

"TECNOLOGICO UNIVERSITARIO DE MÉXICO"

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
INCORPORADA A LA  
"UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO"  
CLAVE 3079-02

"PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA  
DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA NORMA ISO 9001:2000 Y EL  
ENFOQUE DE LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA  
APLICADO A LAS DELEGACIONES POLÍTICAS DEL DISTRITO  
FEDERAL"

DAISY ARELI OLMOS TORRES  
No. CUENTA 976644714  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

NORMA ANGÉLICA VILLASEÑOR ARANDA  
No. CUENTA 401502059  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

LIC. MARÍA DE JESÚS LÓPEZ ARELLANO  
ASESOR DE TESIS

MAYO 2006



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.

## DEDICATORIA

Deseo agradecer a Dios  
por haberme asignado a unos padres maravillosos  
que en todo momento me apoyaron para poder concluir  
mi carrera, en especial a  
"UN GRAN ANGEL"  
que ahora nos cuida desde el cielo que es mi papá,  
al cual hubiese deseado con gran ilusión poderle entregar  
este trabajo. Hoy se lo entrego desde mi corazón y yo se  
que lo recibirá desde donde este.

Gracias mamá  
por la dedicación que has tenido con todos nosotros,  
por tu apoyo, por tu paciencia y sabiduría para dirigir a tu  
familia con gran ahínco.

Gracias a mi hijo Emilio  
por que a sido para mi una gran motivación para concluir  
este trabajo y para tener una gran razón para superarme  
esperando ser una gran madre para el.

Norma Angélica Villaseñor Aranda

## DEDICATORIA

Solo quiero ocupar estas líneas para agradecer a Dios y a la vida por poner en mi camino a las tres personas mas maravillosas que puedan existir para mi, mi papá, mi mamá y mi hermano; por las que tiene sentido estar aquí luchando por ser una mejor persona, por que su amor ha sido el motor para lograr metas como la que se aproxima.

Es un esfuerzo muy grande llegar hasta aquí y solo me queda agradecer a todas aquellas personas que ocupan un lugar muy importante en mi vida, gracias por su apoyo y su cariño.

Daisy Areli Olmos Torres

## DEDICATORIA

Queremos hacer un agradecimiento muy especial a todos nuestros profesores por ser nuestras guías a lo largo de nuestra formación profesional.

A nuestra asesora que nos brindo sus conocimientos experiencia y apoyo necesario para desarrollar esta tesis.

Norma Angélica Villaseñor  
Daisy Areli Olmos

# **“PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA NORMA ISO 9001:2000 Y EL ENFOQUE DE LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA APLICADO A LAS DELEGACIONES POLÍTICAS DEL DISTRITO FEDERAL”**

## INTRODUCCIÓN

### **CAPITULO I ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CALIDAD**

1.1	Antecedentes históricos de la calidad.....	3
1.2	Principales exponentes de la calidad.....	5
1.2.1	Dr. W. Edwards Deming.....	5
1.2.2	Dr. Joseph M. Juran.....	11
1.2.3	Philip Crosby.....	12
1.2.4	Kaoru Ishikawa .....	14
1.2.5	William Ouchi.....	15
1.3	Antecedentes históricos de la Norma ISO 9000.....	16
1.4	¿Qué son las Normas NMX-CC/ISO 9000?.....	18
1.4.1	Estructura de las Normas.....	18
1.4.2	Principales características.....	20
1.4.3	Cambios que se han realizado.....	20
1.5	Ventajas y beneficios del Registro/Certificación ISO 9000.....	21
1.5.1	Ventajas.....	21
1.5.2	Beneficios.....	22

### **CAPITULO II NECESIDAD DE LA NORMA ISO 9001:2000 EN LAS DELEGACIONES POLÍTICAS DEL DISTRITO FEDERAL**

2.1	¿Por qué implementar un Sistema de Gestión de Calidad en las Delegaciones Políticas del Distrito Federal?.....	23
2.2	Razones para cambiar de un sistema burocrático a uno de gestión.....	25
2.3	Como enfrentar la resistencia al cambio en las Delegaciones, al pretender implementar un Sistema de Gestión de la Calidad.....	26
2.4	Principios de la gestión de la calidad.....	31
2.4.1	Organización orientada al cliente.....	31
2.4.2	Liderazgo.....	32
2.4.3	Participación del personal.....	34
2.4.4	Enfoque basado en procesos.....	35
2.4.5	Enfoque del sistema hacia la gestión.....	36
2.4.6	Mejora Continua.....	37
2.4.7	Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones.....	38
2.4.8	Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.....	40

**CAPITULO III**  
**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN**  
**DELEGACIONES POLÍTICAS DEL DISTRITO FEDERAL**

3.1	Fundamentos de los Sistemas de Gestión de Calidad.....	42
3.2	Base racional para la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en las Delegaciones Políticas del Distrito Federal.....	43
3.3	Objeto y campo de aplicación de los Sistemas de Gestión de Calidad.....	52
3.4	Requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad según la Norma ISO 9001:2000.....	53
3.4.1	Sistema de Gestión de Calidad.....	53
3.4.2	Responsabilidad de la dirección.....	57
3.4.3	Gestión de los recursos.....	63
3.4.4	Prestación del servicio (realización del producto).....	65
3.4.5	Medición, análisis y mejora.....	69
3.5	Enfoque basado en procesos.....	71
3.6	Papel de la alta dirección dentro del Sistema de Gestión de Calidad.....	74

**CAPITULO IV**  
**EVALUACION DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD EN DELEGACIONES**  
**POLÍTICAS DEL DISTRITO FEDERAL**

4.1	Auditorias de Sistemas de Gestión de Calidad.....	77
4.1.1	Auditoria interna.....	79
4.1.2	Auditoria externa o de tercera parte.....	83
4.1.3	Certificación del Sistema de Gestión de Calidad.....	86
4.2	Mejora continua y aseguramiento de la calidad .....	87

**CAPITULO V**  
**MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y CALIDAD APLICADA AL SECTOR**  
**PÚBLICO**

5.1	Modernización Administrativa aplicada al sector público.....	94
5.2	Calidad y Administración Pública.....	97
5.2.1	Calidad en el servicio.....	101
5.2.2	El reto del servicio y fundamentos de la calidad en el servicio.....	101
5.3	Eficacia y eficiencia en la Administración Pública.....	105
5.4	Ventajas y desventajas de la Modernización Administrativa en la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad para las Delegaciones Políticas del Distrito Federal.....	106

CONCLUSIONES.....	108
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	110
ANEXOS.....	112
BIBLIOGRAFIA.....	121

## INTRODUCCIÓN

**H**oy en día la calidad es un tema de conversación cotidiana y el hablar de trabajar con calidad o de producir con calidad cada día se hace más presente en las organizaciones, de hecho la calidad ha llegado a ser la fuerza más importante y única que lleva al éxito organizacional y al crecimiento de las empresas en mercados nacionales e internacionales.

La calidad es el factor básico de decisión del cliente entre el elegir un producto u otro y en el de optar por tal o cual servicio, lo que obliga a las organizaciones a complacer hasta al cliente más exigente dándole la confianza de que el producto que le vende o el servicio que le ofrece es el más adecuado para sus necesidades dentro de un mercado cada vez más saturado de productos y servicios.

De aquí la necesidad de establecer sistemas de gestión de calidad en las organizaciones que sean eficaces y que tengan la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes, los sistemas de calidad fuertes y eficientes, están generando excelentes resultados de utilidades en organizaciones con buenas estrategias de calidad.

Esto está demostrado por los importantes aumentos en la penetración del mercado, por mejoras importantes en sus sistemas de producción y por un liderazgo efectivo, que sin duda es la clave para lograr establecer y sostener un sistema y lograr como resultado empresas competitivas y cada vez más fuertes.

Debido a esta incesante necesidad de lograr producir productos o prestar servicios que satisfagan a nuestros clientes, la búsqueda del éxito en la calidad se ha convertido en un asunto de gran interés en la administración de las compañías de todo el mundo.

La calidad es en esencia una forma de administrar a la organización; así como cualquier área de la empresa, la calidad ha llegado a ser ahora un elemento esencial de la administración moderna.

De esta forma podemos observar que el término calidad no se suscribe exclusivamente a algún tipo de organización con características específicas, sino que este concepto es general y es posible aplicarlo desde micro, pequeñas, medianas hasta grandes empresas, así como al sector público o al privado.

Debido a estas razones la presente tesis está enfocada a los servicios que se ofrecen en el sector público específicamente a la forma de administración que presentan las Delegaciones Políticas del Distrito Federal, ya que consideramos que es de suma importancia que dichos organismos adopten las estrategias utilizadas por las grandes empresas para satisfacer las necesidades de los ciudadanos mediante la calidad, con la finalidad de lograr servicios públicos funcionales y de calidad que mejoren el nivel de vida de nuestra ciudad.

De esta forma se pretende exponer los motivos por los cuales es de suma importancia establecer un Sistema de Gestión de Calidad en las Delegaciones Políticas del Distrito Federal, mediante el desarrollo de una propuesta de implementación basada en la adopción de la Norma ISO 9001:2000 a las Administraciones Públicas.

La situación de inestabilidad política y económica que actualmente vive nuestro país, así como el descontento generalizado que existe hacia las dependencias públicas nos obliga como administradores a buscar nuevos horizontes que permitan a los ciudadanos contar con dependencias confiables que ofrezcan calidad en sus servicios, esto se logrará mediante la implementación eficaz del Sistema de Gestión de Calidad, así como con la actualización constante del mismo.

La Norma ISO 9001:2000 nos proporciona cinco requisitos indispensables para lograr la satisfacción del cliente que es nuestro objetivo fundamental:

1. Sistema de Gestión de Calidad
2. Responsabilidad de la dirección
3. Gestión de los recursos
4. Realización del producto
5. Medición, análisis y mejora

De esta manera pretendemos que esta propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en las Delegaciones Políticas del Distrito Federal, sirva a los próximos gobernantes, servidores públicos, estudiantes en áreas administrativas, así como a las personas interesadas en la materia, para hacerles ver que existen nuevas formas de administrar reconocidas a nivel internacional, que están revolucionando los antiguos sistemas burocráticos, arraigados por años, que no dejan crecer a la administración como un verdadero apoyo para lograr la excelencia en nuestro trabajo y en nuestras organizaciones.

# **CAPITULO I**

## **ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CALIDAD**

### **1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CALIDAD**

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos, el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y en seguida procura mejorarlo.

A fines del siglo XIX y durante las tres primeras décadas del siglo XX el objetivo es producción. Con las aportaciones de Taylor, la función de inspección se separa de la producción; los productos se caracterizan por sus partes o componentes intercambiables, el mercado se vuelve más exigente y todo converge a producir. El cambio en el proceso de producción trajo consigo cambios en la organización de la empresa, como ya no era el caso de un operario que se dedicara a la elaboración de un artículo, fue necesario introducir en las fábricas procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva.

Durante la Primera Guerra Mundial, los sistemas de fabricación fueron más complicados, implicando el control de gran número de trabajadores por uno de los capataces de producción; como resultado, aparecieron los primeros inspectores de tiempo completo la cual se denominó como control de calidad por inspección.

Las necesidades de la enorme producción en masa requeridas por la Segunda Guerra Mundial originaron el control estadístico de calidad, esta fue una fase de extensión de la inspección y el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones de inspección. A los inspectores se les dio herramientas con implementos estadísticos, tales como muestreo y gráficas de control. Esto fue la contribución más significativa, sin embargo este trabajo permaneció restringido a las áreas de producción y su crecimiento fue relativamente lento.

Las recomendaciones resultantes de las técnicas estadísticas, con frecuencia no podían ser manejadas en las estructuras de toma de decisiones y no abarcaban problemas de calidad verdaderamente grandes como se les prestaban a la gerencia del negocio. Esta necesidad llevó al control total de la calidad. Solo cuando las empresas empezaron a establecer una estructura operativa y de toma de decisiones para la calidad del producto que fuera lo suficiente eficaz como para tomar acciones adecuadas en los descubrimientos del control de calidad, pudieron obtener resultados tangibles como mejor calidad y menores costos.

Este marco de calidad total hizo posible revisar las decisiones regularmente, en lugar de ocasionalmente, analizar resultados durante el proceso y tomar la acción de control en la fuente de manufactura o de abastecimientos, y, finalmente, detener la producción cuando fuera necesario.

Además, proporcionó la estructura en la que las primeras herramientas del control (estadísticas de calidad) pudieron ser reunidas con las otras muchas técnicas adicionales como medición, confiabilidad, equipo de información de la calidad, motivación para la calidad, y otras numerosas técnicas relacionadas ahora con el campo del control moderno de calidad y con el marco general funcional de calidad de un negocio.

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto a su evolución histórica. Para ello, se describen a continuación cada una de las etapas, el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

<b>ETAPA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>FINALIDAD</b>
<b>ARTESANAL</b>	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario por ello.	Satisfacer al cliente Satisfacer al artesano por el trabajo bien hecho Crear un producto único
<b>REVOLUCIÓN INDUSTRIAL</b>	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	Satisfacer una demanda de clientes Obtener beneficios
<b>SEGUNDA GUERRA MUNDIAL</b>	Asegurar la eficiencia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
<b>POSGUERRA (JAPÓN)</b>	Hacer las cosas bien y a la primera	Minimizar costes mediante la calidad Satisfacer al cliente Ser competitivo
<b>POSTGUERRA (RESTO DEL MUNDO)</b>	Producir cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
<b>CONTROL DE CALIDAD</b>	Técnicas de inspección en producción para evitar que se produzcan bienes defectuosos	Satisfacer las necesidades técnicas del producto
<b>ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos	Satisfacer al cliente Prevenir errores Reducir costes Ser competitivo
<b>CALIDAD TOTAL</b>	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente	Satisfacer tanto al cliente interno como externo Ser altamente competitivo Mejora continua

La Calidad Total es el estudio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo.

