI. EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2000 DEL AYUNTAMIENTO DE MÉRIDA

#### VI.1 ANTECEDENTES

Mérida es la Capital del Estado de Yucatán, en la República Mexicana, situada a los 20°59' de latitud norte y a 89°38' de longitud oeste del meridiano de Greenwich, a 9 metros sobre el nivel del mar. Fundada el 6 de Enero de 1542 en la parte septentrional de la Península de Yucatán sobre vestigios de un antiguo asentamiento maya conocido como Ichcaanziho (cinco cerros), se localiza la ciudad de Mérida, Yucatán. Distinguiéndose por sus tradiciones, cultura, calidad humana y sobre todo por la belleza que rodea sus calles y cada uno de los recintos que combinan la magia del pasado con la modernidad del presente, características que la enaltecen y la hacen digna merecedora del título de “muy noble y muy leal ciudad de Mérida”.

La palabra "Mérida" viene del latín "Emérita", primer nombre de una ciudad fundada por los Romanos 25 años antes de Cristo en España y que se denominaba por su nombre completo "Emérita Augusta", por Augusto, el Emperador, y por los "Eméritos" o soldados con que se pobló.

Al independizarse España de los romanos en el año 409, esta ciudad quedó únicamente con el nombre de "Emérita", que al irse sedimentando el latín en lengua romance, perdió la "E" inicial y luego sonorizó la "T" en "D", formándose así el topónimo Mérida. De la antigua "Emérita Augusta" del imperio Romano son hijas la Mérida de Extremadura España; la Mérida de Yucatán México, y la Mérida de Venezuela.

Mérida, se resume en una capital que tiene, como pocas, el privilegio de combinar a un mismo paso la marcha vertiginosa de la modernidad con el andar sereno de un rico pasado cultural e histórico. Así es como la ciudad de Mérida se descubre Indígena y se reconoce Europea, se sabe mestiza y se enorgullece de su naturaleza esencialmente americana. Su principal riqueza, indudablemente, está en la solera de su historia, en su personalidad sobria y señera y sus expectativas por un futuro próspero y prometedor.



Mérida es la cabecera del Municipio del mismo nombre, Número 50 según clave del INEGI de los 106 que conforman el Estado de Yucatán. En este Municipio se concentra aproximadamente el 43% de toda la población del Estado, ya que cuenta con una población de 781,146 habitantes, de un total de 1'818,948 que tiene dicho Estado (datos obtenidos por el INEGI en el censo del 2005). La población flotante se calcula en 250,000 personas aproximadamente, dando como resultado que en el municipio de Mérida se deben atender poco más de un millón de habitantes.

El Municipio de Mérida inició su transformación, en cuanto a administración pública se refiere, con la llegada de la administración panista al Municipio en el año de 1991, y desde entonces este partido ha permanecido de manera ininterrumpida de acuerdo a los resultados obtenidos, ya que el enfoque que se les empezó a dar fue de “administración de calidad basada en resultados y la estandarización de los servicios públicos” entre otras acciones exitosas, todas ellas orientadas a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la ciudadanía, pero estructurado en un modelo de gestión, emanado de la Misión y valores del Ayuntamiento y de las personas que lo conforman, siendo precisamente el Recurso Humano, el motor que ha generado los cambios de mejora hacia el interior de la Administración Municipal Meridense.

## **VI. 2 INTRODUCCIÓN**

En Mérida como en la gran mayoría de los Municipios del país, existía un rezago importante en materia de Administración Pública, sin embargo, debido al fenómeno de Globalización que afecta a nivel mundial, ha motivado a los gobernados a exigir mejores servicios públicos, así como a los gobernantes a ser más eficientes en la administración de los recursos, de lo contrario, los resultados no se hacen esperar en las urnas en las elecciones siguientes, es así como hoy en día, la ciudadanía le cobra factura a los partidos políticos, y les exige calladamente elegir candidatos idóneos si quieren ganar elecciones.

En este sentido, Mérida no es la excepción, y en la búsqueda de alcanzar mejores niveles de eficiencia en los procesos de trabajo, se establecieron compromisos para implantar un sistema de administración innovador, efectivo y eficiente, con la finalidad de integrar talentos y experiencia, procesos administrativos y operativos con los recursos disponibles, orientados hacia el logro de objetivos trazados.

El Sistema adoptado en el Municipio de Mérida se denomina Sistema de Administración de Calidad, el cual busca asegurar las buenas prácticas de administración en beneficio de los ciudadanos y mejorar la calidad de vida de sus trabajadores. El modelo de Calidad tiene como objetivo principal desarrollar sistemáticamente mejores métodos de trabajo para cumplir con las necesidades de una ciudad en constante crecimiento y en permanente procesos de modernización.

Sin duda alguna, el sistema implantado en el Municipio de Mérida les ha redituado grandes dividendos, ya que los ha posicionado como uno de los 5 municipios mejor administrados del país. El éxito en la implantación del modelo de calidad, se debe a que los funcionarios de primer nivel están comprometidos con esta filosofía, la comprenden, y propician que los empleados de otros niveles se incorporen al proceso de establecer una cultura de calidad en la institución y de centrar la atención en el ciudadano.

¿Pero, Para qué se necesita contar con un Sistema de Calidad en el Ayuntamiento de Mérida, si las respuestas a las preguntas siguientes son negativas?

¿Se persigue alcanzar mejores ganancias? La respuesta es No

¿Se Compite con otras organizaciones por el mercado? La respuesta es No

¿Se requiere incrementar las ventas? La respuesta es No

Entonces...¿Por qué se requería contar con un Sistema de Calidad en el Ayuntamiento de Mérida? ¿Para qué se necesitaba este sistema? ¿Qué ventajas traería implantar un sistema de esta naturaleza?

Para dar respuesta a estas preguntas, se establecen los siguientes Argumentos:

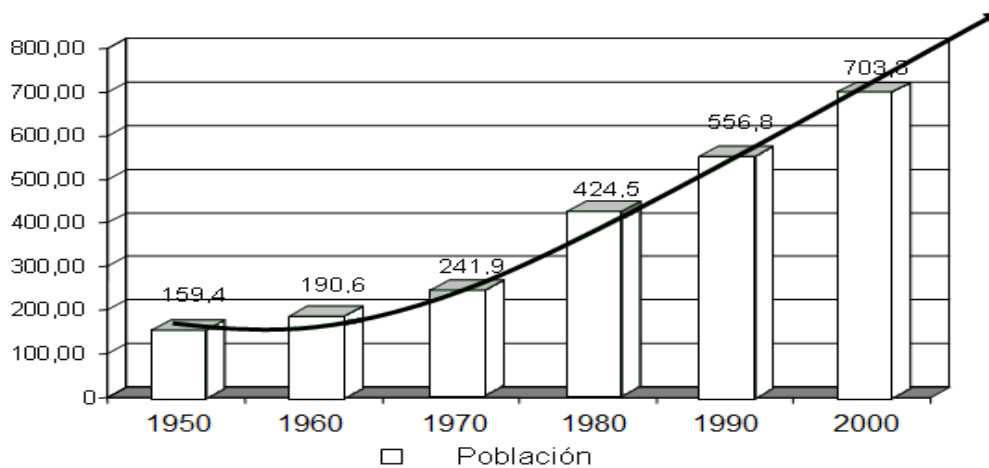
Argumento No. 1:

Porque los ciudadanos día con día requieren más y mejores servicios, y al satisfacer sus expectativas se eleva su calidad de vida y se da justificación y razón de ser a la función de servidores públicos. pero... ¿qué tiene que ver con eso la calidad?. La Calidad proporciona una serie de técnicas y herramientas que facilitan Conocer y Satisfacer las expectativas de la población.

Argumento No. 2:

Mérida es una ciudad en constante crecimiento poblacional...

GRÁFICA 9 . Crecimiento de la Población del Municipio de Mérida



FUENTE: Subdirección de Calidad Ayuntamiento de Mérida

A diferencia de la gran mayoría de las ciudades del país, crece casi exclusivamente de manera extensiva, plana. Esta forma de asentamiento de la población demanda del Ayuntamiento un esfuerzo creciente para dotar de servicios a cada nuevo núcleo habitacional. Lo que tradicionalmente se ha traducido en un incremento constante en la inversión en recursos humanos y equipos para satisfacer la demanda creciente de servicios y mantener los ya existentes en niveles satisfactorios para la población. Ello presenta dos muy importantes desventajas:

1. Una demanda siempre creciente de recursos económicos (cuya dotación nunca termina por ser suficiente).
2. Un crecimiento constante de la planta laboral del Ayuntamiento, lo que conlleva necesariamente a desajustes organizacionales debido a la creciente distancia entre las líneas directivas y las operativas y costos fijos adicionales.

Por lo tanto nuestro reto es: Disminuir el ritmo de crecimiento de la planta laboral, así como la demanda de recursos económicos y, satisfacer al mismo tiempo las necesidades y expectativas de la población, aun cuando éstas vayan constantemente en aumento. En consecuencia... La alternativa es elevar los niveles de productividad de los procesos de trabajos, y aquí está el sentido de un Proyecto Municipal de Calidad, ya que La Calidad eleva la Productividad

Argumento No. 3:

En el Ayuntamiento de Mérida todos los Servicios Municipales son proporcionados por personas, y dado que, en toda organización, el único que puede reevaluarse es el Recurso Humano y la calidad contribuye en gran medida a ello, ofreciendo al personal posibilidades de Desarrollo Humano mediante la cultura del trabajo en equipo y la satisfacción al sentir que su trabajo es creativo e innovador, y que sirve para algo útil y que al hacerlo bien, cada trabajador se siente realizado.

La Calidad requiere de:

- Capacitación permanente.
- Sensibilización y motivación cotidiana.
- Administración por objetivos claros.
- Una cultura organizacional de cambio.

### **VI. 3 MISIÓN**

Gobernar el Municipio de Mérida con actitud de servicio, mediante un desarrollo ordenado y sustentable, ofreciendo a la comunidad obras y servicios públicos de excelencia, administrando los recursos en forma honrada, transparente y eficiente, con la participación organizada y corresponsable de sus habitantes, en apego al marco legal vigente.

### **VI. 4 VISIÓN**

Fomentar y establecer para los habitantes del Municipio de Mérida el entorno ideal donde se desarrollen integralmente sus capacidades con el fin de que puedan alcanzar una mejor calidad de vida y de esta manera trascender y hacer de Mérida, el orgullo de todos.

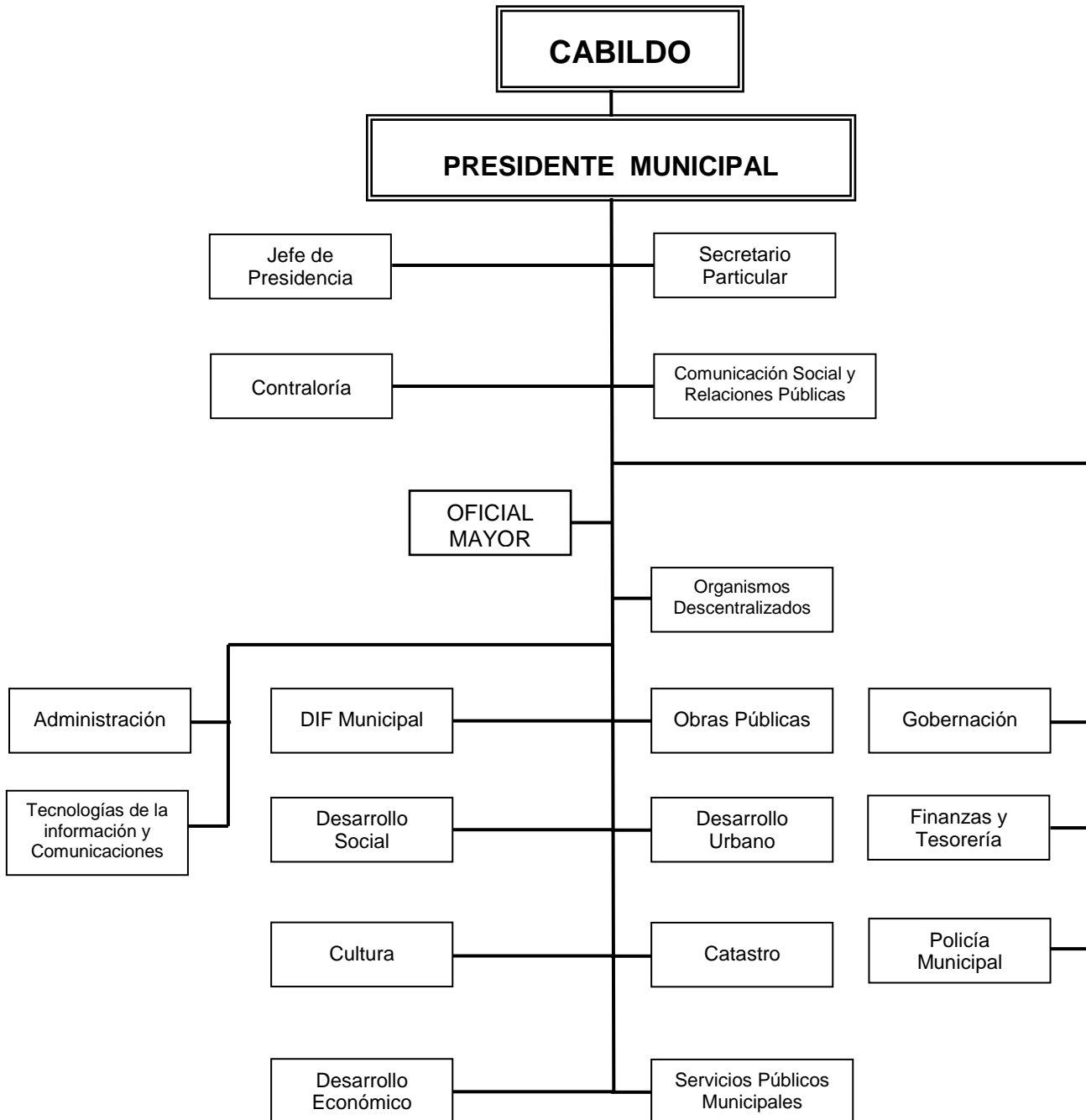
### **VI. 5 VALORES**

- Servicio
- Honestidad
- Equidad
- Transparencia

- Eficiencia
- Trabajo en equipo

## VI. 6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL AYUNTAMIENTO DE MÉRIDA

ORGANIGRAMA 1. Estructura organizacional del Ayuntamiento de Mérida



FUENTE: Subdirección de Calidad Ayuntamiento de Mérida

## **VI. 7 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2000**

El Sistema de Administración de Calidad ISO 9001:2000 del Ayuntamiento de Mérida, fue diseñado como un sistema que basado en la calidad, tiene como objetivo principal desarrollar sistemáticamente mejores métodos de trabajo para cumplir con las necesidades de una ciudad en constante crecimiento y en permanente proceso de modernización.

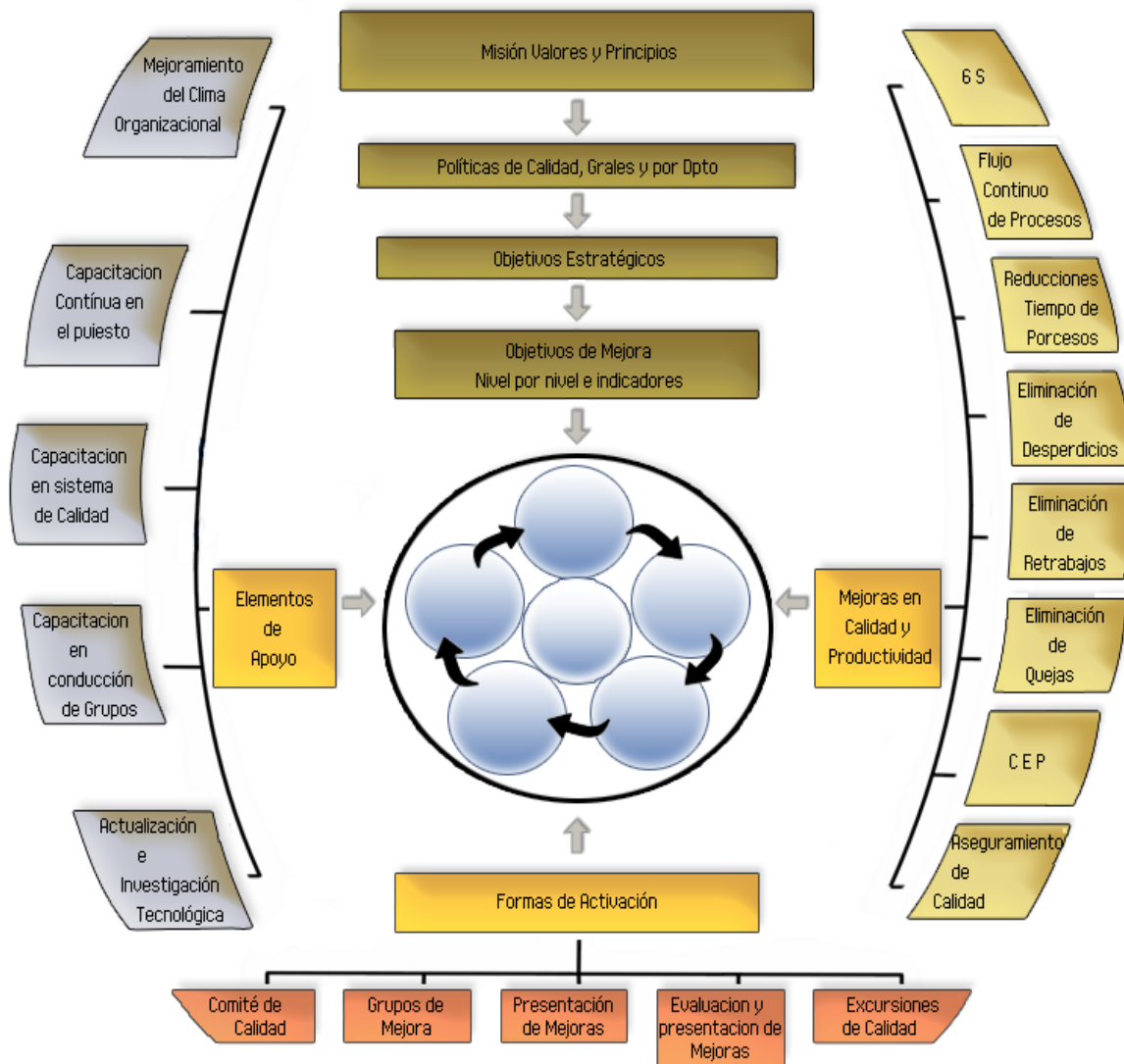
El modelo marca el rumbo de las acciones y actividades a realizar en esta materia, concentrando su acción en los siguientes ejes:

1. Conformación de Comités de calidad
2. Implantación del Sistema General de Indicadores
3. Conformación de Equipos de Mejora
4. Fomento a la Cultura de Calidad
5. Capacitación continua a los empleados municipales
6. Programa integral de Desarrollo Humano
7. Control de Manuales de Organización
8. Estandarización de los procesos del Ayuntamiento que operen con altos niveles de eficiencia
9. Comparación referencial con otros Gobiernos Municipales

El éxito en la implantación del modelo de calidad se debe a que los funcionarios de primer nivel están comprometidos con la filosofía de calidad, la comprenden y promueven que los empleados de todos los niveles de la organización se incorporen al proceso de establecer una cultura de calidad en el Ayuntamiento y de centrar la atención total en las necesidades del ciudadano.

FIGURA 4. Modelo de Calidad en el Ayuntamiento de Mérida

## Modelo de Calidad en el Ayuntamiento de Mérida



FUENTE: Subdirección de Calidad Ayuntamiento de Mérida

### VI. 7 a COMITÉS DE CALIDAD

La base de la operatividad del sistema de administración de calidad son los Comités de Calidad. Por medio de ellos, el Ayuntamiento, convencido de la necesidad de mejorar los procesos en un contexto en el que las instituciones de Gobierno están definidas en ser los

pilares fundamentales para el desarrollo de una comunidad a través de la administración de los recursos públicos, se convierte en el responsable de incorporar una cultura de mejora continua y control total de la calidad de los trámites y servicios que se ofrecen a la ciudadanía.

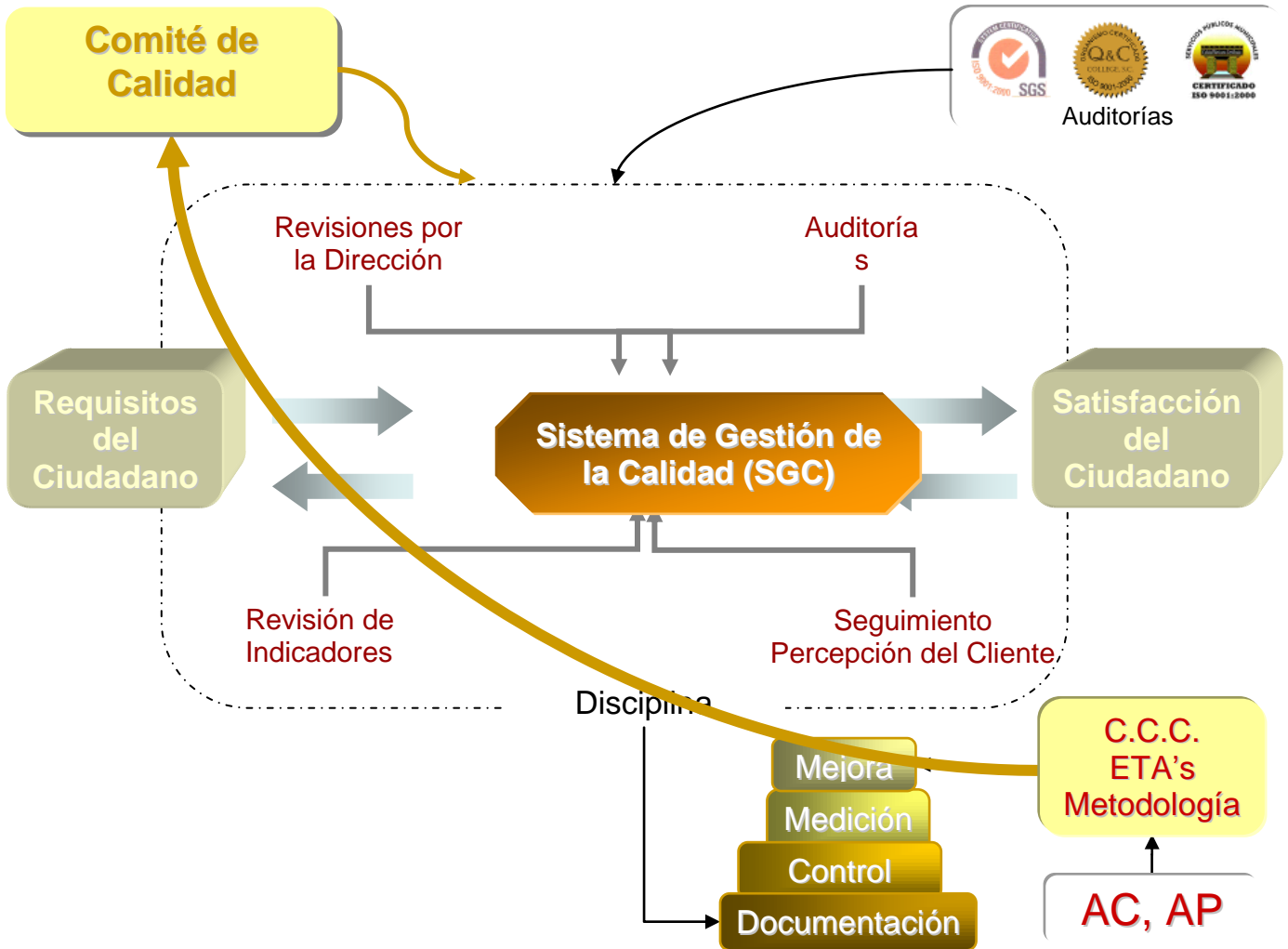
Por ello, el Comité de Calidad (CC) es la autoridad que le dá sustento al Sistema de Administración de la Calidad (SAC) en cada una de las Unidades Administrativas que conforman la estructura orgánica del Ayuntamiento. La tarea que desempeña el CC es dar el debido seguimiento al establecimiento, la implantación y el mantenimiento del SAC de manera sistemática, basado en la información que surge de las distintas actividades llevadas a cabo en los procesos que integran las unidades administrativas.

Revisar el SAC para el Comité de Calidad implica retroalimentar a las comisiones de trabajo y a los responsables de los procesos para el mejoramiento y actualización de los servicios; implica facilitar los trabajos de organización y enlace con las demás dependencias, involucrando de manera participativa a los funcionarios, difundiendo los avances de las actividades, permitiendo la toma de decisiones y acciones que se traduzcan en un mejor desempeño de los servicios ofrecidos a la ciudadanía, buscando la mejora continua que garantice altos niveles de calidad en la prestación de los servicios.



FIGURA 5. Comité de Calidad

**FORMA DE FUNCIONAR DE LOS COMITÉS DE CALIDAD**



FUENTE: Subdirección de Calidad Ayuntamiento de Mérida

**VI. 7 b PROCESOS CERTIFICADOS BAJO LA NORMA ISO 9001:2000**

Los procesos certificados bajo la norma del ISO 9001:2000 del Sistema de Administración de Calidad son los siguientes:

1. ADQUISICIÓN DE BIENES, por medio de licitación pública, concurso por invitación, concurso electrónico. Área responsable: Dirección de Administración. Política de Calidad:

Proporcionar un servicio de calidad en la adquisición de bienes con apego a la normatividad aplicable, transparencia y al eficiente uso del recurso público, que satisfaga las necesidades del usuario, desarrollando continuamente el recurso humano, la infraestructura y el sistema de administración de calidad. Objetivos de Calidad: Aumentar la satisfacción de nuestros usuarios, cumplimiento en la adquisición de bienes, mejorar la eficacia del sistema de administración de calidad. Vigencia: 19-mayo-2006 al 18-mayo-2009.

2. EXPEDICIÓN DE CONSTANCIAS DE ÚNICA PROPIEDAD, EXPEDICIÓN DE CONSTANCIAS DE NO PROPIEDAD, EXPEDICIÓN DE CONSTANCIAS DE VALOR CATASTRAL, EXPEDICIÓN DE CÈDULAS DE TRASLACIÓN DE DOMINIO. Área responsable: Dirección de Catastro Municipal. Política de Calidad: Estamos comprometidos a otorgar servicios que satisfagan las solicitudes de nuestros usuarios, cumpliendo con los requisitos establecidos y con la mejora continua en los procesos de trabajo. Objetivos de Calidad: Cumplir con las solicitudes catastrales en un tiempo de respuesta no mayor a un día hábil, y proporcionar al usuario como mínimo un 90% de satisfacción en el servicio otorgado. Vigencia: 28-11-2005 al 28-11-2008.

3. PLANEACIÓN Y CONTROL DE AUDITORÍAS, PLANEACIÓN Y CONTROL DE AUDITORÍAS DE SEGUIMIENTO. Área responsable: Dirección de Catastro Municipal. Política de Calidad: Atender los requerimientos de nuestros usuarios de forma eficiente y oportuna, con apego a la normatividad vigente y a los valores propios de la organización. Objetivos de Calidad: Implantar acciones para mejorar el proceso de auditoría, cumpliendo siempre con nuestros lineamientos y normatividad, maximizando el uso de los recursos asignados y mejorando la comunicación con nuestros usuarios para garantizar su satisfacción. Objetivo de los Procedimientos Claves: a) De la Organización: Realizar las Auditorías establecidas en el programa anual de auditorías; b) De la percepción del usuario: Emitir observaciones claras, emitir observaciones útiles que sirvan para la toma de decisiones, emitir observaciones útiles para mejorar el proceso y eficientar la operación, emitir observaciones que reflejen la situación real de la unidad administrativa. Vigencia: 19-12-2006 al 19-12-2009.

4. APERTURA RÁPIDA DE EMPRESAS. Área responsable: Dirección de Desarrollo Económico. Política de Calidad: Proporcionar a la ciudadanía dentro del marco legal existente los elementos necesarios para fomentar el desarrollo económico del Municipio, buscando la mejora continua de los servicios que proporciona la dirección. Objetivos de

Calidad: Documentar, implantar y mantener el Sistema de Administración de Calidad en la Dirección de Desarrollo Económico. Objetivos del Proceso: Efectuar la gestión de las licencias de uso de suelo y licencia de funcionamiento en el Centro Care en un plazo no mayor de 72 horas; en promedio propiciar la generación de dos empleos por empresa aperturada; propiciar la apertura de cuando menos 30 empresas en promedio mensualmente. Vigencia: 28-11-2005 al 28-11-2008.

5. OTORGAMIENTO DE BECAS ESCOLARES Y SEMIESCOLARES A PERSONAS CON DISCAPACIDAD. ATENCIÓN A CASOS DE VIOLENCIA INTRAFAMILIAR. CONSULTA DE NUTRICIÓN. ENTREGA DE DESPENSAS A ADULTOS MAYORES. APOYO PSICOLÓGICO. ASESORÍA JURÍDICA. Política de Calidad: La Dirección del DIF Municipal se compromete a brindar a las personas del Municipio de Mérida, en especial a los que se encuentran en estado de vulnerabilidad, una atención eficiente y de calidad de acuerdo a sus necesidades, mediante programas establecidos y de manera interdisciplinaria, para elevar su calidad de vida y promover el desarrollo integral de la familia empleando el proceso de mejora continua. Objetivos de Calidad: Proporcionar apoyo económico para que las personas con discapacidad puedan continuar con sus terapias o asistiendo a centros o escuelas de rehabilitación; Proporcionar atención de calidad a las personas que se encuentren bajo una situación de violencia intrafamiliar, con la finalidad de que su situación mejore; Contribuir a mejorar el estado de nutrición de la población vulnerable de Mérida mediante un plan de alimentación acorde a sus necesidades que les ayude a elevar su calidad de vida; Proporcionar apoyos de despensa, leche y avena a los adultos mayores y familias que se encuentren en estado de vulnerabilidad con el propósito de mejorar su condición de vida; Proporcionar a los habitantes de Mérida asesoría jurídica en problemáticas de índole familiar hasta su debida conclusión; Promover la funcionalidad emocional, cognitiva y conductual de individuos, parejas y familias, dando respuesta a las demandas y necesidades de la comunidad. Vigencia: 18-06-2007 al 18-06-2010.

6. PAGO A PROVEEDORES. REVISIÓN Y PROPUESTA DE ADECUACIÓN DE CONCEPTOS Y CUOTAS DE DERECHOS. INTEGRACIÓN DE EXPEDIENTES DE OBRA PÚBLICA. Área responsable: Dirección de Finanzas y Tesorería. Política de Calidad: Estamos comprometidos a proporcionar servicios que satisfagan las necesidades de nuestros usuarios, cumpliendo con los requisitos establecidos en el Sistema de

Administración de Calidad de la Dirección de Finanzas y Tesorería Municipal, asegurando que cada proceso sea ejecutado correctamente, con base en la mejora continua. Objetivos de Calidad: Establecer los mecanismos para efectuar el pago a los proveedores de conformidad con la solicitud de las áreas administrativas, bajo los criterios establecidos y el marco legal vigente; Mantener actualizados los conceptos y cuotas de derechos establecidos en la Ley de Hacienda del Municipio de Mérida, mediante un procedimiento de carácter sistemático y permanente, con la participación de las áreas involucradas en la prestación del servicio; Que los expedientes de los contratos de la obra pública ejecutada y concluida por el Ayuntamiento de Mérida estén de acuerdo a la normatividad que le aplique. Vigencia: 28-11-2005 al 22-09-2009.

7. REPARACIÓN DE BACHES Y PAÑOS DE CONSERVACIÓN. Área responsable: Dirección de Obras Públicas. Política de Calidad: El personal de esta Dirección está comprometido a construir y mantener la obra pública, cumpliendo los requisitos de calidad, normatividad, eficiencia y seguridad, mejorando de manera continua la eficacia de su Sistema de Administración de Calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros usuarios en Mérida y sus comisarías. Objetivos de Calidad: Calidad del Servicio; Normatividad, cumplimiento de requisitos y procedimientos obligatorios; Seguridad; Satisfacción; Eficacia; Eficiencia. Vigencia: 19-02-2007 al 19-02-2010.

8. LA RECEPCIÓN, CANALIZACIÓN Y SEGUIMIENTO A LAS LLAMADAS TELEFÒNICAS RECIBIDAS A TRAVÈS DE AYUNTATEL. Área responsable: Dirección de Relaciones Públicas y Atención Ciudadana. Política de Calidad: Atender las demandas ciudadanas en forma eficiente, coordinando las acciones necesarias para gestionar y dar seguimiento al cumplimiento de éstas, buscando constantemente la mejora continua en los tiempos de respuesta de las direcciones involucradas, otorgando con ello soluciones que satisfagan las expectativas ciudadanas. Objetivos de Calidad: Obtener como mínimo el 90% de respuesta satisfactoria del ciudadano por un buen servicio del personal de atención ciudadana; Promover el cumplimiento de los tiempos de respuesta establecidos en la atención de los servicios demandados a Ayuntatel por parte de las direcciones involucradas; Reducir al 1% los errores de canalización de peticiones en el sistema por el personal de Atención Ciudadana. Vigencia: 22-05-2006 al 22-05-2009.

9. RECEPCIÓN, COORDINACIÓN Y ATENCIÓN A REPORTE DE RECOLECCIÓN EN ASEO URBANO. RECEPCIÓN, COORDINACIÓN Y ATENCIÓN A REPORTE

DE SOLICITUD Y FALLAS DE ALUMBRADO PÚBLICO. MANTENIMIENTO A SISTEMAS DE DRENAJE. PODA Y LIMPIEZA DE ÁREAS VERDES EN AVENIDAS. Área responsable: Dirección de Servicios Públicos Municipales. Política de Calidad: Realizar los servicios que requiere la ciudadanía cumpliendo con los requisitos de calidad comprometidos, mejorando continuamente nuestros procesos para lograr su satisfacción, asumiendo como requisitos: tiempo de respuesta, satisfacción, seguridad, calidad, eficacia, eficiencia y transparencia. Objetivos de Calidad: Tiempo: Igualar el tiempo de respuesta promedio, requerido por la ciudadanía; Satisfacción: 100% en la atención brindada a usuarios; Seguridad: Cero accidentes de trabajo; Calidad: 100% de satisfacción de los usuarios; Eficacia: Cumplir al 100% los objetivos de cada proceso. Al 90% en los que hay intervenciones externas; Eficiencia: Incremento del 1% en los procesos operativos; Transparencia: Disponer de los indicadores del Sistema de Administración de Calidad para su exposición a la ciudadanía vía Internet. Vigencia: 26-05-2006 indefinida.

## **VI. 7 c DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD**

La documentación que integra el SAC se clasifica en:

Manual de Calidad:

Es el documento rector que describe el Sistema de Gestión de la Calidad de la Unidad Administrativa Certificada, el cual hace referencia de cómo el Ayuntamiento mantiene el control de sus procesos para incrementar la satisfacción de sus clientes externos e internos.

Procesos:

Son los inventarios de actividades que cada unidad administrativa identifica a través de una sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar los servicios públicos y administrativos; documentos que permiten conocer cual es el propósito del proceso, sus recursos y criterios de operación y control para el buen desempeño de las actividades.

Documentos Gestores:

1. Procedimiento para el Control de los Documentos
2. Procedimiento para el Control de los Registros
3. Procedimiento para el Control de las Auditorías Internas
4. Procedimiento para el Control del Producto No conforme
5. Procedimiento para el Control de las Acciones Correctivas

## 6. Procedimiento para el Control de las Acciones Preventiva

Nota: Documentos obligatorios requeridos por el modelo ISO 9001 que permiten la Administración del SAC y que son aplicables en cada una de las Direcciones Certificadas.

Documentos Estratégicos:

1. Procedimiento para la Comunicación Interna
2. Procedimiento de Revisión de la Dirección

Nota: Son documentos que permiten la orientación y análisis de todo el sistema de calidad y que son aplicables en cada una de las Direcciones Certificadas. Estos documentos proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la máxima autoridad en las Direcciones Cerificadas.

Documentos de Soporte Administrativo:

1. Procedimientos de Mantenimiento y soporte de la infraestructura
2. Procedimientos de soporte Administrativos

Nota: Son documentos que describen las actividades que dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un servicio. Son los procesos que realizan las Unidades Administrativas que nos ayudan a la hora de realizar nuestros procesos fundamentales en la prestación de nuestros servicios públicos.

Documentos Operativos:

Son los documentos que atañen del servicio certificado y tienen impacto en el usuario. Son las actividades esenciales del servicio que ofrece cada una de las direcciones a sus usuarios. (ciudadano, proveedor, o Unidades Administrativas de la misma Institución).

## **VI. 8 PERIODO DE IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS**

La implantación del modelo ISO 9000 da inicio en el año 1998, siendo la Dirección de Servicios Públicos Municipales la pionera en alcanzar la certificación ISO 9001:2000 en septiembre del 2000.

El programa de mantener la certificación ISO 9000 se ratifica en la Administración 2004-2007, dando la apertura a multiplicar las buenas prácticas en las áreas que en ese momento se desempeñaban en condiciones de altos niveles de alto control en sus operaciones.

La Administración actual así mismo ratificó el compromiso de mantener el apoyo hacia aquellas áreas que ya han obtenido la certificación y es más para aquellas otras que deseen

obtener la certificación. Por lo que puede entenderse que el tiempo total del Sistema en el Ayuntamiento de Mérida es de 8 años a la fecha de diciembre de 2008. El tiempo promedio en establecer el SAC, considerado desde la toma de la decisión de la implantación en una de las direcciones, hasta la obtención del certificado es de 8 meses, considerando que ya se tenía el antecedente o experiencia de la primera Dirección y lo que se realizó fue “clonar” el “Sistema” en las otras Direcciones, sin restarle mérito del trabajo desarrollado en cada una de las áreas.

La implantación de los SAC en el Ayuntamiento de Mérida implicó las siguientes actividades:

- Conformar el Comité de Calidad en el Ayuntamiento de Mérida, el cual es el Órgano rector de los programas de calidad en la institución (incluye subcomités en cada Dirección).
- Formar un equipo facilitador para la organización e integración del SAC.
- Proporcionar inducción al personal con relación al nuevo enfoque que se integraría a las actividades cotidianas de trabajo.
- Determinar, revisar y documentar los procesos de las Unidades Administrativas.
- Integrar el nivel directivo y demás personal de las unidades administrativas.
- Integrar al nivel directivo y demás personal de la unidad administrativa, en las nuevas directrices de operación de los procesos de trabajo.
- Evaluar el comportamiento de la implementación de los nuevos esquemas de trabajo. (Auditorías Internas y revisiones por la dirección)

## **VI. 8 a PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA SU IMPLANTACIÓN**

1. Que la Autoridad Municipal no vea como una necesidad la implantación, o en su caso, (hoy en día) del mantenimiento del Sistema de Calidad.
2. Que los directivos no estén comprometidos con el diseño e implementación del SAC.
3. Dejar la responsabilidad de la implantación en una sola persona de la Unidad Administrativa.
4. Falta de disponibilidad de las personas involucradas en los procesos a certificar.
5. El exceso de carga laboral dificulta el compromiso adicional de los responsables de los procesos y sus integrantes frente a la implantación.

6. El desconocimiento de los lineamientos y criterios del modelo.
7. Manejo excesivo de información relativa al SAC.
8. Desconocimiento del alcance de participación del personal involucrado en la implantación del modelo.