En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores.

Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- ↪ Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- ↪ Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- ↪ Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- ↪ Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- ↪ Involucración del proveedor en el Sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- ↪ Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- ↪ Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

## 1.2 PRICIPALES EXPONENTES DE LA CALIDAD

### 1.2.1 DR. W. EDWARDS DEMING (1900-1993)



Es inevitable poder empezar a hablar de la calidad sin referirnos al padre de la misma el Dr. W. Edwards Deming quien nació el 14 de octubre de 1900 en Sioux City, Iowa, Estados Unidos.

El concepto de Administración de Calidad según Deming es el siguiente:

*“El ofrecimiento al cliente de productos o servicios confiables y satisfactorios de bajo costo”*

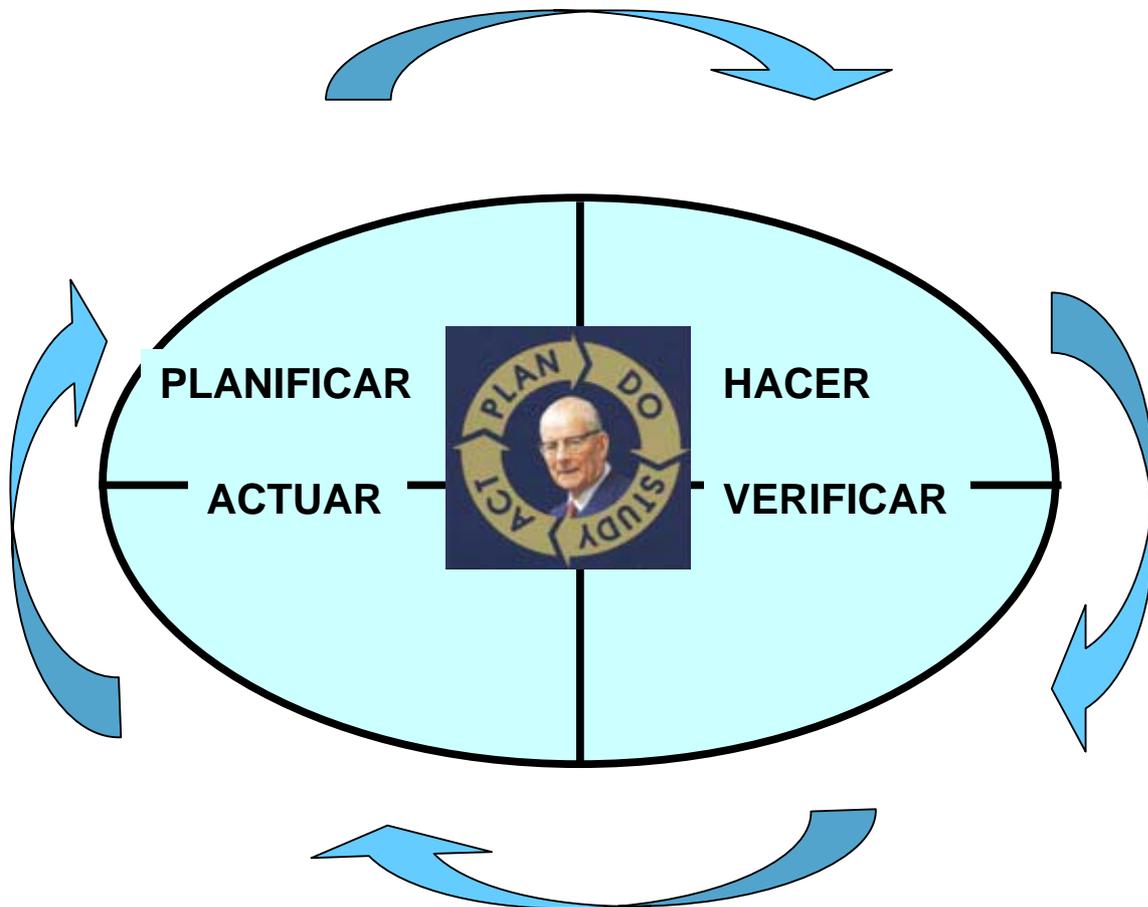
Deming hablo de calidad en términos de cumplir requisitos y especificaciones, en contra de la aceptación tradicional de que sólo los productos caros tienen calidad.

### **ÉL CÍRCULO DE CALIDAD DE EDWARDS DEMING**

Una de las principales aportaciones del Dr. W. Edwards Deming fue el diseño de un modelo llamado Ciclo Deming o Círculo de Deming, este ciclo rompía con la vieja filosofía de producir y vender hasta agotar el producto sin tomar en cuenta la aceptación del consumidor, este círculo de conforma de cuatro etapas:

- 1. PLANEAR.** En esta etapa primero se definen los planes, la visión y la meta que tiene la empresa, en donde quiere estar en un tiempo determinado.  
Una vez establecido el objetivo, se realiza un diagnóstico, para saber la situación actual en que nos encontramos y las áreas que es necesario mejorar definiendo la problemática y el impacto que pueda tener en la vida de la organización. Proyecta un producto con base en una necesidad de mercado, señalando especificaciones y el proceso productivo.
- 2. HACER.** En esta etapa se lleva a cabo el plan de trabajo establecido anteriormente, junto con algún control para vigilar que el plan se este llevando a cabo según lo planeado.
- 3. VERIFICAR.** En esta verificación, se comparan los resultados planeados con los que obtuvimos realmente. Antes de esto, se establece un indicador de medición, por que lo que no se puede medir, no se puede mejorar en una forma sistemática.
- 4. ACTUAR.** Con esta etapa se concluye el ciclo de la calidad. Por que si al verificar los resultados, se logro lo que teníamos planeado entonces se sistematizan y documentan los cambios que hubo, pero si al hacer una verificación nos damos cuenta que no hemos logrado lo deseado, entonces hay que actuar rápidamente y corregir la teoría de solución y establecer nuevo plan de trabajo

El Círculo de Edwards Deming nos plantea las etapas que se presentan en el siguiente esquema:



### LOS 14 PRINCIPIOS DE CALIDAD SEGÚN EL DR. W. EDWARDS DEMING<sup>1</sup>

Deming propone catorce principios para administrar la calidad y pueden ser utilizados en cualquier tipo de industria o empresa.

**1. Crear y difundir entre los empleados una declaración de la misión:** La dirección debe demostrar constantemente su compromiso con esta declaración Deming dice que la definición empieza y termina teniendo como eje al cliente. Esto significa crear un plan para permanecer dentro del negocio ya sea a corto, mediano o largo plazo, esto lo haremos mediante:

- ☞ La innovación
- ☞ Crear nuevos productos y/o servicios.
- ☞ Crear nuevas tecnologías.
- ☞ Desarrollar nuevos procesos materiales.
- ☞ La investigación y educación.

<sup>1</sup> Estos 14 puntos se han expresado en diferentes maneras. La que se usa en este capítulo ha sido tomada de "Introducción a la Administración" de Sergio Hernández y Rodríguez

- ☞ La mejora del diseño de los productos y servicios pero con un enfoque dirigido al cliente.
- ☞ Mantener las instalaciones y el equipo en buen estado.

**2. Adoptar la nueva filosofía de calidad, la alta dirección y todos como parte de la cultura organizacional:** Deming dice: “No podemos aceptar más niveles de errores (defectos), material no adecuado para el trabajo, personas que no saben cuál es su trabajo y que tienen miedo para preguntar, daños por manipulación, métodos anticuados de formación para el trabajo, supervisión inadecuada e ineficaz, alta rotación de directivos...” y de esta manera poder entrar a la nueva era económica, estableciendo un liderazgo dirigido al cambio; esto hace que las empresas que vivan con la cultura del error, no le pueden asegurar a la compañía su permanencia en el mercado.

Los artículos con defectos no son gratis, y puede ser más costoso corregir un error, que producir un artículo nuevo.

**3. Redefinir el propósito de la inspección y de la autoridad, para el mejoramiento de los procesos:** Afirma Deming: “La inspección cien por ciento rutinaria, para mejorar la calidad equivale a planificar los defectos, confirmando que el proceso no tiene la capacidad requerida para cumplir las especificaciones”. La calidad es resultado del cumplimiento de las especificaciones técnicas, no se puede acabar con la inspección, pero Deming exhorta a que la inspección la realicen todos tras el error o tras la causa, el estándar de calidad, desde un principio debe fijarlo el productor afinando con el cliente o usuario

**4. Fin a la práctica de adjudicar las compras sólo sobre la base de la meta del precio:** No se puede permitir que la competitividad de un producto este basada únicamente en su precio, menos ahora que las necesidades del cliente se basan en la confiabilidad de los productos.

No vale la pena el precio de un producto, si no cumple con la calidad por la que se esta comprando.

**5. Mejorar constantemente los procesos de producción y de servicios:** En una organización cada actividad, cada tarea y cada operación son parte de un proceso y sólo comprendiendo el rol que cada una de ellas cumple en la estrategia de servicio al cliente o usuario, se podrá mejorar el producto. Esto debe hacerse de una forma constante y permanente para poder mejorar la calidad y productividad, y así mismo reducir los costos y de la misma manera reducir los errores y desperdicios en los productos.

**6. Instruir el entrenamiento (para el desarrollo de habilidades y cambio de actitudes) con base en un sistema y en las necesidades:** Controlar un proceso exige comprender detalladamente el sistema y la forma en que se puede ser afectado, por ello es necesario instruir a cuantos miembros de la organización sea posible, especialmente a aquellos directamente involucrados, para que puedan reconocer cuándo el sistema está bajo control o cuando está saliéndose de control.

Actualmente es muy común encontrarse con trabajadores entrenados de una manera empobrecida, o en el peor de los casos sin entrenamiento alguno, la empresa debe de asumir el compromiso de capacitar a sus trabajadores para que desempeñen mejor sus actividades, teniendo en cuenta que esto va a reeditar positivamente en la empresa en poco tiempo.

- 7. Enseñar e instruir el liderazgo para la mejora continua:** Se necesita un nuevo liderazgo: de directo de hombres a director de equipos, el liderazgo es no dirigir a través del miedo, sino mediante la confianza mutua. El supervisor debe ser un una persona que guíe a los trabajadores en sus tareas diarias, e informar a la alta administración de las condiciones de trabajo que se deban de mejorar.
- 8. Eliminar temores.** Crear confianza, crear clima para la innovación, la gente debe sentir seguridad respecto a lo que hace. Debe existir una cultura que busque errores y que no los oculte por temor a las represalias, se debe de crear un ambiente que no inhiba la participación. Muchos de los ocupantes de puestos administrativos no tienen muy claro su trabajo, y no saben que es lo que van a hacer, hacen mal su trabajo por el miedo a preguntar, o a consultar a alguien que tal vez los pueda orientar, para saber que es lo que se puede hacer y que no, debemos de informarlos acerca de las condiciones que dañan la calidad y la productividad.
- 9. Optimizar los esfuerzos de los equipos, grupos y áreas de staff:** También hacia las metas y propósitos de la compañía. Los esfuerzos de cada uno dentro de la organización, deben ser aprovechados para cumplir la misión organizacional. La excesiva falta de comunicación y de trabajo en equipo, repercute de manera importante en la producción, en los costos, y en la calidad.
- 10. Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos de la fuerza de trabajo:** Deming dice que la meta general de las mejoras continuas debe reemplazar los letreros o lemas que presuntamente, son fuentes de motivación o inspiración, critica a las empresas que tratan de motivar a los empleados usando altavoces y tratados de inspiración, pues sólo frustran a los empleados que no sienten aliento para hacer las cosas que el sistema administrativo existente les impide hacer.
- 11. Eliminar las cuotas numéricas de producción:** Los sistemas de evaluación y mérito son injustos y contraproducentes, perjudican tanto al individuo como a la organización, crean “perdedores”. Los estándares sólo aseguran que la compañía obtendrá su número ya especificado de artículos defectuosos y desperdicios pero esto de nada nos servirá, por que reflejara la incapacidad de entender y proporcionar una supervisión apropiada.
- 12. Remover las barreras que roban a la gente el orgullo de la manufactura:** El verdadero orgullo es contribuir a producir con calidad y estar consciente de la participación en el proceso productivo, por muy pequeña que ésta sea. Un trabajador no podrá sentirse orgulloso de su trabajo, si no esta enterado cuando esta bien y cuando no.

Las causas de esto pueden ser:

- ☞ Los inspectores que no saben cuando el trabajador hizo bien sus actividades y cuando no.
- ☞ Tal vez los instrumentos de calibración no sirvan.
- ☞ Que los supervisores lo presionen por la cantidad y no tomen en cuenta la calidad de su trabajo.
- ☞ El material defectuoso.
- ☞ Corregir errores de pasos anteriores.
- ☞ Se cumple con las cuotas establecidas.
- ☞ Y por ultimo, las maquinas descompuestas o con algún desajuste.

**13. Fomentar el automejoramiento y la calidad de vida:** No se debe tener miedo a preparar a la gente, ya que al mejorar mediante la capacitación, su desempeño se potencializa. Es necesario capacitar al personal en cuanto al uso de las estadísticas, para poder incorporar algunos sencillos métodos para que los empleados puedan llevar el control diario

**14. Emprender la acción para lograr la transformación:** Un programa de mejora de la calidad se debe sostener con una estructura interna que facilite el proceso de mejora continua, pero se debe evitar la burocratización excesiva. La administración necesitará la orientación de algún experto junto con algún estadístico de la misma compañía desarrollarán una estructura de calidad, que no necesite de su presencia para poder funcionar, la calidad es tarea de todos.