#### **VI. 8 b RECURSOS INVERTIDOS EN EL PROCESO**

1. La determinación de formar un equipo de trabajo para que coordine el proyecto de implementación de los SAC a nivel Ayuntamiento (coordinador o jefe y 7 asistentes).
2. Asesorías externas en relación a la interpretación del Modelo ISO 9001:2000.
3. Formar a los enlaces de calidad de cada unidad administrativa con relación al modelo ISO 9001:2000.
4. Capacitación del equipo que coordina el proyecto.
5. Formar y capacitar al equipo de auditores.
6. Costo de la solicitud y evaluación documental por parte del organismo certificador.
7. Costos de las preauditorías de certificación.
8. costos de las auditorías de certificación.
9. Costo de la ceremonia de entrega del certificado por parte del organismo certificador.
10. Costo de las auditorías de seguimiento.
11. Mobiliario y equipo para el personal que coordina la implementación y el seguimiento a la certificación obtenida.

#### **VI. 9 PROGRAMAS ADICIONALES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA**

1. Conformación de comités de calidad.
2. Círculos de control de calidad.
3. Programas de 6's.
4. Sistemas Integrales de Indicadores.
5. Seguridad e higiene.

#### **VI. 10 ELEMENTOS DE EVALUACIÓN**

- Auditorías realizadas



Internamente es evaluado el SAC por servidores públicos auditores de la misma unidad administrativa, con el fin de verificar el cumplimiento de las políticas y lineamientos de operación de los procesos y que se realicen de conformidad.

Anualmente el SAC es auditado externamente por organismos de certificación, con el propósito de evaluar los compromisos establecidos por las unidades administrativas de hacer cumplir con los requisitos del modelo ISO 9001:2000 y los reglamentos del ayuntamiento.

- No conformidades y observaciones

Los resultados de las auditorías son atendidos por los responsables de los procesos a los cuales le aplica dicho hallazgo, para eso se llevan a cabo planes de acción, en el que se determinan las tareas a realizar para eliminar las causas que generan el incumplimiento, describiendo a los responsables de su ejecución y las fechas compromiso para su atención.

- No conformidades más frecuentes

No tener el control de los documentos, tanto internos como externos.

No contar con un equipo de auditores que permita la planeación y ejecución de las auditorías internas.

No dar seguimiento a los programas de capacitación, como resultados de atender las necesidades de capacitación.

Documentar solo los procesos que inciden directamente con el cliente y olvidar los demás procesos administrativos y soporte.

Que el personal directivo no conozca que información requiere la Alta Dirección para evaluar el desempeño del SAC.

No hay evidencia de que el director o personal directivo participó activamente en la implantación y evaluación del SAC.

No contar con un manual de organización que permita definir los criterios de competencia del personal (perfiles y descriptivas de puesto).

Que no se cuente con registros que evidencien mejoras en los procesos.

Que los acuerdos y acciones no estén claramente definidos en las minutas o actas, lo cual dificulta la rastreabilidad de la información.

No aplicar acciones correctivas o preventivas en razón de que el personal desconoce el concepto y/o la manera en que puede evidenciar con registros las acciones emprendidas.

- Indicadores de resultados

Cumplimiento puntual de los trámites de servicio de acuerdo a los compromisos pactados con la ciudadanía y las unidades administrativas.

Solución inmediata de las quejas que se reciben de la ciudadanía, adoptando las medidas necesarias, para que no vuelvan a darse las causas que las provocaron.

Facilitar a la ciudadanía información administrativa real, veraz y ágil.

Establecimientos de acciones que permiten la mejora de los procesos de trabajo. Formación permanente del personal de las unidades administrativas.

- Experiencias y percepciones de los ciudadanos

Hay un mecanismo de comunicación, el cual permite evaluar la opinión de los ciudadanos con respecto a los servicios ofrecidos por el ayuntamiento.

Cuando se reporta un servicio a través de Ayuntatel, es atendido inmediatamente.

Existen mejores programas que permiten acercarme al Ayuntamiento.

Se han incrementado los servicios públicos en las colonias.

Se han simplificado los trámites en los servicios solicitados.

Hay mejor atención personalizada.

Se han reducido los tiempos de respuesta en los servicios.

Puedo consultar y gestionar servicios a través de la página web.

Adecuación a las instalaciones brindando una mayor comodidad en la gestión de servicios.

- Experiencias y percepciones de los empleados

Se mejoró la comunicación entre las áreas de trabajo.

Antes no me tomaban en cuenta para participar en reuniones de trabajo de los directivos.

Se tienen los controles necesarios para generar la información que requieren mis jefes.

Es muy fácil rastrear la información.

Mayor conocimiento de las responsabilidades en los puestos de trabajo, y sobre todo de los recursos que requiero para desempeñarme.

“Yo documente mis procedimientos”.

Entre más información, habilidades y experiencias tengamos, más rentables seremos, y como consecuencia mayor estabilidad laboral.

“Hoy conozco como se conforman y operan los trabajos de la dirección”.

La integración al puesto de trabajo es más simple y práctica.

Se han elaborado políticas que nos permiten tomar mejores decisiones en las operaciones.

## **VI. 11 BENEFICIOS OBTENIDOS CON LA IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS**

La definición de los servicios orientados al ciudadano.

El establecimiento de mecanismos de medición de la satisfacción del ciudadano.

La medición de los procesos de trabajo.

El manejo de las acciones preventivas y correctivas que permiten la orientación a la mejora continua de los procesos.

Establecimiento de criterios para evidenciar las competencias de los servidores públicos en cada puesto de trabajo.

Planificación en las actividades y especificaciones de los procesos orientados a cumplir los objetivos organizacionales.

El aprendizaje y aplicación de nuevos esquemas de trabajo.

Contar con todas las actividades de trabajo documentadas.

Tener el control de los productos no conformes para que estos no lleguen al cliente.

Estandarización de los procesos y actividades.

La cultura de poder demostrar de manera objetiva que las actividades se están realizando.

Establecimiento de mecanismos de autocontrol que permiten monitorear el desempeño de los trabajos y los procesos.

Sinergia entre las demás unidades administrativas.

Reconocimiento al empleado de que sus propuestas para mejorar los procesos son consideradas.

Fortalecimiento de la competencia del personal para el buen desempeño laboral.

Participación del personal a través de la clara definición de sus responsabilidades.

Programas complementarios adoptados en la implantación, es decir programas adoptados antes y después de la implantación del sistema, y si existió algún taller o cursos que no se realizó o que resultó contraproducente el haberlo realizado.

## **VI. 12 EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

El modelo marca el rumbo de las acciones y actividades a realizar en esta materia y concentra su acción en los siguientes ejes:

- Conformación de comités de calidad
- Implantación del sistema general de indicadores
- Conformación de equipos de mejora
- Fomento a la cultura de calidad
- Capacitación continua a los empleados municipales
- Programa integral de desarrollo humano
- Control de manuales de Organización
- Estandarización de los procesos del Ayuntamiento que operen con altos niveles de eficiencia
- Comparación referencial con otros gobiernos municipales

## **VI. 13 EQUIPOS DE MEJORA**

Como se ha comentado, la implantación del sistema de administración de calidad en el Ayuntamiento de Mérida le ha generado múltiples beneficios. Uno de ellos, ha sido la constitución de los Equipos de Mejora, los cuales son integrados por empleados del Ayuntamiento que de manera voluntaria forman un equipo de trabajo con la finalidad de mejorar sus procesos y los servicios que prestan, ya sea a la población o a sus usuarios internos y con ello obtener la satisfacción que da un trabajo bien realizado, todo ello a través del desarrollo de proyectos de mejora que abarcan entre 6 y 10 meses de duración.

Las características de operación de los equipos de mejora son las siguientes:

1. Están conformados por un líder, un secretario y los integrantes del equipo, además de contar con un facilitador que los asesora.
  2. Cuentan con su código de conducta, su logotipo y su lema.
  3. Llevan a cabo reuniones semanales de máximo una hora.
  4. Todos los asuntos tratados en las reuniones son registrados en un acta por el secretario.
- Los fundamentos en los que se sustentan y que son la razón por la que han tenido tanto éxito son:

1. Colaboración: En equipo se trabaja mejor y se obtienen mejores resultados.

2. Creatividad: Dos cabezas piensan mejor que una.
3. Conocimiento: Nadie sabe más de su trabajo que el que lo realiza.
4. Mejora continua: Todas las tareas, absolutamente todas, son susceptibles de ser mejoradas.

Los equipos de mejora que existen en el Ayuntamiento de Mérida son de cuatro tipos:

1. Círculos de Control de Calidad (CCC): Están conformados por personas de la misma área de trabajo y desarrollan un proyecto seleccionado por ellos mismos, mediante el uso de una metodología de diez pasos para la mejora continua aplicada a la resolución de problemas. Tienen una vida permanente, ya que al terminar un proyecto, dan inicio de inmediato a otro.
2. Grupos de Trabajo (GT): Están conformados por personas de distintas áreas de trabajo y desarrollan un proyecto para resolver un problema previamente identificado por el comité de calidad correspondiente. Aplican la misma metodología de diez pasos y su vida termina al concluir el proyecto.
3. Equipos de Trabajo Autodirigidos (ETA): Están conformados por personas de la misma o de diferente área de trabajo para resolver problemas sin aplicar ninguna metodología; atacan problemas de resolución más rápida y tienen vida permanente.
4. Comisiones de 6'S: Están conformadas por representantes de los departamentos de cada Dirección con el propósito de motivar, coordinar y evaluar las actividades de todo el personal, para contar con un mejor ambiente de trabajo a través del orden, la clasificación, la limpieza, la autodisciplina, el bienestar personal y la estandarización de las mejoras.

Los diez pasos de la metodología que utilizan los Círculos de Control de Calidad y los Grupos de Trabajo, se basan en la aplicación del método científico a la resolución de problemas y consisten en :

1. Selección del problema.
2. Identificación del problema.
3. Ordenamiento de datos.
4. Análisis de las posibles causas.
5. Planteamiento de soluciones.
6. Análisis costo-beneficio.

7. Presentación al comité de calidad para autorización.
8. Implantación de soluciones.
9. Evaluación y control del proyecto.
10. Estandarización.

Actualmente, en el Ayuntamiento de Mérida funcionan 60 Equipos de Mejora, de los siguientes tipos: 27 Círculos de Control de Calidad; 6 Grupos de Trabajo; 17 Equipos de Trabajo Autodirigidos; y 10 Comisiones 6''s en las que participan 380 empleados.

La integración de los Equipos de Mejora se realiza de la siguiente manera:

1. El Comité de Calidad de cada Dirección toma el acuerdo de contar con equipos de mejora en la misma.
2. Convoca a los empleados a capacitarse para formar parte de los mismos.
3. Una vez impartida la capacitación, se les pregunta a los participantes si están dispuestos a participar en un equipo en cualquiera de sus modalidades.
4. Para aquellos que se decidieron a participar en algún equipo se les convoca en fecha, lugar y hora determinada, para constituirlo con la presencia del Director del área, quien les agradece su decisión de participar procediendo a la inauguración de los trabajos correspondientes.
5. Los equipos dan inicio a sus trabajos, eligiendo su líder y secretario, y fijando sus días y horas de reunión, poniéndose a continuación a trabajar en sus proyectos de mejora.

Para el Ayuntamiento de Mérida, el sistema de Equipos de Mejora ha sido un pilar en su proceso de modernización y desarrollo, gracias al cual se han concretado un gran número de proyectos de mejora propuestos por el personal, que han generado importantísimas mejoras e innovaciones en las operaciones municipales, mismas que han permitido que se proporcionen a la ciudadanía obras y servicios de verdadera excelencia. Como ejemplos de esto, se mencionan las siguientes mejoras:

1. Atención de los reportes de animales muertos y basura en la vía pública en 21 minutos.
2. Incremento en el barrido de avenidas y calles principales de 1,511.26 Km. lineales a 2,355.95 Km. lineales por mes.
3. Disminución de 16 horas a 11 minutos en la localización de expedientes de la obra pública.

4. Disminución en el tiempo de atención de las solicitudes de proyectos productivos a 4 días.
5. Disminución de tiempo de elaboración de constancias de terminación de obra de 10 a 6 días.
6. Atención a reportes de bacheo en 48 horas.
7. Cumplimiento del 93% en la fecha de entrega de vehículos de trabajo en el taller de mantenimiento.
8. Disminución en un 74% los errores en los estudios socioeconómicos realizados por el departamento de Trabajo Social en el DIF.
9. Disminución a 19 días en el seguimiento de las solicitudes en el departamento de Promoción y Asignación de Obra.
10. Disminución de 105,209 a 46,239 en la captura de las cédulas de población rezagadas.
11. Disminución de 4 a 2 días en el tiempo de dictamen para las licencias de construcción.
12. Reducción de la morosidad del impuesto predial en \$ 30,000,000.00.
13. Disminución del 27% al 12% en los reportes que no proceden que ingresan a Ayuntatel.
14. Terminación del operativo de limpieza después del derrotero del carnaval en 3 horas y media.
15. Disminución del tiempo promedio de realización de las diligencias diarias de los inspectores de baldíos a 18.5 minutos por diligencia.
16. Incremento en la atención de áreas verdes del sector oriente de la ciudad de 177,457 m<sup>2</sup> a 262,000m<sup>2</sup> por mes.
17. Alcance del 97% de eficiencia del servicio de agua potable en comisarías.
18. Incremento en la limpieza de colonias y fraccionamientos de 216,343 m<sup>2</sup> a 499,258m<sup>2</sup>.
19. Disminución en un 51% los terrenos baldíos propiedad del Ayuntamiento en condición crítica ( con maleza de más de un metro de altura).
20. Disminución de duplicidad de documentos en los expedientes con la creación del expediente único de desarrollo urbano.

21. Ahorro de \$ 139,000.00 en un año en presupuesto de nomenclatura como resultado de innovaciones en el proceso de trabajo.
22. Disminución del tiempo de la salida de la cuadrilla de servicios públicos municipales en 10 minutos después del inicio del turno.
23. Disminución del tiempo de atención de quejas de recolección de basura de la empresa paramunicipal Servilimpia de 72 a 24 horas.

Todos estos resultados fueron logros alcanzados por los trabajadores del Ayuntamiento de Mérida, como producto de su iniciativa, creatividad y compromiso, quienes al proporcionárseles los espacios para proponer sus ideas y ser escuchados por quienes toman las decisiones, se sintieron motivados para realizar esfuerzos adicionales para mejorar su trabajo. Este es el gran éxito de este sistema, ya que las propuestas y soluciones no son generadas únicamente por los altos mandos del Ayuntamiento, sino que abre la posibilidad de que las ideas de todo el personal sean tomadas en cuenta y puestas en práctica en beneficio de los habitantes del Municipio.

Estos equipos también han logrado alcanzar éxitos a nivel nacional, como en el 18° Concurso Nacional de Círculos de Control de Calidad y en el 13° Foro Nacional de Trabajo en Equipo, en donde compitieron con equipos de grandes empresas e instituciones de 17 estados del País, logrando 3 premios de primer lugar, situación que ha permitido que el Ayuntamiento de Mérida sea hoy en día reconocido por su esfuerzo para ofrecer servicios de calidad a sus ciudadanos a través del fomento del trabajo en equipo, como la mejor forma de trabajar en forma eficiente, creativa e innovadora.

## **VI. 14. CONCLUSIÓN**

Como se puede apreciar en la introducción de este capítulo, en el Ayuntamiento de Mérida implantaron el sistema de administración de calidad como una estrategia que diera respuesta a dos aspectos básicos de su operación: una atención eficiente y de calidad a las necesidades ciudadanas, cada vez con requerimientos más exigentes; y resolver de una forma adecuada los requerimientos de contratar mayor número de recursos humanos por el aumento del volumen de las necesidades ciudadanas.

La opción que encontraron en Mérida para resolver la problemática que les generaban estos dos temas, fue la de implantar sistemas de administración de calidad bajo la norma ISO



9001:2000, ya que como ellos mencionan, trabajar con calidad permite lograr los más altos niveles de desempeño y optimizar los recursos públicos disponibles, que nunca alcanzan para atender todas las necesidades sociales.

Por los resultados obtenidos, el Ayuntamiento de Mérida se muestra muy satisfecho con lo logrado con la implantación de este tipo de sistemas, haciendo énfasis, en que la participación del recurso humano en las tareas a realizar, se ha visto de una manera sorprendente, a través de los diversos comités de calidad, mismos en los que los servidores públicos tienen la oportunidad de participar en la búsqueda de las soluciones a los diversos problemas que enfrenta el municipio, existiendo muchas experiencias que así lo demuestran.

También la experiencia de Mérida permite observar, que el compromiso de la alta dirección es esencial para que tenga éxito la aplicación del modelo, mencionándose que esta ha sido una de las principales causas del éxito que han obtenido hasta el momento.

Inclusive, en Mérida dados los resultados obtenidos, han profundizado en la aplicación de los comités de calidad, ampliando su creación para desarrollar otras actividades, como es la solución de problemas específicos, o las comisiones de 6's.

Podemos concluir, que en Mérida, la aplicación de los sistemas de calidad han sido un factor determinante para lograr la participación con iniciativa y compromiso total de los servidores públicos del Ayuntamiento, desde los niveles altos, hasta los niveles más bajos de la organización, situación que se ha reflejado en alcanzar mayores niveles de desempeño y la atención de múltiples problemas en todas las direcciones municipales, y por consecuencia directa, mejorar de forma notable la calidad de los servicios públicos prestados a la sociedad meridense.

## **CAPÍTULO VII**

### **VII. EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2000 DEL AYUNTAMIENTO DE QUERÉTARO**

#### **VII. 1 ANTECEDENTES**

En el Municipio de Querétaro existía en 2005 una población total de 734 mil 139 habitantes que se distribuía en 264 localidades. De éstas, 134 son localidades menores, de 1 a 49 habitantes, y en el extremo opuesto, una localidad mayor, Santiago de Querétaro, que concentra 596 mil 450 habitantes, es decir, el 81.2 por ciento de la población total del municipio. Considerando en el análisis aquellas localidades mayores a los 2 mil 500 habitantes, se tiene que la población total alcanza los 679 mil 715 habitantes, lo que equivale al 92.5 por ciento de la población total del municipio.

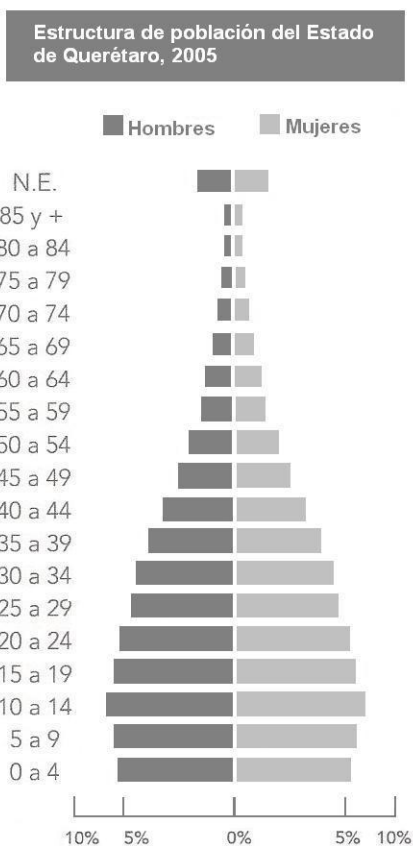
Estas cifras fueron reportadas recientemente por el INEGI en el Segundo Censo de Población y Vivienda 2005 y permiten dar cuenta, además, de que la población total que reside en el municipio de Querétaro representa el 46 por ciento de la población total del Estado de Querétaro, que es de 1 millón 598 mil 139 habitantes.

Dinamismo demográfico: La tasa anual promedio de la población en el periodo 2000-2005 fue de 2.9 por ciento. Por sí mismo, este dato permite apreciar el gran dinamismo demográfico que se viene registrando en el municipio de Querétaro en las últimas décadas y que se mantiene ligeramente arriba del que se registra en la entidad que alcanzó la cifra de 2.8 por ciento.

Distribución de la población por grupos de edad: Las estadísticas demográficas del INEGI permiten observar cómo se distribuye la población total del municipio de Querétaro por grupos quinquenales de edad. Esta información resulta muy útil para la adopción de políticas públicas ya que permite ubicar el universo existente de población infantil, de población joven, de los segmentos de la población que está en edad de trabajar, así como de los diversos grupos de personas pertenecientes a la tercera edad.

A continuación se presenta el gráfico de la pirámide poblacional, por grupos quinquenales de edad, correspondiente al año 2005.

GRÁFICA 10. Pirámide Poblacional 2005



FUENTE: INEGI Segundo Censo de Población y Vivienda 2005

Como se aprecia en este gráfico, el municipio de Querétaro se encuentra inserto en un proceso de transición de la población conocido como bono demográfico. Éste se expresa en el ensanchamiento de las capas medias de la pirámide poblacional y, contrariamente, en la contracción de los grupos en edades tempranas. El aspecto positivo del bono demográfico que se desea resaltar consiste en aprovechar correctamente las potencialidades que ofrece ese gran conglomerado humano que está en edad de trabajar (12 a 64 años), de ahí el énfasis que el gobierno municipal va a poner en la presente administración para instrumentar políticas públicas que promuevan el empleo, la productividad del trabajo y la competitividad económica.

El Municipio de Querétaro no se sustrae a la transformación profunda que experimenta la estructura de edades de la población y que se está reflejando en el gradual desplazamiento de los niños y jóvenes, en edades actuales de hasta 20 años, hacia edades centrales que van

de los 30 a los 50 años; este fenómeno está generando un crecimiento explosivo en la formación de hogares y el consiguiente cambio en los patrones de demanda en mercados tan importantes como el de vivienda y el laboral, así como en sectores estratégicos y trascendentales como son el sector educativo y salud.

## **VII.2 INTRODUCCION**

El Gobierno Municipal de Querétaro tiene como objetivo básico generar la infraestructura productiva necesaria que permita atraer nuevas inversiones para favorecer la generación de empleos, incluyendo a los grupos vulnerables y la población económicamente activa, innovando procesos administrativos que faciliten, agilicen, incentiven e impulsen la apertura de nuevas unidades económicas generadoras de ingresos, vigilando el respeto al entorno, los recursos naturales y la seguridad jurídica. Fomentar el desarrollo sostenido y la confianza a los sectores que participan en los procesos económicos y productivos.

### **EJES RECTORES**

Atracción de inversiones.

Gobierno facilitador.

Infraestructura para la competitividad.

Gestación de microempresas y empresa social.

Inclusión social e integral al desarrollo productivo y empresas con responsabilidad social.

### **ATRACCIÓN DE INVERSIONES**

Líneas de acción:

Promover las ventajas competitivas que el municipio de Querétaro ofrece a los inversionistas. Rediseñar aquellos procesos que posibiliten la atracción de empresas, así como los trámites de renovación de licencias municipales para las ya instaladas, además de emprender campañas de difusión sobre la simplificación administrativa.

Aplicar programas orientados a estimular la competitividad de las empresas radicadas en nuestro municipio mediante mecanismos de capacitación para el trabajo productivo, impulso a la nueva cultura laboral, así como esquemas de asesoría en gestión administrativa de las unidades económicas.

Mantener abiertos permanentemente los canales de comunicación con los sectores industrial, comercial y de servicios para detectar oportunidades de negocio e inversión.

Vincular a los organismos intermedios para que, conjuntamente con el Municipio, sean promotores de oportunidades para todos, especialmente para los grupos vulnerables como personas con discapacidad, adultos mayores, jóvenes emprendedores y mujeres.

#### INFRAESTRUCTURA PARA LA COMPETIVIDAD

Líneas de acción:

Maximizar la eficiencia de los servicios públicos municipales que permitan un desarrollo pleno de la actividad económica.

Adecuar los usos de suelo en estricto apego a su vocación natural.

Modernizar y dar mantenimiento a la red de infraestructura que permita la continuidad de empresas y negocios en operación.

Ampliar la red de infraestructura productiva en zonas con potencial de desarrollo económico.

Construir y operar el Centro de Convenciones que albergue, proyecte y sirva como sede de los negocios, propuestas, manifestaciones artísticas y culturales, exposiciones e iniciativas de todos los actores de la vida social, económica y pública del municipio de Querétaro.

#### GOBIERNO FACILITADOR

Líneas de acción:

Innovar procesos administrativos que faciliten, agilicen e incentiven la apertura de nuevas empresas y negocios que promuevan la actividad económica.

Creación de la Ventanilla Única de Gestión.

Fortalecer el Sistema de Apertura Rápida de Empresas para agilizar la actividad económica generada por la iniciativa de los particulares.

Reducir trámites administrativos y agilizar la expedición de licencias, autorizaciones y permisos.

Gestionar la figura jurídica de la Licencia Express que motive a las dependencias municipales a ofrecer respuestas oportunas a la ciudadanía.

Implementar mecanismos electrónicos para la realización de trámites administrativos vía Internet.

#### GESTACIÓN DE MICROEMPRESAS Y EMPRESA SOCIAL

Líneas de acción:

Consolidar la instalación de un parque microindustrial para facilitar el desarrollo de pequeños talleres que fomenten el desarrollo y transferencia de tecnología.

Gestión de fondos de programas públicos de las dependencias federales y estatales que sirvan como plataforma para el impulso de las iniciativas de particulares que desean iniciarse en actividades empresariales.

Creación de fondos municipales y fortalecimiento de cajas solidarias que permitan el financiamiento de microempresas y empresas sociales en comunidades marginadas.

Vincular los proyectos productivos con los organismos públicos e intermedios orientados al financiamiento de microempresas y empresas sociales.

Crear el Programa Municipal de Apoyo a la Comercialización para las Microempresas.

Fortalecer los programas de apoyo a la capacitación para el trabajo y certificación de competencias laborales, mediante talleres y becas que permitan a las personas con menos oportunidades incorporarse a la productividad. Impulso a jóvenes emprendedores.

Fortalecer las áreas municipales encargadas del apoyo a actividades agropecuarias para fomentar la asociación de grupos de productores del campo para el desarrollo de sus capacidades, facilitando así su integración a las cadenas productivas.

## INCLUSIÓN SOCIAL E INTEGRAL AL DESARROLLO PRODUCTIVO, EMPRESAS CON RESPONSABILIDAD SOCIAL

### Líneas de acción:

Promover la participación de empresas en programas y obras de desarrollo comunitario.

Dar continuidad al esquema de Ferias del Empleo para dar a conocer espacios laborales disponibles en las empresas.

Estimular e incentivar a las empresas y negocios para que contraten a personas con capacidades diferentes, personas de la tercera edad y madres solteras.

Apoyar a las madres trabajadoras para que generen ingresos para sus familias mediante la apertura de guarderías que cubran los tres turnos. Estimular a las empresas para que presten servicios de guardería a las madres trabajadoras.

Establecer un esquema de divulgación de acciones y reconocimiento público a las empresas comprometidas con el desarrollo social y sustentable.

Promover eficazmente una nueva cultura de inclusión a grupos vulnerables para elevar la calidad de vida de mujeres, adultos mayores, grupos indígenas y personas con discapacidad.

### **VII.3 MISIÓN**

Ser un gobierno humanista, sensible y cercano a la comunidad que, junto con ella, atienda y resuelva sus problemas, elevando su calidad de vida y propiciando su desarrollo integral, con oportunidades para todos.

### **VII.4 VISIÓN**

Querétaro cuenta con un gobierno humanista, cercano y transparente, que construye un municipio seguro, con empleos dignos y oportunidades para todos, con infraestructura y servicios de calidad, que permiten un desarrollo sustentable integral y armónico de sus habitantes.

### **VII.5 VALORES**

- Honestidad
- Justicia
- Subsidiaridad
- Responsabilidad
- Atención
- Eficiencia
- Solidaridad

### **VII.6 PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO**

En virtud de la importancia que tiene para el Ayuntamiento de Querétaro la prestación de servicios públicos de calidad, se incorporaron en el Plan Municipal de Desarrollo 2006-2009, dentro del 5to. Eje Rector “GOBIERNO CERCANO Y TRANSPARENTE”, dos líneas de acción que buscan la certificación de dependencias y la mejora continua:

Lograr la Certificación en Sistemas de Calidad en Dependencias Municipales no Certificadas

Concientizar a toda la Administración Municipal para trabajar con enfoque de mejora continua y calidad total.

## **VII.7 ORGANIGRAMA**

ORGANIGRAMA 2. Estructura Organizacional del Ayuntamiento de Querétaro (Página siguiente).





## **VII.8 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2000**

El Sistema de Administración de Calidad del Ayuntamiento de Querétaro se encuentra integrado a la fecha por las siguientes secretarías y dependencias: Secretaría de Desarrollo Sustentable, Secretaría de Administración, Secretaría de Gestión Delegacional, Secretaría de Finanzas, Auditoría Superior de Fiscalización y el Tribunal Municipal de Responsabilidades Administrativas, los cuales se describen a continuación:

### **VII.8 a SECRETARÍA DE DESARROLLO SUSTENTABLE**

#### **1. INTRODUCCIÓN**

La Secretaría de Desarrollo Sustentable del Municipio de Querétaro (SEDESU) considera el Sistema de Administración de Calidad (SAC) basado en la Norma Internacional ISO 9001:2000 como un medio para fortalecer la mejora de los servicios que ofrece a los ciudadanos.

El Sistema de Administración de Calidad de esta secretaría es congruente con los lineamientos establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo, incluyendo su Visión y Misión.

La estructura organizacional de la SEDESU está constituida por tres Direcciones, siendo éstas:

- Dirección de Desarrollo Económico,
- Dirección de Desarrollo Urbano, y
- Dirección de Ecología Municipal.

El número de procesos operativos identificados son 17 con 46 procedimientos y el personal involucrado en el sistema es de 110 personas.

Los principales servicios brindados por la SEDESU son la atención a los trámites de los ciudadanos con relación al control de uso de suelo, para lograr un crecimiento planificado y ordenado del territorio urbano, actividades para fortalecer el entorno y las condiciones para el desarrollo empresarial y de negocios del Municipio y por último, favorecer la conservación y el equilibrio del ecosistema y sus recursos y generar una nueva cultura de protección al ambiente con la formación en este tema de los ciudadanos del Municipio.

## 2. ALCANCE DEL SISTEMA DE DE CALIDAD

El alcance del SAC es la:

“Prestación de Servicios con Calidad y Calidez en la Gestión de los Procesos para el Desarrollo Económico, Desarrollo Urbano y Ecología del Municipio de Querétaro”

El establecimiento de este sistema es el resultado de la necesidad de demostrar capacidad para proporcionar servicios que satisfagan tanto las expectativas de los ciudadanos como los requisitos establecidos en las leyes y reglamentos aplicables y, por otra parte, responde a una aspiración de aumentar la satisfacción de los ciudadanos a través de la aplicación eficaz del SAC.

## 3. DESCRIPCIÓN Y ENFOQUE DE LOS PROCESOS Y SU INTERACCIÓN

La gran mayoría de los procesos de la SEDESU no tienen una interrelación directa entre ellos, son independientes ya que los trámites ingresados al área operativa son entregados directamente por el ciudadano para su atención respectiva. Aquellos que sí mantienen una interacción entre ellos están claramente identificados en los Mapas de Procesos que se presentan a continuación:

FIGURA 6. Mapa de Procesos SEDESU

FIGURA 7. Mapa de Procesos Dirección Desarrollo Urbano

FIGURA 8. Mapa de Procesos Dirección Desarrollo Económico

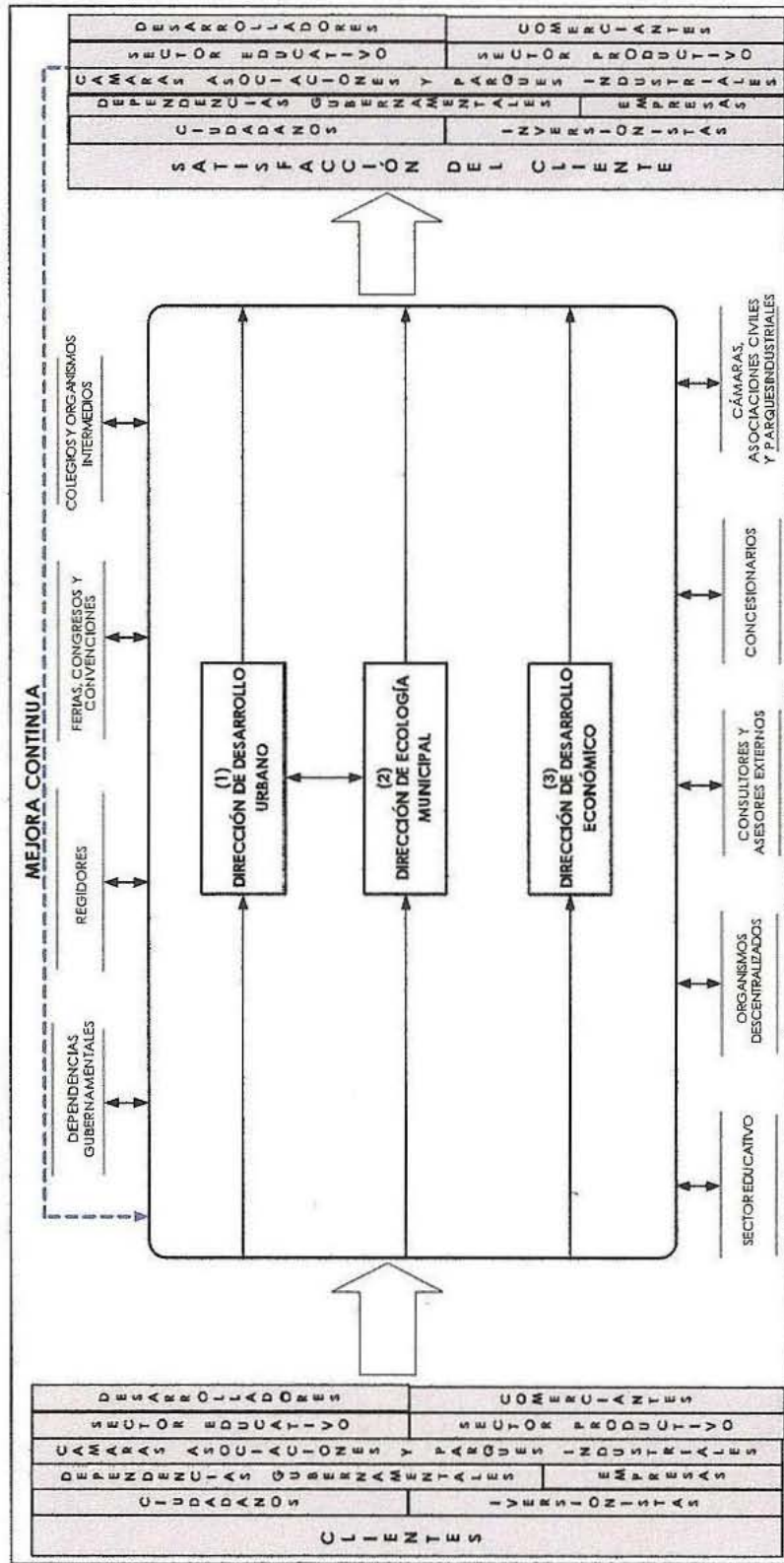
FIGURA 9. Mapa de Procesos Dirección Ecología Municipal

FIGURA 10. Cronograma SEDESU (Páginas siguientes)

# Mapa de Procesos SEDESU

 <p><b>MUNICIPIO DE QUERÉTARO</b> Secretaría de Administración</p>	<p><b>Mapa de Procesos</b> <b>SECRETARÍA DE DESARROLLO SUSTENTABLE</b></p>	<p><b>CÓDIGO:</b> MP-170000</p> <p><b>FECHA CREACIÓN:</b> 22-01-09</p>	<p><b>REVISIÓN:</b> 0</p> <p><b>FECHA MODIF.:</b></p>
---	--	--	---


DEPENDENCIA: SECRETARÍA DE DESARROLLO SUSTENTABLE      DEPENDENCIA SUBORDINADA:



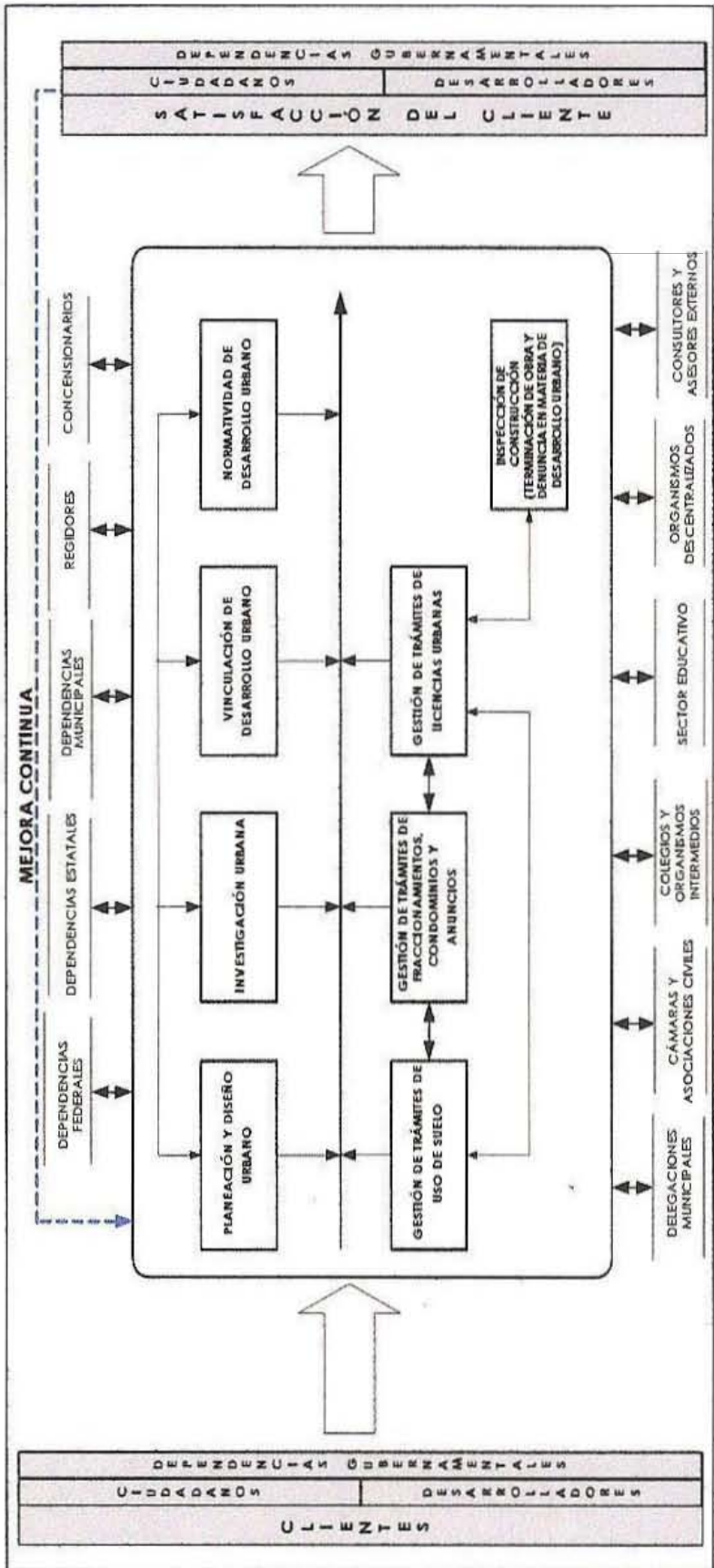
<p><b>ELABORADO:</b></p> <p>Lic. Roberto Sosa Pichardo Análisis de Sistemas Administrativos</p>	<p><b>REVISADO:</b></p> <p>Lic. Mónica Guevara Loyola Coordinadora de Gestión de Calidad</p>	<p><b>AUTORIZADO:</b></p> <p>Ing. Ricardo Alegre Bojórquez Secretario de Desarrollo Sustentable</p>
---	--	---



# Mapa de Procesos de la Dirección de Desarrollo Urbano

 <b>MUNICIPIO DE QUERÉTARO</b> Secretaría de Administración	<b>Mapa de Procesos</b> <b>SECRETARÍA DE DESARROLLO SUSTENTABLE</b>		NOMBRE DEL ESQUEMA: SECRETARÍA DE DESARROLLO SUSTENTABLE	CÓDIGO: MP-170100	FECHA CREACIÓN: 22-01-09
	DEPENDENCIA: SECRETARÍA DE DESARROLLO SUSTENTABLE		DEPENDENCIA SUBORDINADA: DIRECCIÓN DE DESARROLLO URBANO	REVISIÓN: 0	FECHA MODIFICAR:

DEPENDENCIA: SECRETARÍA DE DESARROLLO SUSTENTABLE      DEPENDENCIA SUBORDINADA: DIRECCIÓN DE DESARROLLO URBANO



ELABORADO: Lic. Roberto Sosa Fichardo, Analista de Sistemas Administrativos

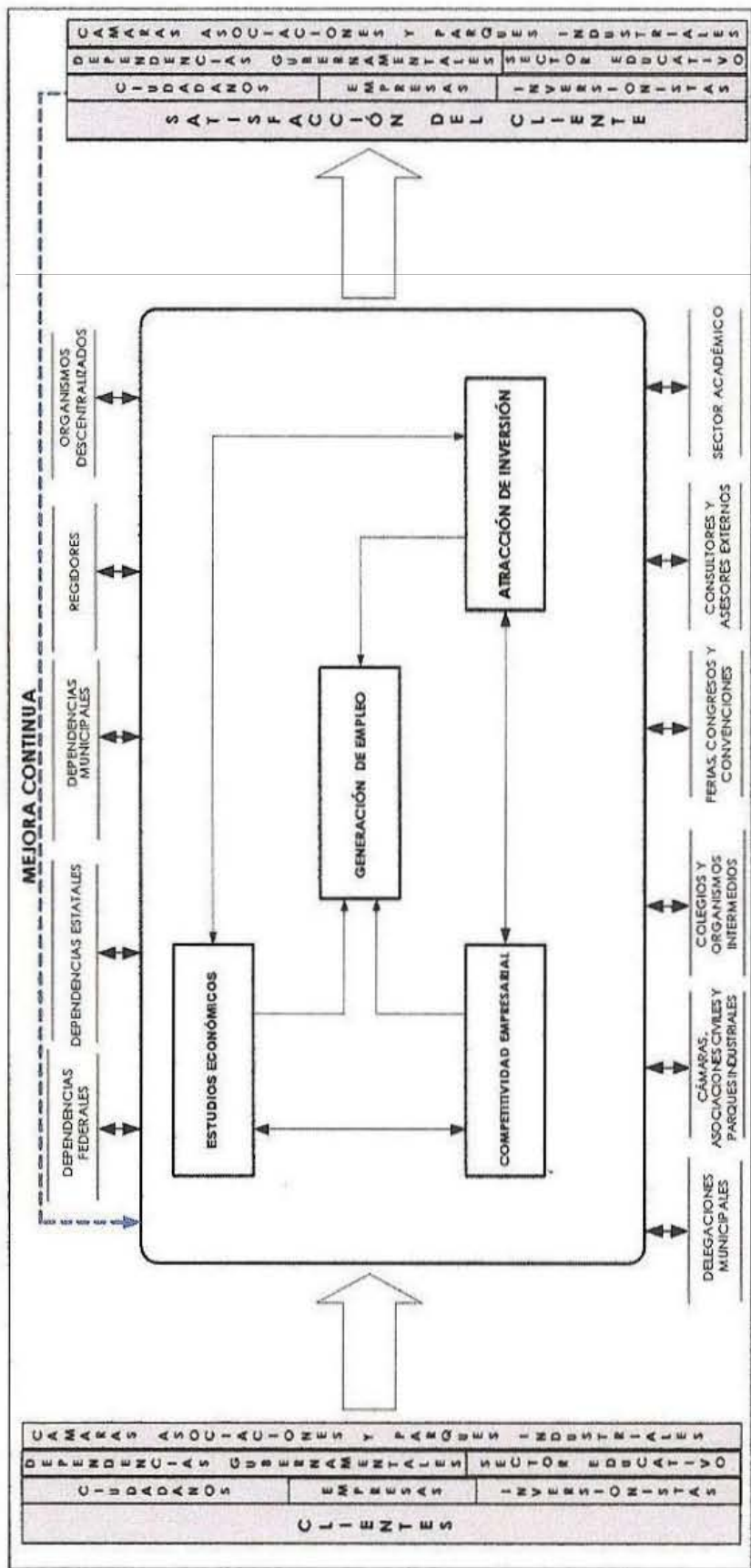
REVISADO: Arq. Enrique Martínez Uribe, Director de Desarrollo Urbano

AUTORIZADO: Ing. Ricardo Alegre Bojórquez, Secretario de Desarrollo Sustentable

# Mapa de Procesos de la Dirección de Desarrollo Económico

 <p><b>MUNICIPIO DE QUERÉTARO</b> Secretaría de Administración</p>	<p>NOMBRE DEL ESQUEMA: <b>Mapa de Procesos SECRETARÍA DE DESARROLLO SUSTENTABLE</b></p>		
	<p>CÓDIGO: <b>MP-170300</b></p>	<p>FECHA CREACIÓN: <b>22-01-09</b></p>	

DEPENDENCIA: **SECRETARÍA DE DESARROLLO SUSTENTABLE**      DEPENDENCIA SUBORDINADA: **DIRECCIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO**





ELABORADO: Lic. Roberto Sosa Fichardo, Analista de Sistemas Administrativos

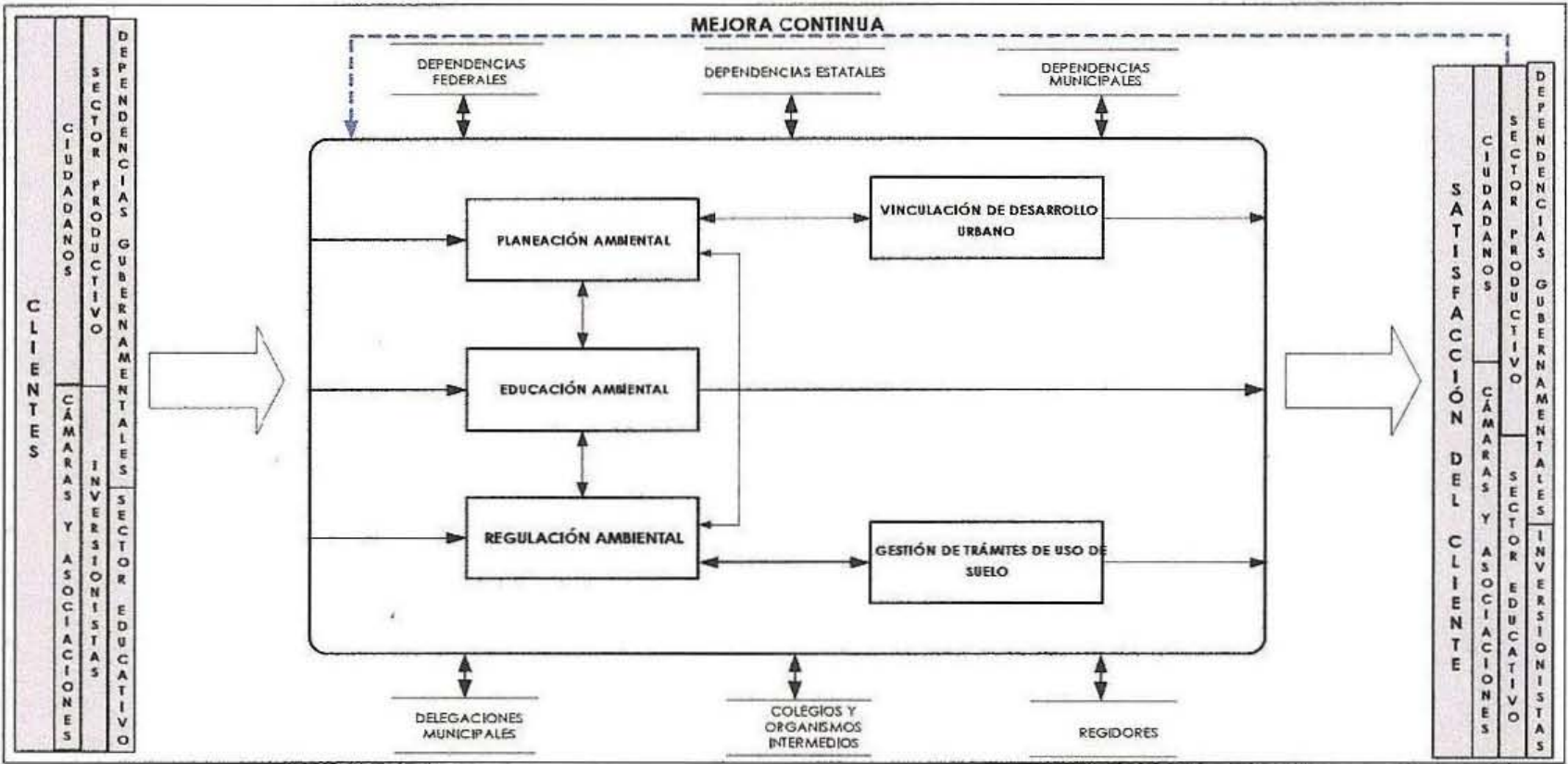
REVISADO: Lic. Martín Romo Villegas, Director de Desarrollo Económico

AUTORIZADO: Ing. Ricardo Alegre Bojórquez, Secretario de Desarrollo Sustentable

# Mapa de Procesos de la Dirección de Ecología Municipal

 <b>MUNICIPIO DE QUERÉTARO</b> Secretaría de Administración	NOMBRE DEL ESQUEMA: <b>Mapa de Procesos SECRETARÍA DE DESARROLLO SUSTENTABLE</b>	CÓDIGO: <b>MP-170200</b>	FECHA CREACIÓN: <b>22-01-09</b>	
		REVISIÓN: <b>0</b>	FECHA MODIF:	

DEPENDENCIA: <b>SECRETARÍA DE DESARROLLO SUSTENTABLE</b>	DEPENDENCIA SUBORDINADA: <b>DIRECCIÓN DE ECOLOGÍA MUNICIPAL</b>
---	--



<b>ELABORADO:</b> Lic. Roberto Sosa Pichardo Analista de Sistemas Administrativos	<b>REVISADO:</b> Ing. Luis López Amaya Director de Ecología Municipal	<b>AUTORIZADO:</b> Ing. Ricardo Alegre Bajórcuez Secretario de Desarrollo Sustentable
---	---	---







La SEDESU tiene una descripción específica de cada proceso en cuanto a sus entradas, salidas, documentos, normatividad externa, indicadores de desempeño y recursos materiales llamado Enfoque de Procesos, y dichos enfoques se pueden consultaren forma impresa y electrónica.

Los procesos que componen el SAC por Dirección son:

#### DIRECCIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO

Generación de Empleo: Proceso en el cual el Municipio ofrece oportunidades laborales de las empresas demandantes para aquellos ciudadanos que solicitan empleo, a través de gestionar la colocación dentro del mercado laboral por medio de ferias de empleo, ofertas de empleo virtuales, registro de candidatos por medio de Internet, información sobre vacantes, alta de empresas y atención personalizada tanto a candidatos como a empresarios.

Competitividad Empresarial: Proceso en el cual se incrementa la competitividad de las mipymes para que generen, adopten y/o mejoren sus procesos operativos, administrativos y de gestión para fortalecer su participación en el mercado local, nacional e internacional y así promover la generación de empleos en el Municipio de Querétaro.

Atracción de Inversión: Proceso que promueve las ventajas competitivas a los inversionistas nacionales y extranjeros para que se instalen en el Municipio de Querétaro, dándoles seguimiento para facilitar su proceso.

Estudios Económicos: Proceso que genera y difunde información estadística sobre el desarrollo del Municipio de Querétaro en diferentes ámbitos, que pueda ser utilizada como soporte en los procesos de planeación y toma de decisiones.

#### DIRECCIÓN DE DESARROLLO URBANO

Normatividad de Desarrollo Urbano: Proceso en cual se brinda apoyo y seguridad jurídica al ciudadano en cuanto a los servicios solicitados, mediante procedimientos enfocados a garantizar la satisfacción del usuario, respetando los plazos y términos señalados en ley.

Investigación Urbana: Proceso que atiende las solicitudes de elaboración de proyectos urbanos y apoyos especiales realizadas por la ciudadanía, a las áreas de la Secretaría de Desarrollo Sustentable y demás dependencias federales, estatales o municipales, los cuales serán elaborados a través de la recopilación, consulta o desarrollo de la información

solicitada, tomando en cuenta aspectos físicos, económicos, sociales, ecológicos y aquellos que resulten necesarios.

**Vinculación de Desarrollo Urbano:** Proceso en el cual se elabora un dictamen o estudio técnico que servirá para dar respuesta a las solicitudes recibidas en la Secretaría del Ayuntamiento o bien que sean generadas por la misma Secretaría de Desarrollo Sustentable, los cuales sirven de apoyo a los Regidores integrantes de las diversas Comisiones del H. Ayuntamiento, para la toma de decisiones en los asuntos que se resuelven en materia de desarrollo urbano, por el Cabildo Municipal, realizando el análisis de los mismos conforme a la normatividad.

**Gestión de Trámites de Uso de Suelo:** Proceso en el cual se ordenan los usos y destinos de los predios que conforman el municipio, mediante la gestión administrativa de los trámites de Dictamen de Uso de Suelo, Dictamen de Uso de Suelo y Factibilidad de Giro, Factibilidad de Giro e Informe y/o Viabilidad de Uso de Suelo.

**Inspección de Construcciones:** Proceso por el cual se da respuesta a la ciudadanía que reporta o denuncia casos en materia de desarrollo urbano, así como revisar que la edificación coincida con el proyecto señalado en la licencia de construcción y autorizar la ocupación del inmueble mediante la terminación de obra cuando este cumpla con las condiciones mínimas de habitabilidad, seguridad e higiene.

**Planeación y Diseño Urbano:** Proceso en el cual se establecen los instrumentos técnico-jurídicos que le permitan al Gobierno Municipal ordenar, controlar y operar de manera responsable y sustentable el crecimiento de la mancha urbana en el Municipio de Querétaro.

**Gestión de Licencias Urbanas:** Proceso en el cual se expide el certificado de número oficial y la revisión de proyecto para construcciones que requieren dictamen de uso de suelo, licencia de construcción y ruptura de pavimento, para los predios ubicados dentro del territorio municipal que permitan ordenar y controlar el crecimiento urbano de la ciudad, cumpliendo con los planes parciales, declaratorias y normativa vigente.

**Gestión de Trámites de Fraccionamientos, Condominios y Anuncios:** Ordenar y controlar el crecimiento y la imagen urbana dentro de los límites del Municipio de Querétaro, mediante la supervisión, inspección, revisión y autorización de los proyectos inmobiliarios, de

conformidad a lo establecido en la normatividad vigente y aplicable, en los tiempos establecidos.

#### DIRECCIÓN DE ECOLOGÍA MUNICIPAL

Regulación Ambiental: Proceso en el cual se determinan lineamientos de prevención, mitigación y control de la contaminación del aire, agua y suelo, a través de programas, proyectos y acciones, encaminados a la protección del ambiente.

Educación Ambiental: Proceso para realizar actividades ambientales, tales como cursos, talleres, pláticas, eventos ambientales, entre otros, tendientes a fomentar en los ciudadanos del Municipio de Querétaro una cultura de compromiso y protección para el mejoramiento del medio ambiente.

Planeación Ambiental: Proceso en el cual se participa y se establecen las bases de la Planeación Ambiental del territorio municipal, a través de emisión de opiniones técnicas sobre cambios de uso de suelo en áreas de conservación y demás estudios requeridos de índole ambiental, además de coordinar el Programa Operativo Forestal Municipal, buscando atender la demanda ciudadana de planta para reforestación y dar seguimiento a las visitas que recibe el Parque Joya La Barreta, para asegurar su mejor funcionamiento y protegiendo sus ecosistemas.

Los siguientes procesos son considerados, debido a su impacto e importancia, en relación al Sistema de Administración de Calidad (SAC), de la Secretaría de Desarrollo Sustentable (SEDESU) en forma externa al alcance del mismo, ya que son realizados por otras Direcciones del municipio:

- Recursos Humanos: Proceso coordinado por la Secretaría de Administración de Municipio, el cual se encarga de proveer, administrar, desarrollar y controlar los recursos y el capital humano requerido por la Secretaría, así como de la elaboración y actualización de las descripciones de puestos.
- Organización y Gestión de Calidad: Proceso coordinado por la Secretaría de Administración del Municipio, encargada de la administración de la estructura orgánica así como de la elaboración de manuales administrativos, administra también el Registro Municipal de Trámites y Servicios y asesora las Dependencias Municipales en materia de proyectos de mejora y sistemas de calidad.

- **Mantenimiento:** Procesos coordinados por diferentes Direcciones entre las cuales están la Dirección de Sistemas de Información, Dirección de Administración Patrimonial y Servicios Internos y la Dirección de Transportes; esto para el mantenimiento de los equipos de cómputo, las instalaciones y el equipo de transporte utilizado en la ejecución de los procesos.
- **Compras:** Proceso coordinado por la Dirección de Adquisición y Contratación de Bienes y Servicios dependiente de la Secretaría de Administración, donde se establecen los lineamientos para las compras de todos aquellos materiales y servicios necesarios para la realización de los procesos.
- **Sistemas:** Proceso coordinado por la Dirección de Sistemas de Información dependiente de la Secretaría de Economía y Finanzas y Tesorería Municipal, que otorga el servicio de mantenimiento al equipo de cómputo, y apoyo en la preparación de los reportes requeridos.
- **Catastro:** Proceso coordinado por la Dirección Municipal de Catastro dependiente de la Secretaría de Economía y Finanzas y Tesorería Municipal, mediante el cual se complementan varios de los trámites realizados en la Dirección de Desarrollo Urbano.
- **Gestión Delegacional:** Proceso coordinado por la Secretaría de Gestión Delegacional que recibe trámites en las siete Delegaciones para ser llevados a cabo por la Dirección de Desarrollo Urbano y de la misma forma otorga el Visto Bueno para la venta de alcohol en el proceso de Factibilidad de Giro.
- **Dirección de Capacitación:** Proceso ejecutado por el Instituto Municipal de Capacitación, Dirección, desconcentrado de la Secretaría de Administración, quien coordina la administración de la capacitación necesaria para que el personal del Municipio sea competente en las funciones que realiza.
- **Ventanillas de Atención Ciudadana:** Proceso coordinado por la Dirección de Atención Ciudadana, quien coordina la recepción de diferentes trámites que se realizan en la SEDESU de acuerdo a los requisitos establecidos.
- **Ambiente Laboral:** Proceso ejecutado por la Coordinación de Calidad de manera periódica, en donde los resultados son enviados a los Directores para su análisis y posteriormente se atienden las observaciones directamente con el Secretario de Desarrollo Sustentable.

#### 4. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD

##### Requisitos Generales

En la SEDESU se ha establecido, documentado e implementado un SAC, el cual se mantiene operando de manera consistente y se busca mejorar continuamente su eficacia.

En el Sistema de Administración de Calidad se:

- a) Han identificado los procesos fundamentales para la prestación de los servicios de la SEDESU;
- b) Ha determinado mediante los “Mapas de Procesos” y los “Diagramas de Flujo” la secuencia e interacción de estos procesos;
- c) Han determinado, en cada procedimiento, los criterios y métodos necesarios para asegurarse que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces;
- d) Han asegurado de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la prestación y el seguimiento de estos procesos;
- e) Ha realizado el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos; y
- f) Han implementado las acciones necesarias para alcanzar los resultados planeados y la mejora continua de los procesos.

##### REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

##### Generalidades

La documentación del Sistema de Administración de la Calidad en la SEDESU incluye:

- a) Declaración documentada de la Política de Calidad y de los Objetivos de Calidad;
- b) El Manual de Calidad;
- c) Los procedimientos requeridos por la norma;
- d) Los documentos que necesita la SEDESU para asegurar la eficaz planeación, operación y control de sus procesos; y
- e) Los registros requeridos por la norma ISO 9001:2000.

##### MANUAL DE CALIDAD

El Manual de Calidad establecido en la SEDESU incluye al menos:

- a) El alcance del SAC y la justificación de las exclusiones que no aplican al Sistema de la SEDESU;
- b) Una referencia a los procedimientos documentados establecidos en el SAC y,

c) Los “Mapas de Procesos” que describe en forma general la interacción entre los procesos del SAC de la SEDESU.

#### CONTROL DE LOS DOCUMENTOS

Los documentos son elaborados de acuerdo al procedimiento Elaboración de Documentos del Sistema de Administración de Calidad. Estos documentos son controlados y ello se hace de acuerdo a lo establecido en el procedimiento documentado Control de Documentos del Sistema de Administración de la Calidad.

#### Control de Registros

Los registros que se establecen y mantienen para proporcionar evidencia de la operación eficaz del SAC, permanecen legibles, fácilmente identificables y recuperables, tal como se estipula en el procedimiento documentado Control de los Registros del Sistema de Administración de Calidad.

#### 5.- RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

##### Compromiso de la Dirección

El Comité de Calidad de la SEDESU evidencia su compromiso con el desarrollo e implementación del SAC participando activamente en el mismo y revisando al menos semestralmente el funcionamiento del SAC; para cumplir con ello se realizan reuniones de manera periódica en donde se analizan los asuntos relacionados con el SAC, y los participantes son los miembros del Comité de Calidad de la Secretaría.

##### Enfoque al Ciudadano

Con el propósito de aumentar la satisfacción de los ciudadanos en los servicios públicos que reciben, en el Municipio de Querétaro, el Comité de Calidad de la SEDESU y su personal, se aseguran que las expectativas del ciudadano estén bien determinadas y se cumple con el propósito de aumentar su satisfacción y para ello se basan en el SAC.

##### Política de Calidad

Como una forma para demostrar el compromiso con el SAC, el Comité de Calidad ha definido como Política de Calidad la siguiente:

“En la Secretaría de Desarrollo Sustentable estamos comprometidos a eficientar continuamente la gestión administrativa ofreciendo servicios de calidad y con calidez dentro de un proceso planificado, con cercanía y en corresponsabilidad con los ciudadanos, mejorando su calidad de vida”. Versión: 03 Fecha: 02 abril 2007

La política proporciona un marco de referencia para establecer los siguientes:

#### Objetivos Generales de Calidad

- Mejorar continuamente nuestros procesos para facilitar los trámites y servicios en los tiempos establecidos.
- Favorecer la conservación y el equilibrio de los ecosistemas reforzándolos con acciones de formación ciudadana.
- Promover las ventajas competitivas del Municipio para atraer inversiones y generar empleos.
- Fortalecer los programas para atender las necesidades del mercado laboral.
- Ordenar y controlar un crecimiento urbano responsable y sustentable.

## 6. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

### Generalidades

En la SEDESU se han establecido los procesos necesarios para realizar el seguimiento, medición, análisis y mejora de los procesos operativos con la intención de demostrar la conformidad del servicio proporcionado y la del SAC, así como de la mejora continua de su eficacia.

### Seguimiento y Medición

#### Satisfacción del Ciudadano

Como una de las medidas del desempeño del SAC, las tres Direcciones de la SEDESU realizan periódicamente encuestas para conocer la percepción del ciudadano con respecto al cumplimiento de sus expectativas en la realización de sus trámites ante la Secretaría.

Los métodos para obtener la información sobre la Satisfacción del ciudadano están establecidos en los diferentes procedimientos. Durante las juntas de revisión por el Secretario y el Comité de Calidad se analiza la información obtenida y se toman las acciones pertinentes.

#### Auditoria Interna

En la SEDESU se llevan a cabo en forma periódica, Auditorías Internas que permiten determinar si el SAC:

- a) Es conforme a las disposiciones planeadas, y cumple con los requisitos de la norma ISO 9001:2000 y con los requisitos del SAC establecidos por la Secretaría; y
- b) Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Los criterios para la aplicación de las Auditorías están definidos en el procedimiento documentado Auditorías Internas al Sistema de Administración de Calidad.

#### Seguimiento y Medición de los Procesos de Servicio

En la SEDESU se aplican los métodos que se consideran apropiados para el seguimiento, y cuando es posible, la medición de los servicios que se proporcionan.

Estos métodos pretenden demostrar la capacidad de los procesos de servicio para alcanzar los resultados esperados en los objetivos.

Cuando no se alcanzan los objetivos planeados el personal de la Dirección involucrada debe de llevar a cabo las correcciones y acciones correctivas según sea conveniente para asegurar la conformidad del servicio que se proporciona.

La liberación de la prestación del servicio no se lleva a cabo hasta que se han completado satisfactoriamente las disposiciones planeadas en los procedimientos, a menos de que sean aprobados por otra persona con la autoridad pertinente. De darse esta situación se conservan los requisitos necesarios que autorizan dicha liberación.

#### Seguimiento y Medición del Servicio

En la SEDESU se lleva a cabo la medición y seguimiento de las características de los servicios o trámites relacionados con el usuario a través de cada una de las etapas de los procesos y procedimientos.

Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación del servicio mediante medios impresos y electrónicos. La conformidad se da a través del cumplimiento de todos los requisitos, mediante una autorización pertinente de los responsables de cada uno de los procesos y cuando corresponda, por el usuario.

#### Control del Servicio No Conforme

La SEDESU se asegura que los servicios que no sean conformes con los requisitos, se identifiquen y controlen para prevenir su entrega no intencional al usuario. Los lineamientos están establecidos en el procedimiento documentado Control del Servicio No Conforme del Sistema de Administración de Calidad donde se define el tratamiento que se le dará.

De llegarse a detectar un servicio no conforme después de que haya sido proporcionado al ciudadano, el responsable debe tomar las acciones apropiadas respecto a los efectos reales o potenciales que pueda tener el servicio incorrectamente prestado.



## Análisis de Datos

Como una forma para determinar y demostrar la idoneidad y la eficacia del SAC, en la SEDESU se recopilan y analizan los datos apropiados. Este análisis nos permite evaluar dónde puede realizarse la mejora continua del SAC.

El análisis de los datos proporciona información sobre la satisfacción del ciudadano, la conformidad con los servicios proporcionados, las características y tendencias de los objetivos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo las acciones preventivas e información sobre los proveedores.

## MEJORA

### Mejora Continua

La mejora continua en la SEDESU se desarrolla a través de la aplicación del SAC en cada Dirección.

Su eficacia se mide durante las revisiones por el Secretario, donde se evalúa la política de calidad, los objetivos de calidad, la satisfacción de los ciudadanos, los resultados de las auditorías internas y de segunda parte si existen, el análisis de los datos, además de las acciones correctivas y preventivas.

### Acción Correctiva

En la SEDESU se toman las acciones correctivas necesarias para eliminar la causa de no conformidades y evitar su recurrencia. Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

El método para la aplicación de las Acciones Correctivas se encuentra en el procedimiento documentado Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora Continua del Sistema de Administración de Calidad.

### Acción Preventiva

El procedimiento documentado Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora Continua del Sistema de Administración de Calidad también se utiliza para identificar las causas de no conformidades potenciales y determinar las acciones para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas se busca sean apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

### Acción de Mejora

Las acciones de mejora realizadas por la SEDESU también se documentan de acuerdo al procedimiento documentado Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora Continua del

Sistema de Administración de Calidad. Las acciones de mejora son apropiadas a las áreas de oportunidad detectadas.

## 6.- INDICADORES DE DESEMPEÑO

Una de las principales características de los sistemas de calidad es que establecen los indicadores de desempeño que van a determinar los niveles de desempeño de las instituciones públicas, mismos que le permiten a su vez al ciudadano conocer lo que debe de esperar del servidor público en el servicio solicitado. A continuación se muestran algunos de los indicadores de desempeño establecidos en las direcciones que forman parte de la SEDESU:

TABLA 8. Indicadores de Desempeño

Procedimiento	Indicador	Objetivo 2008	Acumulado 2008	Objetivo 2009
Capacitación a empresarios, emprendedores y/o empleados de empresas	Capacitados	550	1,014	690
	Satisfacción de ciudadano	95	94	95
Visitas de cortesía a empresas	Visitas de cortesía	400	401	400
	Satisfacción del ciudadano	95	97	97
Visitas de cortesía a empresas / Atención a inversionistas nacionales y Extranjeros	Servicios gestionados (nuevos)	N.A	N.A	N.A
	Visitas a corporativos (nuevos)	N.A	N.A	N.A
Comportamiento del mercado laboral	Estudios	3	3	Se sustituye por acciones de difusión
	Acciones de difusión (nuevos)	N.A	N.A	7
	Satisfacción de ciudadano (nuevo)	N.A	N.A	90
Anuario Económico Municipal	Satisfacción del ciudadano	95	97	97
Programa de Empleo	Colocados	3,500	4,253	3,600
	Satisfacción del ciudadano	95	95	95
Procedimiento	Indicador	Objetivo 2008	Acumulado 2008	Objetivo 2009
Seguimiento al sistema	Tiempo de respuesta	6 días	5 días	6 días

de información gubernamental	Satisfacción ciudadana	96%	99%	96%
Atención y seguimiento a recursos de revisión	Tiempo de respuesta	5 días	2 días	5 días
	Satisfacción ciudadana	96%	100%	96%
Estudio y/o dictamen técnico para comisiones del Ayuntamiento	Tiempo de respuesta	25 días	20 días	25 días
	Satisfacción ciudadana	90%	95%	95%
Atención a las solicitudes de información geográfica	Tiempo de respuesta (con solicitud)	3 días	3 días	3 días
	% de información entregada (con solicitud)	90%	99%	95%
	Satisfacción ciudadana (con solicitud)	95%	97%	97%
	Satisfacción ciudadana (interna)	95%	100%	97%
Solicitud de elaboración de apoyos especiales de información geográfica	% de efectividad	95%	95%	95%
	Satisfacción ciudadana	95%	100%	95%
Dictamen de uso de suelo y/o facilidad de giro	Tiempo de respuesta	3 días	4 días	3 días
	Satisfacción ciudadana	87%	94%	87%
Dictamen de uso de suelo	Tiempo de respuesta	3 días	5 días	3 días
	Satisfacción ciudadana	87%	93%	87%
Factibilidad de giro	Tiempo de respuesta	3 días	4 días	3 días
	Satisfacción ciudadana	87 %	95%	87 %
Informe y/o viabilidad de uso de suelo	Tiempo de respuesta	6 días	7 días	6 días
	Satisfacción ciudadana	90%	93%	90%
Dictamen de uso de suelo y/o factibilidad de giro (alcohol /condicionados)	Tiempo de respuesta	11 días	16 días	11 días
Dictamen de uso de suelo (alcohol /condicionados)	Tiempo de respuesta	12 días	15 días	12 días
Informe y/o de viabilidad de uso de suelo (alcohol y condicionados)	Tiempo de respuesta	N.A	N.A	N.A
Licencias de construcción	Tiempo de respuesta	5 días	5 días	5 días
	Satisfacción ciudadana	87%	94%	87%

Licencias de construcción Express	Tiempo de respuesta	5 días	5 días	5 días
	Satisfacción ciudadana	90%	95%	90%
Certificado de número oficial	Tiempo de respuesta	3 días	3 días	3 días
	Satisfacción ciudadana	89%	93%	89%
Ruptura de pavimento	Tiempo de respuesta	10 días	7 días	10 días
	Satisfacción ciudadana	90%	97%	90%
Constancia de terminación de obra	Tiempo de respuesta	5 días	5 días	5 días
	Satisfacción ciudadana	90%	92%	90%
Emisión del visto bueno al proyecto arquitectónico	Tiempo de respuesta a la revisión de parcial del proyecto arquitectónico	4 días	3 días	4 días
	Satisfacción ciudadana	85%	87%	85%
	Tiempo estimado de autorización del proyecto arquitectónico	20 días	18 días	20 días
Solicitud de elaboración de proyectos urbanos y apoyos especiales	% de efectividad	95%	95%	95%
	Satisfacción ciudadana	95%	100%	95%
Anuncios espectaculares	Tiempo de respuesta	5 días	5 días	5 días
	Satisfacción ciudadana	95%	100%	98%
Licencia de instalación de anuncios	Tiempo de respuesta	5 días	3 días	5 días
	Satisfacción ciudadana	90%	100%	98%
	Tiempo de anuncios en el C. H.	10 días	7 días	10 días
Declaratoria de régimen de propiedad en condominio	Tiempo de respuesta	3 días	3 días	3 días
	Satisfacción ciudadana	95%	99%	98%
Autorización de proyecto en condominio	Tiempo de atención y revisión del trámite	3 días	2 días	3 días
	Tiempo de respuesta ciudadanos	13 días	5 días	13 días
	Tiempo de respuesta promotores	10 días	3 días	10 días
	Satisfacción ciudadana	95%	98%	95%
Emisión de dictámenes técnicos	Tiempo de respuesta	6 días	6 días	6 días
	Satisfacción ciudadana	90%	94%	90%
Dictámenes técnicos de entrega de obras de urbanización de condominios	Tiempo de respuesta	8 días	8 días	8 días
	Satisfacción ciudadana	90%	90%	90%
Alineamiento en la vía pública	Tiempo de repuesta	5 días	6 días	6 días
	Satisfacción ciudadana	95%	90%	95%
Licencias para la colocación de	Tiempo de repuesta	4 días	4 días	4 días
	Satisfacción ciudadana	85%	100%	90%

mobiliario particular en la vía pública				
Autorización de funciones y subdivisiones	Tiempo de repuesta	9 días	10 días	10 días
	Satisfacción ciudadana	95%	94%	95%
Supervisión de obras de urbanización en fracc.	Tiempo de repuesta	8 días	8 días	8 días
	Satisfacción ciudadana	90%	100%	95%
Autorización de proyecto de localización en fracc.	Tiempo de repuesta	14 días	7 días	14 días
	Satisfacción ciudadana	85%	100%	90%
Recepción y seguimiento de turno	Tiempo de turno	1 día	1 día	1 día
Indicador 2008	Objetivo 2008	Alcanzado 2008	Indicador 2009	Objetivo Propuesto 2009
<b>Servicios de Educación Ambiental</b>				
Horas de difusión personalizada en temas ambientales	200	215.45	Cambia	220
Beneficiados directos	2,200	3,791	Cambia	4,000
Evaluación de capacitadores	80%	91%	Cambia	92%
Proyectos derivados de los Promotores Ambientales	5	5		Se propone eliminar el indicador
<b>Expoambiental</b>				
Número de asistentes al evento	4,500	5,000	Cambia	5,000
Grado de satisfacción del público asistente	80%	82%	Cambia	85%
Número de expositores de stand	70	71		Se propone eliminar el indicador
Grado de satisfacción de expositores de stand	80%	83%	Cambia	85%
<b>Departamento de Planeación Ambiental</b>				
Indicador 2008	Objetivo 2008	Indicador 2008	Indicador 2009	Objetivo propuesto 2009
<b>Donación de planta</b>				
Porcentaje de solicitudes atendidas	90%	100%	Cambia	95%

Porcentaje de planta donada forestada	80%	93%	Planta donada forestada	92%
Atención a la solicitud de utilización del parque Joya – La Barreta				
Numero de visitantes	8,500	9,648	Cambia	9,500
Porcentaje de evaluación por atención recibida en la Dirección de Ecología	90%	95%	Cambia	96%
Porcentaje de evaluación por atención recibida durante la visita al parque	90%	95%	Cambia	96%
Opinión Técnica Ambiental sobre cambio de uso en áreas de preservación ecológica				
Días hábiles entregar opiniones	5 días	4 días	Cambia	4 días
Elaboración de estudios técnicos justificativos para la declaratoria de áreas naturales protegidas				
Tiempo de elaboración del Estudio Técnico justificado	3 meses	N/A		Se propone eliminar el indicador
Porcentaje de calificación otorgada al estudio elaborado	85%	N/A		Se propone eliminar el indicador
Departamento de Regulación Ambiental				
Indicador 2008	Objetivo 2008	Alcanzado 2008	Indicador 2009	Objetivo propuesto 2009
Tiempo de respuesta al denunciante	9 días hábiles	8 días hábiles	No cambia	9 días hábiles
Tiempo de respuesta al denunciado	8 días hábiles	7 días hábiles	No cambia	8 días hábiles
Porcentaje de denuncias concluidas al final del año	65%	73%	Cambia	70%
Visto bueno de Ecología a la Factibilidad de Giro				
Tiempo de respuesta anual	8 días hábiles	6 días hábiles	No cambia	8 días hábiles
Evaluación en vista	96%	96%	No cambia	96%

FUENTE: Dirección de Organización Ayuntamiento de Querétaro

## **VII.8 b SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN**

### **1. INTRODUCCIÓN**

La Secretaría de Administración del Municipio de Querétaro, describe su Sistema de Administración de la Calidad, en el cual se especifican cada uno de los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, los cuales contribuyen a satisfacer las necesidades de sus usuarios, tanto internos como externos. Con la implantación de este sistema, la Secretaría de Administración atiende al quinto Eje Rector del Plan Municipal de Desarrollo “Gobierno Cercano y Transparente”.

Los objetivos del Manual de Calidad son:

- Comunicar los requisitos y documentos necesarios para el buen funcionamiento del Sistema de Administración de la Calidad de Secretaría de Administración.
- Establecer los elementos que se requieren para implementar y dar seguimiento al Sistema de Administración de Calidad.
- Definir el alcance que tiene el Sistema de Administración de Calidad.
- Contar con un documento que agrupe la esencia del Sistema de Administración de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2000 y que pueda ser presentado tanto a usuarios internos como externos.
- Establecer las condiciones para que la Secretaría de Administración cuente con:
  - Información y documentación actualizada
  - Compromiso y conciencia del personal
  - Aseguramiento de la calidad en los recursos y servicios que proporcionamos al resto de las dependencias y a los usuarios externos.
  - Mecanismos para el aprovechamiento eficiente de los recursos

### **ANTECEDENTES.**

La Secretaría de Administración es la encargada de la administración de los servicios internos, los recursos humanos, materiales y técnicos con que cuenta el Municipio, así como de realizar las adquisiciones, enajenaciones y la contratación de servicios de conformidad con el reglamento respectivo, para el buen funcionamiento de la administración pública municipal. Lo anterior lo establece el Art. 49 de la Ley para la

Organización Política y Administrativa del Municipio Libre del Estado de Querétaro, y en el Art. 50 de la misma Ley se detallan sus facultades y atribuciones.

Para ello, esta Secretaría está conformada por 8 áreas administrativas donde cada una de ellas contribuye para proporcionar a las dependencias municipales los diferentes servicios que otorga. Dichas áreas son las siguientes:

- Coordinación Técnica
- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección de Adquisición y Contratación de Bienes y Servicios
- Dirección de Transportes
- Dirección de Administración Patrimonial y Servicios Internos
- Dirección de Organización y Gestión de Calidad
- Dirección de Apoyo Administrativo
- Instituto Municipal de Capacitación

La plantilla de personal de la Secretaría de Administración, la cual es administrada por la Dirección de Recursos Humanos, está conformada por alrededor de 300 personas, distribuidas en las áreas anteriormente descritas.

En el año 2005, la Dirección de Adquisición y Contratación de Bienes y Servicios (antes Dirección de Adquisiciones y Contratación de Servicios), llevó a cabo la implementación de un Sistema de Administración de Calidad como un medio para fortalecer la mejora de los servicios que ofrecen a las áreas usuarias del gobierno municipal, obteniendo así la certificación de su sistema en el mes de Julio del 2006, mediante la emisión del Certificado IQS/438/2006 por el organismo Internacional Certification of Quality Systems, S.C.

La Secretaría de Administración se vio en la necesidad de ampliar el alcance de dicho sistema a cada una de las áreas que la conforman, como una de las estrategias para mejorar continuamente sus procesos, satisfacer las necesidades de sus usuarios y alcanzar el objetivo planteado en el quinto Eje Rector del Plan Municipal de Desarrollo 2006-2009 “Gobierno Cercano y Transparente”, en las siguientes líneas de acción:

- Lograr la certificación en sistemas de calidad en dependencias municipales no certificadas.
- Concientizar a toda la administración municipal para trabajar con un enfoque de mejora continua y calidad total.