### **LAS SIETE ENFERMEDADES MORTALES DE LAS EMPRESAS SEGÚN EL DR. W. EDWARDS DEMING**

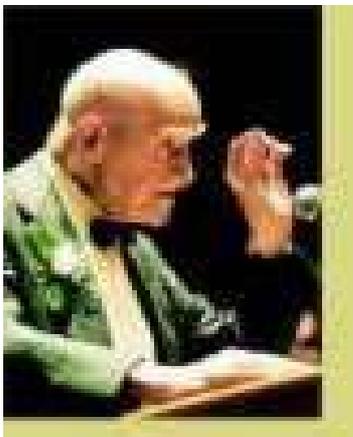
Las enfermedades mortales afligen a la mayoría de las Compañías del Mundo y Deming las define como las siguientes:

1. Falta de constancia de propósito. Una compañía que carece de constancia en la búsqueda de su propósito no cuenta con planes a largo plazo para permanecer en el negocio.
2. Énfasis en las utilidades a corto plazo. Aumentar los dividendos trimestrales mediante la calidad y la productividad y no mediante manipulaciones de cifras numéricas.
3. Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual del desempeño. Los efectos de estas prácticas son devastadoras se destruye el trabajo en equipo, se fomenta la rivalidad. La clasificación por mérito genera temor y deja a la gente en un estado de amargura, desesperación, y desaliento. Y estimula la movilidad de la gerencia.
4. La movilidad de la gerencia. El continuo cambio de gerentes de un puesto a otro no permite que la persona este ahí tiempo suficiente para lograr cambios a largo plazo que garanticen la calidad y la productividad.

5. Manejar una compañía basándose únicamente en cifras visibles.
6. Costos médicos excesivos.
7. Costos excesivos de garantía fomentados por abogados que trabajan sobre una base de honorarios en caso de imprevistos.

*“Se lo dije a los japoneses, se lo digo a ustedes ahora: no veo razón alguna para que las organizaciones mexicanas no puedan llegar a ser las mejores altamente competitivas en el mundo, lo tienen todo. Nuevo equipo no es la solución, sino aprender a mejorar la calidad y la productividad con lo que se tiene”<sup>2</sup>*

### 1.2.2 DR. JOSEPH M. JURAN



De nacionalidad rumana, nació en 1908, en la ciudad de Braila. Juran ha sido llamado como el hombre quien "enseñó calidad a los japoneses".

Calidad: "Adecuación al uso; es también el cumplimiento de las especificaciones"<sup>3</sup>. Afirmo que es posible planificar la calidad a alcanzar la producción

Una propuesta interesante de este autor es la redefinir el término cliente en un sentido más amplio, del que originalmente se creía, es decir verlo como aquella que compra los productos de una empresa, sostiene que en lugar de tal definición, se extienda su significado para incluir a todas las personas sobre quien repercuten nuestros procesos y nuestros productos.

Es decir el significado de la palabra cliente debe de comprender tanto a los *clientes internos* (se denominan a las personas o unidades administrativas que forman parte de nuestra empresa) y a los *clientes externos* (se refiere a las personas u organizaciones que no forman parte de nuestra empresa u organización)

Quizás lo más importante, es que es reconocido como la persona quien agrego la dimensión humana para la amplia calidad y de ahí proviene los orígenes estadísticos de la calidad total.

Calidad según Juran tiene múltiples significados. Dos de esos significados son críticos, no solo para planificar la calidad sino también para planificar la estrategia empresarial.

Calidad, se refiere a la ausencia de deficiencias que adopta la forma de: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Calidad es " adecuación al uso".

---

<sup>2</sup> Dr. Edwards Deming, durante una conferencia efectuada en México.

<sup>3</sup> Concepto de Calidad según el Dr. Joseph Juran

Planeación de la calidad, es aquel proceso en el que se hacen las preparaciones para cumplir con las metas de calidad y cuyo resultado final es un proceso capaz de lograr las metas de calidad bajo las condiciones de operación.

Control de la calidad, es el que permite comparar las metas de calidad con la realización de las operaciones y su resultado final es conducir las operaciones de acuerdo con el plan de calidad.

Mejora de la calidad, es el que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño y su resultado final conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores de aquellos que se han planteado para las operaciones.

Juran señala específicamente que los problemas de calidad se deben fundamentalmente a la mala dirección más que a la operación. Considera que todo programa de calidad debe tener:

- ↻ Educación (capacitación) masiva y continua.
- ↻ Programas permanentes de mejora
- ↻ Liderazgo participativo para la mejora continua.

Juran propone diez pasos para la mejoría de la calidad y son los siguientes:

1. Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejoramiento
2. Determinar metas de mejoramiento
3. Organizarse para lograr estas metas
4. Proporcionar entrenamiento
5. Desarrollar proyectos para resolver problemas
6. Reportar los problemas son ocultar los errores
7. Dar reconocimiento
8. Comunicar los resultados
9. Mantener consistencia en los riesgos
10. Mantener la mejora en todos los sistemas, subsistemas y proceso de la compañía.

### **1.2.3 PHILIP CROSBY (1926-2001)**



Norteamericano, creador del concepto "cero defectos" es uno de los grandes en el tema de la administración de la calidad y uno de los más famosos consultores de empresas. Fue director de calidad en la Internacional Telephone and Telegraph (ITT), donde desarrollo y aplicó las bases de su método.

Según la filosofía de Crosby, existen tres componentes básicos para establecer y operar programas de mejoramiento de la calidad:

## CUATRO FUNDAMENTOS O PILARES DE CALIDAD

1. Pleno involucramiento de la dirección
2. Administración profesional de la calidad
3. Programas originales
4. Reconocimiento

## CINCO PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN DE CALIDAD

1. Calidad significa cumplir los requisitos de funcionamiento de producto
2. No existen problemas de calidad, los problemas surgen por mala calidad o falta de ella
3. No existen ahorros al sacrificar la calidad; siempre resulta más económico hacer las cosas bien desde la primera vez.
4. La única medida de desempeño es el costo de calidad
5. El único estándar de desempeño es de "cero defectos"

## CATORCE PASOS PARA UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

1. Compromiso pleno e la alta dirección y gerencia con la calidad.
2. Formación de un equipo de mejoramiento de la calidad con miembros de cada uno de los departamentos de las áreas de la empresa.
3. Determinar el nivel actual de la calidad en toda la empresa.
4. Estimar el nivel actual de las normas de calidad.
5. Difundir entre el personal los problemas de la mala calidad que enfrenta la organización, buscando tomar conciencia de la problemática.
6. Detección de oportunidades de mejoramiento mediante la participación del personal.
7. Establecimiento de un comité para llevar a cabo el programa de cero defectos.
8. Capacitar a los líderes formales o supervisores para que difundan entre sus subordinados el programa de mejoramiento y sus objetivos.
9. Llevar a cabo el día cero defectos, cuya finalidad es que todo el personal se dé cuenta, a través de las experiencias personales, que ha habido un cambio y que puede lograrse realmente el cero defectos.
10. Convertir los compromisos en acciones.
11. Búsqueda de las causas de los errores para eliminarlas.
12. Implantar programas periódicos de reconocimiento a todos aquellos que logren sus metas de mejoramiento.
13. Reuniones periódicas con los responsables del mejoramiento de la calidad de las áreas para compartir experiencias.
14. Iniciar nuevamente todo el ciclo de mejoramiento de la calidad.

Otra parte interesante de su filosofía es la que dice que hay tres mitos sobre la calidad y que se describen así:

**Primero:** " La calidad es intangible; calidad es bondad". Por ello, se habla de "alta calidad", "calidad de exportación", "producto bueno o malo", "servicio excelente o pésimo". Para cambiar nuestra actitud hacia la calidad debemos definirla como algo tangible y no como un valor filosófico y abstracto.

**Segundo:** "La calidad es costosa". A través de este mito creemos que reducimos costos al tolerar defectos, es decir, al aceptar productos y servicios que no cumplen con sus normas. La falacia estriba en que la calidad es gratis; no cuesta más ensamblar bien un auto, que hacerlo mal; no cuesta más surtir bien un pedido que despacharlo equivocado.

Lo que cuesta más es inspeccionar lo ya hecho para descubrir los errores y corregirlos; lo que cuesta más son las horas de computadora y el papel desperdiciado; lo que cuesta más son las devoluciones de los clientes inconforme.

Lo costoso, en fin, son los errores y los defectos, no la calidad; por lo tanto, nunca será más económico tolerar errores que "hacerlo bien desde la primera vez".

**Tercero:** "Los defectos y errores son inevitables". Nos hemos acostumbrado a esta falsedad, aceptamos los baches en las calles, los productos defectuosos, los accidentes, etcétera. Cada día nos volvemos más tolerantes hacia nuestro trabajo deficiente; es decir, cada día somos más apáticos y mediocres.

#### 1.2.4 KAORU ISHIKAWA (1915-1989)



El gurú de la calidad Kaoru Ishikawa, nació en la ciudad de Tokio, Japón en el año de 1915, es graduado de la Universidad de Tokio. Ishikawa es hoy conocido como uno de los más famosos gurús de la calidad mundial, es el creador del concepto de Calidad Total.

El consideró que el término de control, tratándose de calidad, sale sobrando ya que se entiende que un producto con calidad es aquel que reúne todos los requisitos; prefiriendo incluirle el adjetivo "Total" para iniciar o subrayar que los productos y servicios deben de ser perfectos.

El establece que son cuatro los elementos causales de los problemas en un proceso productivo: mano de obra, materiales, métodos y máquinas: los que a si vez deben analizarse descomponiéndolos, para asegurarse de no ver los síntomas, sino llegar a las causas que lo originan.

El control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. Algunos efectos dentro de empresas que se logran implementando el control de calidad son la reducción de precios, bajan los costos, se establece y mejora la técnica, entre otros.

Kaoru Ishikawa también da a conocer al mundo sus siete herramientas básicas para evaluar la calidad en las organizaciones, que son:

1. Diagrama de Pareto
2. Diagrama de causa-efecto (espina de pescado)
3. Análisis de correlación y dispersión
4. Hoja de registro y lista de verificación

5. Histograma
6. Grafico de control
7. Gráfica de proceso

Algunos de sus libros más conocidos son:

- ☞ "Que es el CTC"
- ☞ "Guía de control de calidad"
- ☞ "Herramientas de Control de Calidad"
- ☞ "Desarrollo de la calidad"

El profesor Kaoru Ishikawa, uno de los padres de la Calidad Total en Japón, señalaba:

*"El Control Total de Calidad empieza con educación y termina con educación. Para promoverlo con la participación de todos, hay que dar educación en Control de Calidad a todo el personal, desde el presidente hasta los operarios. El Control de Calidad es una revolución conceptual en la administración; por tanto hay que cambiar los procesos de raciocinio de todos los empleados. Para lograrlo es preciso repetir la educación una y otra vez."*<sup>4</sup>

### 1.2.5 WILLIAM OUCHI



William Ouchi es el autor de la "Teoría Z": *Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Ouchi analiza la utilidad de aplicar el enfoque directivo japonés en el ámbito norteamericano. Según el autor, *"la productividad se logra al implicar a los trabajadores en el proceso"* lo cual es considerado la base de su teoría.

Su objetivo principal era encontrar los principios de aplicación universal en las unidades empresariales que fuesen independientes de los principios propios de la cultura y que ayudasen a determinar qué podía aprenderse de las técnicas administrativas japonesas.

La "Teoría Z" proporciona medios para dirigir a las personas de tal forma que trabajen más eficazmente en equipo. Las lecciones básicas de esta teoría que pueden aprovecharse para el desarrollo armónico de las organizaciones son:

- ☞ Confianza en la gente y de ésta para la organización
- ☞ Atención puesta en las relaciones humanas
- ☞ Relaciones sociales más estrechas

---

<sup>4</sup> Apreciación del Control Total de Calidad según Kaoru Ishikawa

## LA TEORÍA Z DE WILLIAM OUCHI

**La teoría Z sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados**

La conclusión principal de Ouchi es que la elevada productividad se da como consecuencia del estilo directivo y no de la cultura, por lo que él considera que sí es posible asimilar como aportaciones japonesas sus técnicas de dirección empresarial y lograr así éxito en la gestión de las organizaciones. Sin embargo, reconoce que los elementos culturales influyen en el establecimiento de una filosofía corporativa congruente con los principios de su teoría.

Ouchi enumera, los pasos que debe seguir una organización para su desarrollo y son:

1. Todo directivo debe comprender la organización Z y el papel que él desempeña
2. Analizar la filosofía de su compañía
3. Definir la filosofía de dirección deseada e involucrar al líder de la compañía
4. Poner en práctica la filosofía creando tanto estructuras como incentivos
5. Desarrollar habilidades para las relaciones humanas
6. Los directivos deben evaluar su rendimiento y los resultados del sistema
7. Involucrar a los trabajadores y a los representantes de éstos
8. Hacer que el empleo sea más estable
9. Tomar decisiones respecto a promociones, transferencias y despidos empleando un proceso lento de evaluación y promoción
10. Ampliar los horizontes profesionales de los miembros de la organización
11. Prepararse para aplicar la teoría en el nivel inferior de la jefatura
12. Buscar los lugares precisos donde poner en práctica la participación
13. Permitir el desarrollo de relaciones integralistas.

### 1.3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA NORMA ISO 9000

La Organización Internacional para la Normalización (International Organization for Standardization ISO), fue fundada en 1947 con sede en Ginebra Suiza, es una federación mundial de los organismos nacionales de normalización, actualmente está integrada por más de 130 países. El resultado principal del trabajo de ISO son los acuerdos que se publican como normas internacionales. Los miembros representan la participación de cada país con apoyo financiero a las operaciones centrales de ISO, por medio del pago de cuotas de membresías.