## 2. ALCANCE DEL SISTEMA

El Alcance de este Sistema de Administración de la Calidad es el siguiente:

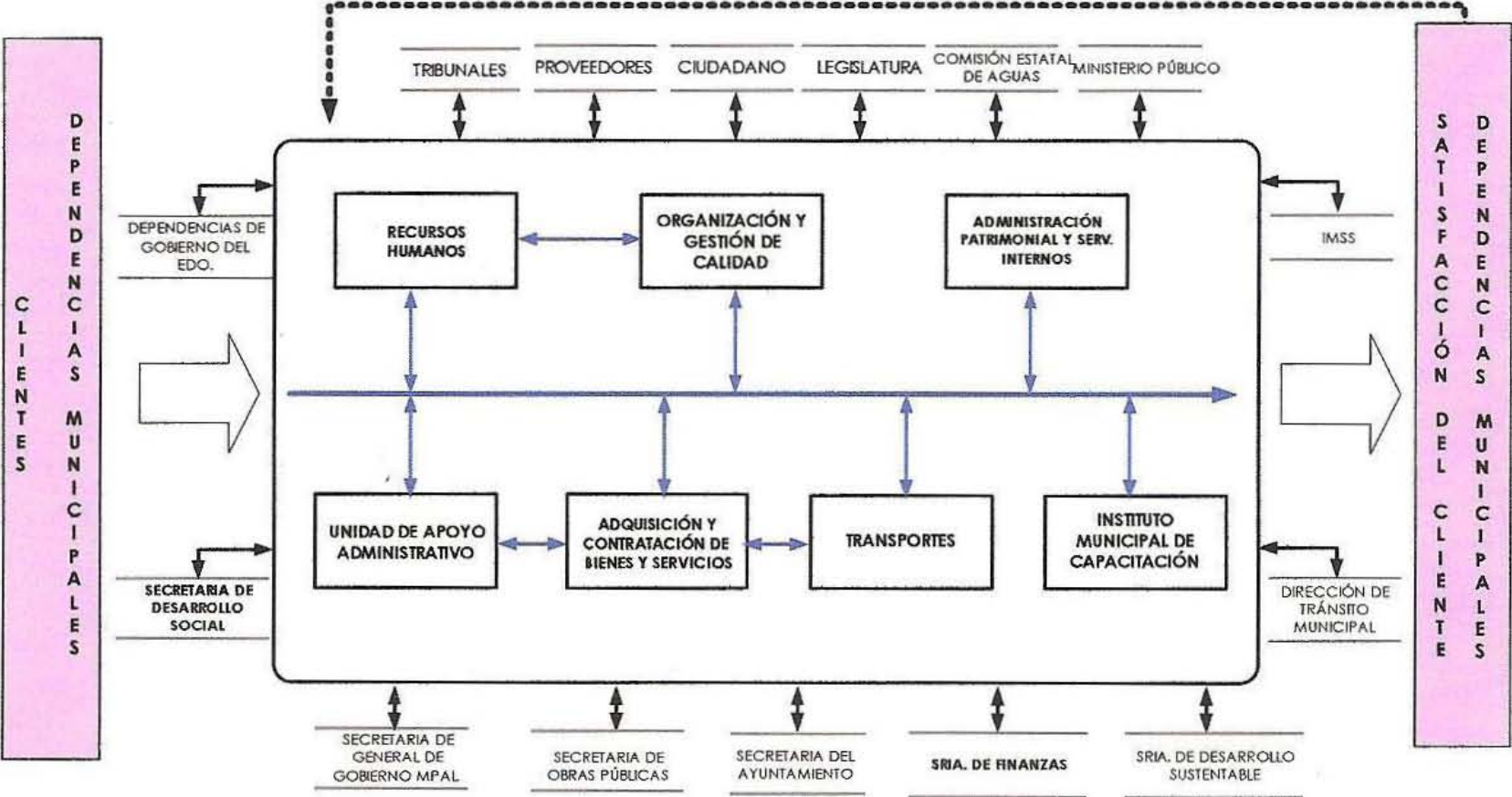
“Gestión de los Recursos y Servicios Administrativos que presta la Secretaría de Administración en Materia de Recursos Humanos, Organización y Gestión de Calidad, Administración Patrimonial y Servicios Internos, Apoyo Administrativo, Adquisición y Contratación de Bienes y Servicios, Transportes y Capacitación”

## 3. ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

Los procesos que realiza la Secretaría de Administración, están identificados por cada una de las áreas que la conforman, quedando plasmados de manera general en el siguiente mapa:

FIGURA 11. Mapa General de la Secretaría de Administración. (Página siguiente)

# MAPA GENERAL DE LA SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN



FUENTE: Dirección de Organización Ayuntamiento de Querétaro

El mapa anterior muestra la interrelación que existe entre las áreas que conforman la Secretaría de Administración, así como también las relaciones que se establecen con entidades externas con las cuales se tiene contacto directo para el desarrollo de sus procesos. Como lo muestra el mapa, sus usuarios son las dependencias municipales, aunque también existen usuarios externos tales como proveedores y en ciertos casos, la ciudadanía en general.

Es importante señalar que cada área de la Secretaría cuenta con su propio Mapa de Procesos. Cada uno de ellos cuenta con un Enfoque de Procesos, y partiendo del mapa general se describen brevemente cada uno de los procesos:

FIGURA 12. Mapa de Procesos Dirección de Recursos Humanos

FIGURA 13. Enfoque de Proceso Administración de movimientos del Personal

FIGURA 14. Enfoque de Proceso Ejecución de la Nómina

FIGURA 15. Enfoque de Proceso Trámite de Previsión Social

FIGURA 16. Enfoque de Proceso Otorgamiento de Prestaciones (Páginas siguientes)



NOMBRE DEL ESQUEMA:

## Mapa de Procesos DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CÓDIGO:

**MP-230100**

FECHA CREACIÓN:

**14-05-07**

REVISIÓN:

**0**

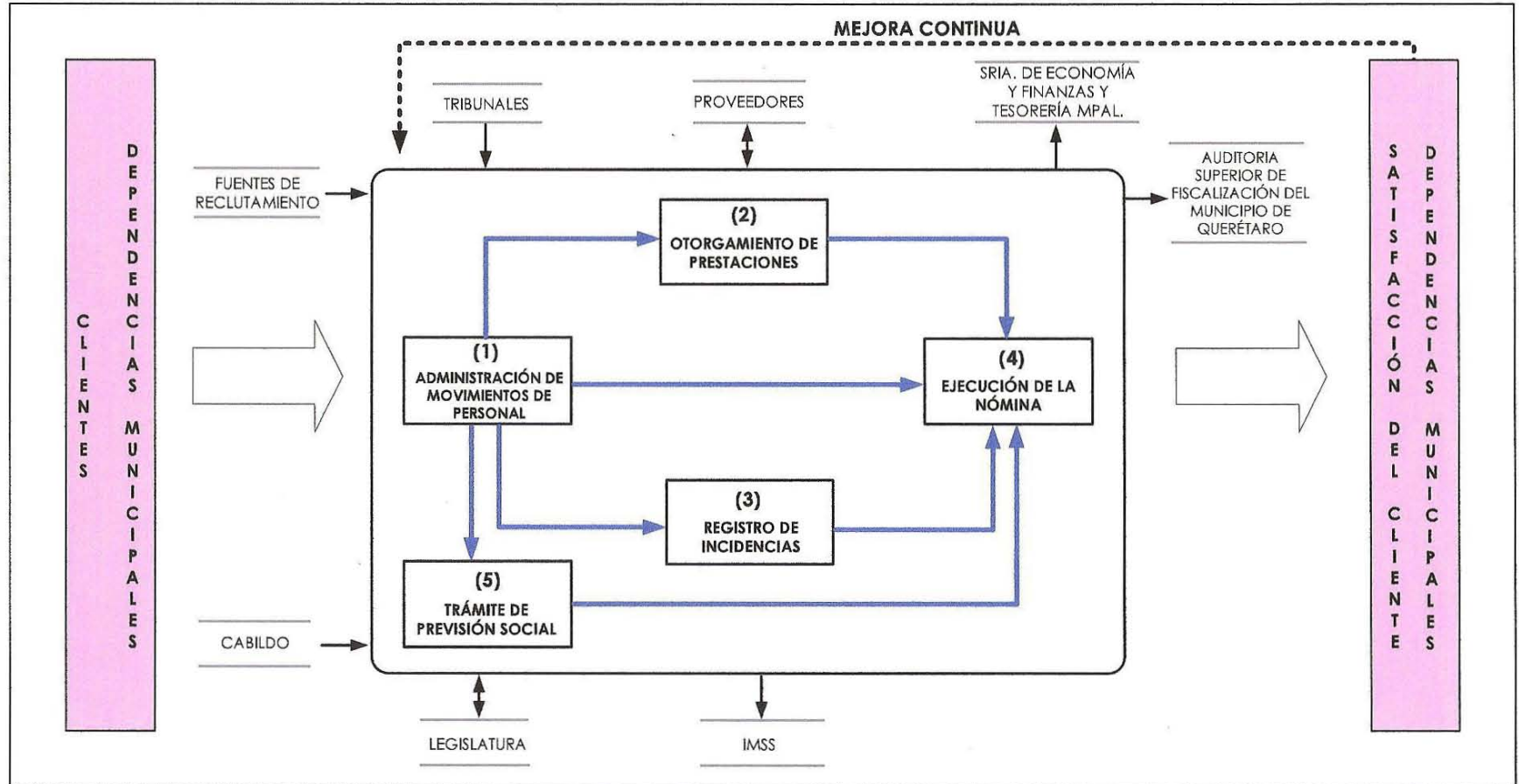
FECHA MODIF:

DEPENDENCIA:

**SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN**

DEPENDENCIA SUBORDINADA:

**RECURSOS HUMANOS**



ELABORADO:

L.I.A. Claudia Idalia Guerra Pallares  
Analista de Sistemas Administrativos

Lic. Lourdes Maya Contreras  
Jefe de Departamento de Reclutamiento y Desarrollo de Personal

REVISADO:

Lic. Lourdes Maya Contreras  
Jefe de Departamento de Reclutamiento y Desarrollo de Personal

Lic. María Eugenia Osorio Hernández  
Jefe de Departamento de Administración de Personal

Lic. Carlos Iván Sandoval Arvizu  
Jefe del Departamento de Relaciones Laborales

AUTORIZADO:

Lic. Liliana López González  
Jefe de Departamento de Remuneraciones

Lic. José Francisco Pérez Uribe  
Director de Recursos Humanos





NOMBRE DEL ESQUEMA:

## Enfoque de Proceso ADMINISTRACIÓN DE MOVIMIENTOS DE PERSONAL

CÓDIGO:  
**EF-230100-01**

FECHA CREACIÓN:  
**14-05-07**

REVISIÓN:  
**1**

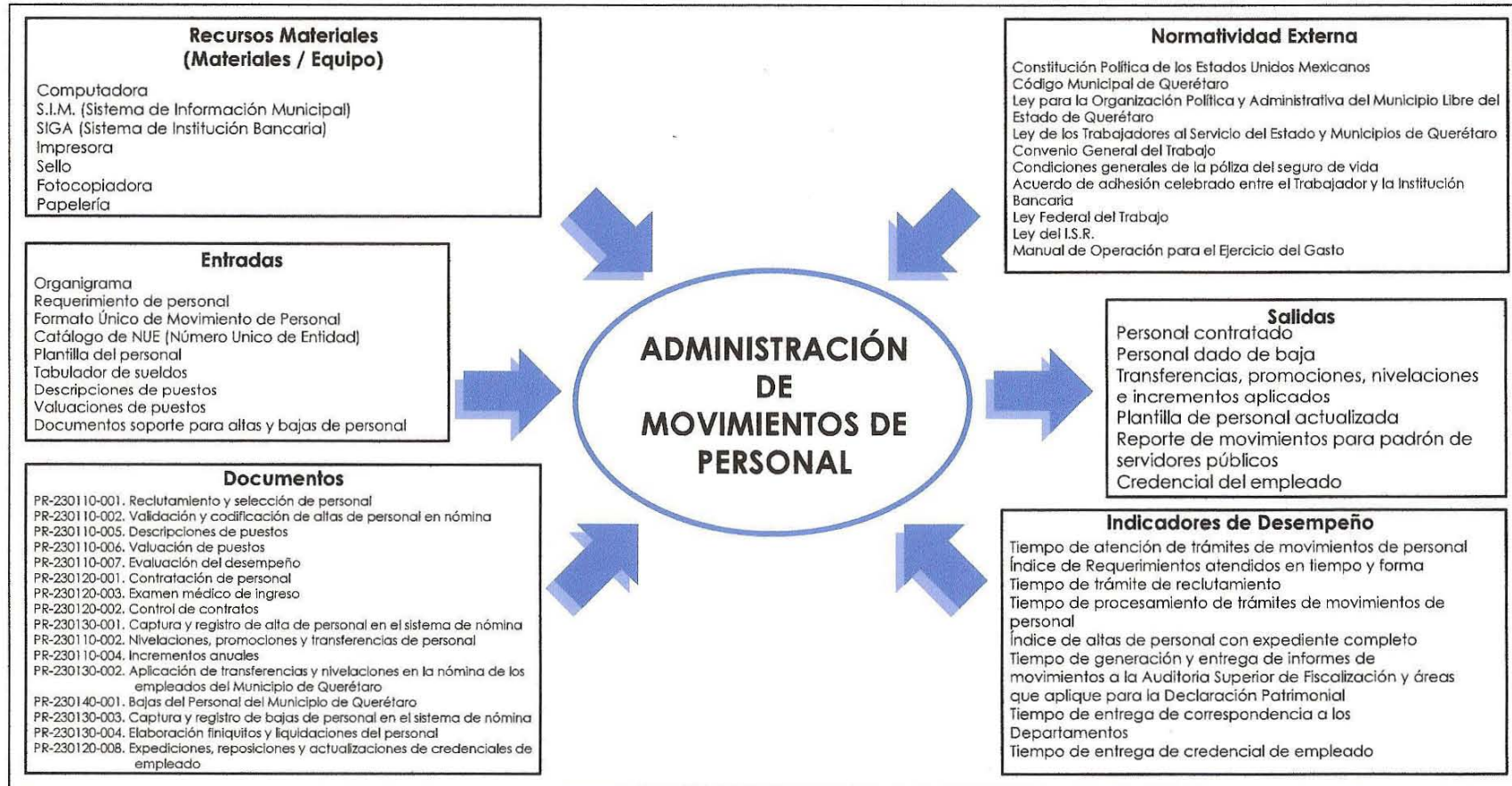
FECHA MODIF:  
**20-09-07**

DEPENDENCIA:

**SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN**

DEPENDENCIA  
SUBORDINADA:

**DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



ELABORADO:		REVISADO:				AUTORIZADO:
L.I.A. Claudia Idalia Guerra Pallares Analista de Sistemas Administrativos	Lic. Lourdes Maya Contreras Jefe de Departamento de Reclutamiento y Desarrollo de Personal	Lic. Lourdes Maya Contreras Jefe de Departamento de Reclutamiento y Desarrollo de Personal	Lic. María Eugenia Osorio Hernández Jefe de Departamento de Administración de Personal	Lic. Carlos Iván Sandoval Anzu Jefe del Departamento de Relaciones Laborales	Lic. Liliana López González Jefe de Departamento de Remuneraciones	Lic. José Francisco Pérez Uribe Director de Recursos Humanos



NOMBRE DEL ESQUEMA:

## Enfoque de Proceso EJECUCIÓN DE LA NÓMINA

CÓDIGO:  
**EF-230100-04**

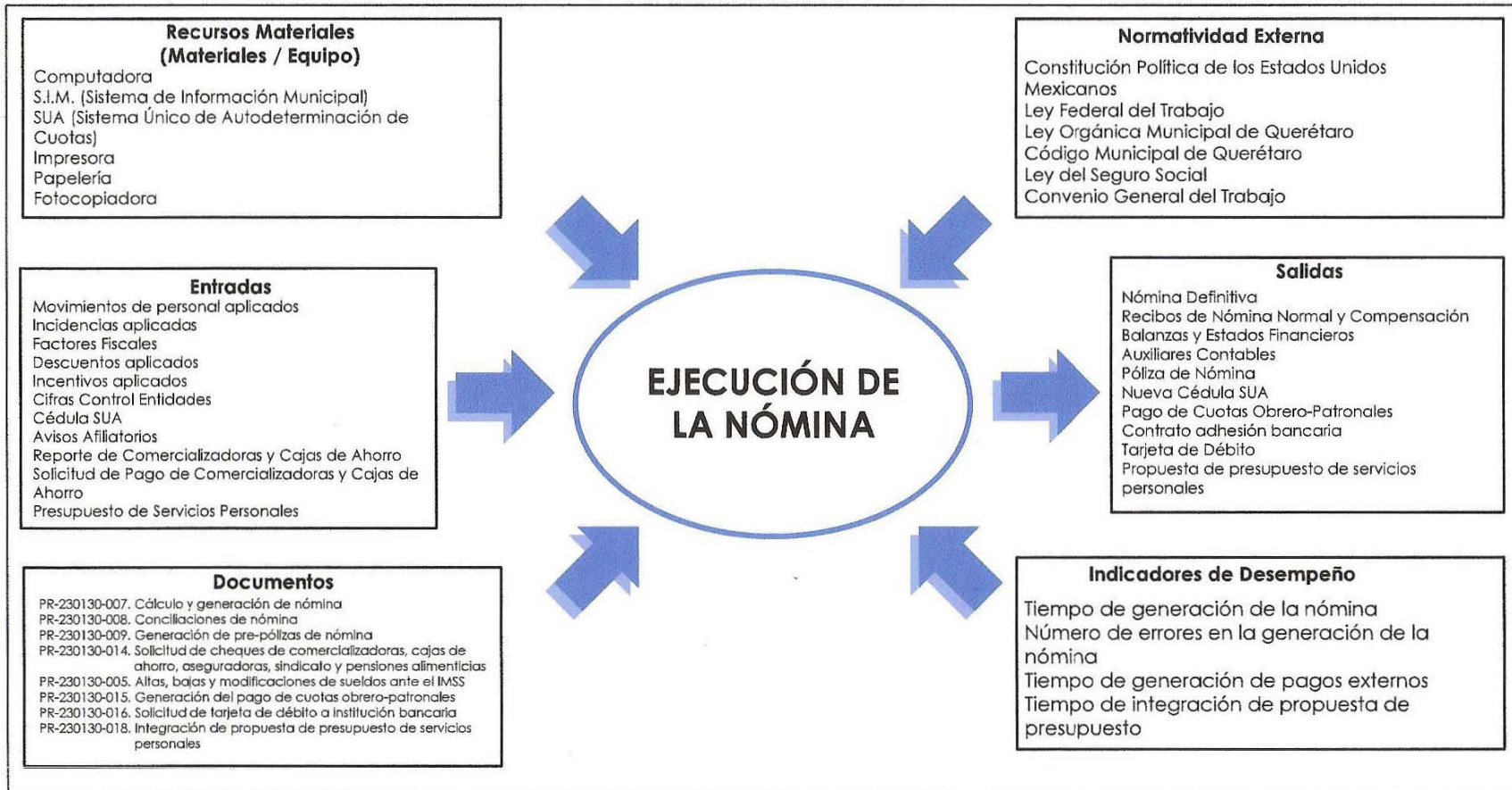
FECHA CREACIÓN:  
**14-05-07**

REVISIÓN:  
**1**

FECHA MODIF:  
**20-09-07**

DEPENDENCIA: **SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN**

DEPENDENCIA SUBORDINADA: **DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



ELABORADO:	REVISADO:	AUTORIZADO:
L.I.A. Claudia Idalia Guerra Pallares Analista de Sistemas Administrativos	Lic. Lourdes Maya Contreras Jefe de Departamento de Reclutamiento y Desarrollo de Personal	Lic. Liliána López González Jefe de Departamento de Remuneraciones
		Lic. José Francisco Pérez Uribe Director de Recursos Humanos



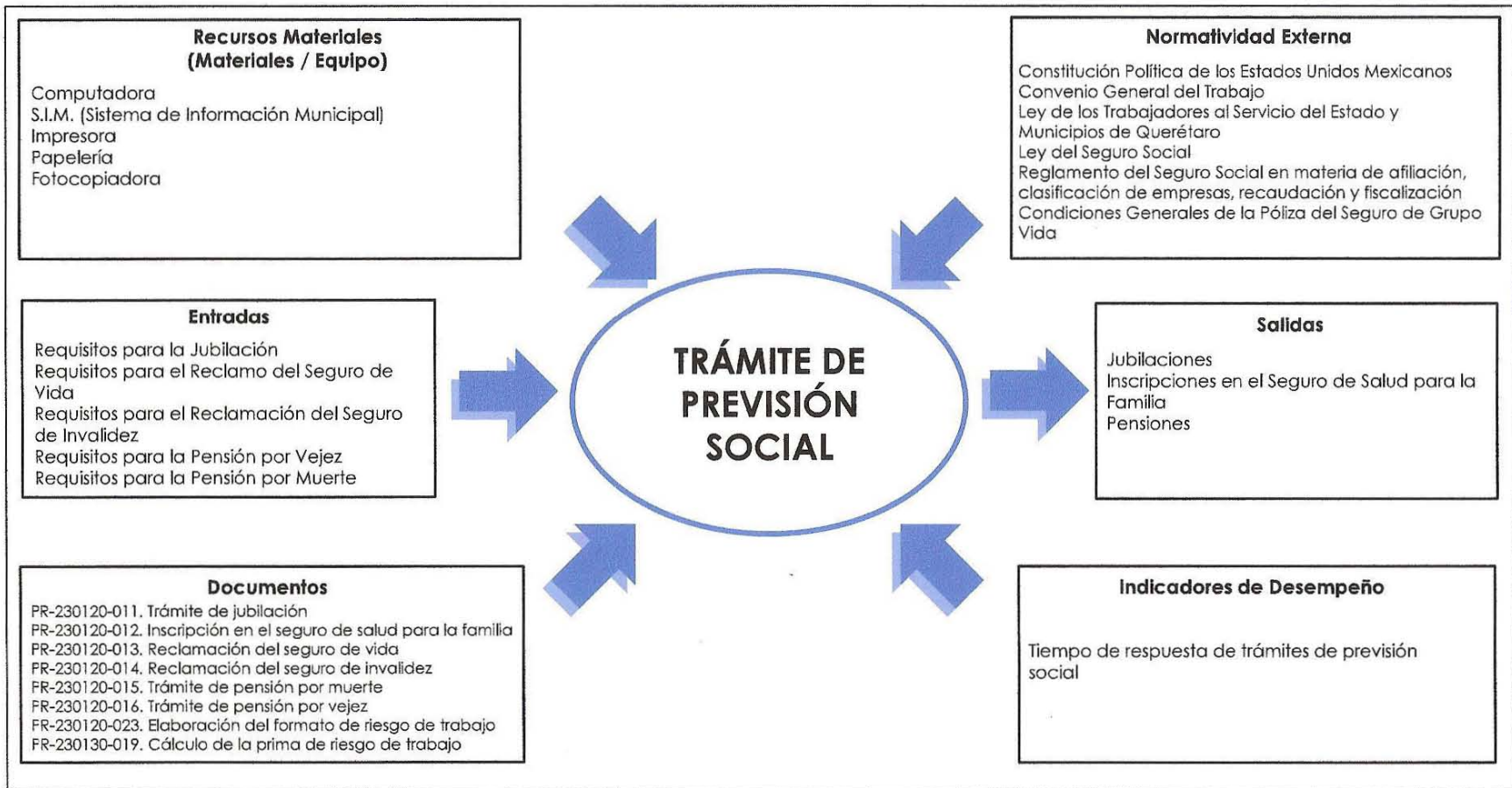


NOMBRE DEL ESQUEMA:

**Enfoque de Proceso  
TRÁMITE DE PREVISIÓN SOCIAL**

CÓDIGO: <b>EF-230100-05</b>	FECHA CREACIÓN: <b>14-05-07</b>
REVISIÓN: <b>1</b>	FECHA MODIF: <b>20-09-07</b>

DEPENDENCIA: <b>SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN</b>	DEPENDENCIA SUBORDINADA: <b>DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>
---	--



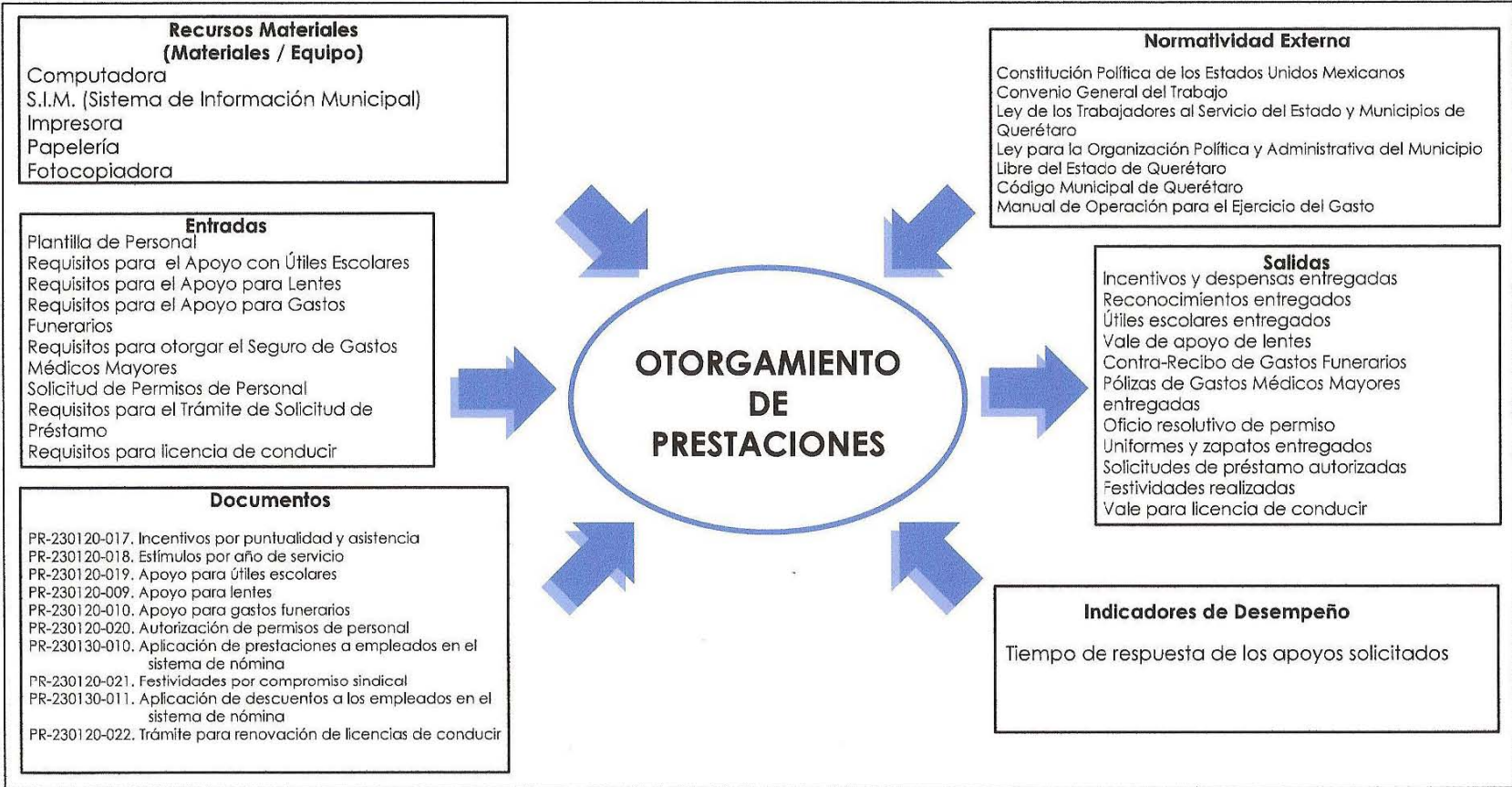
ELABORADO:		REVISADO:		AUTORIZADO:
L.I.A. Claudia Idalia Guerra Pallares Analista de Sistemas Administrativos	Lic. Lourdes Maya Contreras Jefe de Departamento de Reclutamiento y Desarrollo de Personal	Lic. María Eugenia Osorio Hernández Jefe de Departamento de Administración de Personal	Lic. Liliána López González Jefe de Departamento de Remuneraciones	Lic. José Francisco Pérez Uribe Director de Recursos Humanos



NOMBRE DEL ESQUEMA: **Enfoque de Proceso OTORGAMIENTO DE PRESTACIONES**

CÓDIGO: <b>EF-230100-02</b>	FECHA CREACIÓN: <b>14-05-07</b>
REVISIÓN: <b>1</b>	FECHA MODIF: <b>20-09-07</b>

DEPENDENCIA: <b>SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN</b>	DEPENDENCIA SUBORDINADA: <b>DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>
--	---



ELABORADO:		REVISADO:		AUTORIZADO:
L.I.A. Claudia Idalia Guerra Pallares Analista de Sistemas Administrativos	Lic. Lourdes Maya Contreras Jefe de Departamento de Reclutamiento y Desarrollo de Personal	Lic. María Eugenia Osorio Hernández Jefe de Departamento de Administración de Personal	Lic. Lilliana López González Jefe de Departamento de Remuneraciones	Lic. José Francisco Pérez Uribe Director de Recursos Humanos



#### 4. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD

##### Requisitos Generales

La Secretaría de Administración ha establecido, documentado e implementado el Sistema de Administración de Calidad, el cual se mantiene operando de manera consistente y mejorando continuamente su eficacia, y su documentación incluye:

- a) Una Política de Calidad, así como los Objetivos Generales de Calidad de la Secretaría y los Objetivos Específicos de Calidad de cada una de las áreas que la conforman.
- b) El Manual de Calidad.
- c) Los procedimientos documentados requeridos por esta norma.
- d) Los procedimientos requeridos por cada una de las áreas que conforman la Secretaría, para asegurar la eficaz planificación, operación y control de sus procesos;
- e) Los registros requeridos por la norma ISO 9001:2000.

##### MANUAL DE CALIDAD

En el Manual de Calidad establecido en la Secretaría de Administración se incluye al menos:

- a) El alcance del Sistema de Administración de Calidad así como las exclusiones.
- b) La referencia a los procedimientos documentados para la operación de cada una de las áreas, así como la referencia a los procedimientos requeridos por la Norma ISO 9001:2000.
- c) La descripción de la interacción entre los procesos de las áreas que conforman la Secretaría para el Sistema de Administración de Calidad, la cual se muestra en el Mapa General de la Secretaría, así como en los Mapas de Procesos de cada una de las áreas. De igual manera y en forma detallada, la interacción se encuentra reflejada en los procedimientos administrativos requeridos para la operación de la Secretaría de Administración.

##### CONTROL DE DOCUMENTOS

El Control de los documentos que integran el Sistema de Administración de Calidad se lleva a cabo de acuerdo a lo establecido en el procedimiento documentado Control de Documentos del Sistema de Administración de Calidad, el cual da respuesta a cada uno de los requisitos establecidos en la norma.

Los documentos vigentes del SAC son únicamente aquellos que se encuentran publicados de manera oficial en el Sistema Municipal de Control de Documentos (SIMCOD) y disponibles a través de la intranet. Todas las copias impresas que se generen de dicho sistema son consideradas como copias no controladas, a menos que cuenten con el sello distintivo de “Copia Controlada”. De igual manera, la lista maestra de documentos del SAC es generada por los administradores del SIMCOD cuando es necesario.

## 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

### Compromiso de la Dirección

Para asegurar el compromiso, desarrollo e implementación del Sistema Administración de Calidad, se ha conformado un Comité de Calidad el cual está integrado por la Secretaría de Administración y los Directores de cada una de las áreas.

Enfoque al Usuario: Dependencias Municipales, Ciudadanos y Proveedores.

### Política de Calidad

El Comité de Calidad ha establecido la siguiente Política de Calidad adecuada al propósito de la Secretaría de Administración:

“En la Secretaría de Administración estamos comprometidos con la calidad, proporcionando recursos humanos, materiales y servicios administrativos, para el buen funcionamiento de las dependencias municipales, cumpliendo con la normatividad aplicable, a través de la mejora continua de nuestros procesos”

### Planificación

#### Objetivos de la Calidad

Se han establecido los siguientes Objetivos Generales para la Secretaría de Administración, los cuales son consistentes con la Política de Calidad:

- Proporcionar oportunamente los recursos humanos, materiales y servicios a la dependencias municipales.
- Eficientar continuamente nuestros procedimientos administrativos.
- Promover la transparencia en cada uno de los procesos que realiza la Secretaría en apego a la normatividad aplicable.
- Cumplir con los tiempos de atención y garantizar los servicios que otorgamos.
- Llevar a cabo una administración eficiente del patrimonio municipal.
- Impulsar el desarrollo humano integral de nuestro personal.

## Responsabilidad, Autoridad y Comunicación

### Responsabilidad y Autoridad.

La Secretaría de Administración, a través de la Dirección de Organización y Gestión de Calidad define la autoridad mediante el organigrama y los Manuales de Organización; la Dirección de Recursos Humanos en coordinación con las demás direcciones, es quien define las responsabilidades que tiene el personal en el Sistema de Administración de Calidad, para asegurar su competencia mediante las descripciones de puesto, las cuales son comunicadas al personal a través de su jefe inmediato.

## 6. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

### Seguimiento y medición

#### Satisfacción del Usuario

De manera periódica cada una de las áreas de esta Secretaría realiza encuestas de satisfacción a sus usuarios para conocer la percepción que tienen de los servicios que se les otorgan. Para tal efecto, cada Dirección define la metodología para su diseño y aplicación y de acuerdo a los resultados obtenidos se establece un plan de acción.

#### Auditorías Internas.

A través del procedimiento Auditorías Internas al Sistema de Gestión de Calidad, la Secretaría de Administración lleva a cabo revisiones periódicas y planeadas con los siguientes objetivos:

- a) Determinar si el Sistema es conforme con las disposiciones planeadas, con los requisitos de la norma ISO 9001:2000 y con los requisitos establecidos por la Secretaría de Administración para el Sistema de Administración de Calidad
- b) Asegurar que el Sistema se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

#### Seguimiento y Medición de los Procesos para el Servicio

En la Secretaría de Administración se aplican los métodos que se consideran apropiados para el seguimiento y cuando es posible, la medición de los servicios que se proporcionan. Estos métodos pretenden demostrar la capacidad de los procesos de servicio para alcanzar los resultados esperados en los objetivos.

Cuando no se alcanzan los objetivos establecidos, el personal de cada Dirección, lleva a cabo las correcciones y acciones correctivas necesarias según sea conveniente, para asegurar la conformidad del servicio que se proporciona.

### Seguimiento y Medición del Servicio.

Cada área es responsable de medir y hacer el seguimiento a las características del servicio que proporciona para verificar que cumple con los requisitos. Así mismo, cada Dirección mantiene la evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros que se llevan indican la persona que autoriza el trámite para la prestación del servicio.

La prestación del servicio no debe de llevarse a cabo hasta que se han completado satisfactoriamente las disposiciones planeadas en los procedimientos, a menos de que dicha prestación sea aprobada por otra persona con la autoridad pertinente. De darse esta situación se conservan los registros (firmas) necesarios que autorizan dicho trámite.

### Control del Servicio No Conforme

Para asegurarse de que el servicio que no cumpla con los requisitos se identifique y se controle para prevenir su entrega no intencional, se tiene documentado el procedimiento Control del Servicio No Conforme del Sistema de Administración de Calidad, el cual contempla las siguientes alternativas cuando se detecta un producto que no cumple con los requisitos:

- a) Se toman acciones para eliminar la no conformidad detectada.
- b) Se autoriza su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable por nuestros usuarios internos.
- c) Se toman acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto. Cada una de las Direcciones mantiene registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

### Análisis de Datos

Como una forma para determinar y demostrar la idoneidad y la eficacia del Sistema de Administración de Calidad, en la Secretaría de Administración se recopilan y analizan los datos apropiados. Este análisis nos permite evaluar dónde puede realizarse la mejora continua del Sistema.

El análisis de los datos proporciona información sobre la satisfacción del usuario, la conformidad con los servicios proporcionados, el comportamiento y tendencias de los objetivos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo las acciones preventivas, así como información sobre los proveedores.

### Mejora Continua.

La eficacia del Sistema de Administración de Calidad de la Secretaría de Administración se mide durante las revisiones por la Dirección, donde se evalúa la Política de Calidad, el comportamiento de los Objetivos de Calidad, la satisfacción de las áreas usuarias y Proveedores, los resultados de las Auditorías internas y externas, el análisis de los datos, además de las acciones correctivas y preventivas. Lo anterior permite mejorar continuamente los diversos procesos.

### Acción Correctiva

En la Secretaría de Administración se toman las acciones correctivas necesarias para eliminar la causa de no conformidades y evitar su recurrencia. Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

El método para la aplicación de las Acciones Correctivas se encuentra en el procedimiento documentado Acciones Correctivas del Sistema de Gestión de la Calidad.

### Acción Preventiva

El procedimiento documentado Acciones Preventivas del Sistema de Administración de Calidad también se utiliza para identificar las causas de no conformidades potenciales y determinar las acciones para prevenir su ocurrencia. Se busca que las acciones preventivas sean apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

### MEJORAS DE LA SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN

Uno de los principales beneficios de los sistemas de calidad, es la generación sistemática de las mejoras que pueden aplicarse a los procesos para aumentar la eficiencia de los mismos. A continuación se presentan una serie de mejoras que se han logrado en la Secretaría de Administración:

TABLA 9. Indicadores de Mejoras en la Secretaría de Administración.

MEJORA	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO
<p>CREACIÓN DE NUEVOS INDICADORES Y MODIFICACIÓN DE OBJETIVOS A PARTIR DEL MES DE NOVIEMBRE DE 2008</p>	Índice de Descripciones de Puesto actualizadas	85% por administración
	Índice de Evaluaciones de Desempeño aplicadas	90% Anual
	Índice de altas de personal con expediente completo ( <b>modificación</b> , Antes 80%)	95%
	Porcentaje de pago en tiempo y forma del personal de nuevo ingreso o reingreso al Municipio	100%
	Tiempo de Integración de Expedientes de personal de nuevo ingreso al Municipio	5 días
	Tiempo de reclasificación de expedientes de personal por baja	5 días
	Índice de contratos temporales actualizados	95%
	Tiempo de aplicación de incidencias y ausentismo de los empleados del Municipio	3 días hábiles
	Tiempo de atención a requerimientos de información de autoridades administrativas ( <b>modificación</b> antes 4 días)	3 días hábiles
	Tiempo de atención de baja por término de contrato, abandono de trabajo, renuncia, determinación de invalidez definitiva por el IMSS, destitución del TMRA ( <b>modificación</b> antes 1 día)	7 horas laborales
	Tiempo de atención de baja por rescisión ( <b>modificación</b> antes 3 días)	2 días hábiles
	Tiempo de atención de sanciones laborales ( <b>modificación</b> antes 5 días hábiles)	7 horas
MEJORA	DESCRIPCIÓN	IMPLEMENTACIÓN
INDICADORES	Se cambió el indicador y objetivo de los siguientes indicadores: Porcentaje de devoluciones de trámites administrativos. (CTA) a “ <b>Porcentaje de Trámites Administrativos sin</b>	EN PROCESO

	<p><b>devoluciones” con objetivo de 95%</b>  Porcentaje de devoluciones de trámites de pago. (CTF) a <b>“Porcentaje de Trámites de Pago sin devoluciones” con objetivo de 85%</b></p> <p>Porcentaje de devoluciones de solicitud de pago (CCC) a <b>“Porcentaje de Solicitudes de Pago sin devoluciones” con objetivo de 95%</b>  Además se incluyeron los siguientes indicadores:  “Tiempo de atención para elaboración de requisiciones” Objetivo 6 días  “Tiempo de atención para elaboración de requisiciones de activo fijo” Objetivo 12 días  Tiempo de atención para elaboración de contratos” Objetivo 12 días  “Tiempo atención para devolución de acuses” objetivo 3 días</p>	
<p>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2008</p>	<p>Se rediseñó el formato de evaluación del desempeño del personal, alineándose a los mismos elementos definidos en las descripciones de puesto.  Se integró una matriz de requerimientos estandarizados por nivel jerárquico y tipo de función.  Se generaron los resultados de más de 2500 trabajadores de la evaluación del desempeño, comparando los requerimientos del puesto con el nivel de cumplimiento de la persona de acuerdo a la evaluación.  Por primera vez se generó un mecanismo para la Detección de necesidades de capacitación del personal, de acuerdo al perfil puesto-persona.</p>	<p>100%</p>
<p>CONTRATACIONES SIMULTÁNEAS DE PERSONAL</p>	<p>Se adecuó el SIM a fin de que se pudieran elaborar más de una preacta al mismo tiempo.  Se redujo en un 80% el tiempo de preacta del personal en el caso de contrataciones</p>	<p>100%</p>

	masivas (cuerpo, policiaco y operativos).	
<b>FORMATO ELECTRÓNICO PARA DESCUENTOS DE EMPLEADOS</b>	Se diseñó y registró un formato para el envío estandarizado y validado de la información de cajas populares, aseguradoras y comercializadoras. Se capacitó a los proveedores en el uso del formato. Se redujo en un 50% el tiempo de validación y procesamiento en la nómina de estas incidencias.	<b>EN PROCESO</b>
<b>APLICACIÓN DE ENCUESTAS DE CLIENTES: TRABAJADORES Y DEPENDENCIAS</b>	Se aplicó por primera ocasión la aplicación en el mes de Julio, la Encuesta de Satisfacción de las Dependencias. Se envió por la intranet el formato para ser llenado por las dependencias. Se está aplicando nuevamente en Enero de 2009 la aplicación de estas encuestas.	100%
<b>RECURSOS HUMANOS EN LÍNEA</b>	Generación del proyecto de kiosko electrónico para consulta del personal o para actualización de datos. Coordinación con la Dirección de Sistemas para el desarrollo del sistema. Implementación y difusión del sistema. Se diseñó y registró un formato para el envío estandarizado y validado de la información de cajas populares, aseguradoras y comercializadoras.	<b>EN PROCESO</b>
<b>AUTOMATIZACIÓN DEL FORMATO DE NO ADEUDOS</b>	Diseño del formato electrónico. Adaptación del formato en las áreas involucradas.	<b>EN PROCESO</b>
<b>NÓMINA EN MEDIO MAGNÉTICO</b>	Generación de la nómina de manera electrónica, en sustitución de la de papel.	<b>EN PROCESO</b>
<b>AMPLIACIÓN DE SERVICIOS EN CAJA DE AHORRO</b>	Análisis de comportamiento de rotación de la inversión, para implementación de créditos a través de la caja; Estructura para la introducción de créditos.	<b>EN PROCESO</b>
<b>CONCURSOS Y LICITACIONES</b>	Actualización del programa anual de adquisiciones 2008	Avance 100% <b>TERMINADO</b>
<b>COORDINACIÓN DE NORMATIVIDAD</b>	Actualización del Manual de Operación	Avance 100% <b>PUBLICADO</b>
	Concurso de servicios de mantenimiento correctivo. (LISTA DE PRECIOS	



ADQUISICIÓN DE BIENES DE CONSUMO VEHICULAR	AUTORIZADOS)	Avance 80%
	Almacén de refacciones en consignación, para patrullas. (PROVEEDORES DEDICADOS)	100%
	Depuración y mejora del catálogo de refacciones y servicios	Avance 70%
ADQUISICIÓN Y CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	Compras por Internet. Proyecto en espera de modificaciones mayores al SIM	20% en espera de la capacidad de sistemas
	Digitalización del padrón de proveedores.	Funcionando al 100%
	Módulo de información a proveedores sobre cuentas por pagar. (FACTORAJE NAFIN)	70%
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN PATRIMONIAL Y SERVICIOS INTERNOS	Implementación de scanner en el procedimiento de levantamiento de inventario físico	Avance 100%
	Sistema de Control de Almacenes	Avance 100%
	Mantenimiento de Mobiliario	Avance 100%
	Digitalización de Facturas	Avance 100%
	Levantamiento georeferenciados a través de GPS a los inmuebles del Municipio	80%
	Desarrollo de un software en el área de Bienes Inmuebles, para el manejo de su inventario	90%
	Administración de software para el servicio de vigilancia	90%
	Desarrollo de software para la Administración y Seguimiento de los servicios de mantenimiento correctivo y preventivo de los inmuebles del Municipio	Enero-Febrero
SOLICITUD GENERAL DE TRÁMITES	Se pretende crear un sistema que permita a los usuarios generar sus solicitudes y que éstas sean monitoreadas por la Coordinación correspondiente a efectos de proporcionar un servicio de calidad en tiempo y forma. Al momento se ha realizado un concentrado de trámites y servicios que proporciona la Dirección de Apoyo Administrativo y estamos en proceso de definir los criterios de aceptación y medición para cada uno de ellos.	Se elaboró un registro de requisitos por cada trámite que realiza la Dirección y se procederá a acordar con la Dirección de Sistemas la fecha en que estarían disponibles para comenzar a diseñar este sistema

<b>INSTITUTO MUNICIPAL DE CAPACITACIÓN</b>	Se modificaron y simplificaron los formatos de la detección de necesidades anual.	Avance 100%
	Se alinea la evaluación de desempeño como un insumo al programa anual de capacitación	Avance 100%
	Continuidad del Sistema Municipal de Profesionalización: Diseño de los Instrumentos Metodológicos: Administración Pública Municipal Ética y Responsabilidad de los Servidores Públicos	100 % 80 %
	Personal asistente a la competencia Administración Pública Municipal	Avance 25.16%
	Se da inicio en la Secretaría de Administración, la revisión de los Perfiles de Puestos en el rubro de Educación Formal para integrar a las personas en los Programas de Capacitación	Avance 100%
	Se adquirió equipo audiovisual para las Salas de Capacitación	Avance 100%
	Se enviará a las Dependencias un informe semestral con el comportamiento de capacitación con la finalidad de crear conciencia en la asistencia para disminuir el ausentismo y el gasto que provoca.	Avance 100%
	Se están formando Instructores Internos con el propósito de optimizar recursos y fortalecer el capital intelectual	Avance 100%
	Se remodela el Instituto Municipal de Capacitación con una ampliación en sus instalaciones	Avance 90%

FUENTE: Dirección de Organización Ayuntamiento de Querétaro

## **VII. 8 c SECRETARÍA DE GESTIÓN DELEGACIONAL**

### **1. INTRODUCCIÓN**

Con la implantación del Sistema de Administración de Calidad, la Secretaría de Gestión Delegacional da cumplimiento al quinto eje rector del Municipio de Querétaro, “Gobierno cercano y transparente”.

La Secretaría de Gestión Delegacional fue creada con el objetivo de propiciar el desarrollo en las delegaciones mediante la agilización de tramitología en cuanto a peticiones hechas

por el ciudadano o las mismas delegaciones municipales, obteniendo como consecuencia calidad de vida y buen gobierno para asegurar oportunidades a todos los habitantes del Municipio de Querétaro, con la cooperación oportuna de las delegaciones municipales.

Los objetivos del Manual de Calidad son:

- Comunicar los requisitos y documentos necesarios para el buen funcionamiento del sistema de Administración de Calidad de la Secretaría de Gestión Delegacional.
- Establecer los requisitos que se requieren para implementar y dar seguimiento al sistema de Administración de Calidad.
- Definir el Alcance que tiene el Sistema de Administración de Calidad.
- Contar con un documento que agrupe la esencia del Sistema de Administración de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2000 y que pueda ser presentado tanto a usuarios externos como internos.
- Establecer las condiciones para que la Secretaría de Gestión Delegacional cuente con:
  - Información y documentación actualizada.
  - Compromiso y conciencia del personal.
  - Aseguramiento de la calidad en los recursos y servicios que proporcionan al resto de las dependencias y a los usuarios externos.
  - Mecanismos para el aprovechamiento eficiente de los recursos.

Se desea demostrar capacidad para proporcionar un Servicio de Respuesta Ciudadana que satisfaga los requerimientos de los usuarios y las leyes o reglamentos aplicables a la Secretaría de Gestión Delegacional y mantener documentado el Sistema de Administración de Calidad de acuerdo a lo descrito en el Manual de Calidad.

El Manual es usado como medio para establecer, tanto los lineamientos internos bajo los cuales es controlada la planeación del servicio, así como demostrar la manera en que se da cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 9001:2000.

#### ANTECEDENTES

La Secretaría de Gestión Delegacional fue creada, como se mencionó anteriormente, con el objetivo de propiciar el desarrollo en las delegaciones mediante la agilización de tramitología en cuanto a peticiones hechas por el ciudadano en materia de obra, infraestructura, servicios, recreación, desarrollo humano integral, deporte, entre otras a las mismas delegaciones municipales, trayendo como consecuencia calidad de vida y buen

gobierno para asegurar oportunidades a todos los habitantes del Municipio de Querétaro, con la cooperación oportuna de las Delegaciones Municipales.

Para ello la Secretaría está conformada por:

- Unidad de Enlace y Verificación Delegacional.
- Unidad de Obra Pública Delegacional.
- Unidad de Mantenimiento de Centros y Parques Recreativos Delegacionales
- Unidad de Promoción y Desarrollo Humano Delegacional.
- Dirección del Sistema Municipal del Deporte y la Recreación.
- Oficina del Secretario de Gestión Delegacional

Estas Unidades y la Dirección fueron creadas para fortalecer y coadyuvar con las Delegaciones Municipales con el fin de que se ejecuten de la mejor manera los programas del Municipio en materia de obra, infraestructura y servicios, deporte, recreación, desarrollo humano integral y gobierno cercano y transparente.

Las siete delegaciones para las cuales la Secretaría de Gestión Delegacional coordina y trabaja son:

1. Delegación Municipal de Centro Histórico
2. Delegación Municipal de Josefa Vergara y Hernández
3. Delegación Municipal de Félix Osoreo Sotomayor
4. Delegación Municipal de Felipe Carrillo Puerto
5. Delegación Municipal Santa Rosa Jáuregui
6. Delegación Municipal de Epigmenio González
7. Delegación Municipal de Villa Cayetano Rubio

La plantilla de la Secretaría de Gestión Delegacional es de 513 empleados aproximadamente, todos distribuidos en las dependencias anteriormente descritas.

La Secretaría de Gestión Delegacional implementó un Sistema de Administración de Calidad como una de las estrategias para mejorar continuamente sus procesos, satisfacer las necesidades de los ciudadanos y alcanzar el objetivo planteado en el quinto Eje Rector del Plan Municipal de Desarrollo 2006-2009 “Gobierno Cercano y Transparente”, en las siguientes líneas de acción:

- Lograr la certificación en sistemas de calidad en dependencias municipales no certificadas.

- Concientizar a toda la administración municipal para trabajar con enfoque de mejora continua y calidad total

## 2. ALCANCE DEL SISTEMA

El Alcance de este Sistema de Administración de Calidad es el siguiente:

“Administración de los Recursos y Servicios proporcionados por la Secretaría de Gestión Delegacional”

Es necesario mencionar que la Secretaría de Gestión Delegacional es una dependencia que forma parte del Municipio de Querétaro, por lo cual el alcance del sistema abarca únicamente a los procesos internos que son facultad de la misma y que han sido determinados por cada una de las áreas que la conforman.

La Secretaría de Gestión Delegacional ha desarrollado el presente Manual de Calidad aplicando los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001 versión 2000 para cubrir las siguientes áreas:

- La oficina del Secretario de Gestión Delegacional.
- La Dirección del Sistema Municipal del Deporte y la Recreación.
- La Unidad de Enlace y Verificación Delegacional.
- La Unidad de Obra Pública Delegacional.
- La Unidad de Promoción y Desarrollo Humano Delegacional.
- La Unidad de Mantenimiento de Centros y Parques Recreativos Delegacionales.

## 3. ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

FIGURA 17. Mapa de Procesos Secretaría de Gestión Delegacional (Página siguiente)



**MUNICIPIO DE QUERÉTARO**  
Secretaría de Administración

NOMBRE DEL ESQUEMA:

**Mapa de Procesos  
SECRETARÍA DE GESTIÓN DELEGACIONAL**

CÓDIGO:  
MP-200000

FECHA CREACIÓN:  
15-09-08

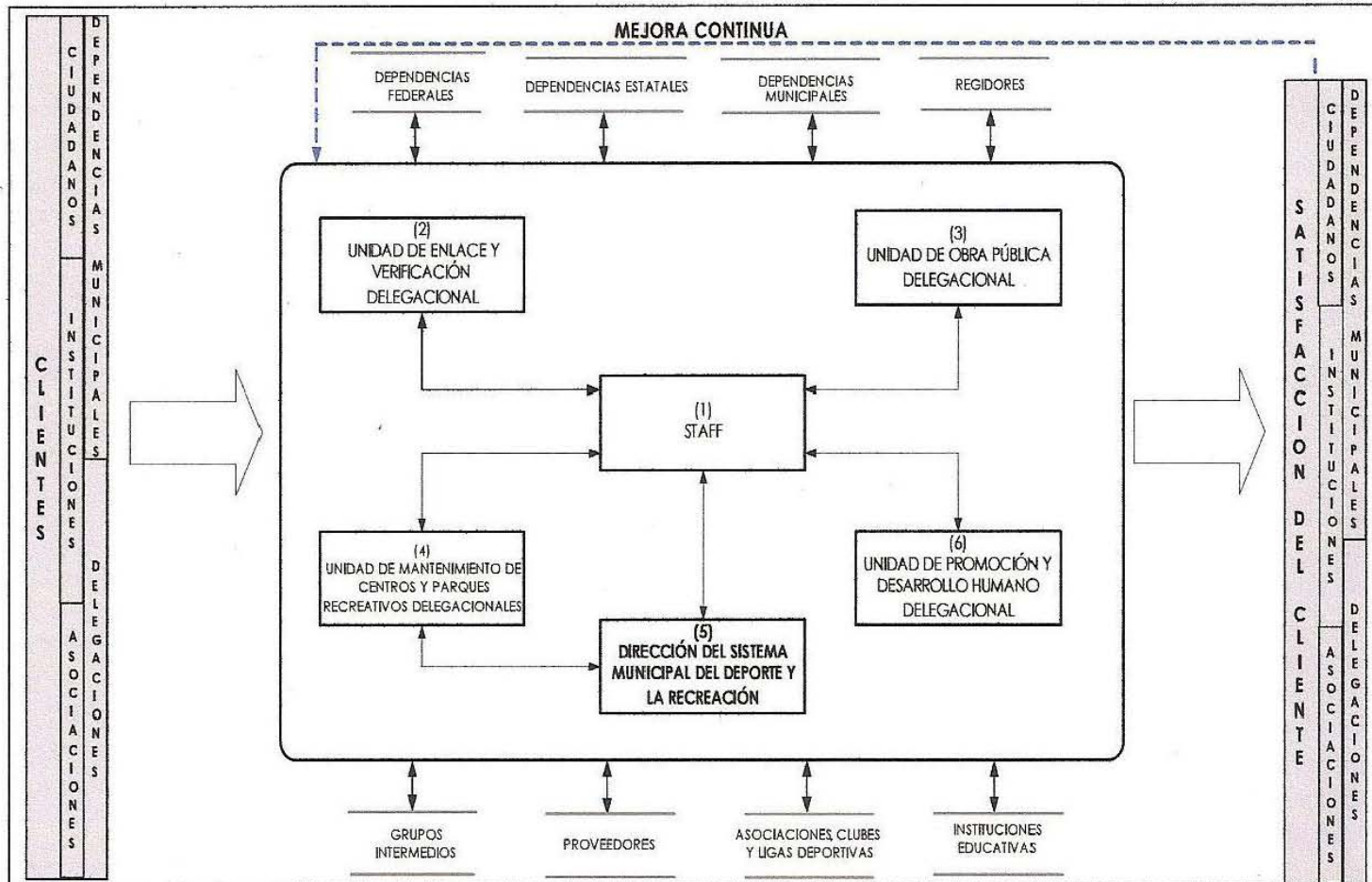
REVISIÓN:  
1

FECHA MODIF:  
11-12-08



DEPENDENCIA: SECRETARÍA DE GESTIÓN DELEGACIONAL

DEPENDENCIA SUBORDINADA:



ELABORADO:

Lic. Roberto Sosa Pichardo  
Analista de Sistemas Administrativos

REVISADO:

Ing. Alfredo Arévalo Morales  
Secretario de Gestión Delegacional

AUTORIZADO:

Ing. Alfredo Arévalo Morales  
Secretario de Gestión Delegacional

Los procesos de la Secretaría de Gestión Delegacional, están identificados por cada una de las áreas que la conforman.

El mapa anterior muestra la interrelación que existe entre las áreas que conforman la Secretaría de Gestión Delegacional, así como también las que se establecen con entidades externas con las que se tiene contacto directo para el desarrollo de sus procesos.

Como lo muestra el mapa, los usuarios principales son las delegaciones municipales, aunque también tienen usuarios externos tales como proveedores y en ciertos casos, la ciudadanía en general.

#### 4. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD

La Secretaría de Gestión Delegacional ha establecido, documentado e implementado el Sistema de Administración de Calidad, el cual se mantiene operando de manera constante y mejorando continuamente su eficacia.

#### REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

##### Generalidades

La Secretaría de Gestión Delegacional tiene la siguiente documentación para llevar a cabo la gestión de calidad la cual es difundida a todo el personal involucrado de la Secretaría:

- Una política de calidad
- Objetivos de calidad
- Un Manual de calidad
- Procedimientos documentados que aseguran la eficaz planificación, operación y control de sus procesos y control de sus registros.
- Procedimientos requeridos por cada una de las áreas que la conforman, para asegurar la eficaz planificación, operación y control de sus procesos
- Registros de calidad requeridos por la norma ISO 9001:2000

#### MANUAL DE CALIDAD

La Secretaría de Gestión Delegacional establece y mantiene un manual de la calidad que incluye:

- El alcance del Sistema de Administración de Calidad, así como las exclusiones del mismo.

- La referencia a los procedimientos documentados para la operación de cada una de las áreas, así como la referencia a los procedimientos requeridos por la Norma ISO 9001:2000;
- Una descripción de la interacción entre los procesos del Sistema de Administración de Calidad.

#### CONTROL DE DOCUMENTOS

La Secretaría de Gestión Delegacional controla los documentos requeridos por el Sistema de Administración de Calidad de acuerdo al Procedimiento General de Control de Documentos para el Sistema de Administración de Calidad, el cual da respuesta a cada uno de los requisitos establecidos por esta Norma.

#### CONTROL DE REGISTROS

La Secretaría de Gestión Delegacional establece y mantiene los registros de Calidad necesarios para proporcionar evidencia de conformidad con los requisitos del funcionamiento eficaz del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo al procedimiento General de Control de Registros.

#### 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

Para asegurar el compromiso, desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Calidad, se ha conformado un Comité de Calidad el cual está integrado por el Secretario de Gestión Delegacional, Representante de la Secretaría para el Sistema de Administración de Calidad, los Jefes de las Unidades que se encuentran dentro del Sistema de Administración de Calidad y el Director del Sistema Municipal del Deporte y la Recreación.

#### COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

La Secretaría de Gestión Delegacional proporciona evidencia del compromiso con el desarrollo e implantación del Sistema de Administración de Calidad, así como la mejora continua de su eficacia.

#### POLÍTICA DE CALIDAD

“En la Secretaría de Gestión Delegacional estamos comprometidos a gestionar y atender las necesidades ciudadanas percibidas, mejorando continuamente nuestros procesos, a fin de coadyuvar con el incremento de la calidad de vida de los habitantes de nuestro Municipio”



La política de calidad es un marco de referencia para establecer los Objetivos de Calidad de la Secretaría de Gestión Delegacional que se mencionaron anteriormente en este Manual de Calidad.

## PLANIFICACIÓN

### OBJETIVOS DE CALIDAD

Se han establecido los siguientes Objetivos Generales para la Secretaría de Gestión Delegacional, los cuales son consistentes con la Política de Calidad:

- Fortalecer a las dependencias que integran a la secretaría de gestión para la promoción y establecimiento de los servicios públicos que requiere la ciudadanía, mejorando nuestros procesos continuamente ante las instancias correspondientes.
- Ofrecer a la ciudadanía mejores programas de formación cívica, deportiva y recreativa que permitan un desarrollo humano integral a los habitantes del municipio.
- Mantener y conservar en condiciones adecuadas la infraestructura básica de centros de desarrollo comunitarios, unidades deportivas y parques recreativos
- Desarrollar competencias y habilidades en el personal de la secretaría, dentro de un marco de cultura de calidad que aseguran el fortalecimiento del control al interior de nuestra estructura.
- Además de estos objetivos que de manera general se han establecido, cada una de las áreas cuenta con Objetivos Específicos de Calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para los servicios que se prestan en la misma, dichos objetivos incluyen la métrica de los mismos y son acordados por el personal responsable de cada área, revisados por los Jefes de Unidad y Director del Sistema Municipal del Deporte y la Recreación y aprobados por el Secretario de Gestión Delegacional.

## 6. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

### GENERALIDADES

La Secretaria de Gestión Delegacional planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad del servicio.
- b) Asegurar la conformidad del Sistema de Administración de Calidad.
- c) Mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Administración de Calidad.

Este análisis comprende la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.

#### SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

##### SATISFACCIÓN DEL USUARIO

La Secretaría de Gestión Delegacional tiene como una medida de desempeño del Sistema de Administración de Calidad la satisfacción del usuario, por lo que realiza un seguimiento de la información relativa a la percepción del usuario con respecto al cumplimiento con sus requisitos o peticiones.

##### AUDITORÍA INTERNA

La Secretaría de Gestión Delegacional lleva a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar lo siguiente del Sistema de Administración de Calidad:

- La conformidad con las disposiciones planificadas con los requisitos de la norma ISO 9001:2000 y con los requisitos de este manual de calidad.
- Se ha implementado el sistema de administración de calidad y se mantiene eficaz.

Lo anterior, a través del procedimiento Auditorías Internas al Sistema de Administración de Calidad.

##### SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS PARA EL SERVICIO

La Secretaría de Gestión Delegacional, las Unidades y Dirección aplican métodos apropiados para el seguimiento y medición de los procesos del Sistema de Administración de Calidad.

##### SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL SERVICIO

La Secretaría de Gestión Delegacional mide y hace un seguimiento de las características del servicio para verificar que se cumplen los requisitos del mismo, esto se realiza de acuerdo a las etapas apropiadas del proceso de llevar a cabo el servicio, de acuerdo con las disposiciones planificadas.

La Secretaría de Gestión Delegacional mantiene evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros indican la(s) persona(s) que autoriza(n) la prestación del servicio.

##### CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME

La Secretaría de Gestión Delegacional se asegura que el servicio que no cumple con los requisitos se considera servicio no conforme y este es identificado y controlado para

prevenir su uso no intencional. Los controles, responsabilidades y autoridades relacionadas al servicio no conforme, están definidas en el procedimiento documentado Control del Servicio No Conforme del Sistema de Administración de Calidad.

#### ANÁLISIS DE DATOS

La Secretaría de Gestión Delegacional determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de administración de calidad.

El análisis de datos proporciona lo siguiente:

- La satisfacción del usuario
- La conformidad con los requisitos del servicio.
- Las características y tendencias de los procesos y del servicio, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, y
- Los proveedores.

#### MEJORA

##### MEJORA CONTINUA

La Secretaría de Gestión Delegacional mejora continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad mediante:

- El uso de la política,
- Los objetivos de calidad,
- Los resultados de las auditorias,
- El análisis de datos,
- Las acciones correctivas y preventivas
- La revisión por la dirección.
- Planeación estratégica

#### ACCIÓN CORRECTIVA

La Secretaría de Gestión Delegacional toma acciones para eliminar la causa de no conformidades con el objeto de prevenir que no vuelva a ocurrir. Se tiene documentado un procedimiento en el cual se establece: la revisión y determinación de causas de las No Conformidades, adopción de acciones para asegurar que las causas de las No Conformidades no vuelvan a ocurrir, la implementación de acciones necesarias, registro de resultados y revisión de acciones correctivas, dicho procedimiento es Acciones Correctivas del Sistema de Administración de Calidad.

## ACCIÓN PREVENTIVA

La Secretaría de Gestión Delegacional establece un procedimiento documentado Acciones Preventivas del Sistema de Administración de Calidad, para atender las No conformidades reales y potenciales para eliminar o disminuir la ocurrencia de la causa de la No conformidad real o potencial con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir.

## VII. 8 d SECRETARÍA DE FINANZAS

### 1. INTRODUCCIÓN

La Secretaría de Finanzas (SF) del Municipio de Querétaro, describe su Sistema de Administración de Calidad, en el cual especifica cada uno de los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, los cuales contribuyen a satisfacer las necesidades de sus usuarios, tanto internos como externos. Sistema con el cual la SF atiende a uno de los ejes rectores del Plan Municipal de Desarrollo “Gobierno Cercano y Transparente”, como una de las líneas estratégicas de la presente administración y siempre en apego a la normatividad aplicable.

Los objetivos del Manual de Calidad son:

- Comunicar los requisitos y documentos necesarios para el buen funcionamiento del Sistema de Administración de Calidad en la SF.
- Contar con los elementos para implementar y dar seguimiento al Sistema de Administración de Calidad
- Definir el alcance que tiene el Sistema de Administración de la Calidad
- Presentar el Sistema de Administración de la Calidad de la SF, para propósitos externos como la demostración del cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2000
- Además de presentar algunos beneficios como:
  - Información y Documentación Actualizada,
  - Compromiso y Conciencia del personal,
  - Aseguramiento de la Calidad en los recursos y servicios prestados,
  - Aprovechamiento total de los Recursos, entre otros.

### ANTECEDENTES

El Municipio de Querétaro a través de la Secretaría de Finanzas, se encarga de administrar los recursos financieros y tecnológicos del Municipio, así como la identificación, clasificación y valuación de los predios del territorio municipal, de acuerdo a la

normatividad aplicable. Para ello, esta Secretaría de Finanzas está conformada por 8 áreas donde cada una de ellas da atención a los diferentes servicios que se prestan a las dependencias, órganos jurisdiccionales y administrativos, contribuyentes, y a la ciudadanía en general:

- Oficina del Secretario
- Coordinación de Normatividad Fiscal
- Coordinación de Gestión y Control
- Coordinación Operativa
- Dirección de Ingresos
- Dirección de Egresos e Información Financiera
- Dirección de Sistemas de Información
- Dirección Municipal de Catastro

El personal que labora en la Secretaría de Finanzas es alrededor de 350 personas.

En el año 2007, la Dirección Municipal de Catastro, llevó a cabo la implementación de un Sistema de Administración de Calidad como un medio para fortalecer la mejora de los servicios que ofrecen a las áreas usuarias del gobierno municipal, habiendo obtenido así la certificación en el mes de Diciembre del 2007 mediante la emisión del certificado IQS/616/2008 por el organismo Internacional Certification Of Quality Systems, S.C., Organismo Internacional de Certificación de Sistemas de Calidad.

Debido a los beneficios obtenidos, la SF tomó la decisión de ampliar el alcance de dicho sistema a cada una de las áreas que la conforman, como una de las estrategias para mejorar continuamente sus procesos, satisfacer las necesidades de sus usuarios y alcanzar el objetivo planteado en el Plan Municipal de Desarrollo en las líneas de acción siguientes:

- Lograr la certificación en Sistemas de Calidad en dependencias municipales no certificadas y,
- Concientizar a toda la administración municipal para trabajar con un enfoque de mejora continua y calidad total

## 2. ALCANCE DEL SISTEMA

El Alcance del Sistema de Administración de Calidad es:

“Administración y control de los recursos financieros y tecnológicos del Municipio, así como el registro y valuación de los bienes inmuebles del territorio municipal”

Es necesario mencionar que debido a que es una dependencia que forma parte del Municipio de Querétaro, el alcance del sistema será únicamente a los procesos internos determinados por cada una de las áreas que la conforman.

### 3. ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

Los procesos de la Secretaría de Finanzas, están identificados por cada una de las áreas que la conforman, quedando señalados de manera general en el siguiente mapa:

FIGURA 18. Mapa de Procesos General Secretaría de Finanzas. (Página siguiente)



NOMBRE DEL ESQUEMA:

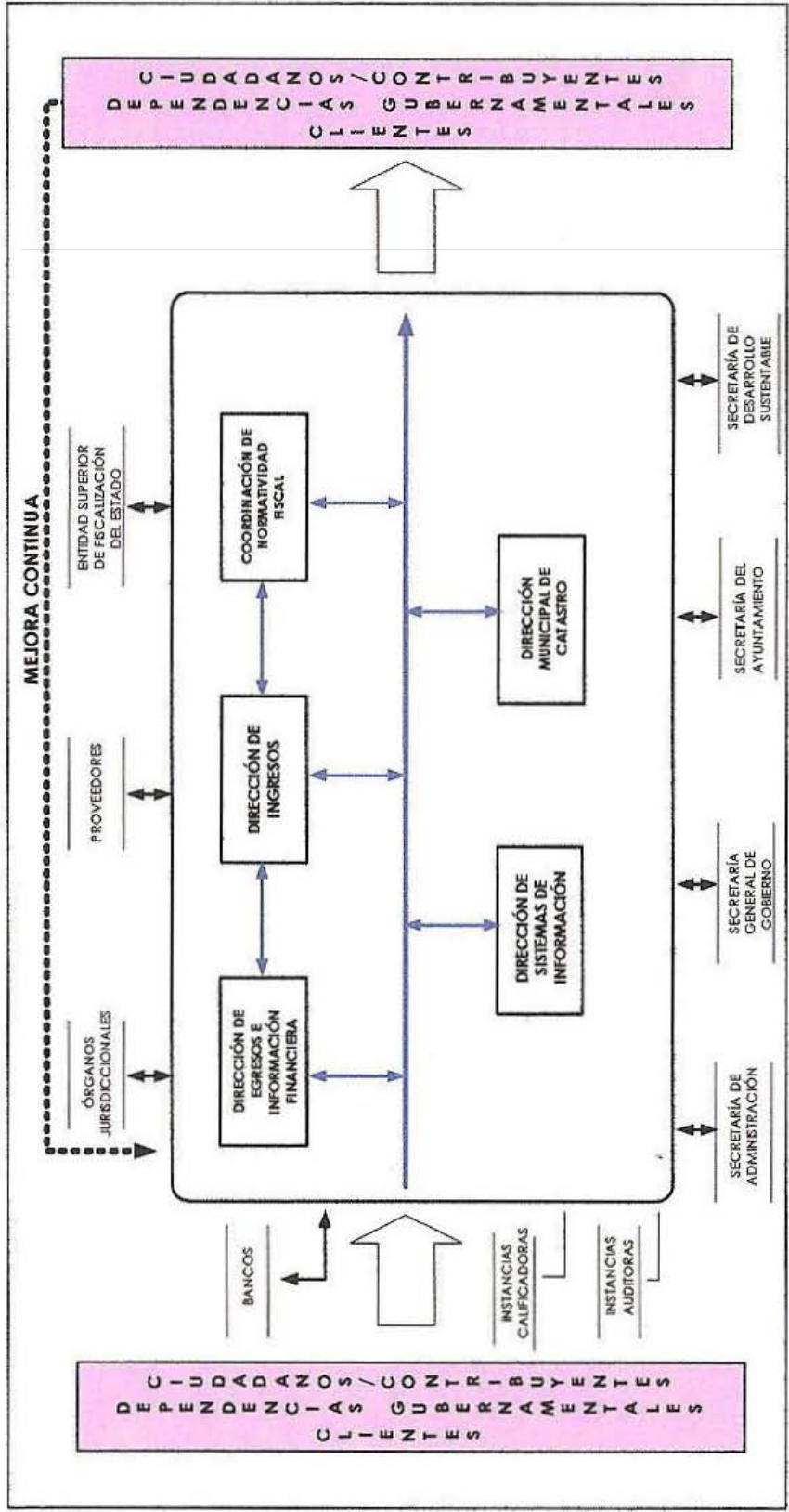
## Mapa de Procesos General SECRETARÍA DE FINANZAS

CÓDIGO: **MP-150000**  
REVISIÓN: **0**

FECHA CREACIÓN: **06-11-08**  
FECHA MODIF.:



DEPENDENCIA: **SECRETARÍA DE FINANZAS**  
DEPENDENCIA SUBORDINADA:



**ELABORADO:** Lic. Claudia Elsa Torres Sánchez, Análisis de Sistemas de Información

**REVISADO:** Lic. Denisse Paulina Jauregui Espino, Encicco de Gestión de Calidad

**AUTORIZADO:** Ing. Miguel Martínez Moyano, Secretario de Finanzas

FM-230520-004-REV10

FUENTE: Dirección de Organización Ayuntamiento de Querétaro

El anterior mapa muestra la interrelación entre las áreas que conforman la SF, y las dependencias internas con las cuales tiene contacto directo para el desarrollo de sus procesos y del Sistema de Administración de Calidad.

Como lo muestra el mapa, se identifican como usuarios a las dependencias, órganos jurisdiccionales y administrativos, contribuyentes, y a la ciudadanía en general.

Es importante señalar que cada área de la SF cuenta con su “Mapa de Procesos”, los cuales se presentan a continuación:

Coordinación de Gestión y Control

Coordinación Operativa

Coordinación de Normatividad Fiscal

Dirección de Ingresos

Dirección de Egresos e Información Financiera

Dirección de Sistemas de Información

Dirección Municipal de Catastro

#### 4. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD

##### REQUISITOS GENERALES

La Secretaría de Finanzas ha establecido, documentado e implementado el Sistema de Administración de Calidad, el cual se mantiene operando de manera consistente y se busca mejorar continuamente su eficacia.

##### REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

##### GENERALIDADES

La documentación del Sistema de Administración de Calidad de la SF, incluye:

- a) Una Política de Calidad, así como los Objetivos Generales y Objetivos Específicos de Calidad de cada una de las áreas que la conforman.
- b) El presente Manual de Calidad.
- c) Los procedimientos documentados requeridos por la norma ISO 9001:2000.
- d) Los procedimientos requeridos por cada una de las áreas que la conforman, para asegurar la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.
- e) Los registros requeridos por la norma ISO 9001:2000.

##### MANUAL DE CALIDAD

El Manual de Calidad establecido de la Secretaría de Finanzas incluye:



- a) El alcance del Sistema de Administración de Calidad de la SF así como sus exclusiones, basado en los requisitos que establece la Norma ISO 9001:2000.
- b) La referencia a los procedimientos documentados para la operación de cada una de las áreas, así como, la referencia a los procedimientos requeridos por la Norma ISO 9001:2000;
- c) La descripción de la interacción entre los procesos de las áreas que conforman la SF para el Sistema de Administración de Calidad, la cual se muestra en el Mapa General de la misma, así como en los Mapas de Procesos de cada una de las áreas. De igual manera y en forma detallada, la interacción se encuentra reflejada en los procedimientos administrativos requeridos para la operación de la SF.

#### CONTROL DE LOS DOCUMENTOS

El Control de los documentos que integran el Sistema de Administración de Calidad se lleva a cabo de acuerdo a lo establecido en el procedimiento documentado Control de Documentos del Sistema de Administración de Calidad, mismo que da respuesta a cada uno de los requisitos establecidos en la norma.

#### CONTROL DE LOS REGISTROS

El procedimiento documentado que regula que los registros deben establecerse y mantenerse, para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos; así como de la operación eficaz del Sistema de Administración de Calidad, además de indicar los controles para que éstos permanezcan legibles, fácilmente identificables y recuperables, para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los mismos, es el procedimiento Control de los Registros, el cual da respuesta a cada uno de los requisitos que requiere la norma.

### 5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

#### COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

Para avalar el compromiso, el desarrollo e implementación del Sistema de Administración de Calidad, se ha conformado un Comité de Calidad el cual está integrado por el Secretario y los Directores de cada una de las áreas, incluyendo al Coordinador Operativo, Coordinador de Normatividad Fiscal y Representante del SAC.

## ENFOQUE AL USUARIO

En la Secretaría de Finanzas, se identifican como usuarios internos a las Dependencias del Municipio de Querétaro, y como usuarios externos a las Dependencias, Órganos Jurisdiccionales y Administrativos, Contribuyentes, y a la Ciudadanía en General. A través del Sistema de Administración de Calidad, se asegura que sus expectativas estén claramente identificadas, y se cumpla con el propósito de aumentar su satisfacción.

## POLÍTICA DE CALIDAD

La Alta Dirección ha establecido la siguiente Política de Calidad adecuada al propósito de la Secretaría de Finanzas:

“Estamos comprometidos a administrar eficientemente los recursos financieros y tecnológicos del municipio, proporcionando servicios a la ciudadanía y a las dependencias gubernamentales con calidad, honestidad y transparencia a través de la mejora continua”

## PLANIFICACIÓN

### OBJETIVOS DE CALIDAD

Se han establecido los siguientes objetivos generales para la SF, los cuales son coherentes de acuerdo con la Política de Calidad:

- Incrementar la satisfacción de la ciudadanía y dependencias Gubernamentales, proporcionando servicios en tiempo y forma.
- Medir la eficiencia de nuestros procesos para la mejora continua.
- Promover la transparencia de nuestras actividades cumpliendo con la normatividad aplicable.
- Impulsar el desarrollo integral de nuestro personal.
- Aplicar tecnologías de vanguardia.
- Garantizar la eficiencia en la administración de los recursos financieros, y tecnológicos del Municipio
- Registrar y valorar los bienes inmuebles del Territorio del Municipio de Querétaro.

La medición de los objetivos específicos por Dirección es monitoreada de manera permanente por los Directores, Jefes de Departamento o Coordinadores, en reuniones establecidas, reportando los resultados en el Comité de Calidad.

## 6. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

### GENERALIDADES

En la SF se busca mejorar continuamente la eficacia de los procesos y del SAC para lo cual se planean e implementan las mediciones adecuadas y se aplican las herramientas estadísticas necesarias que ayudan a un mejor análisis.

#### SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

##### SATISFACCIÓN DEL USUARIO

De manera periódica cada una de las áreas de esta SF realiza encuestas de satisfacción a sus usuarios internos y externos para conocer la percepción que tienen de los servicios que se les otorga. Cada área define la metodología para su diseño y aplicación y de acuerdo a los resultados, establecen un plan de acción para mejorarlos.

##### AUDITORÍAS INTERNAS

A través del procedimiento Auditorías Internas al Sistema de Administración de Calidad, la SF lleva a cabo revisiones periódicas para determinar si el SAC:

- a) Es conforme con las disposiciones planeadas, con los requisitos de la norma ISO 9001:2000 y con los requisitos establecidos por la SF para el SAC.
- b) Asegurarse de que se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

##### SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS PARA EL SERVICIO

En la SF se aplican los métodos que se consideran apropiados para el seguimiento y cuándo es posible la medición de los procesos de servicios que se proporcionan. Estos métodos pretenden demostrar la eficiencia de los procesos de servicio para alcanzar los resultados esperados en los objetivos.

Cuando no se alcanzan los objetivos planeados, el personal de la Coordinación y de cada Dirección, lleva a cabo las correcciones y acciones correctivas según sea conveniente para asegurar la conformidad del servicio que se proporciona.

##### SEGUIMIENTO Y MEDICION DEL SERVICIO

Cada área es responsable de medir y dar seguimiento a las características del servicio que se proporciona para verificar que cumplan los requisitos. Durante el proceso de servicio, se mantiene la evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros deben indicar la persona que autoriza el trámite del servicio.

La prestación del servicio no debe de llevarse a cabo hasta que se han completado satisfactoriamente las disposiciones establecidas en los procedimientos, a menos de que

sean aprobados por otra persona con la autoridad pertinente. De darse esta situación se conservan los registros (firmas) necesarios que autorizan dicho trámite.

#### CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME

Para asegurar que el servicio que no cumpla con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su prestación no intencional, se tiene documentado el procedimiento Control del Servicio No Conforme del Sistema de Administración de Calidad, el cual contempla las siguientes alternativas para su control.

#### ANÁLISIS DE DATOS

Como una forma para determinar y demostrar la idoneidad y la eficacia del SAC, se recopilan y analizan los datos apropiados. Este análisis permite evaluar dónde puede realizarse la mejora continua del SAC.

El análisis de los datos proporciona información sobre la satisfacción del usuario, la conformidad con los servicios proporcionados, el comportamiento y tendencias de los objetivos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo las acciones preventivas e información sobre los proveedores.

#### MEJORA

##### MEJORA CONTINUA

La eficacia del SAC de la SF se mide durante las revisiones por el Comité de Calidad, donde se evalúa la política de calidad, el comportamiento de los objetivos de calidad, la satisfacción de los usuarios: dependencias, órganos jurisdiccionales y administrativos, contribuyentes, y la ciudadanía en general, los resultados de las auditorías internas y externas, el análisis de los datos, además de las acciones correctivas y preventivas, los cuales permiten mejorar continuamente los procesos.

##### ACCIÓN CORRECTIVA

En la SF se toman las acciones correctivas necesarias para eliminar la causa de las no conformidades y evitar su recurrencia. Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. El método para la aplicación de las Acciones Correctivas se encuentra en el procedimiento documentado Acciones Correctivas del Sistema de Administración de Calidad.

## ACCIÓN PREVENTIVA

El procedimiento documentado Acciones Preventivas del Sistema de Administración de la Calidad también se utiliza para identificar las causas de no conformidades potenciales y determinar las acciones para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas se busca sean apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

## VII. 8 e AUDITORÍA SUPERIOR DE FISCALIZACIÓN

### 1. INTRODUCCIÓN

La actual Auditoría Superior de Fiscalización del Municipio de Querétaro (ASF) se crea como organismo desconcentrado el 12 de abril de 2005, por acuerdo del Ayuntamiento del Municipio de Querétaro. Las funciones primordiales de la ASF son: la aplicación del Sistema Municipal de Prevención, Vigilancia, Control y Evaluación, y la salvaguarda de los principios de legalidad, honradez, lealtad, parcialidad y eficiencia que deben ser respetados por los Servidores Públicos de la Administración Pública Municipal. Con lo anterior se pretende auxiliar a que los recursos humanos, materiales y financieros del Municipio de Querétaro, se administren adecuadamente conforme al plan, programas y presupuestos aprobados, observando las disposiciones legales al respecto.

El Plan Municipal de Desarrollo es el instrumento rector de la planeación municipal que expresa las políticas estrategias y líneas de acción generales en materia económica, social y política para fomentar el desarrollo integral y orientar la acción de este nivel de gobierno y los sectores privado y social hacia ese fin. El mencionado Plan, postula un conjunto de objetivos, estrategias y líneas de acción, acordes con los recursos disponibles, en cuatro ejes estratégicos, que son calidad de vida, desarrollo sustentable, infraestructura urbana, equipamiento y buen gobierno.

La ASF participa principalmente en el eje estratégico de Buen Gobierno, el cual promueve el trabajo coordinado del gobierno con los ciudadanos para atender los intereses sociales y define las acciones que deben emprenderse para ser un gobierno eficiente, comprometido, responsable, honesto y amable, de personas que se sientan orgullosas de ser servidores públicos. La ASF trabaja principalmente en las estrategias y líneas de acción referentes a Gobierno eficiente y transparente, participación ciudadana informada y gobierno con rostro humano.

La ASF está constituida por dos Direcciones siendo estas la Dirección de Auditoría Administrativa y Financiera y la Dirección de Auditoría de Obra Pública, compuesta en su totalidad por 25 personas.

La Misión de la ASF es:

Mantener el Sistema de Prevención, Vigilancia, Control y Evaluación Municipal, salvaguardando la legalidad en la actuación de los servidores públicos municipales y contribuyendo a una administración pública de excelencia que aplique eficientemente los recursos públicos, en beneficio de la sociedad.

La Visión de la ASF es:

Ser un órgano eficiente de control, que recupere la esencia del servicio público.

Los Valores de la ASF:

Prevención, Transparencia, Disciplina, Honestidad, Responsabilidad, Eficiencia y Legalidad.

## 2. POLÍTICA DE CALIDAD

La Política de Calidad de la ASF la siguiente:

“Cumplir nuestros programas de auditoría con estricto apego a los requisitos legales, administrativos y del sistema de administración de calidad; propiciando una cultura de corresponsabilidad con la ciudadanía, capacitando permanentemente al personal y mejorando continuamente los procesos a favor de un buen gobierno”.

De igual manera se ha asegurado que la política de calidad:

- a) Es adecuada al propósito de la ASF.
- b) Incluye el compromiso de cumplir los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, la mejora continua y el Sistema de Administración de Calidad.
- c) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.
- d) Es comunicada, entendida e implementada en cada nivel de la ASF.
- e) Se revisa en forma continua para asegurar su adecuación sistemática.

Planificación

Objetivos de Calidad

La ASF se asegura de que los Objetivos de Calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el servicio, se establezcan en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de calidad son medibles y coherentes con la

Política de Calidad y se encuentran oficialmente difundidos y están contenidos en el Manual de Calidad, y el seguimiento se da en base a los resultados de los indicadores que permiten evaluar dichos objetivos.

La ASF ha determinado los siguientes objetivos de calidad:

- a) Practicar las auditorías establecidas en el Programa Anual, así como las solicitadas externamente.
- b) Asistir a las invitaciones recibidas para la verificación de la legalidad de los concursos de Obra Pública.
- c) Presentar en un plazo no mayor a 24 horas la tarjeta informativa al Auditor Municipal de Fiscalización derivado de la asistencia al concurso del Comité de Adquisiciones.

### 3. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

#### Generalidades

La ASF planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad del servicio.
- b) Asegurarse de la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad.
- c) Mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

#### Seguimiento y Medición

#### Satisfacción del Usuario

Como una de las medidas del desempeño del Sistema de Administración de Calidad, la ASF realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del usuario con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Esa percepción se obtiene mediante la aplicación de encuestas por parte de las Direcciones que ofrecen el servicio y de acuerdo con el Instructivo para Medir la Satisfacción del Usuario.

#### Auditoría Interna

En la ASF se llevan al cabo en forma periódica auditorías internas que permiten determinar si el Sistema de Administración de Calidad:

- a) Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 y con los requisitos del Sistema de Administración de Calidad.
- b) Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Los criterios para la aplicación de las auditorías esta definidos en el procedimiento documentado Procedimiento para Auditorías Internas al Sistema de Administración de Calidad.

#### Seguimiento y Medición de los Procesos del Servicio

En la ASF se aplican los métodos que se consideran apropiados para el seguimiento y cuando es posible, la medición de los servicios que se proporcionan. Estos métodos pretenden demostrar la capacidad de los procesos de auditoría para alcanzar los resultados esperados en los objetivos. Cuando no se alcanzan los objetivos planeados, el personal de la Dirección involucrada debe de llevar al cabo las correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurar la conformidad del servicio que se proporciona.

La liberación del informe de resultados se lleva al cabo hasta que se han completado satisfactoriamente las disposiciones planeadas en los procedimientos, a menos de que sean aprobados por otra persona con la autoridad pertinente. De darse esta situación se conservan los registros necesarios que autorizan dicha liberación.

#### Control del servicio no conforme

La Auditoría Superior de Fiscalización del Municipio de Querétaro se asegura de que el servicio que no sea conforme con los requisitos, se identifique y controle para prevenir su uso o entrega no intencional.

Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del servicio no conforme están definidos en el Procedimiento para el Control del Servicio no Conforme. Cuando se corrige un servicio no conforme, se somete a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

#### Análisis de Datos

La ASF determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y eficacia del Sistema de Administración de Calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua. Esto incluye los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos proporciona información sobre:

- a) La satisfacción del cliente.
- b) La conformidad con los requisitos del servicio.



- c) Las características y tendencias de los procesos y del servicio, incluyendo las oportunidades para llevar al cabo acciones preventivas.
- d) El ambiente laboral.

#### 4. MEJORA

##### MEJORA CONTINUA

La ASF mejora continuamente la eficacia del Sistema de Administración de Calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas así como las Revisión por la Dirección.

##### Acciones Correctivas

La ASF toma acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. El Procedimiento de Acciones Correctivas del Sistema de Administración de Calidad define los requisitos para:

- a) Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de usuarios).
- b) Determinar las causas de las no conformidades.
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- d) Determinar e implementar las acciones necesarias.
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- f) Revisar las acciones correctivas tomadas.

##### Acciones Preventivas

La ASF ha determinado acciones para eliminar las causas de las no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales. Se ha determinado el Procedimiento de Acciones Preventivas del Sistema de Administración de la Calidad, que define los requisitos para:

- a) Determinar las no conformidades potenciales y sus causas.
- b) Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- c) Determinar e implementar las acciones necesarias.
- d) Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- e) Revisar las acciones preventivas tomadas.

## **VII.8 f TRIBUNAL MUNICIPAL DE RESPONSABILIDADES**

### **ADMINISTRATIVAS**

#### **1. INTRODUCCIÓN**

El Tribunal Municipal de Responsabilidades Administrativas (TMRA) es un órgano creado con fecha 12 de abril de 2005. Su antecedente se encuentra en la Contraloría Interna Municipal creada el 5 de febrero de 1999, que a su vez a partir del 15 de octubre del 2003, por acuerdo del Ayuntamiento del Municipio de Querétaro, cambia su denominación a Secretaría de la Contraloría Municipal.

El cambio estructural experimentado en la creación del TMRA, beneficia a toda la población del municipio de Querétaro, pues promueve una separación de atribuciones que fomentan la transparencia de los procedimientos, además con ello se promueve la especialización de las actividades y la profesionalización del personal adscrito, lo que indudablemente se refleja en eficiencia y calidad respecto de los servicios que se ofrecen a la ciudadanía.

El TMRA, es un organismo público desconcentrado del Ayuntamiento, con autonomía técnica, entendiéndose por ésta la independencia en el ejercicio de sus funciones; al respecto, sus principales son sustanciar los procedimientos de responsabilidad administrativa en el ámbito de su competencia y, en su caso, aplicar las sanciones que correspondan; denunciar los hechos probablemente constitutivos de delito en los que incurran los servidores públicos en ejercicio de sus funciones, independientemente de la responsabilidad administrativa que pudiera resultar; y recibir y atender las quejas y denuncias relacionadas con la probable responsabilidad administrativa en que pudieran incurrir los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones.

El TMRA participa principalmente en el eje rector de Gobierno Cercano y Transparente contemplado en el Plan Municipal de Desarrollo, el cual promueve que en el gobierno municipal se trabaje mediante la implementación de indicadores y medición del desempeño, se fortalezca la participación ciudadana y se capacite y evalúe permanentemente a los servidores públicos. El TMRA representa el trabajo coordinado del gobierno con los ciudadanos para atender los intereses sociales, mediante acciones tendientes a garantizar un gobierno eficiente, comprometido, responsable, honesto y amable, de personas que se sienten orgullosas de ser servidores públicos.

## Referencias Normativas

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro.
- Ley para la Organización Política y Administrativa del Municipio Libre del Estado de Querétaro.
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Querétaro.
- Código de Procedimientos Civiles del Estado de Querétaro.
- Acuerdo que Crea el Organismo Desconcentrado Tribunal Municipal de Responsabilidades Administrativas.
- Reglamento del Tribunal Municipal de Responsabilidades Administrativas.
- Reglamento Orgánico de la Auditoría Superior de Fiscalización del Municipio de Querétaro.
- Reglamento de Uso y Mantenimiento de Vehículos Propiedad del Municipio de Querétaro.
- Reglamento de Adquisiciones, Enajenaciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios para el Municipio de Querétaro.
- Reglamento del Personal Operativo de la Secretaría de Seguridad Pública Municipal.
- Reglamento del Registro Civil para el Municipio de Querétaro.
- Reglamento del Instituto de Cultura del Municipio de Querétaro.
- Reglamento de Auditoría Gubernamental del Municipio de Querétaro.
- Manual para el Manejo del Archivo General de Expedientes del Tribunal.
- Medidas Administrativas para la Organización y Funcionamiento del Tribunal Municipal de Responsabilidades Administrativas.
- Manual para la Atención de Quejas y Denuncias presentadas ante el Tribunal Municipal de Responsabilidades Administrativas.
- Manual de Procedimientos del Tribunal Municipal de Responsabilidades Administrativas.
- Plan Municipal de Desarrollo 2006-2009.
- Norma ISO 9001:2000.
- Modelo de Equidad de Género MEG:2003.

## 2. POLÍTICA DE CALIDAD

El Magistrado del Tribunal Municipal de Responsabilidades Administrativas ha establecido como Política de Calidad del Tribunal la siguiente:

“Sustanciar los procedimientos de nuestra competencia con apego a la legalidad, mejorando continuamente nuestros procesos y la eficacia de nuestro Sistema de Administración de Calidad, promoviendo un ambiente laboral armonioso y de respeto, con igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, capacitándonos a favor de un gobierno de excelencia que responda a las necesidades de la ciudadanía, propiciando una cultura de corresponsabilidad con ella.”

Esta Política de Calidad, demuestra el respeto que el TMRA debe a la legalidad para el desarrollo de sus actuaciones; así mismo establece que la mejora continua de los procesos de este Órgano de Control está íntimamente relacionada con el Sistema de Administración de Calidad, por lo que la mejora de uno implica necesariamente la de los otros. Por último se especifica como la capacitación de nuestro personal y un clima laboral de respeto e igualdad entre hombres y mujeres, es un elemento indispensable para la mejora antes mencionada y para contribuir a un gobierno de gran calidad que satisfaga las expectativas de la ciudadanía, al mismo tiempo que fomenta la participación de ésta como colaborador de la autoridad en la persecución de los objetivos que la sociedad se ha establecido como meta deseable para el bien común.

De igual manera se ha asegurado que la política de la calidad:

- a) Es adecuada al propósito del TMRA.
- b) Incluye el compromiso de cumplir los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, y mejora continua del sistema de calidad.
- c) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.
- d) Es comunicada, entendida e implementada en cada nivel de la organización.
- e) Se revisa en forma continua para asegurar su adecuación sistemática.
- d) Incluye un compromiso para promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y la no discriminación en el acceso al empleo, así como para prevenir el hostigamiento sexual mediante la promoción un ambiente laboral de respeto y armonía que favorezca la equidad de género.

## Objetivos de Calidad

El TMRA se asegura de que los Objetivos de Calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el servicio, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de calidad son medibles y coherentes con la Política de Calidad, se encuentran oficialmente difundidos y están contenidos en este manual, el seguimiento se da con base a los resultados de los indicadores que permiten evaluar dichos objetivos, mismos que son los siguientes:

1. Solicitar, dentro de los 4 días hábiles posteriores a su recepción en el TMRA, la ratificación de las quejas o denuncias que se presenten en los módulos y buzones o vía electrónica.
2. Radicar los cuadernos administrativos de investigación de nuestra competencia en un promedio de 10 días hábiles posteriores a la recepción de la queja o denuncia.
3. Radicar los procedimientos administrativos de responsabilidad de nuestra competencia en un promedio de 15 días hábiles posteriores a la recepción de la queja o denuncia, cuando éstas sean legalmente procedentes.
4. Elaborar los acuerdos de pruebas dentro de los 9 días hábiles posteriores a la audiencia de ley.
5. Emitir resolución administrativa en un periodo de 9 días hábiles posteriores a la publicación del acuerdo que ordena dictarla.
6. Resolver los procedimientos administrativos por manifestación de bienes en un periodo no mayor de 4 meses a partir de la recepción de la denuncia respectiva.

## Comité de Equidad de Género

El TMRA integrará un Comité de Equidad de Género con las siguientes características:

- a) Estará integrado por cuando menos tres personas, que se encargarán de mantener y cumplir los requisitos de este Manual referentes a la equidad de género en todo el Tribunal. Dicho comité quedará bajo la responsabilidad de un coordinador de equidad de género.
- b) Tendrá la autoridad suficiente para estudiar, analizar, diagnosticar y denunciar situaciones reales de discriminación y mediar en los casos del hostigamiento sexual.
- c) Realizará auditorías internas al sistema, analizando los resultados de estas y entregando un reporte a la alta dirección que incluya información sobre el seguimiento,

cumplimiento y desarrollo de las acciones afirmativas y/o acciones a favor del personal que la organización haya establecido.

Evaluación del desempeño

Es responsabilidad del TMRA:

- a) Contar con un plan de evaluación del desempeño del personal.
- b) Definir criterios claros para la evaluación del desempeño del personal, con los que se garantice la no discriminación de los hombres y las mujeres en la asignación de ocupaciones, su desarrollo profesional y retribuciones.
- c) Asegurar que el personal no pierda su nivel, posición y/o antigüedad derivado de lapsos de tiempo en los que se tiene que ausentar por cuestiones de permisos de maternidad o paternidad.

### 3. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

Generalidades

El TMRA planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad del producto o servicio.
- b) Asegurarse de la conformidad del SAC.
- c) Mejorar continuamente la eficacia del SAC.
- d) Definir un procedimiento documentado que indique el método de evaluación del sistema respecto a la equidad de género en el Tribunal.
- e) Evaluar por lo menos una vez al año el SAC para verificar su desarrollo de conformidad con los requisitos de este documento, así como para evaluar su implantación y mantenimiento eficaz.
- f) Conformar un equipo de evaluación con los/las integrantes del comité de equidad de género y asegurar que el personal de evaluación sea independiente de la actividad o área a ser evaluada.
- g) Asegurar que los resultados de las evaluaciones se registren y se difundan y que los/las responsables de las áreas evaluadas tomen acciones sobre las áreas de oportunidad encontradas.
- h) Generar un informe con el resultado de las evaluaciones, para que sea integrado en las revisiones que lleva a cabo el Magistrado.

## Seguimiento y Medición

### Satisfacción del/la Usuario

Como una de las medidas del desempeño del SAC, el Tribunal Municipal de Responsabilidades Administrativas realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del/la usuario con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Esa percepción se obtiene mediante la aplicación de encuestas que reflejen la percepción de quienes reciben el servicio.

### Auditoría Interna

El Tribunal Municipal de Responsabilidades Administrativas lleva a cabo un programa de auditorías internas, para determinar si el Sistema de Gestión de Calidad:

- a) Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de la norma NMX-CC-9001-IMNC-2000/ ISO-9001:2000, con los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad establecidos por el Tribunal y con el Modelo de Equidad de Género.
- b) Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz. El Tribunal Municipal de Responsabilidades Administrativas planifica un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se definen los criterios, el alcance, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías aseguran la objetividad e imparcialidad del proceso. Los auditores no auditan su propio trabajo.

El Tribunal Municipal de Responsabilidades Administrativas ha establecido en el Procedimiento para Auditorías Internas de Calidad, PR03-01, las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorías, para informar de los resultados y para mantener registros de las mismas.

El/la responsable del área que esté siendo auditada se asegura de que se toman acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento incluyen la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

### Seguimiento y Medición de los Procesos

El Tribunal Municipal de Responsabilidades Administrativas aplica métodos apropiados para el seguimiento y cuando es aplicable, la medición de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad; el/la Representante de la Dirección se encarga de integrar reportes con los indicadores de desempeño de cada proceso, estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.

Cuando no se alcanzan los resultados planificados, se llevan a cabo correcciones y acciones preventivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto.

#### Seguimiento y Medición del Servicio

El TMRA mide y hace un seguimiento de las características del servicio para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto se realiza en las etapas apropiadas del proceso de realización del servicio de acuerdo con las disposiciones planificadas en cada procedimiento, y mantiene evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros indican la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del servicio.

La liberación de la prestación del servicio no se lleva a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobadas de otra manera por el Magistrado.

#### Control del Producto No Conforme

El TMRA se asegura de que el servicio que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del servicio no conforme están definidos en el Procedimiento de Atención a Producto No Conforme.

Los servicios no conformes son tratados mediante una o más de las siguientes maneras:

- a) Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada.
- b) Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesiones por parte del Magistrado.
- c) Tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente prevista.

El TMRA mantiene registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido. Cuando se corrige un servicio no conforme, se somete a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.



## ANÁLISIS DE DATOS.

El TMRA determina, recopila y analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y eficacia del SAC y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua. Esto incluye los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos proporciona información sobre:

- a) La satisfacción del/la usuario.
- b) La conformidad con los requisitos del servicio.
- c) Las características y tendencias de los procesos y del servicio, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.
- d) Los/las proveedores/as.
- e) El ambiente laboral.
- f) La equidad de género dentro del TMRA con el fin de obtener información para evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.
- g) Los métodos aplicables para obtener información, pudiendo incluirse técnicas estadísticas, para el análisis periódico de los indicadores de género.
- h) La información y datos segregados por sexo, para poder analizar la realidad laboral de las mujeres y los hombres en el TMRA, incluyendo diversos indicadores que muestren, entre otros aspectos:
  - Proporción de hombres y mujeres con relación al total del personal.
  - Porcentaje de hombres y mujeres por cada uno de los niveles y puestos de la organización. (Índice de segregación ocupacional).
  - Análisis y cuantificación de la salida del personal de la organización por diversas situaciones.
  - Nivel de ausentismo.
  - Control de quejas de hostigamiento sexual que incluyan la información de las resoluciones y sanciones aplicadas para cada caso.

## 4. MEJORA

### MEJORA CONTINUA

El TMRA mejora continuamente la eficacia del SAC mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las

acciones correctivas y preventivas y la revisión por el Magistrado. Para esto, se cuenta con el Procedimiento de Medición, Análisis y Mejora.

Es responsabilidad del Tribunal:

- a) Documentar todas las áreas de oportunidad encontradas durante la evaluación respecto de la equidad de género.
- b) Establecer y promover las propuestas de mejora para la equidad de género a partir de los resultados de la evaluación y el análisis de las causas de las áreas de oportunidad encontradas.
- c) Identificar las áreas de oportunidad potenciales, analizar las recurrentes y proponer acciones a través del comité de equidad de género de la organización.
- d) Considerar la información de los indicadores de género para establecer nuevas acciones afirmativas, cambios en la política de equidad de género, los objetivos y metas del sistema y/o el mismo sistema de gestión de equidad de género.

#### Acciones Correctivas

El TMRA toma acciones para eliminar la causa de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

El TMRA ha establecido el Procedimiento para Acciones Preventivas y Correctivas, que define los requisitos para:

- a) Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de usuarios).
- b) Determinar las causas de las no conformidades.
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- d) Determinar e implementar las acciones necesarias.
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- f) Revisar las acciones correctivas tomadas.

#### Acciones Preventivas

El TMRA ha determinado acciones para eliminar las causas de las no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas son apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Se ha establecido el Procedimiento para Acciones Preventivas y Correctivas, que define los requisitos para:

- a) Determinar las no conformidades potenciales y sus causas.
- b) Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- c) Determinar e implementar las acciones necesarias.
- d) Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- e) Revisar las acciones preventivas tomadas.

## **VII. 9 CONCLUSIÓN**

El Ayuntamiento de Querétaro es uno de los más modernos y eficientes a nivel nacional, y forma parte de un grupo de 10 Ayuntamientos, en el que se encuentran municipios muy importantes de México, como Aguascalientes, Guadalajara, Hermosillo, Mérida, Mexicali, Monterrey, Morelia, San Luís Potosí y Zacatecas, que de forma mensual se reúnen para comparar su nivel de desempeño por medio del análisis de ciertos indicadores. También se encuentra participando en el Programa del Sistema de Indicadores de Desempeño (SINDES) que maneja la Asociación de Municipios de México A. C.

La implantación de Sistemas de Administración de Calidad ISO 9001:2000 en sus diferentes direcciones y organismos le ha permitido mejorar su nivel de desempeño operativo, así como iniciarse en el proceso de la mejora continua en todos sus procesos de trabajo, y desarrollar a partir de este, otros modelos, como el Sistema Municipal de Control de Documentos (SIMCOD), que ha venido a complementar su sistema de calidad y facilita al ciudadano conocer la forma de funcionar del Ayuntamiento al encontrarse a su disposición en su portal.

Es muy importante señalar que el Ayuntamiento de Querétaro tiene una organización vanguardista en el orden Municipal Nacional, ya que ha desarrollado toda una estructura delegacional para poder atender de mejor forma a la ciudadanía del Municipio, así como eliminó la tradicional Contraloría Interna que dependía del Presidente Municipal, sustituyéndola por dos organismos que dependen directamente del Ayuntamiento y ya no del Alcalde: la Auditoría Superior de la Federación y el Tribunal Municipal Responsabilidades Administrativas, modelo que es único a nivel nacional, y que pone de manifiesto el grado de desarrollo democrático y participativo que tiene.

La implantación de un Sistema de Administración de Calidad es uno más de los modelos vanguardistas y de punta que el Ayuntamiento de Querétaro está utilizando en la búsqueda de ser más eficiente en su desempeño para lograr mejores niveles de vida para sus gobernados, y este está siendo parte muy importante en el proceso de cambio y desarrollo que vive actualmente y que se refleja en el nivel de aceptación ciudadana que tiene.

## **VIII. EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE CALIDAD DEL AYUNTAMIENTO DE BOCA DEL RÍO.**

### **VIII.1 ANTECEDENTES**

Boca del Río tiene influencia prehispánica de las culturas Totonaca, Olmeca y de los Mexicanos. De los años 1000 a 1200, los Olmecas tuvieron mayor influencia en el territorio del actual Boca del Río, y de 1201 a 1474, fueron los Mexicanos quienes tuvieron el dominio exclusivo y además bautizaron a la ciudad con el nombre de Tlapamicytlan que significa “TIERRA PARTIDA“. En el año 1518 arribaron por el Río Jamapa los españoles encabezados por Juan Grijalva, dándole el nombre de “Río de las Banderas” debido a que observó a indígenas que hacían señales con banderas blancas. Posteriormente, y en relación a su situación geográfica, se le da el nombre de Boca del Río, la cual, es elevada a categoría de Ciudad el 26 de enero de 1988.

### **VIII. 2 INTRODUCCIÓN**

El Municipio de Boca del Río colinda al norte con el Municipio de Veracruz y el Golfo de México; al este con el Golfo de México y el Municipio de Alvarado; al sur con los Municipios de Alvarado y Medellín; al oeste con el Municipio de Veracruz y Medellín. Representa el 0.09% de la superficie territorial del Estado de Veracruz. Su superficie territorial es de 42.8 Km. cuadrados.

Boca del Río se caracteriza por tener un clima cálido regular, atemperado por la brisa del mar, temperatura media anual de 25.3°; con lluvias en verano y principios de otoño. Su precipitación media anual es de 1 694 mm.

Situado en la zona central del Estado, sobre las costas de las llanuras de sotavento.

Su vegetación es de tipo secundario, con bosque moderado caducifolio y con especies como la del liquidámbar y ocozote. Existe una gran variedad de animales silvestres, entre los que se encuentran: conejo, ardilla, mapache, armadillo, víbora pelícano y aves de rapiña como águilas y halcones.

De acuerdo con datos obtenidos del Consejo Nacional de Población (CONAPO), la población del Municipio de Boca del Río en el 2007, fue de 156,416 habitantes, de los

cuales 74,438 corresponden al sexo masculino y 81,978 al sexo femenino. El total de habitantes representa el 2.13% de la población del Estado.

La población menor de 14 años es equivalente al 20.91% de sus habitantes, de 15 a 59 años representa el 69.22% y el 9.87% corresponde a los mayores de 60 años.

La actividad económica del Municipio se sustenta principalmente en el turismo y el comercio, un segmento más pequeño de la población se dedica a la actividad agropecuaria.

Datos obtenidos de la CONAPO, muestran que actualmente la población económicamente activa es de 50.43% y el 49.57% se encuentra inactiva. Respecto a la población activa, el 1.28% trabaja en actividades primarias, el 22% en sector secundario y el 76.72% restante en el sector terciario.

### **VIII. 3 MISIÓN**

Ser un gobierno moderno que promueve la participación ciudadana para encontrar la mejor solución a los problemas sociales, que jerarquiza las necesidades y requerimientos de la ciudadanía de acuerdo a su prioridad y que trabaja bajo un marco de legalidad de manera eficiente, oportuna, honesta y transparente, teniendo como propósito básico mejorar la calidad de vida de los habitantes de Boca del Río.

### **VIII. 4 VISIÓN**

Ser un gobierno que proporcione calidad de vida y bienestar social a sus habitantes, por medio de servicios de primera clase, un desarrollo económico sustentable y un gobierno cercano a la gente.

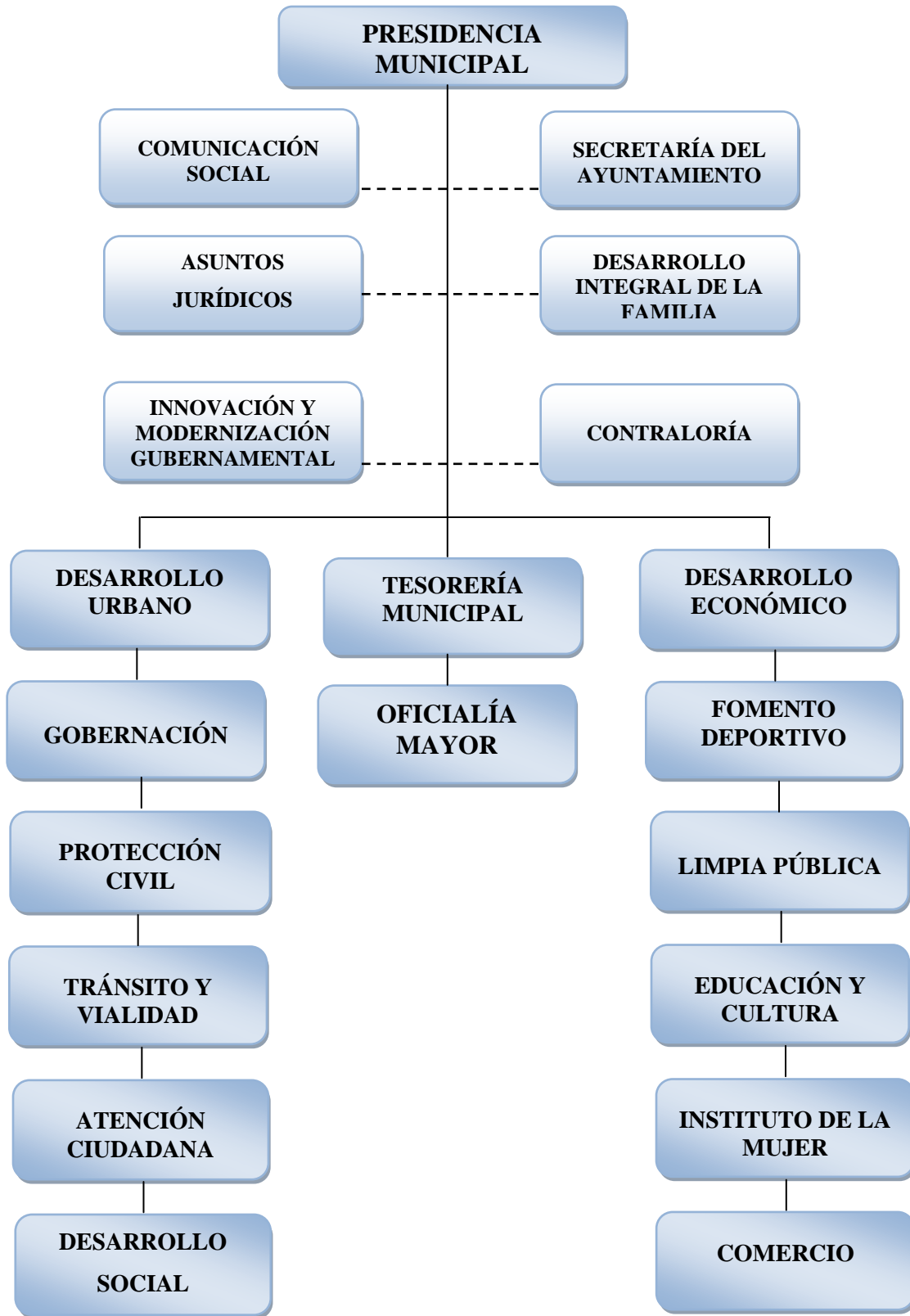
### **VIII. 5 VALORES Y PRINCIPIOS**

- Honestidad.
- Bien Común.
- Transparencia.
- Rendición de Cuentas.
- Espíritu de Servicio.
- Participación Ciudadana.

- Trabajo en Equipo.
- Mejora Continua.
- Igualdad de Oportunidades.
- Profesionalismo.
- Orden y Respeto.
- Calidad y Eficiencia.

## **VIII. 6 ORGANIGRAMA**

ORGANIGRAMA 3. Organigrama del Ayuntamiento de Boca del Río



FUENTE: Contraloría Interna Ayuntamiento Boca del Río



## **VIII. 7 PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO**

El punto de partida para elaborar el Plan Municipal de Desarrollo son los compromisos y propuestas que se generaron durante la campaña electoral, los cuales, fueron enriquecidos con valiosas aportaciones de todos los sectores sociales y productivos del Municipio. Para ello, se incorporaron las diferentes opiniones de la ciudadanía, así como, las propuestas concretas de organismos sociales, instituciones empresariales, asociaciones profesionales y grupos de especialistas.

La cercanía a la gente, la pluralidad de ideas y una actitud incluyente, fueron tres elementos clave y son el fundamento de las estrategias que forman parte del Plan Municipal de Desarrollo.

El Plan Municipal de Desarrollo 2008-2010, es un documento que coadyuva a generar certidumbre en torno a la gestión de un gobierno con ideas frescas que trabajan para ti. La administración municipal ofrece a todos los boqueños mayor responsabilidad social y propone lo que conjuntamente se debe hacer para que Boca del Río continúe a la vanguardia en materia de infraestructura, condiciones económicas y sobre todo por mantener como principal punto de atención el bienestar social de sus habitantes.

## **VIII. 8 EJES RECTORES**

“BOCA CERCANO A LA GENTE”

“Un Gobierno que toma decisiones con la participación ciudadana, que permanece cercano a la gente y promueve el desarrollo humano integral”.

**SISTEMA DIF Y SALUBRIDAD**

**OBJETIVO GENERAL**

A partir de la consulta ciudadana, que será la base para la toma de decisiones del Gobierno Municipal, y se determinó como objetivo mejorar las condiciones de vida de la población boqueña, atendiendo principalmente las necesidades básicas en materia de salud, asistencia social, educación, cultura, así como otro tipo de necesidades que se requieren para un mejor funcionamiento como sociedad.

En el ámbito de la salud, se requiere impulsar un cambio propio, permitiendo el abastecimiento de servicios de atención primaria, es decir, anticipar la presencia de

enfermedades, generando confianza en la población para que continúe asistiendo a las instituciones de salud pública.

#### OBJETIVO ESPECÍFICO

Favorecer una mayor calidad y cobertura de los servicios de salud pública, que satisfagan las necesidades básicas del Municipio.

Básicamente el DIF, es el eje rector de la Asistencia Social, por lo tanto todas las acciones y ayudas asistenciales que otorgan son con la finalidad de apoyar a los que menos tienen.

Además, otras de las funciones es co-participar y apoyar a las demás Direcciones como Instituto Municipal de la Mujer, Educación y Cultura, Fomento Deportivo, Protección Civil, Comercio, Turismo, Limpia Pública, entre otros.

#### DEPORTE Y ESPACIOS RECREATIVOS

##### OBJETIVO ESPECÍFICO

Dotar a Boca del Río de instalaciones deportivas modernas, equipadas, adecuadas, seguras y confortables para atender las necesidades de la población.

Fomentar la participación de la comunidad boqueña para el desarrollo y fortalecimiento de los programas y proyectos deportivos, así como promover nuevas instancias de participación ciudadana.

Garantizar a la población de la tercera edad y capacidades diferentes, la igualdad de oportunidades dentro de los programas de desarrollo en materia del deporte.

Propiciar la participación del sector educativo del Municipio en eventos deportivos de calidad, para contribuir en la formación de la niñez generando las bases sólidas para establecer una juventud sana y positiva.

#### EDUCACIÓN

##### OBJETIVO ESPECÍFICO

Promover la educación integral de niños y adolescentes mediante la formación cívica y ética. Coadyuvar con las autoridades de otros niveles de Gobierno para elevar la calidad educativa de los boqueños en los distintos niveles educativos. Fomentar la equidad educativa.

#### CULTURA

##### OBJETIVO ESPECÍFICO

Promover de manera integral en la comunidad, el patrimonio cultural, histórico y artístico local, nacional e internacional. Promover actividades artísticas de calidad. Fomentar la equidad en materia de arte y cultura.

#### ATENCIÓN CIUDADANA

##### OBJETIVO ESPECÍFICO

Fomentar la cercanía e interrelación directa del Presidente Municipal con los ciudadanos del Municipio. Mantener enlace permanente con todos los sectores de la sociedad para escuchar de manera directa sus propuestas y planteamientos, e incorporarlos a los programas del Municipio. Involucrar a los boqueños en la toma de decisiones del Gobierno Municipal, mediante la priorización de sus propias necesidades.

##### “BOCA EMPRENDEDOR”

“Un Gobierno con desarrollo económico y fomento turístico sustentable”

La realización de las actividades productivas para el sustento económico de la sociedad boqueña, está orientada principalmente a los rubros comerciales y turísticos. Los avances en esta materia determinan, en buena medida, las posibilidades de desarrollo presentes y futuras, para tener mejores opciones en la calidad de vida de sus habitantes. El sector turístico representa una importante fuente de ingresos y empleo, y cuenta con el potencial para convertirse en un pilar del desarrollo del municipio.

##### OBJETIVO GENERAL

Impulsar y mantener el desarrollo comercial mediante la participación ciudadana de manera ágil, ordenada y simplificada, siendo generador de más y mejores empleos, que garanticen el bienestar de la comunidad. Así mismo, mejorar el posicionamiento de Boca del Río como destino turístico con el fin de incrementar la derrama económica en el Municipio, mediante el turismo recreativo, de placer, alternativo, cultural y de negocios.

#### DESARROLLO ECONÓMICO Y TURISMO

##### OBJETIVO ESPECÍFICO

Promover la imagen y el reconocimiento de Boca del Río, como centro de atracción turística a nivel nacional e internacional.

Incrementar el número de visitantes nacionales e internacionales en el municipio, en temporadas vacacionales, fiestas patrias y fiestas tradicionales, mediante su difusión en los medios masivos de comunicación.

Fomentar estrategias de mercadotecnia y relaciones públicas para el impulso del turismo en Boca del Río. Impulsar el desarrollo económico de Boca del Río y la generación de empleos a través del turismo.

#### TURISMO

Promover y difundir a Boca del Río como el principal destino turístico del Estado de Veracruz, dando a conocer sus principales atractivos gastronómicos, culturales y folklóricos.

Las actividades culturales, la Fuente Náhuatl y la Plaza Banderas son puntos obligados del turista que nos visita.

La difusión de Boca del Río y sus principales atractivos, en diversos puntos de la Republica Mexicana a través de la suma de esfuerzo en conjunto con empresas del ramo turístico y comercial. Mantener y superar el nivel de preferencia entre los turistas nacionales. (actualmente es el 3er. destino nacional en sol y playa).

Dar a conocer los productos y servicios innovadores del destino, a través de los diferentes operadores.

#### “BOCA LIMPIO”

“Un Gobierno que trabaja para mantener un Municipio limpio”

El Municipio es el responsable de este servicio, la sociedad no está ajena a la conservación de un Municipio limpio. Por un lado, se debe de brindar un servicio eficiente para la recolección y disposición final de los residuos sólidos, y por otro lado, trabajar intensamente con la ciudadanía para fomentar una cultura adecuada para el manejo de la basura que permita reducir los altos costos en esta materia.