A nivel mundial, ISO es equivalente a CEN, Comité Europeo de Normalización y al CENELEC, Comité Europeo de Electrotecnia, en el marco europeo en materia de normalización.

El Instituto Británico de Normas (BSI) fue el virtual organizador de las normas ISO 9000 a finales de la década de los setenta, al producir la primera norma de administración de la calidad, hoy en día, el Reino Unido sigue siendo líder mundial en el número de empresas certificadas.

En 1987 la ISO publicó la familia de normas ISO 9000 y entonces varios países tuvieron la oportunidad de alinear sus propias normas nacionales con la norma ISO 9000 final. El acta de unificación Europea declaró el fin formal de la ISO 9000, pero algunos de los países miembros estaban bastante avanzados en comparación con otros que a la promoción de la norma se refiere.

El Comité Técnico de ISO revisa y evalúa permanentemente las normas de aseguramiento y administración de la calidad a través de los subcomités y grupos de trabajo en todo el mundo y cada año, en el mes de noviembre, en alguna parte del mundo, se organiza una reunión magna a la que asisten representantes de cada país miembro para definir planes de trabajo, acuerdos y consensos enfocados al desarrollo de nuevas normas y modificaciones de las actuales.

Los resultados de las revisiones se editan cada cinco años, e incluyen cambios detectados como áreas de oportunidad y necesarios para facilitar su aplicación en las organizaciones. Por lo que en la última edición se realizaron modificaciones substanciales para el mejor entendimiento de los conceptos para la implantación del Sistema de Gestión de Calidad.

ISO 9000 impone a una compañía la obligación de documentar sus procesos y sistemas de calidad y garantizar que todos sus empleados conozcan y sigan los lineamientos del documento, que el sistema de calidad sea continuamente vigilado y revisado por medio de auditorías internas y externas y que se proceda efectivamente a la realización de los cambios necesarios. Los beneficios internos de ISO 9000 son la documentación de los procesos, una mayor conciencia en la calidad por parte de los empleados de la compañía, la posibilidad de cambios en la estructura organizacional que resulten en mayor productividad y la instalación de un sistema general de calidad.

Los beneficios externos son la ventaja que se consigue sobre los competidores no certificados, el cumplimiento de los requerimientos del cliente y de la Unión Europea, una calidad percibida más alta y una mayor satisfacción del cliente.

Su propósito es confirmar a los compradores que ciertas prácticas y documentación se hallan en conformidad con el sistema de calidad identificado por la empresa. Induce a la elaboración de la documentación con la cual mostrar a los clientes los procedimientos y resolver problemas.

Las familias ISO 9000 e ISO 14000 son las más conocidas y han sido adoptadas por más de 150 países, en organizaciones grandes, medianas y pequeñas: de productos o servicios, en giros de negocios, administración pública y departamentos gubernamentales. La certificación en ISO 9000 se considera como el pasaporte que permite a las empresas ingresar con facilidad en los mercados tanto nacionales como internacionales.



## 1.4 ¿QUE SON LAS NORMAS NMX-CC/ISO 9000?

En 1987 la Organización de Normalización publicó las primeras normas internacionales sobre Sistemas de Gestión de Calidad, conocidas como las “Normas ISO 9000”.

ISO proviene del prefijo griego “isos”, el cual significa “igual”, y el concepto de esta designación es el que las normas sean iguales en todos los países en los cuales sean adoptadas como normas nacionales.

Las normas NMX-CC/ISO 9000<sup>5</sup> hacen una distinción entre los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad y los productos. Mediante esta distinción la familia de normas NMX-CC/ISO 9000 se aplica a organizaciones que suministran productos de las categorías genéricas de producto y servicio junto con todas sus características de calidad. Los requisitos del sistema de calidad son complementarios a los requisitos técnicos del producto.

Las especificaciones técnicas aplicables del producto y las especificaciones técnicas del proceso, están separadas y son diferentes de los requisitos aplicables o directos de la familia de las normas NMX-CC/ISO 9000.

Los sistemas de calidad pretenden evaluar la forma y las razones por las que se hacen las cosas de una manera determinada, documentando dicha manera de trabajo y conservando los registros que demuestran lo que se hizo. Probablemente, un gran número de empresas ya llevan a cabo muchas de las operaciones que especifican las normas.

### 1.4.1 ESTRUCTURA DE LAS NORMAS

Las normas mexicanas se dividen como lo muestra el cuadro de la siguiente página, donde se hace referencia al tipo de norma y su contenido, tomando en cuenta que para este trabajo de tesis solo nos enfocaremos a la norma NMX-CC-9000-IMNC-2000/ISO 9000:2000 donde se encuentran los fundamentos teóricos de la norma para que pueda ser mas comprensible a las empresas que requieran de ella y a la norma NMX-CC-

---

<sup>5</sup> El significado de las siglas NMX-CC/ ISO 9000 es: Norma Mexicana de Control de Calidad de la Organización Internacional de Estandarización en su versión 9000.

9001-IMNC-2000/ISO 9001:2000 <sup>6</sup>, que es la versión aplicable o práctica, para efectos de certificación en esta norma se encuentran los puntos que cualquier auditor tiene que tomar en cuenta para evaluar el desempeño de cualquier organización, tomando en cuenta los puntos que a esta sean aplicables, de acuerdo al tipo y giro de la empresa.

### ESTRUCTURA DE LAS NORMAS ISO

NORMA	CONTENIDO
NMX-CC-9000-IMNC-2000/ISO 9000:2000	Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y principios
NMX-CC-9001-IMNC-2000/ISO 9001:2000	Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos
NMX-CC-9004-IMNC-2000/ISO 9004:2000	Sistema de Gestión de la Calidad. Recomendaciones para la mejora del desempeño
ISO 19011:2000	Directrices para la auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad y ambiente

La nueva edición de Normas NMX.-CC-9001:2000 está reestructurada sobre un modelo de proceso de negocio para conseguir un Sistema de Gestión de la Calidad que sea más efectivo y fácil de aplicar y auditar. Además, las normas NMX-CC-9001:2000 se han diseñado basándose en **los ocho principios de la Gestión de la Calidad** para proporcionar a las organizaciones una orientación estructurada para progresar más allá de la certificación, hacia la gestión de la Calidad Total.

El principal objetivo de esta norma es relacionar la gestión moderna de la calidad con los procesos y actividades de una organización, incluyendo la promoción de la mejora continua y el logro de la satisfacción del cliente.

Asimismo se pretende que la familia de las normas ISO 9000 tengan una aplicación global. Por lo tanto, los principios que han guiado el proceso de revisión han sido, entre otros:

---

<sup>6</sup> Se hace referencia a las siglas del Instituto Mexicano de Normas de Calidad (IMNC) ya que, para que las normas sean aplicables en nuestro país deben estar reguladas por este organismo y sustentadas por la Organización Internacional de Estandarización.

- ☞ Aplicación a todos los sectores de actividad, a todo tipo de productos y a todo tipo de organizaciones.
- ☞ Sencillez de uso, lenguaje claro, facilitar su traducción y hacerlas más comprensibles.
- ☞ Aptitud para conectar los Sistemas de Gestión de Calidad con los procesos de la organización.
- ☞ Gran orientación hacia la mejora continua y la satisfacción del cliente.
- ☞ Compatibilidad con otros sistemas de gestión tales como ISO 14000 para la gestión medioambiental.
- ☞ Necesidades de suministrar una base consistente de identificar las necesidades primarias y los intereses de las organizaciones.

## **1.4.2 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS**

Las nuevas normas se han reestructurado con la finalidad de facilitar una introducción más comprensible para el usuario de los Sistemas de Gestión de la Calidad en una organización. La estructura común de ambas normas sigue el formato típico de los principales procesos de una organización y permitirá que el Sistema de Gestión de la Calidad este alineado con sus operaciones y tiene la continuidad y compatibilidad entre las antiguas y nuevas versiones de las normas.

La nueva y única norma ISO 9001:2000 elimina el problema de elegir entre las normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 del año 1994, el Sistema de Gestión de la Calidad cubre, con la nueva norma ISO 9001, todas las actividades de una organización y esto proporcionará a los clientes, la seguridad, de que todos los procesos de una organización han sido tratados.

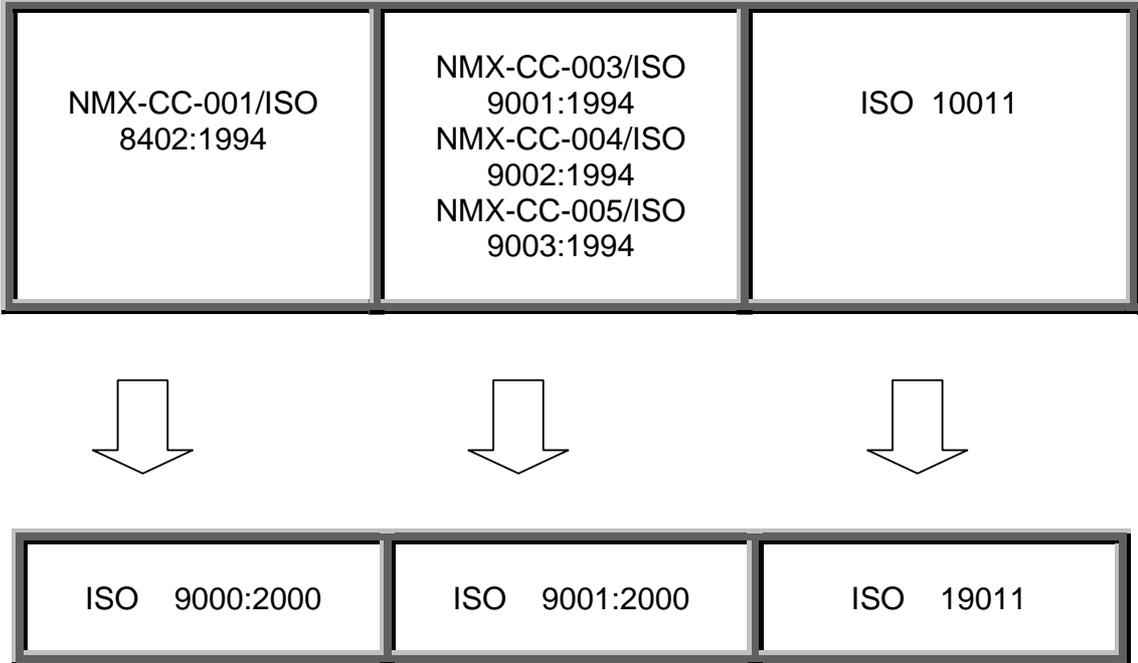
En la nueva ISO 9001:2000 se ha introducido el concepto de la mejora continua para estimular la eficacia de la organización, incrementar su ventaja competitiva en el mercado y así responder mejor a las necesidades y expectativas de los clientes.

## **1.4.3 CAMBIOS QUE SE HAN REALIZADO**

La revisión de la familia de normas ISO incluye un cambio radical en la estructura de las normas ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000, el cual aunque mantiene la esencia de los requisitos originales, unifica los 20 elementos de la norma ISO 9001:1994 y la guía 9004-1 en cinco capítulos básicos:

- I. Sistema de gestión de calidad
- II. Responsabilidad de la dirección
- III. Gestión de los recursos
- IV. Realización del producto
- V. Medición, análisis y mejora

**CUADRO COMPARATIVO DE LOS CAMBIOS QUE SE HAN REALIZADO EN LAS NORMAS ISO**



**1.5 VENTAJAS Y BENEFICIOS DEL REGISTRO/CERTIFICACIÓN ISO 9000**

**1.5.1 VENTAJAS**

La NMX-CC/ISO 9000 se ha convertido actualmente en la norma internacional de calidad reconocida universalmente. Hoy en día es un requisito fundamental contar con un Registro/Certificado para poder llevar a cabo cualquier tipo de negociación internacional o nacional.

Una de las ventajas de la normalización en ISO 9000 es que se ha homologado el uso de una sola norma de carácter internacional/nacional. El uso de la norma ISO 9000 se considerará como la columna vertebral de una organización en busca del mejoramiento de la calidad total.

La organización al tener un Registro/Certificado hacia ISO 9000 le facilita poder negociar internacionalmente. Esto es debido a que proporciona seguridad y confianza al cliente en el producto o servicio, por lo que automáticamente se convierte en un arma poderosa de competencia.

Todas aquellas organizaciones que obtengan el Registro/Certificado ISO 9000 podrán estar en ventaja sobre las que no hayan implantado y certificado el sistema de calidad.

El no adaptarse a los cambios exigidos por las normas internacionales pone en riesgo a la organización de no poder mantener productos y procedimientos actualizados, y por consiguiente esto provoca que esté en desventaja.

## **1.5.2 BENEFICIOS**

Algunos de los beneficios que obtienen las empresas al certificarse en la norma ISO 9000 son los siguientes:

- ☞ Generar confianza ante nuestros clientes.
- ☞ Reafirmar fortalezas y valores de nuestra organización.
- ☞ Mejorar los métodos y procedimientos de trabajo.
- ☞ Áreas de oportunidad dentro de la empresa.
- ☞ Un sistema de calidad se puede convertir en la columna vertebral sobre la cual se desarrolla una estructura organizacional enfocada a la mejora continua.
- ☞ Permite establecer controles, estandarizar procesos, definir responsabilidades y mantener actualizados los procedimientos, esto se traduce en identificación, análisis, mejora, vigilancia y distribución de costos de calidad.

La NMX-CC/ISO 9000 es una norma acordada internacionalmente para asegurar un Sistema de Gestión de Calidad; se puede aplicar en cualquier empresa, sin importar su tamaño. Identifica las disciplinas básicas y específicas, los procedimientos y criterios para asegurar que el producto cumple con los requisitos especificados por el cliente.