#### OBJETIVO GENERAL

Lograr que Boca del Río sea reconocida por una ciudad limpia, mediante la coparticipación de las autoridades municipales y la ciudadanía boqueña, impulsando la calidad de vida de la sociedad.

#### LIMPIA PÚBLICA

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Impulsar un servicio integral de recolección de basura para todo el Municipio.

Fomentar el aseo en vialidades primarias y secundarias.

Promover el mantenimiento de las playas limpias, dando como resultado playas más atractivas al turismo nacional e internacional.

#### ÁREAS DE TRABAJO

Recolección.- Tiene la responsabilidad como su nombre lo dice, de recolectar los residuos sólidos mejor conocidos como basura de las viviendas que conforman las 72 colonias, 2 congregaciones y el estero de nuestro municipio; así como la recolección comercial. Se cuenta con 25 rutas de recolección domiciliaria. Cada ruta se constituye de 1 camión con 4 elementos para 4 rutas comerciales; cabe hacer mención que son alrededor de 280 toneladas diarias, haciendo un total de 112,308 toneladas las recolectadas durante el año.

Barrido.- Tiene como propósito, barrer y recoger la basura de las calles y banquetas del municipio, se cuenta con 21 elementos.

Playas.- Se encarga de mantener limpias esas zonas turísticas. Se cuenta con 20 elementos para la limpieza de los 14 km. de playas.

Área de inspección.- Se busca vigilar y concientizar a los ciudadanos boqueños del daño que se provoca; asimismo, por tirar basura en lotes baldíos, por no barrer sus frentes, quemar basura y no respetar los horarios de recolección de la misma.

Lotes Baldíos.- Debido a la problemática existente se implementó el Programa de Notificación de Lotes Baldíos, para que sus propietarios tomen conciencia del daño que ocasiona el tener lotes baldíos en pésimas condiciones; multando en ocasiones a los dueños de los predios. Se han limpiado alrededor de 100 lotes baldíos dentro del Programa de “Boca en tu Colonia”.

#### “BOCA SEGURO”

“Un Gobierno con orden y respeto jurídico”

La seguridad pública representa la base fundamental de la armonía, bienestar y confianza para la ciudadanía. Todo municipio debe procurar la salvaguarda de la integridad de la población y el respeto a los derechos humanos, en un clima de honestidad, honradez, transparencia y estricto apego a las leyes.

El Ayuntamiento de Boca del Río no tiene el mando directo de la policía, ya que esta pertenece a la Secretaría de Seguridad Pública del Estado, y existe un cuerpo de policía intermunicipal para la zona Veracruz-Boca del Río, correspondiéndole a las autoridades municipales interactuar solamente con el Coordinador de la policía de Boca del Río.

## OBJETIVO GENERAL

Garantizar la integridad física y patrimonial de los ciudadanos de Boca del Río, logrando reducir los índices delictivos en el Municipio, prestar un servicio de seguridad pública municipal eficiente y de calidad, siempre con la participación de la ciudadanía.

## TRÁNSITO Y VIALIDAD

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Mejorar la circulación vial en calles y avenidas del Municipio de Boca del Río.

Impulsar un programa de educación vial que genere una cultura de respeto a las normas de tránsito, con la participación de los sectores educativo, social y empresarial.

Implementar la modernización de equipos en la dirección de tránsito y vialidad para un mejor servicio a la ciudadanía.

Consolidar en los boqueños la confianza y el respeto hacia las autoridades de tránsito, mediante la capacitación integral y de valores de los elementos, reflejando honradez, eficiencia y calidad en el servicio.

### “BOCA URBANIZADO”

“Un gobierno con servicios públicos eficientes y de calidad”

El acelerado crecimiento en el Municipio ha propiciado un crecimiento desigual que incide en los criterios del ayuntamiento para determinar las prioridades en materia de inversión pública enfocada a la atención de las necesidades básicas de infraestructura, equipamiento y servicios públicos de los asentamientos humanos.

Una de las principales preocupaciones de la Administración Pública Municipal es lograr un incremento equilibrado en la mancha urbana, para ello se diseñó una política de crecimiento habitacional sustentable.

## OBJETIVO GENERAL

Promover una imagen urbana de calidad internacional y distinguir a Boca del Río por ser un Municipio modelo que cuida la armonía y equilibrio del desarrollo urbano, que presta servicios de calidad y utiliza los recursos de manera eficiente, segura y racional.

## OBRAS Y EQUIPAMIENTO URBANO

### OBJETIVO ESPECÍFICO

- Rehabilitación de vialidades en colonias y fraccionamientos del Municipio de Boca del Río.

- Proteger al peatón en las vialidades de mayor tráfico en el Municipio de Boca del Río.
- Ejecución de obras de infraestructura que permitan reducir los índices de rezago.
- Proporcionar una mejor calidad de los servicios educativos a la población del Municipio de Boca del Río.

#### OBRA PÚBLICA EN EL EJERCICIO 2008

La inversión destinada a Obra Pública en el año 2008, fue del orden de \$222'900,000.- cantidad que representa más de lo invertido en el trienio anterior; mismo que en promedio de inversión fue del orden de los \$63'000,000.- anuales.

La razón principal por la que se pudo destinar esta inversión histórica a la Obra Pública de Boca del Río, fue por el apoyo que se tuvo del Presidente de la República Mexicana Lic. Felipe Calderón Hinojosa, para que los diferentes programas federales como son: Hábitat, Rescate de Espacios Públicos, Mejoramiento de Vivienda todas de la Secretaría de Desarrollo Social, Fondo para el Desarrollo de las Instancias Municipales de las Mujeres (FODEIMM), de la Secretaría de Hacienda Federal, Programa de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento en Zonas Urbanas (APAZU) de la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA), y la Secretaría de Turismo (SECTUR), apoyaran los proyectos que se les presentaron.

Siendo el monto de recursos obtenidos de esta forma la cantidad de \$139'000,000.-, que sumado a los recursos del Ramo 33, importan los \$222'900,000.-; destinándose la mayor parte de estas acciones a Saneamiento y Drenaje como en el Enductamiento del canal de aguas negras de la Zamorana y de los Colectores Sanitarios La Nación y Vía Muerta, Pavimentación y Asfalto, Concreto Hidráulico y al Mejoramiento de la Infraestructura Turística.

#### “BOCA TRANSPARENTE E INNOVADOR”

“Un Gobierno comprometido con la transparencia y la rendición de cuentas, que mediante el uso de la tecnología será innovador y moderno, y en materia del ejercicio del gasto público otorgará seguridad jurídica y estricto apego a la reglamentación municipal”.

#### OBJETIVO GENERAL

Lograr una administración pública eficaz, eficiente, competitiva y transparente que ofrezca servicios de calidad con sentido humano, orientada a mejorar la comunicación entre las direcciones municipales para cumplir con los programas, objetivos y metas planeados.

Promover una reglamentación municipal homogénea, acorde a la realidad social, de fácil aplicación, que garantice el respeto a las garantías individuales y los derechos humanos de los boqueños. Asimismo, fomentar el cumplimiento a la normatividad de Ley, para mejorar la eficiencia, la calidad y transparencia de las funciones de las direcciones municipales y responsabilidad de los servidores públicos.

## **VIII. 9 ACCIONES Y PROGRAMAS DE MEJORA**

1. **MARCO JURÍDICO:** Análisis del Marco Jurídico Municipal para realizar su actualización a las condiciones sociales, políticas y económicas existentes en Boca del Río: En los primeros 90 días de trabajo se presentaron 14 iniciativas de decreto relacionadas con la creación y reforma de disposiciones legales, creándose el Reglamento Orgánico de la Administración Pública Municipal y el Reglamento de Policía y Buen Gobierno; y se reformaron y derogaron los Reglamentos Interior de Cabildo, de Tránsito y Vialidad, de Limpia Pública, de Procedimientos Administrativos, de Protección Civil, de Fomento de las Actividades Deportivas, de Protección al Medio Ambiente y Especies Animales, y de las Actividades de Comercio, Industria y Espectáculos.
2. **MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA:** Se adquirió equipo de cómputo para modernizar los sistemas de información municipales, comprándose 178 computadoras y 44 impresoras, mismas que fueron asignadas a todas la direcciones municipales.
3. **MODERNIZACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN:** Adquisición de software especializado TONALLI para la modernización de los sistemas de información municipales, con el cual el Ayuntamiento de Boca del Río adquirió tecnología de punta en este campo.
4. **MODERNIZACIÓN DE SISTEMAS DE ATENCIÓN CIUDADANA:** Adquisición del software especializado CIVITAS para lograr la modernización en el sistema de atención ciudadana, habilitando más de 200 servicios automatizados a sus ciudadanos a través de internet, ventanilla única y vía telefónica. Este programa ha tenido gran éxito a nivel nacional y recientemente su empresa creadora, Microsoft-México recibió el Premio Nacional de Tecnología de parte de la Presidencia de la República, y Microsoft menciona en su página el Ayuntamiento de Boca del Río como un caso de éxito.



5. MODERNIZACIÓN TRÁNSITO Y VIALIDAD: Se adquirieron 12 patrullas, 10 motocicletas, 1 camioneta, equipadas con el equipo más avanzado en el área de comunicaciones, así como 61 radios.
6. MODERNIZACIÓN DE LIMPIA PÚBLICA: Se contrataron los servicios de prestadores del servicio de recolección de basura que contaran con unidades nuevas y dotadas del servicio de localización de unidades (GPS), así como se le proporcionó a esta dirección 20 radios para mejorar su comunicación operativa; se adquirieron 3 camionetas, 1 cuatrimoto, 1 retroexcavadora, 1 máquina limpia playas, 1 tractor.
7. MODERNIZACIÓN DE PROTECCIÓN CIVIL: Se adquirieron 3 patrullas-camionetas, 2 cuatrimotos, 2 motos acuáticas, y 22 radios para modernizar la operatividad de la protección civil del municipio.
8. ATENCIÓN CIUDADANA: Adicional a la adquisición del software CIVITAS, mismo que tiene a la fecha el registro de 10,000 solicitudes de servicio atendidas, se creó el sistema BOCA SMS para poder recibir del ciudadano directamente solicitudes de servicio por medio de mensajes llamando al número 22625.
9. PROGRAMA DE ALCALDE EN TU COLONIA: Adquisición de un vehículo que cuenta con los sistemas de información y de comunicación municipales que le permiten al Alcalde visitar directamente las colonias y atender personalmente a la ciudadanía, resolviéndoles todo tipo de asunto, sin necesidad de que el ciudadano se traslade a las oficinas municipales, atendiendo un promedio de 1500 casos mensuales.
10. AUDITORÍA PARA OBTENER EL CERTIFICADO COMO DESTINO TURÍSTICO LIMPIO: Se inició la auditoría ambiental al municipio con el propósito de obtener el certificado que otorga la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA) como DESTINO TURÍSTICO LIMPIO.
11. MONTO DESTINADO A OBRA PÚBLICA: En el año 2008 se destinaron \$222'905,436.00 a la obra pública, cantidad que representa el 118% de lo invertido en obra pública durante los 3 años de anterior administración (\$188'549,026.00). Este monto fue posible debido a que se recurrió a fondos federales para obtener la cantidad de \$139'137,483.00 adicionales. Fondos: HÁBITAT Y PREP de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), Fideicomiso para coadyuvar al Desarrollo Federativo

de Entidades y Municipios (FIDEM) de la SEC. DE HACIENDA, APAZU de la CONAGUA, SECTUR, CONADE de la SEC.

12. INVERSIÓN EN PROYECTOS MODELO EN INSTALACIONES DEPORTIVAS: Se invirtió en la remodelación de 6 unidades deportivas en las diversas colonias del municipio, dotándolas de pasto sintético, ring de box, juegos infantiles, área de ejercicio para adultos mayores, dentro del Programa de Rescate de Espacios Públicos (PREP) de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL).
13. INVERSIÓN EN PROYECTOS MODELO EN PARQUES PÚBLICOS: Se invirtió en la remodelación de 26 parques públicos ubicados en la distintas colonias del municipio, en la rehabilitación del pasto y jardinería, juegos infantiles, áreas de ejercicio para adultos mayores, dentro del Programa de Rescate de Espacios Públicos, PREP de SEDESOL.
14. ENTREGA DE UNIFORMES Y ÚTILES ESCOLARES: Se entregaron por primera vez, 17,000 uniformes, tenis y útiles escolares a todos los estudiantes de jardín de niños y primarias del municipio, como medida de apoyo a los padres de familia.
15. ENDUCTAMIENTO DEL DREN B: Se enductó 1.5 kilómetros del dren B como una medida para mejorar las condiciones de vida de 50,000 habitantes de las principales colonias del municipio, al evitar con ello que aguas negras y pluviales atravesaran a cielo abierto por sus colonias, construyéndose en la parte superior del dren instalaciones deportivas y parques públicos.
16. FESTIVAL BOCAFEST: Realización del festival BOCAFEST por primera vez en el municipio, llevando arte y cultura a todos los espacios públicos del municipio, habiéndose realizado los siguientes eventos: 18 conciertos musicales, 9 animaciones teatrales callejeras, 4 funciones de teatro, 6 ciclos de cine al aire libre, 5 ciclos de cuerdas, 3 ciclos de literatura, 3 concursos de ajedrez, con una participación estimada de más de 150,000 personas.
17. INCORPORACIÓN AL SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO SINDES 2009: El Ayuntamiento de Boca del Río se incorporó al Sistema de Indicadores de Desempeño (SINDES) 2009, que promueve la Asociación de Municipios de México S.C., que tiene el propósito de fortalecer su capacidad de gestión por medio de la adopción de indicadores de desempeño para evaluar sus diversas áreas operativas.

Los municipios participantes en este sistema son: Atizapán, Ensenada, Chihuahua, Hermosillo, León, Monterrey, Naucalpan, Nogales, Puebla, Querétaro, Ramos Arizpe, San Nicolás, San Pedro, Santa Catarina, Tlalnepantla, Torreón, Zapopan, Zihuatanejo de Azueta y Boca del Río.

18. **ELECTRIFICACIÓN DE 3 COLONIAS EN PROCESO DE REGULARIZACIÓN:** Se electrificaron las colonias Ampliación Miguel Alemán, Ampliación Plan de Ayala, y Ampliación Villa Rica, mismas que se encuentran en proceso de regularización con CORET, de forma coordinada con la Comisión Federal de Electricidad (CFE), dotando de energía eléctrica a 5410 ciudadanos.
19. **PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN Y CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL DEL AYUNTAMIENTO DE BOCA DEL RÍO:** Objetivo elevar el nivel de eficiencia y eficacia de la capacidad de gestión del gobierno municipal, que le permita atender con oportunidad las demandas de la ciudadanía, por medio de la prestación de servicios públicos de calidad y mejorar el nivel de vida de los habitantes de Boca del Río.- Estrategia: Implantación de Sistemas de Administración de Calidad ISO 9001:2000 en las direcciones municipales, con la finalidad de tener un desempeño eficiente y eficaz en sus procesos y programas de trabajo y adoptar la cultura de la mejora continua en la gestión municipal.- Política de Calidad: En el Ayuntamiento de Boca del Río: estamos comprometidos a administrar eficientemente los recursos financieros y materiales municipales, para proporcionar servicios a la ciudadanía con calidad, honestidad y transparencia a través de la mejora continua.-Actividades Por Desarrollar: 1. Capacitación integral al personal en la cultura de calidad 2. Revisión de los programas operativos anuales 3.Creación de los Comités de Calidad 4.Evaluación de organigrama y plantilla del personal 5.Establecimiento de índices de desempeño 6.Proyectos de mejora 7.Período evaluatorio: bimestral.- Variables a evaluar: 1. Cumplimiento del programa de operación anual 2.Cumplimiento de indicadores de desempeño 3.Calidad en la atención al ciudadano 4.Avance de proyectos de mejora 5.Atención a quejas y solicitudes de servicios de los ciudadanos 6.Cuidado de instalaciones, mobiliario y equipo de transporte 7.Involucramiento y participación en programas del Ayuntamiento 8.Reducción de sus costos de operación 9.Incremento en los ingresos de su Dirección.

## **VIII. 10 CONCLUSIÓN**

EL Ayuntamiento de Boca del Río es un Municipio joven, que apenas acaba de cumplir 21 años de haber sido nombrada ciudad, sin embargo sus autoridades tienen muy clara su responsabilidad con la ciudadanía que los eligió, de buscar la forma de ser eficientes en su desempeño y entregar a sus gobernados los servicios públicos de calidad que requieren para contribuir a mejorar su nivel de vida.

Teniendo este propósito como idea central de su programa de trabajo, elaboró su Plan de Desarrollo Municipal, después de haber realizado 70 foros de consulta ciudadana, por medio de los que recibió las propuestas y sugerencias de los diversos sectores de la sociedad para atender y resolver la problemática existente en el Municipio. La selección sistematizada de toda la información captada de estos foros, se organizó de acuerdo a su prioridad y grado de importancia, convirtiéndose en la materia prima de las políticas y programas contenidas en el Plan de Desarrollo Municipal.

Al definir su misión, visión, valores y ejes rectores, estableció claramente que el desempeño de su gobierno estaría regido por conceptos y principios que en la actualidad son los lineamientos básicos de la administración pública mundial, como la eficiencia, la participación ciudadana, la transparencia, la calidad, la rendición de cuentas, el gobierno electrónico, la evaluación del desempeño.

Una de las primeras tareas realizadas fue la de actualizar el marco jurídico del Municipio, para lo cual se crearon diversas comisiones de trabajo integradas por los regidores y directores para revisar, modificar, o en su caso, crear los reglamentos operativos que la propia ley les faculta, concientes de lo importante que es contar con un marco jurídico que defina con claridad el campo de acción de la autoridad y de los ciudadanos en el quehacer municipal.

Por lo que se refiere a tecnología, equipamiento y modernización, en los primeros meses del año 2008 se adquirieron sistemas de información, vehículos, equipo de cómputo y de radio comunicación, que le permitieran a las diversas áreas operativas cumplir con sus obligaciones de forma eficiente para prestar servicios de calidad a la ciudadanía. Una atención muy especial se le dio al área de atención ciudadana, para efectos de darle puntual seguimiento a todas las peticiones de servicios de la ciudadanía, adquiriéndose sistemas de información especializados en esa materia.

La estrategia del gobierno municipal fue la obtención de la mayor cantidad de recursos para destinarlo a la obra pública, al considerar que es este el medio por el que más rápidamente se puede incidir en mejorar las condiciones de vida de la ciudadanía. Por tal razón se acudió a las instancias federales para solicitarles fondos para la realización de proyectos específicos para mejorar las necesidades básicas del municipio en drenaje, saneamiento, iluminación, pavimentación, rescate de espacios públicos. De esta forma se obtuvieron recursos por el monto de \$222'905,436.- de HÁBITAT Y PREP de SEDESOL, de APAZU de CONAGUA, de FIDEM de la SEC. de Hacienda, de CONADE de la SEC., RAMO 33. Gracias a la obtención de estos recursos invirtió en obra pública durante 2008 un 18% más que lo invertido en el municipio durante los tres años anteriores.

En Modernización y Calidad se dio inicio al programa que tiene como propósito implantar la norma ISO 9001:2000 en todas las direcciones del ayuntamiento, empezando por incorporar en los programas anuales de trabajo los indicadores de desempeño que tienen que ser alcanzados por cada dirección, y que son evaluados de forma bimestral. Una modalidad de este programa, es la invitar a participar en las tareas de planeación y evaluación a los diversos representantes de las organizaciones de la sociedad civil con la finalidad de tomar en cuenta sus experiencias y sugerencias. Boca del Río forma parte del grupo de 20 ayuntamientos que están incorporados en el Sistema de Índices de Desempeño SINDES 2009 a nivel nacional.

En materia de desarrollo social, el ayuntamiento de Boca del Río destinó una cantidad importante de recursos para apoyar a las clases más necesitadas del municipio por medio de los diferentes programas de salud y atención social, de forma que se les dio atención médica gratuita, medicinas, despensas, aparatos ortopédicos, becas, apoyos para intervenciones quirúrgicas urgentes.

Considerando que las actividades recreativas y culturales son parte muy importante del desarrollo social de la sociedad, se creó el Festival BOCAFEST por medio del que se le llevó arte y cultura a la ciudadanía en diversos foros y parques públicos, habiéndose realizado múltiples eventos artísticos, de teatro, cine, conciertos, al que asistieron más de 150,000 personas.

## CAPÍTULO IX

### IX. CONCLUSIONES

En este capítulo presentamos las conclusiones a las que nos llevó la investigación realizada, mismas que las ordenamos de acuerdo a las hipótesis que fueron planteadas, dándoles una puntual respuesta. También se presentan las respuestas que se dan a las diversas preguntas de investigación. Como se aprecia de las respuestas correspondientes, se puede concluir que la implantación de los Sistemas de Administración de Calidad ISO 9001 bajo la norma ISO 9001:2000 ha contribuido a mejorar el nivel de desempeño y la calidad de los servicios públicos en los casos que se presentan en la investigación, sin embargo es necesario dejar bien claro, que independientemente de que este modelo tiene una normativa y características de funcionamiento y operación muy definidas, su implantación en las instituciones públicas va a depender de las decisiones que las propias instituciones tomen con respecto al tiempo de implantación, el número de dependencias a implantar y la forma en que ésta se lleve a cabo.

Los niveles de desempeño de una institución pública están en función de varios factores, como son la definición adecuada de una estrategia y políticas públicas, poseer el marco jurídico apropiado para regular todas las acciones que la institución va a realizar, poseer el personal que cuente con las competencias técnicas que el puesto le demande, tener el acceso a los recursos financieros que le posibilite a cumplir con sus programas de inversión en obras y acciones operativas, y que le permita contar con los recursos técnicos y materiales para poder cumplir con estas tareas comentadas anteriormente.

Deseamos destacar que en la actualidad, los estados y en especial los municipios de México, tienen la posibilidad de cumplir con sus programas de gobierno y de inversión en obras, porque desde el año 1998 tienen el acceso directo a los recursos del ramo 33 que les permite, por medio del Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FAFM) adquirir equipo, tecnología, sistemas, programas de capacitación, y todo aquello que le permita el municipio fortalecer sus capacidades administrativas y de operación.

Y por lo que se refiere al programa de obras, por medio del Fondo para la Infraestructura Social Municipal (FISM) los municipios tienen recursos federales que deben destinar para mejorar la infraestructura social básica de su comunidad.

Por esta razón, desde el año 1998 a nivel nacional, en todos los municipios del país se pueden observar las obras que se realizan para mejorar su infraestructura social en pavimentaciones, alumbrado, banquetas, obras de drenaje y agua potable, de salud y de educación.

Sin embargo, el problema a resolver radica en la capacidad de los Estados y de los Ayuntamientos para aplicar estos recursos a las obras que más requiere la comunidad, y de forma eficiente, honesta y transparente, para de esta manera obtener los máximos resultados posibles.

La implantación de Sistemas de Administración de Calidad ISO 9001:2000 es una de las opciones que tienen los gobiernos estatales y municipales para lograr esa asignación de recursos en las obras prioritarias de la comunidad y ejecutar con eficiencia, honestidad y transparencia dichas obras y acciones, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la población.

La adopción de sistemas de calidad en la administración pública, no es la panacea, ni la única alternativa disponible, sin embargo, consideramos que es la opción que mejor integra a todos los factores involucrados en esta tarea como son: misión, metas, estrategias, políticas, autoridades y funcionarios, servidores públicos, sindicatos, organización, procesos de trabajo, equipo y tecnología, sistemas, métodos de evaluación, índices de desempeño, recursos financieros, ciudadanía; en el propósito de lograr los más elevados niveles de desempeño de los servidores públicos, las obras que más requiere la comunidad y con la calidad deseada, servicios públicos oportunos, y que todo ello redunde en mejores niveles de desarrollo en la sociedad.

El gobierno federal ya hizo su tarea al aprobar la tan mencionada reforma del 98, consideramos que ahora le corresponde a los gobiernos estatales y una vez más se señala, en especial, son los Municipios, quienes tienen que trabajar arduamente en incrementar su capacidad para mejorar sus niveles de desempeño y de eficiencia en su quehacer público.

## **IX.1 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **IX.1.a EXPERIENCIAS EN MATERIA DE MODERNIZACIÓN DE LOS GOBIERNOS ESTATALES Y MUNICIPALES.**

Por lo que se refiere a los Gobiernos Estatales, la mayoría de ellos han implantado en algunas de sus secretarías Sistemas de Calidad ISO 9001, siendo las experiencias obtenidas bastante favorables. Destaca el Gobierno del Estado de México como el que ha logrado la implantación de este tipo de Sistemas de Calidad en la mayoría de las instituciones que integran su Gobierno.

Por lo que se refiere a la implantación de Sistemas de Administración de Calidad ISO 9001 en Municipios, el número que los han adoptado es muy reducido, ya que esto se ha limitado a los más grandes y no llega a superar la cifra de cincuenta municipios, lo que representa un porcentaje mínimo (2%) tomando en cuenta que existen 2438 municipios en el país.

Los Municipios que cuentan con Sistemas de Calidad ISO en sus dependencias, como se ha comentado, consideran que han obtenido muchos beneficios con ello, y que sobre todo les ha permitido asegurar la obtención de las metas propuestas, así como la evaluación periódica del desempeño alcanzado, permitiendo esto mejorar sus niveles de eficiencia.

Es importante mencionar que los municipios han recurrido a otras alternativas para modernizar su operación y buscar mejorar su eficiencia, como es la incorporación al Sistema de Indicadores de Desempeño (SINDES), que maneja la Asociación de Municipios de México A. C.

Este sistema está basado en el establecimiento de 53 indicadores de gestión de 9 áreas de gobierno: recolección de basura, disposición final de residuos sólidos, parques y jardines, procedimientos administrativos, tesorería, seguridad pública y tránsito, agua potable, construcción y mantenimiento de vialidades, y alumbrado público.

Las funciones que tiene esta medición es: visualizar el alcance de las metas, evaluar la eficacia y efectividad de las acciones, planear y presupuestar, detectar tendencias y reubicar recursos, evaluar el impacto de estrategias y políticas, y habilitar la comunicación pública.

En el año 2009 los Municipios participantes son: Atizapán de Zaragoza, Boca del Río, Chihuahua, Ensenada, Guadalajara, Hermosillo, León, Mexicali, Nogales, Oaxaca, Puebla,



Querétaro, Ramos Arizpe, San Andrés Cholula, San Nicolás de los Garza, San Pedro Garza García, Tlanepantla, Torreón y Zapopan.

Otra alternativa que tienen los municipios para buscar su modernización, es la incorporación que ofrece la Secretaría de Gobernación por medio del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), al programa Agenda “Desde lo Local XXI”, herramienta que consiste en presentar una guía práctica basada en 39 indicadores, con tres métricas de medición de rojo, amarillo y verde, para que los funcionarios municipales tomen las decisiones y acciones que generen un mayor impacto en la ciudadanía.

Los 39 indicadores están clasificados con base a las siguientes cuatro categorías: Desarrollo Institucional para un buen gobierno, Desarrollo Económico Sostenible, Desarrollo Social incluyente y Desarrollo Ambiental Sustentable.

Sin embargo, estas dos herramientas o sistemas que se mencionan, como el sistema SINDES y la agenda desde lo local, están basados en indicadores para evaluar el desempeño operativo de los municipios, pero a diferencia del Sistema de Administración de Calidad ISO, no les ayuda a mejorar ese desempeño operativo, dado que simplemente establece cuales deben de ser los indicadores de gestión, pero no les dice como poder alcanzar dichos índices.

#### **IX.1 b PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD.**

Los principales obstáculos para poder implantar Sistemas de Administración de Calidad ISO 9001 en los Municipios, son derivados de las características de operación que tienen este tipo de herramientas, las cuales requieren de una participación entusiasta de todos los empleados que realizan los diversos procesos de trabajo, y en particular del Director responsable de la Institución o Dependencia, ya que si el mismo no está convencido de su importancia, será imposible su implantación.

Sin embargo, el principal problema que los estudiosos señalan para la implantación de este tipo de sistemas, es la falta de continuidad al término del periodo de la administración (3 años), ya que al iniciar la nueva administración, por lo general no continúan con las

prácticas aplicadas por la administración anterior, y todo lo invertido y realizado hasta el momento, por lo general se pierde.

A continuación se enumeran los principales obstáculos a vencer:

1. Que la autoridad municipal no vea como una necesidad la implantación de los sistemas, o en su caso, del mantenimiento del sistema de calidad.
2. Que los directivos no estén comprometidos con el diseño e implementación del SAC.
3. Dejar la responsabilidad de la implantación en una sola persona de la unidad administrativa.
4. Falta de disposición de las personas involucradas en los procesos a certificar.
5. El exceso de carga laboral dificulta el compromiso adicional de los responsables de los procesos y sus integrantes frente a la implantación.
6. El desconocimiento de los lineamientos y criterios del modelo.
7. La falta de recursos financieros para costear su implantación.

#### **IX.1 c RECURSOS INVERTIDOS EN EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD.**

El costo financiero más importante a considerar para la implantación de un Sistema de Administración de Calidad ISO 9001 es el referente a los honorarios que cobraría el consultor o empresa responsable de diseñar e implantar el sistema, el cuál podría ser a partir de \$100,000.00, dependiendo del tamaño del sistema y del despacho seleccionado, recurso que puede ser obtenido del FONDO FAFM del ramo 33. Lo recomendable es contratar para diseñar de forma parcial el sistema, y capacitar a personal propio de la institución, que va a aprender de este sistema a implantar, y los siguientes, ellos mismos estarán en posibilidades de desarrollarlo hasta completar el diseño total del sistema de calidad de la dependencia. El otro costo importante es el de las auditorías externas de certificación, el cual también es muy variable, ya que existen empresas nacionales e internacionales que prestan sus servicios y que están reconocidas por la Secretaría de Economía, cuyos honorarios son muy diferentes. Adicionalmente a estos costos que son los principales, enumeramos otros costos que se deben de considerar:

1. La determinación de formar un equipo de trabajo para que coordine el Proyecto de Implementación de los SAC a nivel Ayuntamiento (Coordinador o Jefe y 7 Asistentes).

2. Asesorías externas en relación a la interpretación del modelo ISO 9001:2000.
3. Formar a los enlaces de calidad de cada unidad administrativa con relación al modelo ISO 9001:2000.
4. Capacitación del equipo que coordina el proyecto.
5. Costo de la solicitud y evaluación documental por parte del organismo certificador.
6. Costos de las preauditorías y auditorías de certificación.
7. Costo de las auditorías de seguimiento.

#### **IX.1 d PROGRAMAS ADICIONALES**

Las diversas experiencias existentes en Instituciones que han implantado Sistemas de Administración de Calidad ISO 9001, demuestran que es necesario llevar a cabo diversos programas de capacitación y desarrollo del personal, tanto del aspecto técnico como del humano, siendo uno de los programas más utilizados en este aspecto el modelo 6'S. También es importante invertir en materia de tecnologías de la información, tanto en equipos de cómputo como en software, los cuales contribuyen de manera muy importante en el desarrollo de la implantación del sistema de calidad. De manera enunciativa se señalan los programas adicionales que más se utilizan:

1. Conformación de comités de calidad.
2. Círculos de control de calidad.
3. Programas de 6'S.
4. Sistemas integrales de indicadores.
5. Programas de Seguridad e higiene.
6. Desarrollo de Programas de Servicio profesional de carrera.
7. Adquisición de modernos sistemas de información.

#### **IX.1 e BENEFICIOS OBTENIDOS CON LA IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD.**

Los beneficios obtenidos por las instituciones públicas que tienen Sistemas de Administración de Calidad ISO 9001 son múltiples y todos giran sobre el propósito de garantizar que los servicios públicos estén orientados a satisfacer las necesidades prioritarias de la ciudadanía. La naturaleza del sistema de calidad, que establece una

revisión periódica de los resultados obtenidos y la consulta con la ciudadanía que le permite saber que opina y cómo evalúa los servicios públicos que recibe, le permite estar en un proceso de mejora continua de los procesos de trabajo, cuya meta final es la prestación de servicios públicos que tengan la calidad que le pide el ciudadano. Con la finalidad de señalar los principales beneficios que arrojan este tipo de sistemas de calidad, a continuación se enumeran los siguientes:

1. La definición de los servicios orientados al ciudadano.
2. La creación de un canal de comunicación permanente con la ciudadanía
3. El establecimiento de mecanismos de medición de la satisfacción del ciudadano.
4. La medición de los procesos de trabajo.
5. El involucramiento del personal en los objetivos y metas de la institución.
6. Lograr el sentido de pertenencia del personal con la institución.
7. El manejo de las acciones preventivas y correctivas que permiten la orientación a la mejora de los procesos.
8. Capacitación continua a los empleados municipales.
9. Programa integral de desarrollo humano.
10. Control de manuales de organización.
11. Estandarización de los procesos de trabajo que operen con altos niveles de eficiencia.
12. Comparación referencial con otros gobiernos municipales.

#### **IX.1 f EXPERIENCIAS Y PERCEPCIONES DE LOS CIUDADANOS SOBRE EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD.**

El objetivo básico de un Sistema de Administración de Calidad ISO 9001 en una institución pública, es lograr la satisfacción del ciudadano, por tal razón los servicios públicos deben de estar periódicamente siendo evaluados por la ciudadanía, situación que permite conocer las opiniones que esta tiene de la calidad de los servicios que recibe por medio de las diversas herramientas establecidas en el mismo, como las encuestas, buzón de sugerencias, portal electrónico, oficina de atención al ciudadano. A continuación se mencionan algunas de las percepciones comentadas por la ciudadanía sobre este tipo de sistemas de calidad:

1. Hay un mecanismo de comunicación, el cual permite evaluar la opinión de los ciudadanos con respecto a los servicios ofrecidos por el ayuntamiento.
2. Cuando se reporta un servicio a través de Atención Ciudadana, es atendido inmediatamente.
3. Existen mejores programas que permiten acercarse al Ayuntamiento.
4. Se han incrementado los servicios públicos en las colonias
5. Se han simplificado los trámites en los servicios solicitados.
6. Hay mejor atención personalizada.
7. Se han reducido los tiempos de respuesta en los servicios.
8. Poder consultar y gestionar servicios a través de la página Web.
9. Adecuación a las instalaciones brindando una mayor comodidad en la gestión de servicios.
10. Tiene conocimiento de los tiempos en que deben de atender nuestra solicitud de servicio.
11. Conocer los costos de los servicios públicos.

### **IX.1 g EXPERIENCIAS Y PERCEPCIONES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS SOBRE EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD**

Uno de los principales beneficios de la implantación de Sistemas de Administración de Calidad ISO 9001 en las instituciones públicas es el involucramiento y el sentido de pertenencia que se crea en los servidores públicos, debido a que la instalación del sistema requiere que ellos participen en la revisión y diseño de los procesos de trabajo que tienen asignados, y a la evaluación periódica de los mismos en el proceso de mejora continua que el sistema demanda. A continuación se enumeran algunos de los comentarios que los servidores públicos que participan en este tipo de sistemas de calidad hacen al respecto:

1. Se mejoró la comunicación entre las áreas de trabajo.
2. Antes no me tomaban en cuenta para participar en reuniones de trabajo de los directivos.
3. Se tienen los controles necesarios para generar la información que requieren mis jefes.
4. Es muy fácil rastrear la información.

5. Mayor conocimiento de las responsabilidades en los puestos de trabajo, y sobre todo de los recursos que requiero para desempeñarme.
6. “Yo documente mis procedimientos”.
7. Entre mas información, habilidades y experiencias tengamos, más rentables seremos, y como consecuencia tendré mayor estabilidad laboral.
8. “Hoy conozco como se conforman y operan los trabajos de la dirección”.
9. La integración al puesto de trabajo es más simple y práctica.
10. Se han elaborado políticas que nos permiten tomar mejores decisiones en las operaciones.

## **IX. 2 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

A continuación se dará respuesta a las diversas hipótesis que fueron planteadas en esta investigación:

### **IX.2 a LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2000 GENERA LOS SIGUIENTES BENEFICIOS:**

1. Definición y claridad de las tareas a realizar al organizarlas de acuerdo a los procesos de trabajo.
2. Responsabilidad de los Directores o Responsables de la institución o Dirección, al aceptar y comprometerse a su implantación.
3. Participación entusiasta del personal al participar en el diseño de los procesos.
4. Aseguramiento del conocimiento de las necesidades sociales, al dar inicio el proceso de implantación del sistema con la detección de las necesidades de los usuarios.
5. Evaluación periódica del desempeño de los servidores públicos, al tener el sistema la práctica de realizar auditorías, y de encuestas a los usuarios de manera permanente.
6. La búsqueda de la eficiencia y eficacia por medio de la política de la mejora continúa en los procesos de trabajo y el desarrollo de nuevos proyectos.
7. Compatibilidad con la aplicación de otros modelos o conceptos como gobierno electrónico, software especializado, 6'S, programa de servidores públicos de carrera.
8. Incremento en las horas destinadas a la capacitación y desarrollo del servidor público, tanto en materia técnica como humana.

9. Contribuye a la mejora de la calidad de vida de la sociedad al lograr un mejor aprovechamiento de los recursos públicos, y al asignarlos a las obras y acciones que más se requieren en su colectividad.
10. Inhibe los actos de corrupción en la administración pública al estar involucrados en la toma de decisiones y atención de problemas los funcionarios y los servidores públicos relacionados con los procesos, y al hacer del conocimiento del público los costos de los servicios, el tiempo en que se le debe de atender, los formatos a llenar.
11. Fomenta que la administración pública se desarrolle en un ambiente de transparencia al hacer del conocimiento del ciudadano muchas de las características del servicio público, como sus costos, tiempo de atención, responsables de la decisión, desempeño esperado del funcionario.

## **IX.2 b IMPORTANCIA DE TENER UN MARCO JURÍDICO ACTUALIZADO**

En la administración pública, independientemente del nivel de gobierno, es de fundamental importancia que exista el marco jurídico que de una forma clara defina las facultades que tiene cada funcionario para poder cumplir con sus obligaciones, estableciendo la ley, reglamento, decreto, manual, en el que se manifiesta lo correspondiente.

A continuación mencionaremos las principales leyes del orden federal que regulan la actividad pública: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ley de Coordinación Fiscal, Ley de Fiscalización Superior de la Federación, Ley del Impuesto Sobre la Renta, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Código Fiscal de la Federación, Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, Ley de Desarrollo Social, Decreto de Presupuestos de Egresos de la Federación, Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Ley del Seguro Social, Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012.

Con relación al ámbito estatal, a continuación mencionaremos las principales leyes que regulan la actividad pública en el estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, haciendo la aclaración que dependiendo del desarrollo y avance de cada estado pueden existir leyes que no existan en alguno de ellos: Constitución Política del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, Ley Orgánica del Poder Legislativo del Estado de Veracruz de Ignacio de la

Llave, Ley de Coordinación Fiscal para el Estado y los Municipios de Veracruz de Ignacio de la Llave, Ley de Fiscalización Superior para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave de Veracruz, Ley de Planeación del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, Ley de Obras Públicas para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, Ley Estatal de Protección Ambiental, Ley de Adquisiciones, Arrendamientos, Administración y Enajenación de Bienes Muebles del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, Ley de Responsabilidad Patrimonial de la Administración Pública Estatal y Municipal del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, Código Financiero para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, Código de Procedimientos Administrativos para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, Ley Orgánica del Municipio Libre, Ley de Ingresos de los Municipios, Código Hacendario Municipal para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, Ley de Aguas para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, Plan Veracruzano de Desarrollo 2004-2010, Manual de Fiscalización Cuenta Pública: Ley de Ingresos Municipales y Ramo 33 FISM/FAFM del Órgano de Fiscalización Superior del Estado.

El Marco Jurídico Municipal es el que presenta en la actualidad una gran diferencia de un municipio a otro, pudiéndose observar en la mayoría de ellos que no existe una actualización de la legislación existente, así como la falta de elaboración y actualización de los reglamentos municipales que definen las actividades públicas que desempeña y regula la actividad municipal. Por lo que se refiere a los Municipios de Querétaro, Mérida y Boca del Río se pudo observar que su marco jurídico se encuentra debidamente actualizado, tanto en lo referente a leyes como a reglamentos.

A continuación mencionaremos las principales actividades municipales que se observó se encuentran reglamentadas en dichos municipios: limpia y aseo público, actividades comerciales en la vía pública, tránsito y vialidad, protección civil, policía y buen gobierno, panteones, alumbrado público, parques y jardines, bienes municipales, inspección y verificación municipal, protección al medio ambiente y especies animales, anuncios públicos, salubridad municipal, orgánico de la administración municipal, interior del cabildo, procedimientos administrativos, interior de la comisión de transparencia.



Por lo que se refiere al programa de trabajo del Municipio, existe la obligación de presentar en los primeros 120 días del primer año del periodo, su Plan Municipal de Desarrollo, documento rector de todas las actividades y acciones que realizará el Ayuntamiento durante su gestión municipal. Los objetivos y metas que en materia de calidad se proponga el Ayuntamiento están expresados en este documento, como es el caso de Querétaro, Mérida y Boca del Río.

La metodología del Sistema de Administración ISO 9001:2000 forma parte de ese marco normativo que define y especifica claramente las actividades y acciones a realizar, los alcances de los procesos de trabajo, las metas a lograr, las expectativas de los ciudadanos, los índices de desempeño y la metodología de evaluación, que contribuye a lograr los más elevados índices de desempeño. En los cuatro casos que se comentan en la investigación se puede apreciar claramente que la metodología de la norma ISO 9001:2000 tiene un marco normativo que lleva un seguimiento detallado de cada una de las actividades a realizar para implantar el sistema, así como para estar evaluando periódicamente su correcta aplicación, el cual tiene su origen y se apoya en el marco jurídico de la institución, al grado tal que si el marco jurídico tuviera deficiencias en algún determinado tema, el marco normativo del sistema de calidad no se podría diseñar hasta que el marco jurídico no se corrigiera o modificara.

Por las razones mencionadas anteriormente concluyo señalando que la aplicación de la norma ISO 9001:2000 en la Implantación de Sistemas de Administración de Calidad comprueba la hipótesis referente a la necesidad que tienen los Gobiernos Estatales y Municipales de contar con un marco jurídico adecuado y actualizado para poder desempeñar de manera eficiente con sus funciones públicas.

## **IX.2. c ASIGNACIÓN DE RECURSOS FEDERALES DE FORMA DIRECTA A LOS ESTADOS Y MUNICIPIOS POR MEDIO DEL RAMO 33**

Los ingresos federales que reciben los estados y municipios de los diversos fondos federales existentes, entre ellos los del ramo 33, representan, en especial para los municipios, la alternativa más importante para realizar sus programas de obra pública. De acuerdo a la información que presenta la Secretaría de Hacienda, de los recursos públicos captados por ella, un 50% es utilizado por el gobierno federal, un 45% por los gobiernos de

los estados, y un 5% es lo que reciben los municipios del país, porcentaje que aunque se aprecia pequeño en términos relativos, para los municipios significa el medio para poder atender las necesidades de obra pública de la ciudadanía.

Por lo que se refiere al año 2008, el Presupuesto Federal destinó por el ramo 33 para los municipios únicamente, la cantidad de \$72,906,940,934.00. El Municipio de Querétaro en ese año recibió la cantidad de \$98,000,000.00 del FISM y \$273,000,000.00 del FAFM, haciendo un total de \$371,000,000.00; el Municipio de Mérida recibió por los dos fondos un total de \$447,000,000.00 (cantidad que es el 90% de los ingresos municipales propios); y el Municipio de Boca del Río recibió \$25,000,000.00 del FISM y \$54,000,000.00 del FAFM, un total de \$79,000,000.00 (cantidad que es el 57% de los ingresos municipales propios). Como se puede apreciar por los montos señalados, estos recursos son una aportación muy importante para todos los municipios, y son la base del programa de obras municipales, desde 1998, fecha en que entró en vigor esta medida de modernización hacendaria.

La normatividad del ramo 33 establece claramente el destino a que pueden destinarse los recursos de cada fondo, y la forma en que deben de registrarse y llevarse la contabilidad de su manejo, con su comprobación fiscal correspondiente, la cual, al año siguiente es auditado por los Órganos Fiscalizadores del Estado o en su caso, por la propia Auditoría Superior de la Federación.

Como lo plantea la hipótesis, el ramo 33 fue planeado de tal forma, que tanto los estados como los municipios, pero en especial estos últimos, pudieran disponer de recursos para invertir en equipamiento tecnológico y administrativo, así como en capacitación y desarrollo, siendo el Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FAFM) el que les da esa posibilidad, de manera que pudieran fortalecerse en su capacidad operativa para lograr mejores niveles de desempeño.

El Órgano de Fiscalización Superior del Estado (ORFIS), y los Municipios de Mérida, Querétaro y Boca del Río destinaron recursos del fondo FAFM a invertir en materia de informática, equipamiento vehicular, capacitación y desarrollo del personal, la implantación de los sistemas de administración de calidad ISO 9001:2000, entre otras acciones, para modernizarse y mejorar sus procesos de trabajo, y estar más preparados para poder prestar los servicios públicos de calidad que la ciudadanía les demanda, situación que les ha

permitido convertirse en algunas de las instituciones públicas más destacadas en este rubro a nivel nacional; con esto se comprueba las hipótesis que hacen referencia a la importancia que tiene para el desarrollo económico y social del país, la decisión federal en materia hacendaria de trasladar recursos federales de manera directa a los estados y municipios al crear el fondo llamado ramo 33 en el año 1998.

## **IX. 2 d LA DETECCIÓN DE LAS OBRAS Y ACCIONES PRIORITARIAS DE LA SOCIEDAD SON LA BASE PARA EL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL**

Los Municipios tienen la obligación de presentar en un plazo de 120 días a partir de que tomaron posesión su Plan de Desarrollo Municipal, el cual servirá como documento rector de todas las obras y acciones que realizarán en sus tres años de gobierno. Este documento tiene que ser aprobado por su cabildo y enviado a la Legislatura del Estado; y las acciones estratégicas y programas de obras que en él se comprometan a realizar los gobiernos municipales, servirá de base para poder evaluar el desempeño durante su gestión. Este plan deberá de contemplar en su elaboración los ejes estratégicos considerados en el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Estatal de Desarrollo.

Para poder integrar este Plan, los gobiernos municipales tienen que realizar foros de consulta ciudadana, en los que deben participar todos los sectores de la población, para conocer la problemática de la ciudad, sus principales necesidades y carencias, y de esta forma elaborar la planeación correspondiente, que establezca las prioridades y que atienda las mismas, dándoles respuesta oportuna. La información que se recabe de estos foros servirá de base para la integración del Plan de Desarrollo Municipal.

El primer paso a realizar para que un gobierno municipal tenga un desempeño exitoso, es entonces la realización de los foros de consulta ciudadana que le permitan conocer las prioridades materiales, sociales, económicas y técnicas de su municipio; con lo cual deberá integrar el Plan de Desarrollo Municipal, que será el documento rector de la gestión del gobierno municipal. La programación de los ejes rectores estratégicos, y de las obras materiales que la ciudadanía planteó en los foros de consulta ciudadana, servirán de base para evaluar el trabajo desarrollado por las autoridades municipales al término de su periodo.

El sistema de administración de calidad ISO 9001:2000, considera como su principal objetivo atender en tiempo y forma las necesidades de los ciudadanos, y realizar evaluaciones permanentes del desempeño de la organización, por medio de encuestas y auditorías, para detectar desviaciones y errores, y aplicar las medidas correctivas pertinentes, así como acciones de mejora continua de los procesos de trabajo; siendo este propósito una de las principales fortalezas de la norma ISO.

Se puede concluir entonces que el Plan de Desarrollo Municipal tiene su fundamento en el conocimiento de las necesidades de la ciudadanía, así como también el sistema de administración de calidad ISO 9001:2000, por lo que los supuestos que plantea la hipótesis de la investigación se cumplen por medio de la normativa mencionada anteriormente.

## **IX.2 e LA APLICACIÓN EFICIENTE DE LOS RECURSOS DISPONIBLES SE LOGRA POR MEDIO DE LA CONJUNCIÓN EQUILIBRADA DE TODOS LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.**

La hipótesis anterior menciona que los elementos necesarios para lograr los mayores niveles de desempeño en una organización, se pueden clasificar en dos grandes rubros: primero, el elemento humano competente y responsable de cumplir con una función pública; y segundo, el conjunto de medios técnicos y materiales que la persona puede utilizar para cumplir de la forma más eficiente posible con su trabajo.

En los cuatro casos que se mencionan en esta investigación, se puede observar como la capacitación y desarrollo del personal es una de las actividades prioritarias a desarrollar, en un primer término, durante la implantación de un sistema ISO 9001:2000, ya que es el elemento humano, el operador del sistema, por lo tanto su formación y capacitación profesional para que adquiera las competencias que el puesto le demanda es esencial.

En segundo término, la adquisición del equipo, sistemas de información, software especializado en administración pública, y la adopción de técnicas y modelos como la norma ISO 9001:2000, es una opción que se encuentra a disposición de la administración pública, ya que como se observa en los casos anteriormente planteados, la forma en que adoptan el sistema de calidad ISO 9001:2000, es diferente en cada caso, así como el que se apoyen en algunos otros modelos de trabajo, como el gobierno electrónico, como es el caso

de Boca del Río, los sistemas de información, caso Querétaro, o los grupos de calidad, caso Mérida, dependerá de las características de cada Institución, con lo que se puede apreciar que la implantación de un sistema de calidad ISO, no es limitativo o exclusivo, ya que perfectamente se pueden incorporar en su aplicación otro modelo o concepto de modernización organizacional o administrativa.

## **IX. 2 f IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS SINDICATOS EN LAS TAREAS INSTITUCIONALES**

En los Ayuntamientos de Mérida, Querétaro y Boca del Río, (el ORFIS no tiene sindicato) la participación del personal sindicalizado en la adopción de las políticas y programas de trabajo derivados de la implantación del sistema de calidad ISO 9001:2000, fue entusiasta y definitiva, pudiendo concluirse, que solamente por lo que se refiere al respeto de los horarios de trabajo, en cuyo caso difícilmente el personal sindicalizado acepta trabajar después de su horario oficial, sin que medie un pago extraordinario, los trabajadores pertenecientes al sindicato municipal correspondiente, han aceptado participar en las diversas tareas de capacitación y preparación para trabajar de acuerdo a la norma ISO, factor que ha sido muy importante para lograr la mejora en los niveles de desempeño.

Esta colaboración sindical fue posible lograrla, gracias a la injerencia determinante de las autoridades ejecutivas municipales, que invitaron a los secretarios sindicales a motivar a sus agremiados a participar en estos programas de trabajo, buscando el beneficio institucional tanto como el interés personal, situación que da respuesta a la hipótesis en cuestión. Inclusive, los comentarios de los funcionarios responsables de la implantación del sistema fueron en el sentido de que en muchas ocasiones, los servidores públicos sindicalizados eran más entusiastas y participativos que los empleados de confianza.

En la hipótesis planteada, se consideraba que las experiencias existentes en el país, eran en el sentido de que los sindicatos se veían como obstáculos a vencer para la implantación de los diversos intentos de modernización al entenderlos como elementos que afectaban sus intereses; sin embargo en los tres casos estudiados de Mérida, Querétaro y Boca del Río, los resultados fueron totalmente diferentes, ya que el personal sindicalizado tuvo una participación decidida a favor de la implantación de este tipo de sistemas de calidad.

## **IX.2 g ALCANZAR NIVELES DE DESEMPEÑO DE ALTO RENDIMIENTO**

Una de las fortalezas de la Norma ISO, es la fundamentación del sistema de calidad en los procesos de trabajo de la organización. Independientemente del departamento o dirección que se trate, el sistema se basa en definir claramente los procesos de trabajo a realizar, teniendo como propósito final la misión institucional. Esta forma de visualizar a la organización, permite que cada uno de los departamentos o direcciones puedan apreciar la forma en que se encuentran interrelacionadas y cambiar una visión de departamento o dirección, por una visión integral o institucional, del todo, y no solo de una de sus partes.

El cambio de concepto de grupo de trabajo a equipo de trabajo, en el que el resultado final es el producto de la suma de resultados de cada una de las partes, y en el que debe de existir una preocupación no solo por lo que yo hago, sino también por lo que hacen mis compañeros, es facilitado por medio de la organización del sistema de administración de calidad por procesos de trabajo, tanto a nivel departamental como a nivel individual o de trabajador, situación que en la práctica laboral es muy común y que le cuesta muchos recursos a las instituciones.

## **IX. 2 h LA CORRUPCIÓN Y LOS SISTEMAS DE CALIDAD**

La corrupción es uno de los principales problemas que tiene la administración pública, no solo de México, sino a nivel internacional. Los recursos públicos que se pierden o dejan de recibir por este concepto son enormes, razón por la que todos los gobiernos tienen como un asunto de prioridad dentro de su agenda el tema de la corrupción pública, siendo este el caso del gobierno federal al considerar dentro su Plan Nacional de Desarrollo un capítulo especial para este asunto.

La implantación de Sistemas de Calidad ISO 9001:2000 permite que los procesos de trabajo relacionados con los servicios públicos, las tarifas y costos de los mismos, los funcionarios responsables de la autorización y prestación de estos, y los tiempos en que se deben de atender dichos servicios, entre otras variables, sean conocidos por el público, al subirse al portal correspondiente, como sucede en los municipios investigados, destacándose el caso del portal de Querétaro en este aspecto, situación que dificulta el que los servidores públicos practiquen actos de corrupción.

Por todo ello, la Norma ISO, al tener dentro de sus características de operación, acciones como el establecimiento de índices de desempeño de los funcionarios, la estandarización de las tareas públicas, la aplicación de medidas de evaluación como las auditorías y las encuestas públicas, y el registro sistemático de las tareas realizadas, contribuye a crear condiciones que hacen más difícil que se den acciones de corrupción; sin embargo, no podemos concluir que en todas las instituciones públicas que tengan sistemas de calidad ISO 9001:2000 no existan acciones de corrupción, pero podríamos aseverar que debido a las características del sistema ISO este tipo de conductas se inhiben y su práctica se hace más difícil.

Vale la pena destacar en este campo, los esfuerzos del Municipio de Querétaro que de forma adicional creó la Comisión de Transparencia Municipal, la cual tiene el objetivo de elaborar el plan de Fortalecimiento de la Transparencia Municipal, con la participación de diversos organismos ciudadanos públicos y privados, que realizan diversas acciones, como sondeos y encuestas para conocer aquellos asuntos relacionados con la transparencia de la administración municipal de Querétaro.

Otra acción interesante de este municipio en esta misma materia, es la sustitución de la Contraloría Municipal con dependencia directa del Presidente Municipal, por la creación de la Auditoría Superior de Fiscalización y el Tribunal Municipal de Responsabilidades Administrativas, como organismos desconcentrados y con presupuesto propio que dependen directamente del Ayuntamiento, y no del Presidente Municipal, situación que permite que todos los miembros del cabildo, independientemente del partido a que pertenezcan, conozcan de hechos y quejas que anteriormente conocía únicamente el Presidente Municipal. Este modelo es único a nivel nacional, y representa un avance en las tareas de buscar la transparencia y el ataque a las acciones de corrupción. Estos dos organismos como se mencionó cuentan con el sistema ISO 9001:2000.

Se puede concluir que la implantación de un sistema de administración de calidad ISO 9001:2000 es una opción al alcance de las instituciones públicas para lograr mejores niveles de eficiencia en el desempeño de sus tareas públicas, la cual asegura que los recursos públicos se asignen a las necesidades sociales que tienen prioridad, en virtud de que el sistema tiene su origen en el conocimiento de las necesidades de sus usuarios. La naturaleza del sistema permite que exista una integración entre el director responsable y los servidores

que participan en la institución o dirección, inclusive con personal que forme parte de un sindicato, como se pudo observar en los casos presentados.

La evaluación al desempeño y resultados que el sistema tiene establecido de forma periódica, contribuye a asegurar que los objetivos y metas no se pierdan, y que la institución tenga el conocimiento de lo que sus usuarios opinan de los servicios que les prestan. Esta evaluación periódica permite que los servidores públicos busquen de forma permanente la mejora continua en el desarrollo de sus procesos, y la innovación en la forma de trabajar o de prestar el servicio, al estar proponiendo nuevos proyectos de trabajo.

La norma ISO 9001:2000 permite incorporar en la institución otro tipo de modelos o conceptos que tengan el propósito de capacitar o mejorar al servidor público o alguna área de trabajo, como los sistemas de información, desarrollo humano, formación técnica. Las experiencias comentadas anteriormente demuestran que en todos los casos, las instituciones públicas aplicaron al mismo tiempo que la norma ISO, otros modelos administrativos para desarrollar áreas específicas de trabajo, complementándose en el propósito común de alcanzar mejores niveles de desempeño.



## BIBLIOGRAFÍA

- 1 Acle Tomasini, Alfredo. *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad*. México. Editorial Grijalbo S.A. de C.V. 1989.
- 2 Arellano Gault, David / Cabrero Mendoza, Enrique / Del Castillo, Arturo, Coordinadores. *Reformando al Gobierno: Una visión organizacional del cambio gubernamental*. México. Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE), Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa. 2000.
- 3 Arellano Gault, David / Alamilla Ceballos, Manuel / Campos García, Alejandro, “¿Sólo Innovación Gerencial? La Nueva Gestión Pública, Cuasi-Mercados y esquema Principal-Agente” en Uvalle Berrones, Ricardo, Coordinador. *Perfil Contemporáneo de la Administración Pública*. México. Instituto de Administración Pública del Estado de México, A. C., 2005.
- 4 Ayala Espino, José. *Economía del Sector Público Mexicano*. México. Facultad de Economía, UNAM, y Editorial Esfinge S. A. de C. V. 2001.
- 5 Ayala Espino, José. *Instituciones para mejorar el desarrollo*. México. Fondo de Cultura Económica. 2003.
- 6 Ayala Espino, José. *Instituciones y Economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico*. México. Fondo de Cultura Económica. 1999.
- 7 Barzelay, Michael. *Atravesando la Burocracia. Una Nueva Perspectiva de la Administración Pública*. México. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C. Fondo de Cultura Económica. 1998.
- 8 Barzelay, Michael. *La Nueva Gestión Pública. Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas*. México. Fondo de Cultura Económica. 2003.
- 9 Bellon Alvarez, Luis Alberto. *Calidad Total: ¿Qué la Promueve?, ¿Qué la inhibe?* México. Panorama Editorial, S. A. de C. V. 2001.
- 10 Boada i Grau, Joan. *Capital Humano. 52 Casos Prácticos*. España. Ediciones Granica S.A., 2002.
- 11 Bonnin, Charles – Jean Baptiste. *Principios de Administración Pública*. México. Fondo de Cultura Económica. 2004.
- 12 Bozeman, Barry, Coordinador. *La Gestión Pública. Su situación actual*. México. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A. C., Universidad

- Autónoma de Tlaxcala, Fondo de Cultura Económica. 1998.
- 13 Breton, Preston P. *Administración General: Planeación y Ejecución*. México. Fondo de Cultura Económica. 2004.
  - 14 Cabrero Mendoza, Enrique. *Acción pública y desarrollo local*. México. Fondo de Cultura Económica. 2005.
  - 15 Cantú Delgado, Humberto. *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. 2001.
  - 16 Casas Guzmán, Francisco Javier. *La modernización de la empresa pública en México: logros y resultados 1988-1994*. México. Fondo de Cultura Económica. 1994.
  - 17 Comín, Francisco / Díaz Fuentes, David. *La Empresa Pública en Europa*. España. Editorial Síntesis S. A. 2004.
  - 18 Chávez Salcedo, Guillermo / García Torres, Yolanda. *Manual para el diseño de sistemas de calidad basados en competencias laborales*. México. Panorama Editorial S. A. de C. V. 2003.
  - 19 Dalton, Gene W. *Organizational Structure and Design*. México. Editorial Irwin Dorsey. 1975.
  - 20 De la Cerda Gastélum, José / Morales García, Leticia. *Calidad ISO 9000 en la Administración Pública*. México. Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V. 2001.
  - 21 Díaz Mérido, Angel. *Liderazgo para los procesos de Calidad*. México. Panorama Editorial, S. A. de C. V., 2001.
  - 22 George Mike / Rowlands Dave / Kastle Hill. *¿Qué es el Six Sigma Esbelto?* México. Panorama Editorial S. A. de C. V. 2004.
  - 23 Guerrero, Omar. *La Administración Pública del Estado Capitalista*. México. Distribuciones Fontamara, S.A. 1986.
  - 24 Guerrero, Omar. *Del Estado Gerencial al Estado Cívico*. México. Universidad Autónoma del Estado de México. 1999.
  - 25 Guerrero, Omar. *Teoría Administrativa de la Ciencia Política*. México. Universidad Autónoma del Estado de México. 2001.
  - 26 Guillén López, Tonatiuh / Rojo Calzada, Pablo, Coordinadores. *Gobernar con Calidad y para el desarrollo. Experiencias de innovación en los municipios mexicanos*. México. Editorial CIDE. 2005.

- 27 Gutiérrez Pulido, Humberto. *Calidad Total y Productividad*. México. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C. V. 2005.
- 28 Harry Llérisson, H. *Administración Pública, El estado actual de la disciplina*. México. Colegio Nacional Ciencias Políticas y Administración Pública A. C., Fondo de Cultura Económica. 1999.
- 29 Hartasánchez Garaña, José Miguel. *El Servicio Profesional de Carrera como impulsor de la Nueva Gestión Pública*. México. Servicio Profesional de Carrera. Red Mexicana de Servicio Profesional A.C., Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos A. C. Vol. III No. 5 1er. Sem. 2006.
- 30 Hernández Sampieri, R. / Fernández Collado C. / Bautista, Lucio P. *Metodología de la Investigación*. México. McGraw-Hill Interamericana. 2003.
- 31 Instituto de Administración Pública A. C. *Profesionalización de Servidores Públicos Locales en México TOMO I, II, III*. México. 1999.
- 32 Instituto de Administración Pública A. C. *Servicio Público de Carrera en México*. México. 2001.
- 33 Jiménez López, Mario R. *Aseguramiento de la Calidad en la Micro y Pequeña Empresa*. México. Panorama Editorial S.A. de C.V. México 2000.
- 34 Kast E., Fremont. *Administración en las Organizaciones*. México. Editorial McGraw Hill. 1983.
- 35 Koehler, Jerry W. / Pankowski, Joseph M. *Calidad e Innovación en el Sector Público. Herramientas y Métodos*. México. Panorama Editorial S. A. de C. V. 2004.
- 36 Koonntz, Harold / O'Donnell, Cyril. *Curso de Administración Moderna*. México. McGraw-Hill de México, S. A. de C. V. 1990.
- 37 Lasswell Harold, D. / Dror Yehezkel / Garson David / Ascher William / Torgerson Douglas / Behn Robert D / Landau Martin. *El Estudio de las Políticas Públicas*. México. Miguel Ángel Porrúa. 2000.
- 38 Levy-Dabbah, Simón. *Rumbo a China. Cómo y por qué invertir en el Mercado del Nuevo Siglo*. México. Grupo Editorial ISEF. 2005.
- 39 Lindblom Charles, E. *El Proceso de Elaboración de Políticas Públicas*. México. Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa S. A. de C. V. 1991.
- 40 Mariani Ochoa, René. *Rendición de Cuentas y Fiscalización en el Estado de Veracruz*.

- México, Veracruz. Editorial Mundo Nuevo. 2006.
- 41 Martínez Escamilla, Ramón. *La Fuerza de trabajo en el Capitalismo Mexicano*. México. Centro de Estudios para el Desarrollo Nacional, S.C. 2000
  - 42 Martínez Escamilla, Ramón. *México: revolución y Reformismo 1900 – 1924*. México. Centro de Estudios para el Desarrollo Nacional, S.C. 1999
  - 43 Martínez Escamilla, Ramón. *Racionalidad Económica, Sistema y Gobierno*. México. Centro de Estudios para el Desarrollo Nacional, S.C. 1999
  - 44 Mercado H., Salvador. *Administración y Calidad*. México. Editorial PAC, S.A. de C.V. 2004.
  - 45 Moctezuma Barragán, Esteban / Roemer Andrés. *Por un Gobierno con Resultados*. México. Fondo de Cultura Económica. 1999.
  - 46 Montaña García, Agustín. *Administración Municipal y Delegacional*. México. Publicaciones Administrativas y Contables S. A. de C. V. 2005.
  - 47 Muñoz Gutiérrez, Ramón. *Innovación Gubernamental. El Paradigma de Buen Gobierno en la administración de Vicente Fox*. México. Fondo de Cultura Económica. 2004.
  - 48 Murrell Kenneth L. / Meredith Mimi. *Empowerment para su Equipo*. España. McGraw-Hill/ Interamericana de España S. A. U. 2002.
  - 49 Newman, William H. *The Process of Management*. Editorial Prentice Hall. 1977.
  - 50 Novelo Rosado, Sergio A. *101 Preguntas y Respuestas acerca de La Calidad y La Mejora Continua*. México. Panorama Editorial S. A. de C.V. 2000.
  - 51 Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz. *El Proceso de Fiscalización Superior en el Estado de Veracruz*. México, Veracruz.2006.
  - 52 Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz. *Servicio Fiscalizador de Carrera del ORFIS certificado bajo la norma ISO 9001:2000*. México, Veracruz. 2006.
  - 53 Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz. *Sistema Integral de Información*. México, Veracruz.2006.
  - 54 Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz. *Sistemas de Administración de Calidad del ORFIS*. México, Veracruz. 2006.
  - 55 Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz. México, Veracruz. *Revista Fiscalización y Transparencia en Veracruz*. Año 2, No. 8, 1er. Sem. 2005.

- 56 Oropeza Martínez, Humberto. *Administración Pública Municipal. Estudio preliminar del municipio libre*. México. Editorial Trillas S. A. de C. V. 2001.
- 57 Palacios Blanco, José Luis. *Administración de la Calidad*. México. Editorial Trillas S. A. de C. V. 2006.
- 58 Pardo, María del Carmen. *La Modernización Administrativa en México. Propuesta para explicar los cambios en la estructura de la administración pública 1940-1990*. México. El Colegio de México. 1991.
- 59 Pardo, María del Carmen. *El Servicio Civil de Carrera para un mejor desempeño de la Gestión Pública*. México. Serie Cultura de Rendición de Cuentas. Auditoría Superior de la Federación. 2005.
- 60 Pardo, María del Carmen. “Propuesta del Gobierno Fox para Reformar la Administración Pública” en Uvalle Berrones, Ricardo, Coordinador. *Perfil Contemporáneo de la Administración Pública*. México. Instituto de Administración Pública del Estado de México, A. C. 2005.
- 61 Pérez, Tamayo Ruy. *¿Existe el Método Científico? Historia y Realidad*. México. El Colegio Nacional y Fondo de Cultura Económica. 1998.
- 62 Pfeffer, Jeffrey. *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*. México. Oxford University Press. 2000.
- 63 Picazo Manríquez, Luis Rubén. *Ingeniería de Servicios*. México. Editorial McGraw Hill. 1992.
- 64 Pichardo Pagaza, Ignacio. *Modernización Administrativa. Propuesta para una Reforma Inaplazable*. México. Universidad Nacional Autónoma de México y el Colegio Mexiquense. 2004.
- 65 Quiroga Leos, Gustavo. *Organización y Métodos en la Administración Pública*. México. Editorial Trillas. 1999.
- 66 Rojas Soriano, Raúl. *Guía para Realizar Investigaciones Sociales*. México. Plaza y Valdés Editores. 2005.
- 67 Sánchez González, José Juan. “Aproximación al Estado del Arte de la Ciencia de la Administración” en Uvalle Berrones, Ricardo, Coordinador. *Perfil Contemporáneo de la Administración Pública*. México. Instituto de Administración Pública del Estado de México. 2005.

- 68 Sachse, Mathías. *Planeación Estratégica en Empresas Públicas*. México. Editorial Trillas S. A. de C. V. 2001.
- 69 Taylor W., Frederick. *Principios de la Administración Científica*. Farol, Henry. *Administración Industrial y General*. México. Editorial Herrero Hermanos. 1977.
- 70 Uvalle Berrones, Ricardo. Coordinador. *Perfil Contemporáneo de la Administración Pública*. México. Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C. 2005.
- 71 Uvalle Berrones, Ricardo. *Institucionalidad y Profesionalización del Servicio Público en México. Retos y Perspectivas*. México. Plaza y Valdés S.A. de C.V. 2000.
- 72 Uvalle Berrones, Ricardo. *La Teoría de la Razón de Estado y la Administración Pública*. México. Plaza y Valdés Editores. 1993.
- 73 Villarreal, René / Villeda, Ramiro. *El secreto de China. Estrategia de competitividad*. México. Ediciones Ruz. 2006.
- 74 Weber, Max. *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. México. Fondo de Cultura Económica. 2002.

## HEMEROGRAFÍA

1. Arceo García, Manuel. *Calidad en la Administración Pública: el caso del Gobierno del Estado de Puebla*. Argentina, Buenos Aires. VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 5-9 Nov-2001.
2. Castillo Sempere, Joaquín. *Elementos clave para el funcionamiento de un Sistema de Calidad ISO 9000:2000 para la formación*. Chile, Santiago. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 18-21 Oct-2005.
3. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Ed. *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*. Caracas, Venezuela 1998.
4. Cepeda Islas, Susana. *La Influencia de las Técnicas de Cambio en la Administración Pública en México*. España, Madrid. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. 2-5 Nov-2004.
5. Charlin, Marcelo. *La Transparencia y la Probidad: Procesos sujetos a Sistemas de Gestión y Control de Calidad*. España, Madrid. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 2-5 Nov-2004.
6. Chong Chong, Luis Miguel. *Innovación en e-gobierno y actividad empresarial: el caso del Instituto Mexicano del Seguro Social*. Chile, Santiago. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 18-21 Oct-2005.
7. Colorado Gándara, J. G. *Participación Ciudadana y Transparencia: Pilares de un Buen Gobierno*. Veracruz, México. II Congreso Nacional de Transparencia. 8-10 Jun-2006.
8. Contacto de Unión Empresarial. *Los Usuarios Opinan, Resultados de la Encuesta Mundial ISO*. México. Revista. Centro Mexicano de Desarrollo Editorial. Edición Especial No. 171.
9. Contacto de Unión Empresarial. *Las Certificadas en México 2006*. México. Revista. Centro Mexicano de Desarrollo Editorial. Edición Especial No. 182.
10. Estapé-Triay, Salvador. *Bases Conceptuales del Nuevo Modelo de Administración*

- Pública Catalana*. Panamá. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 28-31 Oct-2003.
11. Estrada, Gabriela / Migani, César. *Evaluación de la Gestión Pública Municipal*. Portugal, Lisboa. VII Congreso del CLAD sobre la Reforma del Estado y La Administración Pública. 8-11 Oct-2002.
  12. Giner Rodríguez, Enric. *El Modelo de Gestión del Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat*. Portugal, Lisboa. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. 8-11 Oct-2002.
  13. Guillén López, Tonatiuh / Rojo Calzada, Pablo, Coordinadores. *Gobernar con Calidad y para el desarrollo. Experiencias de innovación en los municipios mexicanos*. México. Editorial CIDE. 2005.
  14. Guinart i Solá, Josep María. *Indicadores de Gestión para las entidades públicas*. Panamá. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 28-31 Oct-2003.
  15. Hernández Torres, Misael. *Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Públicas a través de la Calidad*. Portugal, Lisboa. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 8-11 Oct-2002.
  16. Klingner, Donald E. / Lynn, Dalia B. *Más allá del Servicio Público de Carrera: Los Paradigmas nacientes en los Estados Unidos*. Chile, Santiago. X Congreso Internacional del CLAD Sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 18-21 Oct-2005.
  17. León y Ramírez, J. Carlos. *Estado, Mercado y Espacios Públicos*. Panamá. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 28-31 Oct-2003.
  18. Llorens Corvalán, Margarita. *Estado y Sociedad: El Municipio una pieza clave*. Portugal, Lisboa. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 8-11 Oct-2002.
  19. Martín Cuesta, Juan Luis. *La Calidad en la Administración Pública: un Factor de Éxito*. Chile, Santiago. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 18-21 Oct-2005.
  20. Martínez Puón, Rafael. *Las políticas de la OCDE en la Reforma de la*



- Administración Pública y la lucha contra la corrupción en México.* Portugal, Lisboa. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 8-11 oct-2002.
21. Moreno Espinoza, Roberto. *Elementos para la evaluación del modelo de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal de México: Una visión desde la Sociedad Civil de México.* Chile, Santiago. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 18-21 Oct-2005.
  22. Moreno Espinoza, Roberto. *La implementación del Servicio Profesional de Carrera en México: Un análisis desde el Neoinstitucionalismo.* Chile, Santiago. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 18-21 Oct-2005.
  23. Moyado Estrada, Francisco. *Gobiernos de Calidad: ideas y propuestas desde la nueva gestión pública.* México. Fundación Mexicana de Estudios Políticos y Administrativos A. C., Revista Buen Gobierno. No. 1 1er. Sem. 2006.
  24. Mosgaller, Thomas J. *Hacia una definición operativa de Gobierno de Calidad.* México. V Foro Global sobre Reinención del Gobierno. 3-6 Nov-2003.
  25. Pardo, María del Carmen. *El Servicio Profesional de Carrera en México.* Chile, Santiago. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 18-21 Oct-2005.
  26. Parrado, Salvador / Loffler, Elke / Bovaird, Tony. *Evaluación de la Calidad de la Gobernanza Local: Algunas lecciones de la Experiencia Europea.* Venezuela, Caracas. Revista del CLAD Reforma y Democracia No. 33. Oct-2005.
  27. Pasha, Hafiz. *Perspectivas y posibilidades de la Calidad Total en los Gobiernos.* México. V Foro Global sobre Reinención del Gobierno. 3-6 Nov-2003.
  28. Reva, Gabriela. *Introducción a un Programa de Transparencia en la ciudad de Veracruz.* México, Veracruz. II Congreso Nacional de Transparencia. 8-9 Jun-2006.
  29. Rocha Ontiveros, María Dolores. *La Concertación para la Obra Pública en el Municipio de Hermosillo.* Chile, Santiago. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 18-21 Oct-2005.
  30. Rodríguez Gallardo, Lorenzo. *Normas de Calidad en Servicios Públicos*

- Municipales*. República Dominicana, Santo Domingo. V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 24-27 Oct-2000.
31. Smith, Trevor. *Normas Internacionales para la Calidad Gubernamental*. México. V Foro Global sobre Reinención del Gobierno. 3-6 Nov-2003.
  32. Subirats, Joan. / Gomá, Ricard. *Cambios en las Políticas de Bienestar e Innovación Social en la Unión Europea*. Venezuela, Caracas. Revista del CLAD Reforma y Democracia No. 17 Jun-2000.
  33. Uvalle Berrones, Ricardo. *El sentido axiológico de la Función Pública*. Argentina, Buenos Aires. VI Congreso del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. 5-9 Nov-2001.
  34. Uvalle Berrones, Ricardo. *Ética, Eficiencia y Confianza Ciudadana*. Chile, Santiago. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 18-21 Oct-2005.
  35. Valencia Tello, Diana Carolina. *El Sistema de Control Interno y su complementariedad con el Sistema de Gestión de la Calidad*. Chile, Santiago. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 18-21 Oct-2005.
  36. Vicente Rodríguez, Judith C. *Programa de Calidad Total en la Secretaría de Finanzas y Desarrollo Social del Gobierno del Estado de Puebla: 1999-20001*. Argentina, Buenos Aires. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 5-9 Nov-2001.
  37. Villela, Leonel. *Calidad de servicios y transparencias en la gestión: Carta compromiso con el Ciudadano en la Secretaría de Turismo de la Nación-Argentina*. Chile, Santiago. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 18-21 oct-2005.

## LEYES Y DOCUMENTOS INSTITUCIONALES

1. Anuario Estadístico de Veracruz de Ignacio de la Llave. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI, y Gobierno del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave. México 2005.
2. Censo Nacional de Desarrollo Municipal realizado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, INEGI, y el Centro de Desarrollo Municipal de la Secretaría Gobernación, CEDEMUN, 1995.
3. Enciclopedia Jurídica Mexicana. VII. Arbitraje, Bienes y Sucesiones. Administrativo. Universidad Nacional Autónoma de México. Editorial Porrúa. México 2002.
4. Guía para Autocapacitación. Herramientas Estadísticas para la Calidad y Mejora Continua. Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz. 2006.
5. Guía para Autocapacitación. Proceso de Mejora Continua del Sistema de Administración de Calidad. Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz. 2005.
6. Informe General del Estado de la Ciencia y Tecnología 2004. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
7. La pobreza en México: una evaluación de las condiciones, las tendencias y las estrategias del Gobierno. Banco Mundial. México 2004.
8. Ley de Fiscalización Superior de la Federación.
9. Ley de Fiscalización Superior para el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave.
10. Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal.
11. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
12. Manual de Fiscalización 2006. Cuenta Pública. Ramo 033: FISM y FAFM. Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz. Marzo 2006.
13. Memoria Documental 2000-2006. Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz. 2006.
14. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Ministerio de Administraciones Públicas. La Transformación de la Administración Pública. Las Reformas en los países de la OCDE. Colección Informes y Documentos. Serie Administración General. 1997.

15. Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988. D. O. F. 31-05-1983.
16. Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994. D. O. F. 31-05-1989.
17. Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. D. O. F. 31-05-1995.
18. Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. D. O. F. 31-05-2001.
19. Plan Veracruzano de Desarrollo 2005-2010. Oficina de Programa de Gobierno.
20. Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE) que se encuentra contenido dentro del esquema del Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988, PEF, México, 1983.
21. The World Bank. Knowledge for Development: Economic Science; Economic Policy, and Economic Advice. Annual World Bank Conference on Development Economics 1998. Washington 1999.

## SITIOS WEB

www.ammac.org.mx-26-07-2006  
www.banxico.org.mx -18-05-2006  
www.boca.gob.mx-10-01-2008  
www.clad.org.ve/boletin/boletinreforme.html-03-08-2006  
www.clad.org.ve/reforma.html-01-08-2006  
www.clad.org.ve/siare/index.htm-03-08-2006  
www.cndh.org.mx-13-06-2006  
www.coatzacoalcos.gob.mx-10-08-2006  
www.conacyt.mx-18-05-2006  
www.dof.terra.com.mx-18-05-2006  
www.economía.gob.mx-03-09-2006  
www.efqm.org-03-09-2006  
www.fpnq.or.br-03-09-2006  
www.funcionpublica.gob.mx-20-06-2006  
www.funfibeq.org-03-09-2006  
www.gob.mx-02-05-2006  
www.guadalajara.gob.mx-09-08-2006  
www.hermosillo.gob.mx-07-08-2006  
www.ife.org.mx-13-06-2006  
www.inafed.gob.mx-02-05-2006  
www.inap.org.mx-08-06-2006  
www.inegi.gob.mx-09-08-2006  
www.leon.gob.mx-08-08-2006  
www.matamoros.gob.mx-09-08-2006  
www.merida.gob.mx-08-08-2006  
www.mexicali.gob.mx-10-08-2006  
www.monterrey.gob.mx-08-08-2006  
www.morelia.gob.mx-10-08-2006  
www.muniags.gob.mx-07-08-2006

www.orfis.gob.mx-06-06-2006  
www.premiocalidad.com.ar-03-09-2006  
www.quality.nist.gov-03-09-2006  
www.queretaro.gob.mx-09-08-2006  
www.sanpedro.gob.mx-04-08-2006  
www.tlalnepantla.gob.mx-07-08-2006  
www.veracruz.gob.mx-02-05-2006  
www.veracruz-puerto.gob.mx-04-08-2006  
www.zapopan.gob.mx-08-08-2006