## **CAPITULO II**

### **NECESIDAD DE LA NORMA ISO 9001:2000 EN LAS DELEGACIONES POLÍTICAS DEL DISTRITO FEDERAL**

#### **2.1 ¿POR QUÉ IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS DELEGACIONES POLÍTICAS DEL DISTRITO FEDERAL?**

Hoy en día se habla mucho acerca de la importancia de que las empresas ofrezcan a sus clientes servicios o productos de calidad que satisfagan sus necesidades específicas teniendo en cuenta que es lo que el consumidor quiere para satisfacer estas necesidades, de ahí que las empresas busquen nuevas formas de lograr que sus actividades sean de calidad, no basta con decir que un producto o servicio cumple con las expectativas de sus clientes, hay que comprobar que esto sea real. De ahí que las empresas opten por certificarse en las Normas ISO, el obtener un certificado de cumplimiento del sistema de gestión de calidad, es adquirir compromisos con la calidad y la seriedad; en estos tiempos tener un certificado vale tanto como el prestigio de la misma organización, esto es por que la certificación se lleva a cabo con imparcialidad.

Lamentablemente este pensamiento de tener un sistema de gestión de calidad eficaz y por consecuencia lograr ser una empresa certificada a nivel internacional, solo se observa en organizaciones privadas, las cuales se esfuerzan por lograr competir en un ámbito creciente de globalización en el que la competencia de productos, servicios y empresas es cada día mas grande, es decir, hoy nadie puede omitir la calidad en un producto o servicio.

Es por esto que nos realizamos la siguiente pregunta:

¿Por que las dependencias gubernamentales no pueden tener sistemas de gestión de calidad eficaces que satisfagan las demandas de la ciudadanía?

Al pensar en el panorama general que vive nuestro país actualmente en materia política, social y económica nos encontramos ante una sociedad en la que cada persona ve por sus propios intereses, principalmente nuestros gobernantes, los cuales se enfocan más por intereses partidistas que por ayudar a lograr un mejor desarrollo de nuestro país. Es por esto que nuestra obligación como profesionistas es la de servir a lograr un país mejor y contribuir al desarrollo y crecimiento del mismo.<sup>1</sup>

En el código de ética del licenciado en administración se hace referencia a:

*“Lo que nuestro tiempo requiere es la creación y el desarrollo de las empresas públicas y privadas como organizaciones flexibles en las que sus integrantes participen en una nueva cultura organizacional con una actitud positiva hacia su trabajo, que la jerarquía*

---

<sup>1</sup> Art. 28 del Código de Ética del Licenciado en Administración: “El Licenciado en Administración, antepondrá los intereses de la sociedad, a la cual sirve, por encima de cualquier interés particular”.

Art. 29 del Código de Ética del Licenciado en Administración: “Deberá tener presente, como objetivo básico de su ejercicio profesional el cuidar y el respetar los intereses de la sociedad a la cual sirve.

*se convierta en una relación funcional para el logro de un objetivo común, se abra la comunicación y se mantenga en libre circulación para el logro de los objetivos tanto generales como particulares del organismo, de los directivos, de los empleados y de los trabajadores.”<sup>2</sup>*

Para lograr un verdadero cambio se debe de empezar desde lo particular a lo general de ahí que este trabajo se enfoque a las delegaciones del Distrito Federal (ciudad más importante de nuestro país) y que son los organismos que están en contacto directo con la ciudadanía, que ofrecen servicios de primera necesidad que demanda la población para vivir.

Mediante la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad se logrará la mejora de los procesos de la organización; en cualquier organización ya sea pública o privada se requiere de un Sistema de Gestión de la Calidad efectivo que logre mejorar los procesos de la misma, así como lograr objetivos de calidad y dar un servicio eficaz que satisfaga las necesidades del cliente.

Se garantiza que al momento que una organización logre implantar un Sistema de Gestión de la Calidad, que sea acorde a sus actividades y a su rol en la sociedad logrará mayor eficacia y eficiencia y por lo tanto incrementará su productividad y la calidad de sus servicios a la ciudadanía, ya que en un entorno como el que vive el país actualmente, en el que la ciudadanía percibe los servicios que le ofrecen las delegaciones como deficientes, esto debido a la falta de capacidad de los jefes delegacionales por resolver los problemas derivados de las demandas ciudadanas; es necesario contar con dependencias creíbles y que en realidad sirvan para dar apoyo a la ciudadanía y ofrecerles atención de calidad; todo lo anterior basado en un Sistema sólido que nos de las bases para cambiar de un sistema burocrático a uno de gestión.

A fin de dar respuesta a las demandas y expectativas de la sociedad se requiere de un Gobierno que sea capaz de transformar radicalmente los esquemas tradicionales de gestión que le permitan implantar, desarrollar, mantener y mejorar sus dependencias proyectando una imagen confiable, transparente, innovadora y una sólida cultura de calidad, lo que implica reemplazar los esquemas tradicionales de gestión pública, esto se logrará rediseñando sus procesos y servicios y dirigir su quehacer hacia el cumplimiento de las expectativas de la sociedad en su conjunto.

Nos referimos a lograr un gobierno que pueda generar cambios profundos que permita recuperar el tiempo perdido y tenga la capacidad de dar respuesta para atender con prontitud las necesidades de la sociedad.

La problemática que se detecta en la falta de un Sistema de Gestión de Calidad genera los siguientes conflictos:

1. La falta de un Sistema de Gestión de Calidad certificado impide la asignación adecuada de recursos técnicos y económicos en los procesos y servicios sustantivos.
2. El servidor público manifiesta incredulidad ante los programas gubernamentales.

---

<sup>2</sup> Código de Ética del Licenciado en Administración CONLA.

3. No existen estándares de calidad o cumplimiento cabal en los servicios que se otorgan a la ciudadanía.
4. Se requieren delegaciones de calidad con procesos que se generen a partir de las necesidades del ciudadano y que se observe una mejora continua en sus niveles de eficacia y satisfacción.
5. Carencia de personal capacitado en materia de calidad.
6. La cultura en la administración pública se enfoca hacia una gestión de cumplimiento que no toma en cuenta la satisfacción de las expectativas de los ciudadanos y la sociedad.

Con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad se pretenden lograr los siguientes aspectos:

1. Establecer el sistema como estrategia para desarrollar una imagen confiable y transparente.
2. Identificar y mejorar los procesos que otorgan servicios sustantivos con alto valor agregado a los ciudadanos y a la sociedad.
3. Contar con la certificación ISO 9001:2000 en los procesos de alto impacto en cada Delegación.
4. Contar con servidores públicos altamente capacitados en Gestión de Calidad.
5. Lograr una imagen confiable de las Delegaciones Políticas del Distrito Federal ante la ciudadanía.
6. Contar con resultados tangibles respecto de la mejora de los procesos en las Delegaciones; midiendo permanentemente sus acciones y evaluando de manera continua la gestión de sus recursos y el impacto de sus programas.

## **2.2 RAZONES PARA CAMBIAR DE UN SISTEMA BUROCRÁTICO A UNO DE GESTIÓN**

El cambio en las instituciones se manifiesta generalmente, sólo en los momentos de crisis. El personal no se preocupa por mejorar su forma de trabajar y lentamente pierde su capacidad de reaccionar ante este fenómeno.

Otras instituciones no esperan a que exista un periodo de crisis, cambian sólo por el hecho de presentar mejores productos o servicios a la ciudadanía por lo que sus directivos, con una visión de mejorar las cosas, se transforman en promotores e impulsores del cambio.

Las razones para cambiar son numerosas; sin embargo, por el hecho de que las instituciones públicas tienen un entorno cuyas características se encuadran en una dinámica que cada día crece, se ven obligados a cambiar para estar en condiciones de hacer frente a las necesidades, cada vez más crecientes de la ciudadanía.

El proceso de cambio en estos órganos políticos desconcentrados, no debe de plantearse sólo cuando exista una crisis en ellos, sino que debe ser una constante en las actividades diarias, para responder a las necesidades de la ciudadanía.

En el caso particular de la Administración Pública, existen razones de suma importancia para el cambio de su aparato administrativo: mejorar los servicios a la ciudadanía, demostrar que es posible cambiar y que con escenarios adversos se vuelve un reto y principalmente, es importante el cambio para cumplir con el compromiso de ofrecer a la comunidad mejores oportunidades.

Cualquier alteración en las diferentes partes de la organización, significa un cambio. El objetivo general humano de la administración en lo relativo al cambio, consiste en reestablecer el equilibrio del grupo y el ajuste que ha sido alterado por él.

Pero esto no es tarea fácil se requiere de la ayuda de la administración para lograr resolver todos estos problemas de manera gradual

Esta urgencia evidente de lograr un sistema de verdadera gestión es una tarea que demanda trabajo serio y profundo, pero sobre todo se requiere generar nuevas actitudes y conductas tanto en los servidores públicos como en la ciudadanía.

### **2.3 COMO ENFRENTAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS DELEGACIONES, AL PRETENDER IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Es importante recordar que durante la implantación se pueden presentar una serie de problemas entre ellos la muy común resistencia al cambio, que como administradores debemos de estar preparados para enfrentar a través de la aplicación de un buen liderazgo, punto que también la norma sugiere para el éxito de la implantación de este sistema.

En la sociedad actual los cambios son cada día más acelerados y violentos, esto reduce el tiempo que tenemos para adaptarnos a ellos, en este sentido, el cambio de un sistema de burocrático a uno de gestión mediante la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad se impone como una herramienta fundamental para apoyar a las Delegaciones Políticas de Distrito Federal en su proceso de cambio.

Hay cambios que surgen como consecuencia espontánea de la adaptación de las personas y de los grupos para responder a las transformaciones de su entorno, hay otros que se dan como resultado de la decisión de un individuo para hacer más satisfactoria su vida, por esto es importante considerar en primera instancia las razones para el cambio.

Sin duda, muchas organizaciones se enfrentan a situaciones nuevas, que se presentan de manera obligada, ya sea por factores internos o externos y en ocasiones sin planearlos, lo que generalmente ocasiona bajos niveles de competitividad.

Las razones para el cambio pueden ser numerosas: mantener la competitividad, incrementar la producción o en su caso ofrecer mejores servicios, en todos los casos se presentan una resistencia natural dentro de las organizaciones. En este sentido, resulta urgente comprender los tipos de resistencia que se presentan en un proceso de cambio, antes de comenzar a implantar el Sistema de Gestión de Calidad en la delegación que así lo decida.

La resistencia al cambio es una reacción ante cualquier modificación o movimiento, de un plano o estado a otro.

Para poder combatir la resistencia debemos convertirnos en impulsores y promotores del cambio en nuestras organizaciones, hay que tener claro que el éxito o el fracaso del sistema depende de la habilidad para atenuar esta resistencia.

La resistencia al cambio puede presentarse en unas cuantas personas de la organización, en la mayoría de ellas o en su totalidad, en ocasiones se observa una resistencia en cadena, principalmente por las características comunes que tienen los integrantes.

La resistencia también puede identificar áreas específicas en las que un cambio podría causar mayores dificultades, que beneficios. En este sentido, la resistencia al cambio por parte de los trabajadores permite a los directivos de la institución hacer adecuaciones al proyecto inicial, a fin de que su implantación sea más exitosa.

Sin duda para cambiar de un sistema burocrático e implementar un sistema de gestión de calidad marca el éxito o fracaso de los proceso de mejora en las organizaciones, por lo cual es necesario incidir en los factores clave que determinan las relaciones en la organización. A continuación se presentan seis puntos que son claves para el éxito del sistema, logrando manejar de manera correcta la resistencia al cambio:

1. Para que un equipo de trabajo aplique su fuerza a favor del cambio del sistema es indispensable que las capacidades de sus integrantes se unan de una manera convencida hacia la consecución de las metas establecidas por la Jefatura Delegacional.
2. El liderazgo es fundamental para el lograr la implantación del sistema, como lo marca la norma ISO 9001:2000, la aptitud para ofrecer dirección adecuada y eficiente, es de suma importancia para alcanzar los cambios que se hayan establecido ya que el liderazgo inteligente refuerza el clima para el cambio.
3. La participación del total de los integrantes de un grupo es fundamental en el apoyo al sistema de gestión de la calidad. Fomentar la participación permite al personal tener un intercambio de opiniones del cual pueden surgir sugerencias y un interés particular en el cambio que se va a realizar en la Delegación.  
La participación de los integrantes de la dependencia crea un compromiso con el sistema, lo que va más allá de su aceptación. Lo anterior significa tener una motivación en la organización para apoyar el cambio y para trabajar hacia la implantación del sistema de manera más eficiente.
4. Para alcanzar los cambios, es indispensable que fluya la comunicación en ambas direcciones y se hace necesario que exista un ambiente de confianza; cuando se logra esto, se da la posibilidad de la cooperación lo que implica que cada uno abandone sus metas personales, por recompensas compartidas al lograr los objetivos comunes.  
Debe convencerse al total de los integrantes de la Dependencia, de que el cambio de un sistema burocrático a una de gestión producirá recompensas a todos.

5. Para el éxito de este sistema es necesario que los integrantes de la organización se sientan incluidos en los beneficios que este cambio implica, es necesario hacerlos formar parte de un todo para ofrecer sus capacidades y experiencia al proceso.
6. La comunicación con el total de los integrantes del grupo es fundamental para obtener la cooperación que se requiere. Un alto nivel de información, para conocer que es un sistema de gestión de calidad y que beneficios trae consigo, les permitirá sentirse seguros del proceso que viven, y el grado de interés y de compromiso será mayor. La falta de comunicación produce una falta de cooperación y no permite que hagan suyo el proyecto. El sistema tiene mayores posibilidades de ser aceptado si los interesados admiten la necesidad de que este ya este implantado, por lo que estimular la aceptación requiere de comunicación estrecha con los integrantes. Una de las maneras más oportunas de lograr la aceptación es que el personal descubra por sí mismo que existe una necesidad de mejoramiento.

Una vez cubiertos estos puntos podemos darnos a la tarea de comenzar con la implantación del sistema de gestión de calidad, que más que conflictos, nos traerá beneficios en toda la Delegación que se verán reflejados en la aceptación de la ciudadanía hacia el trabajo que en éstas desempeñan, así como el reconocimiento del trabajo de los miembros de las dependencias de manera interna.

## **FUNDAMENTO FILOSÓFICO**

Los enfoques de calidad buscan hacer realidad dentro de las organizaciones, la aplicación de conceptos como prevención, satisfacción de los clientes, trabajo en equipo, control de proceso, medición y mejora continua planeada.

Por su parte, las organizaciones, ya sean de manufactura o servicio, e incluso las que pertenecen al sector primario, buscan mejorar sus procesos. Para ello, es necesario que seleccionen un modelo que sirva de guía para incorporar el enfoque de calidad como parte integral de su organización.

La Modernización de la gestión pública en las delegaciones toma como base las demandas ciudadanas para transformar a la organización, modificando las estructuras, mejorando la gestión de los recursos humanos y evitando que las demandas sean problemas incubados.

La Modernización Administrativa debe entenderse como el mejoramiento, aprovechamiento o implementación de elementos (humanos, materiales, tecnológicos y/o financieros) con el único fin de brindar un servicio eficiente y de calidad.

En este tenor se pretende que los proyectos que se emprendan a través de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad represente no solo un beneficio al interior de cada Delegación, sino que su implementación refleje un impacto positivo en la ciudadanía, beneficiándola con la eficacia de sus servicios; tomando como pautas para encarar este cambio en las Delegaciones, la transparencia, la modernidad, la eficiencia, y la buena atención en la prestación de los servicios que ofrecen.

El objetivo principal de esta propuesta es desarrollar sistemas de calidad que permitan administrar eficientemente y de manera integral los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos, con base en lo anterior la gestión de la calidad tiene como punto de partida la simplificación, desregularización y mejoramiento de procesos.

Con la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad se debe obtener, mantener y buscar una mejora continua de los servicios en relación con los requisitos de la calidad. De igual manera los Sistemas dan confianza a la Dirección y a los trabajadores en el sentido de que los requisitos de la calidad se están cumpliendo y manteniendo.

La intención fundamental del Sistema de Gestión de Calidad tiene como resultado el mejoramiento de la atención ciudadana. Esto significa reformar de manera integral a la organización, haciéndola eficiente y sustentada en principios de honestidad, profesionalismo y eficacia.

Lo anterior para promover y desarrollar una nueva cultura de servicio, así como la erradicación de la corrupción.

Con el fin de conducir y operar cada Delegación en forma exitosa se requiere que está se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todos los involucrados en su funcionamiento.

Según la Norma ISO 9000:2000, existen ocho principios de la gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección, con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en su desempeño:

#### 1. ENFOQUE AL USUARIO O CLIENTE

Las organizaciones dependen de sus usuarios o clientes y por lo tanto, deben comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

#### 2. LIDERAZGO

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.

#### 3. PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

El personal, a todos los niveles es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

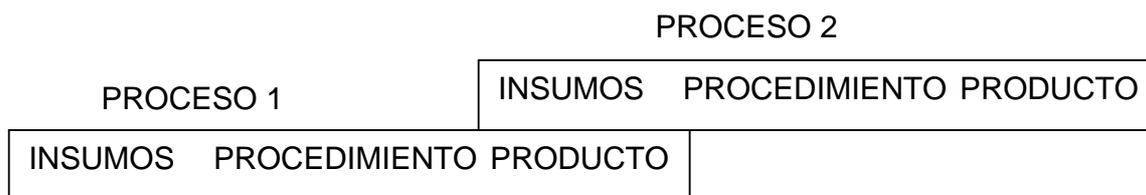
#### 4. ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Esto significa visualizar todas las actividades de las Delegaciones en una dinámica de:



#### 5. ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN

Una vez identificados, entendidos y gestionados cada uno de los procesos de la institución, estos se interrelacionan como un sistema para contribuir a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos. Analizando detenidamente este principio se observa que los procesos dentro de la institución no son solamente meros conjuntos de actividades aisladas, sino que por lo general, el producto de un proceso es el insumo de otro.



#### 6. MEJORA CONTINUA

La mejora continua del desempeño global de la organización se entiende como la actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos de los usuarios y debe ser un objetivo permanente de la institución.

#### 7. ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

#### 8. RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR

Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las Normas ISO de los Sistemas de Gestión de la Calidad y son los lineamientos sobre los que se basa esta propuesta para desarrollar y mejorar la operación de este tipo de organizaciones los cuales se retomaran posteriormente en este capítulo.

La norma ISO 9001:2000 hace referencia a los cinco requisitos que cualquier tipo de organización, debe de cumplir para lograr la certificación.

1. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
2. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
3. GESTIÓN DE LOS RECURSOS
4. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO
5. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

Estos serán tratados con detenimiento en el Capítulo III.

## **2.4 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**

La revisión de las normas se ha basado en ocho principios de Gestión de la calidad que reflejan las mejores prácticas de gestión y fueron preparados como directrices para lograr que la organización logre sus objetivos de manera óptima. Estos principios pueden utilizarse por la dirección de la organización como un marco de referencia para guiar a las organizaciones hacia la consecución de la mejora del desempeño de sus actividades.

Para toda organización ya sea pública o privada es importante la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad que cumpla con la satisfacción de las necesidades del cliente, la “Norma ISO 9000:2000 Fundamentos y Vocabulario”, propone ocho principios relevantes de gestión para que toda organización pública o privada logre dicho objetivo.

Estos principios son:

1. Organización enfocada al cliente
2. Liderazgo
3. Participación del personal
4. Enfoque a proceso
5. Mejora Continua
6. Enfoque del Sistema hacia la Gestión
7. Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones
8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor

### **2.4.1 ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL CLIENTE**

El cliente es la razón por la cual una organización existe, sin los clientes que compran los productos las operaciones de las organizaciones son inútiles, aun cuando se tengan los mejores empleados, las mejores técnicas y los mejores equipo, por lo que los esfuerzos deben de estar dirigidos a lograr su satisfacción.

Así como las organizaciones dependen de sus clientes, las dependencias de gobierno y en este caso particular las delegaciones también dependen de la sociedad o de los ciudadanos y por eso deben de entender las necesidades presentes y futuras de los mimos. Deben de adaptarse a sus necesidades e incluso sobrepasar sus expectativas tomando en cuenta que se está prestando un servicio.

Si se busca responder en forma efectiva a las demandas ciudadanas en cuanto a los servicios que se prestan, es importante que las Delegaciones:

- ☞ Escuchen la voz de los clientes/ciudadanos en aquello que concierne a sus requerimientos y necesidades específicas.
- ☞ Abran espacios para la participación y el involucramiento en la determinación de las características de los servicios que los ciudadanos esperan.
- ☞ Refuercen la integridad y la transparencia en la operación de los procesos enfocados al ciudadano.

La norma ISO 9001, trata de adaptarse a la realidad, de que las empresas, dependen de la aceptación y consumo de sus productos por parte de los consumidores.

Esta realidad que nos presenta la norma se refleja de manera clara en las delegaciones ya que éstas también dependen de la aceptación de los ciudadanos para cambiar la imagen burocrática que hoy en día existe de las dependencias gubernamentales y que forma parte de nuestra vida diaria; logrando la satisfacción de los ciudadanos este se identificara con la Delegación y disminuirá su apatía a los servicios que esta le proporciona.

Este por tanto es el punto más importante de la norma, ya que el motivo de su origen es la satisfacción del cliente.

El resto de principios, lo único que hacen es intentar satisfacer esta necesidad mediante el cumplimiento y aplicación del resto de los puntos, sin dejar a un lado su importancia. Cumpliendo con el resto de los principios, es posible cumplir este primer principio de visión orientada hacia el consumidor. Por tanto debemos de esforzarnos en su práctica y aplicación, que en el caso del sector público no es tarea fácil, tomando en cuenta que se tienen que redoblar esfuerzos debido a la apatía generalizada y el enojo constante de la sociedad con las formas de gobierno que actualmente existen en nuestro país.

## **2.4.2 LIDERAZGO**

La participación de los líderes es indispensable para establecer un sistema de calidad. Los líderes son los responsables de crear un entorno que proporcione productos de calidad y, a su vez, deben contribuir al crecimiento y mejoramiento de la organización. Este liderazgo debe ser participativo, es decir, que no se considere solamente un líder único, sino que establezca una cadena de liderazgo en la que participen personas a todos los niveles de la organización.

Los líderes, establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos pueden crear y mantener el desarrollo interno en el que los integrantes de la organización, se vean totalmente involucrados en alcanzar los objetivos de la organización.

Algunas de sus principales responsabilidades son las siguientes:

- ☞ Desarrollar y entender las necesidades y expectativas de los consumidores.

- ☞ Asegurarse de que los objetivos de la organización están enlazados con las necesidades y expectativas de los consumidores.
- ☞ La comunicación de las necesidades y expectativas de los consumidores a través de toda la organización, midiendo la satisfacción del cliente, y actuando en función de los resultados

Los líderes, son los encargados de movilizar y encauzar los esfuerzos de una organización. Deben de ser un ejemplo para el resto de miembros de la organización, planean y desarrollan el plan estratégico de la empresa y tienen la obligación de transmitir su impulso al resto de la organización.

El líder debe de contar con los suficientes conocimientos técnicos, información de calidad y experiencia, para que sus acciones conduzcan al éxito.

Mandar, por derecho legal, no convierte en líder a nadie. Al líder se le sigue, porque entiende, y es modelo y referente. El líder puede exigir, pero no mandar.

Son muchas las capacidades de las que debería de estar dotado un líder. En la organización debe ser imaginativo, diligente, esforzado. Con conocimiento de la organización, debe saber involucrar al resto del grupo en la consecución de los objetivos.

El liderazgo en la función pública debe ser un elemento fundamental para cerrar la brecha que existe entre la forma de operar de una Delegación y los intereses y necesidades de los ciudadanos y sobre todo para lograr la implantación exitosa de un Sistema de Gestión de Calidad. La acción de los líderes debe estar sustentada en valores que le sirvan de guía para adaptar la acción de las instituciones al interés del ciudadano.

En una sociedad cada vez más plural e incluyente los líderes del sector público requieren contar con las habilidades necesarias para interactuar con las tres partes que sustentan a la sociedad moderna: el sector público, el privado y la sociedad civil.

El alcance del ejercicio del liderazgo en el Sistema de Gestión de Calidad va más allá del cumplimiento de las funciones rutinarias que se tienen a cargo, es preciso desarrollar además, la capacidad para impulsar las siguientes características de calidad en la gestión pública:

- ☞ La cultura de excelencia en la prestación de los servicios.
- ☞ La capacidad para suscitar cambios.
- ☞ La innovación y modernización administrativas.
- ☞ La forma de operar de acuerdo a su marco legal, legislativo y reglamentario.
- ☞ El involucramiento con sectores de la sociedad: Organismos intermedios, organizaciones no gubernamentales, asociaciones de ciudadanos, entre otras.
- ☞ La realización de los objetivos de la Delegación en la cual se vaya a implementar el sistema.
- ☞ El enfoque hacia la Integridad y Transparencia de la Dependencia

### **2.4.3 PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL**

El involucramiento del personal es indispensable para el logro de los objetivos de calidad, debiendo participar desde el director de la organización hasta el último de los empleados, no importa cuál sea su actividad específica; en un sistema de calidad nadie se puede “esconder”, cada cual tiene su contribución y se debe propiciar que participe para el mejoramiento de la organización.

El personal en la administración pública juega un papel clave en la creación y consolidación de una cultura de gestión que responda mejor a los requerimientos de una sociedad cada vez más informada y demandante.

La administración y desarrollo del personal busca crear las bases de la estructura para el cambio a través del desarrollo del liderazgo y las competencias del personal,

El trabajo en la administración pública requiere de un alto nivel de reto por lo que se requiere atraer los mejores talentos a soportar la creación de una cultura de administración pública enfocada a la competitividad.

La gente, a todos los niveles es la esencia de la organización, y su completo desarrollo, permite que sus habilidades, sean usadas en beneficio de la organización, por esta razón se deben de crear equipos de trabajo que se esfuercen en cumplir las expectativas y necesidades del grupo, y mejorar su grado de satisfacción personal. Las tareas realizadas con interés obtienen mejores resultados, que si no se estuviese implicado en la consecución de los objetivos de la organización. El desinterés y falta de involucración, produce peores resultados finales.

Si hay motivación en los miembros de la organización, se esforzarán por mejorar sus resultados e integrarse en la organización. La motivación y la integración, son fundamentales para obtener los mejores resultados. Se obtiene la sinergia del grupo. El conjunto de capacidades de cada individuo, potencia la capacidad para resolver problemas, y obtener resultados.

Como en toda organización, también en las dependencias de gobierno el personal es el principal recurso y tienen que ejercer sus tareas, y poner todo lo que se pueda de su parte, para que la tarea se realice con éxito, y se consigan los resultados deseados. La gente, ha de ser responsable de sus propios resultados, los miembros de la organización, actúan por si mismos y tienen la obligación de cumplir con las necesidades y expectativas de su labor en un proceso.

En las delegaciones es necesario inculcar en el personal el compromiso de “servir” a la ciudadanía y hacerlos partícipes de la importancia de la implantación del sistema de gestión de calidad, en donde son ellos los principales actores y los que al fin de cuentas ofrecerán servicios de calidad a la ciudadanía y lograr implantar en cada miembro de la dependencia el deseo de participar y contribuir al proceso de mejora continua.

Los miembros de la dependencia, han de sentir la necesidad de participar y contribuir a la mejora de la calidad. Para ello, es conveniente que estén motivados y convencidos de la necesidad de participar en la gestión de la calidad. De este modo, el proceso de mejora continua se consigue por el propio dinamismo de la dependencia.

Las prácticas que se pueden implementar en las Delegaciones para la aplicación de los requerimientos del principio de participación del personal son:

- ☞ El diseño y aplicación de políticas para el desarrollo del personal.
- ☞ Utilizar metodologías para el desarrollo de sistemas de trabajo de alto desempeño, (centrados en el trabajo en equipo).
- ☞ Mantener actualizadas las descripciones de puestos.
- ☞ Establecer estrategias de comunicación eficaces en donde se aliente el cambio cultural.
- ☞ Implementar sistemas de evaluación, reconocimiento y participación del personal enfocadas al alto desempeño para eliminar enfoques burocráticos.
- ☞ Desarrollo de equipos de trabajo para el desarrollo proyectos específicos.
- ☞ Elaborar perfiles de conocimientos de acuerdo a los requerimientos de cada puesto.
- ☞ Implantación de programas efectivos de capacitación que sean evaluados para mejorarlos y así mismo se buscan fórmulas que permitan medir el impacto de las nuevas competencias en el desempeño del trabajo.
- ☞ Llevar a cabo registros de los programas impartidos y de las personas que han participado en ellos así como registrarlos en el expediente de cada persona de los cursos en los que ha participado.

#### **2.4.4 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS**

La mejor manera de alcanzar los resultados deseados es plantear las actividades como proceso.

Un resultado deseado, se alcanza con más eficiencia cuando sus actividades y recursos relacionados, son manejados como procesos.

El enfoque orientado hacia los procesos, permite una rápida y sencilla identificación de los problemas. Así como la rápida resolución de los mismos. Sin la necesidad de mejorar el resto de procesos que funcionan de manera correcta. Lo que repercute positivamente en las capacidades de la organización y su capacidad para adaptarse el exigente y cambiante mercado.

El sistema por procesos, es mas fácil de implementar, y mas económico de mantener en correcto funcionamiento. Tiene la ventaja, de que aunque un proceso afecte al resto de procesos. Es mas sencillo cambiar o mejorar el proceso, o partes de la cadena de procesos, sin que el resto de procesos se vea afectado de forma negativa por la transformación.

La modificación o cambio de un proceso, no conlleva a la modificación o cambio del resto de procesos, cuyo funcionamiento, estructura y gestión siguen siendo iguales; pero si puede afectar al resultado final, por lo que todos los procesos, han de cumplir con las expectativas y necesidades del resto de procesos. La responsabilidad de la mejora del proceso, corresponde a los integrantes del proceso, es decir a los dueños del mismo con la ayuda de toda la organización.

Una mejora tecnológica, produce resultados exponenciales. Mientras que una mejora de la organización, sigue una pauta directamente proporcional. Las mejoras tecnológicas, producen resultados inmediatos. Mientras que la mejora de la organización, produce resultados en el tiempo.

Para conseguir la máxima satisfacción en el cliente. Ha de mejorar la tecnología cuando resulte rentable. Pues los beneficios son inmediatos. Y mejorar la organización en el resto de los casos, que produce un aumento constante y predecible de la calidad final. La máxima calidad se obtiene con la unión de las mejoras tecnológicas y en el funcionamiento de la organización.

El enfoque adecuado de los procesos clave, permite obtener ventajas, al adecuar solo los procesos que requieran ser modificados para aprovechar las oportunidades, y obtener mejores resultados. Y una mejor forma de adaptarse a las necesidades y expectativas de los elementos de gestión de la organización.

#### **2.4.5 ENFOQUE DEL SISTEMA HACIA LA GESTIÓN**

La organización es un conjunto de procesos que se relacionan como un sistema constituido por actividades, personal y recursos que tiene que administrarse como un solo proceso, con el objetivo fundamental de la mejora continua de la organización y la satisfacción del cliente.

Identificando, entendiendo, gestionando, dirigiendo, previendo o, actuando, los procesos interrelacionados como un sistema, contribuyen a la efectividad de la organización y a la eficiencia en alcanzar sus objetivos.

Se debe de implantar un sistema de gestión válido y consistente en toda la organización de acuerdo a sus necesidades y objetivos. Debe de documentarse y los datos e información, estarán a disposición de todos los miembros de la organización. Los miembros de la organización deben de ser instruidos en la gestión del sistema de procesos, en particular del suyo, y en general del resto.

Si los planes y sistemas de gestión, son buenos, están elaborados partiendo de información fiable obtenida mediante la lógica y el análisis de las actividades de cada departamento; se difunde y educa en este sistema de gestión a la organización; se debe producir una mayor implicación y participación de los integrantes de la organización, se logra un mejor resultado en los procesos, y una mayor motivación, lo que influye de manera positiva en la eficiencia de la organización, y a que se alcancen los objetivos propuestos.

Los procesos con los que operan las Dependencias del sector público, se enfocan a la prestación de servicios esenciales para responder a las demandas de los ciudadanos y clientes y la sociedad en general.

La identificación, evaluación y mejora de los procesos permite asegurar la efectividad en el cumplimiento de la estrategia y misión de la Dependencia.

La naturaleza de los procesos en las organizaciones públicas puede ser de una gran diversidad, su alcance va desde las actividades relativamente abstractas como sostener las políticas de desarrollo, o regular la actividad económica, hasta cuestiones muy concretas como la prestación de servicios, como es el caso de las Delegaciones Políticas del Distrito Federal.

Sin embargo en todos los casos la Dependencia debe ser capaz de identificar los procesos fundamentales que se requieren diseñar e implementar para poder proporcionar los servicios esperados por los ciudadanos.

Para identificar estos procedimientos es necesario contar con una metodología para la identificación y documentación de los procesos así como identificar a los verdaderos dueños de los procesos ya que ellos son los que saben la esencia del mismo para poder documentarlos incluyendo en ellos sus ciclos de mejora, con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos de la dependencia.

Cuando los procesos funcionan de manera integral, se identifican los procesos clave y se adaptan unos a otros, cumpliendo siempre con las expectativas y necesidades del resto de procesos, el sistema obtiene los resultados deseados.

Estudiando los procesos y entendiendo las capacidades de la dependencia es más sencillo comprender y analizar sus capacidades y así lograr la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo determinada acción.

#### **2.4.6 MEJORA CONTINUA**

La mejora continua es lo que nos permite sobrevivir en el mercado. Algunas veces se piensa que se ha llegado a un nivel que no permite mejorar, en un mundo cambiante tomar la actitud de que se ha llegado a la cima es quedarse obsoleto todos los días. En general las cosas nunca permanecen igual, o se mejoran o se empeoran. La mejora continua se tiene que dar comparando el desempeño de la propia organización a través del tiempo y luego compararse con los competidores. En un sentido estricto, la comparación de la evolución que hemos tenido a través del tiempo proporciona una valiosa ayuda y constituye la piedra angular de la mejora.

La mejora continua de la capacidad y resultados de la organización, debe ser el objetivo permanente de la organización.

La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua, en todos los campos, en las capacidades del personal, la eficiencia de los recursos, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización y con la sociedad.

Técnicamente, puede haber dos clases de mejora de la calidad; mediante un avance tecnológico, o mediante la mejora de todos los procesos de la organización, si tecnológicamente no se puede mejorar, o no tiene un coste razonable, la única forma de mejorar el producto, es mediante un sistema de mejora continua y siempre hay que intentar mejorar los resultados, lo que conlleva a una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones, cuyo propio dinamismo tiene como consecuencia un proceso de mejora continua de la satisfacción del cliente.

La mejora continua, la entiendo como "mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días". Alcanzar los mejores resultados en una Delegación, no es labor de un día, es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos, donde deben de cumplirse los objetivos de la organización y prepararse para las próximas exigencias de la sociedad en constante cambio. Por lo que se necesita obtener un rendimiento superior en los servicios que se ofrecen y obtener los mejores resultados en conjunto con la organización. Es más recomendable mejorar un poco día a día, y tomarlo como hábito, que dejar las cosas tal como están y tener altibajos.

Podemos decir que sin mejora continua no se puede garantizar un nivel de calidad óptimo que satisfaga las necesidades de los ciudadanos y las propias de la dependencia por lo tanto no se pueden tomar decisiones acertadas ni cumplir las metas y objetivos marcados.

Algunos beneficios que trae consigo la mejora continua son los siguientes:

- ☞ *La mejora del rendimiento mediante la mejora de las capacidades de la organización.* Las organizaciones tiene un carácter social, puesto que están formadas por miembros con un mismo objetivo común, mejorando la marcha de las relaciones en la organización, se mejora la capacidad de conseguir los objetivos y metas.
- ☞ *Concordancia con la mejora de actividades a todos los niveles con los planes estratégicos de la organización.* Han de mejorarse las actividades que realmente tengan influencia en la calidad final del producto o servicio, no deben desperdiciarse esfuerzos ni recursos hacia mejorar los aspectos que no tengan relación con la consecución de los objetivos.
- ☞ *Flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades.* Una buena forma de mejorar, es identificar y aprovecharse de las oportunidades. Si se requiere menos esfuerzo para conseguir la tarea, ¿Por qué vamos gastar mas para obtener los mismos recursos y resultados?, la mejora supone aprovechar la oportunidad y hacer más fácil la consecución de los objetivos de la organización.

#### **2.4.7 ENFOQUE OBJETIVO HACIA LA TOMA DE DECISIONES**

La toma de decisiones se basa en un análisis de los datos y la información disponible, no se debe basar en estados de ánimo. Es común que existan datos e información disponibles, pero éstos no se analizan adecuadamente para la toma de decisiones.

Para tomar decisiones acertadas, es mejor basarse en la objetividad de los datos, más que intuiciones, deseos y esperanzas para darles una interpretación adecuada.

El sistema de gestión de la calidad, mejora la calidad de la información obtenida, y mejora los cauces para su obtención.

Con buena información, se pueden hacer estudios y análisis de futuro, y mejora de los servicios que presta la dependencia.

Un serio problema que presentan las dependencias es la aceptación de la información por parte de los miembros de la misma, los datos o información debe de estar basada en hechos reales, por tanto es objetiva, debido a esto suele existir quien no quiera aceptar los resultados, debido a esto, no hay que perder el tiempo, ni perderse en recriminaciones si los datos son negativos. Los miembros de la dependencia deben de autoanalizarse con la ayuda de su equipo de trabajo para intentar mejorar los resultados y conseguir las metas y objetivos marcados en el plan de la organización.

No hay que tener reparo en tratar estos temas, ni sentir vergüenza. El intercambio de información, positiva o negativa, debe de fluir por toda la organización. Han de señalarse los defectos y poner un pronto remedio sin perjudicar a ningún miembro o proceso de la organización. Los hechos, son los hechos. Y es responsabilidad de todos aceptarlos y ponerles remedio.

Es habitual que se omita esta definición en el procedimiento, aunque está implícito: *la información es la herramienta o materia prima fundamental en la toma de decisiones de la organización*. A mayor calidad de la información, mejor calidad en la toma de decisiones. Se pueden seguir criterios analíticos cuantificables y exactos, si se tiene información perfecta.

En el contexto de las Delegaciones Políticas el enfoque objetivo hacia la toma de decisiones se caracteriza por el cambio acelerado, la globalización y revolución tecnológica, por lo que deben responder constantemente a las transformaciones de su entorno.

La habilidad para constantemente tomar decisiones correctas y para anticipar y prevenir los problemas se ha convertido en un factor determinante para alcanzar un desempeño eficaz. En una era de competencia global y donde los recursos fiscales son limitados lo que se busca es una administración pública que tome decisiones objetivas basadas en hechos.

Una buena decisión estratégica basada e hechos proporcionará a los líderes la habilidad de definir el escenario que se contempla en su Dependencia, para así orientar sus recursos de manera más enfocada. Sin ella, se tendría un gobierno orientado a la corrección, lo cual en la actualidad sería un riesgo que pondría en peligro la competitividad del país.

La ausencia de decisiones estratégicas en una Dependencia se puede identificar cuando se presenta: una forma de operar orientada hacia adentro, resistencia al cambio, incertidumbre respecto a quien toma las decisiones, autoritarismo, falta de voluntad para compartir información y cooperar, rechazo a asumir la responsabilidad por los resultados.

La buena toma de decisiones se relaciona estrechamente con la forma como la Dependencia o Entidad estructura sus operaciones de mediano y largo plazo, éstas se establecen en función de las prioridades, las necesidades y la orientación dada por los diferentes elementos de influencia en la Dependencia, como lo pueden ser los procedimientos internos y los requerimientos de ciudadanos.

Las organizaciones del Sector Público analizan de manera crítica sus estrategias y planes así como sus procesos, a fin de evaluar su adecuación y coherencia global en relación a las demandas de su entorno.

En la buena toma de decisiones de la Dependencia se reflejará el enfoque para poner en marcha los procesos de cambio e innovación.

Algunos beneficios que trae consigo la toma de decisiones basada en hechos son los siguientes:

- ☞ *Decisiones basadas en la información y el conocimiento.* Debemos de tener conocimiento de nuestra organización. Y sobre todo, de la opinión del ciudadano. Hay que establecer cauces de comunicación para que esta información pueda ser recogida, analizada, resumida y estructurada.
- ☞ *Aumentar la habilidad para demostrar la efectividad de decisiones tomadas en el pasado mediante referencia a registros basados en los hechos.* La información sobre hechos pasados, es muy importante. Así como los resultados obtenidos por las estrategias pasadas basadas en esa información. Su objeto, es tomar decisiones acertadas en el presente basándose solo en el método y análisis.
- ☞ *Aumentar la capacidad para revisar, afrontar y cambiar opiniones y decisiones.* Este modo de proceder, aumenta la calidad o acierto de las decisiones, pudiendo identificar a tiempo desviaciones en los objetivos, afrontar cambios no esperados y aprovechar las oportunidades o simplemente realizar rectificaciones adecuadas e instantáneamente cuando se presenten, para conseguir cumplir los objetivos del plan estratégico de la Dependencia.

#### **2.4.8 RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR**

Una organización y sus proveedores, son interdependientes y se benefician mutuamente aumentando la capacidad de ambas partes de crear riqueza.

El proveedor, sobrevive gracias al comercio que realiza con la organización. Y su supervivencia, depende de ella. Ayudándose mutuamente y atendiendo a las necesidades de la otra parte se logra optimizar el beneficio mutuo de la relación y la eficacia de las dos organizaciones.

La organización necesita proveedores de confianza, que conozcan sus necesidades y expectativas, que puedan superar las dificultades para adecuarse a las necesidades de la empresa. Por tanto, los proveedores tienen un carácter vital para la empresa, en donde se inicia la gestión de la calidad y necesita a los proveedores para mantener su nivel de actividad. Por consiguiente, los proveedores son integrados a la organización en una asociación de mutuo beneficio.

Las buenas relaciones y marcha de los negocios entre los proveedores y el resto de la organización, redundan en beneficio de ambas partes ayuda a mejorar la calidad final del producto y a satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor y su entorno.

Algunos beneficios que traen consigo las relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor son:

- ☞ *Incrementar la capacidad para crear riqueza por todas las partes.* Una mejora en la coordinación con los proveedores, produce una mejora del producto final al estar bien encaminado desde el principio y una mayor satisfacción del cliente, se traduce en un aumento de las ventas, lo que es beneficioso para ambas partes.
- ☞ *Flexibilidad y velocidad para sumarse a las respuestas de un mercado cambiante o al las necesidades y expectativas de los consumidores.* Al estar integrados con la organización, los proveedores, han de adaptarse rápidamente a las necesidades de la empresa si quieren mantener su nivel de negocio o aumentarlo, si el proveedor, no es capaz de satisfacer las necesidades de la empresa, no se podrán satisfacer las necesidades de los consumidores.
- ☞ *Optimización de costes y recursos.* El proveedor, es también empresario, así que hay que motivarlo con argumentos empresariales de expectativas de negocio que no dejan de ser los mismos que para la propia empresa, que a su vez es un consumidor del proveedor.

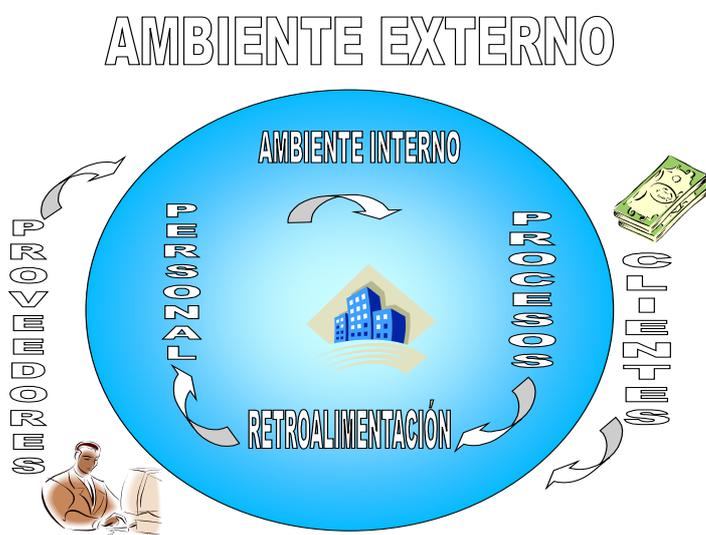
### CAPITULO III

## IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN DELEGACIONES POLÍTICAS DEL DISTRITO FEDERAL

### 3.1 FUNDAMENTOS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

Cuando una organización ya sea pública o privada decide implantar un sistema de gestión de calidad, es señal de que está dispuesta a entrar en un proceso de autocrítica y aprendizaje continuo, que tiene el propósito de permanecer y crecer en su área de actividad, de ser mas competitiva a través de una mejor gestión de sus procesos y una mejor asignación de sus recursos, de proteger los intereses y de mejorar la calidad de vida de su personal. La base para implantar con éxito un sistema de gestión de calidad es conocer profundamente las características y necesidades de la organización que lo aplicará y los deseos y pretensiones de sus clientes actuales y potenciales.

Es necesario que todos los elementos del modelo de calidad se estructuren de tal forma que permitan un control y aseguramiento de todas las actividades y funciones que forman los procesos de la organización. Ha de concebirse a la organización como un ente dinámico, que se retroalimente del interior (personas, procesos, etc.) y del exterior (proveedores, instituciones financieras, clientes, etc.)



Para tener éxito en la implantación de un sistema de gestión de calidad se requiere además que el personal directivo comprenda la necesidad de fomentar los siguientes conceptos en la organización.

- ☞ Establecer una cultura de calidad en la organización.
- ☞ Establecer la atención centrada en el cliente, creando el máximo valor para el mismo.
- ☞ Inculcar en todas las personas que conforman a la organización la premisa de hacerlo todo bien, a la primera vez y siempre.
- ☞ Crear constancia y ser perseverante con el propósito de mejorar los productos y servicios.
- ☞ Realizar propuestas de innovación para mejorar la efectividad de la cadena de valor.
- ☞ Someter los procesos, los métodos y sistemas a ciclos de mejora continua.
- ☞ Establecer un programa para el diseño e implantación de los procesos y sistemas que integran el modelo de calidad.
- ☞ Contribuir con la sociedad promoviendo los valores de calidad y generando un compromiso con el bienestar social, la igualdad de oportunidades y con la conservación del medio ambiente.

### **3.2 BASE RACIONAL PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS DELEGACIONES POLÍTICAS DEL DISTRITO FEDERAL**

En la actualidad existe un cúmulo de corrientes administrativas que invitan a la utilización de diversas herramientas para la mejora, como lo son: la reingeniería, el análisis de procesos, la planeación etc. De acuerdo a sus necesidades específicas o a la “moda”, se implantan unas u otras, pero, sin embargo, si son utilizadas de manera aislada, no permiten a la organización formarse de una manera armónica, pues sólo atacan problemas específicos y no ven a la organización como un sistema completo; la pregunta es: ¿Qué se necesita para que una organización se desarrolle adecuadamente y de manera armónica?

La utilización de una o varias herramientas no necesariamente provoca una mejora esencial, sino que favorece sólo a partes específicas. Por eso, se hace necesario desarrollar un enfoque de procesos que visualice a la organización desde una perspectiva global, para que se cuente con las herramientas que cubran todos los aspectos vinculados a la mejora.

Investigando que actividades se están realizando en las Delegaciones para lograr satisfacer con mayor calidad las necesidades de los ciudadanos, nos encontramos que en cada Delegación se han dado a la tarea de establecer programas o proyectos, que de una u otra forma buscan mejorar la calidad de los servicios que se prestan a la ciudadanía, algunos de estos proyectos se visualizan en el cuadro de la página siguiente, donde nos podemos dar cuenta de que los proyectos que las Dependencias plantean son solo para algunas áreas de las delegaciones.

Ninguna de las delegaciones maneja la visión de que implantando un Sistema de Gestión de Calidad, en todos sus procesos y en todas sus áreas, se puede lograr

trabajar con eficiencia y eficacia conjunta, que nos llevara a la entera satisfacción del ciudadano y así lograr su reconocimiento hacia el trabajo que en estos órganos político-administrativos se desempeña.

Es de suma importancia hacer ver a este tipo de dependencias que la implantación de un sistema de calidad eficaz, es la mejor opción para lograr la satisfacción del ciudadano y de esta manera lograr cambiar la imagen que la sociedad tiene hacia los entes públicos. Tratando de establecer el compromiso de que al implementar nuevos sistemas se logrará modernizar las estructuras orgánicas de las delegaciones y rediseñar sus procesos.

## PROYECTOS DE LOS ÓRGANOS POLITICO-ADMINISTRATIVOS

	<h3>ÁLVARO OBREGÓN</h3>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Internet al Servicio de los ciudadanos</li><li>➤ Espacio Ciudadano</li><li>➤ Evaluación de la Gestión Delegacional</li><li>➤ Sistema de Apoyo y Control de Equipo Informático</li><li>➤ Sistema de Giros Mercantiles y Verificaciones</li><li>➤ Servicios con Calidad para los Obregonenses</li></ul>	
	<h3>AZCAPOTZALCO</h3>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Desarrollo de la Delegación Electrónica.</li><li>➤ Captación de las demandas ciudadanas a través de mensajes de texto vía celular.</li><li>➤ Cumplimiento con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.</li></ul>	



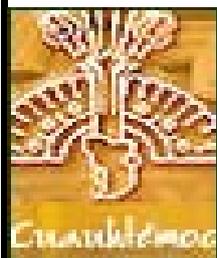
## COYOACÁN

- Mejora en los Procesos de Trabajo de la J.U.D de Licencias y Control Vehicular
- Expo-Modernización Coyoacán 2005, (Información y Orientación a la Ciudadanía)
- Mejora en el Archivo del Registro Civil No. 20
- Direccionamiento Estratégico
- Mejora del Proceso de Control de Gestión de la Delegación



## CUAJIMALPA DE MORELOS

- Bases para un Mejor Servicio de Ventanilla Única
- Taller de Capacitación para Mandos Medios sobre Atribuciones
- Funciones y Estructura Delegacional
- Revisión y Elaboración de Procedimientos Administrativos
- Actualización de las Funciones del Manual Administrativo



## CUAUHTÉMOC

- Optimizar y Eficientar los Procesos de Atención, Seguimiento y Respuesta de la Demanda Ciudadana



## IZTAPALAPA

- Sistema de Planeación Delegacional
- Sistema Escucha para el Dialogo Sociedad-Gobierno
- Medición, Autoevaluación y Mejoramiento de los Procesos Operativos
- Seguimiento y Evaluación del Proceso de Desconcentración
- Reingeniería de Procesos



## MAGDALENA CONTRERAS

- Regulación del Comercio Informal en la Demarcación a través del Sistema de Información Geográfica
- Reorganización y Mejora en el Sistema de Recolección de Residuos Sólidos



## MIGUEL HIDALGO

- Sistema de Indicadores de Desempeño
- Certificación ISO 9001, ISO 14000 e ISO 17799 (40 Procesos)



## VENUSTIANO CARRANZA

- Mejoramiento de los Procesos
- Implementar el Sistema de Intranet
- Mejoramiento de Atención Ciudadana en Control Vehicular
- Calidad en el Servicio
- Kioscos Electrónicos de Información
- Módulo de Información al Público
- Actualización de la Página WEB Delegacional

Se puede observar que ninguna de estas Delegaciones está llevando a cabo alguna acción referente a la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, las actividades que cada una de las Delegaciones está realizando son acciones aisladas que no tienen que ver con la implantación completa de un Sistema, es por esto que nuestra propuesta rebasa estas expectativas, ya que se tiene que llevar a la práctica la implantación de un sistema completo que no se termine cada vez que cambie la administración y cambien los funcionarios que en ella laboran, sino que exista continuidad y se de seguimiento a el sistema implantado para que se logren los resultados esperados se consolide y se logre la mejora continua.

Los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las Delegaciones a aumentar la satisfacción de sus clientes en este caso, la ciudadanía.

Los ciudadanos necesitan servicios con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en el servicio que este requiere para la satisfacción de sus necesidades.

Estas especificaciones son conocidas en Administración como requisitos del cliente; los requisitos del cliente pueden ser especificados por el mismo cliente o pueden ser determinados por la propia organización.

En cualquier caso, es finalmente el ciudadano quién determina la aceptabilidad del servicio que esta dependencia le está proporcionando.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control.

Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar a las Delegaciones el marco de referencia para la mejora continua, con objeto de incrementar la satisfacción del ciudadano; proporcionar confianza al interior de la Dependencia y a la ciudadanía, esto dependerá de su capacidad para proporcionar servicios que satisfagan e incluso superen las expectativas de los ciudadanos en los servicios que se les brindan.

De esta manera nos encontramos que Delegaciones como Benito Juárez y Azcapotzalco, han obtenido certificados para avalar la calidad de sus servicios en el caso de la Delegación Benito Juárez, obtuvo el certificado en la Norma ISO 9001:2000 al Centro de Servicio y Atención Ciudadana que es un área propia de atención directa al ciudadano.

**El Centro de Servicio y Atención Ciudadana (CESAC) esta certificado en la norma de calidad ISO 9001:2000**

1

**Certificado de Aprobación otorgado a la Delegación Benito Juárez, Centro de Servicio y Atención Ciudadana.**

Av. División del Norte 1611, Col. Santa Cruz Atoyac

**BVQI Mexicana S.A de C.V** certifica que el Sistema de Administración de Calidad del Proveedor mencionado ha sido auditado y se encuentra en conformidad con los requerimientos de la Norma de Calidad que se indica:

Norma de Calidad:

**NMX - CC- 9001- IMNC- 2000 COPANT / ISO9001:2000**

**Alcance:** Recibir, canalizar y dar seguimiento de las solicitudes de servicios públicos así como proporcionar información general del Gobierno Delegacional.

**Fecha original de aprobación:** 9 de Septiembre 2003

Sujeto a la continua operación satisfactoria del Sistema de Administración de Calidad del Proveedor, este Certificado es válido hasta el 9 de septiembre del 2006.

BVQI Mexicana S.A de C.V. Av. Ejército Nacional #418, 1er piso, C.P:11570

**Número de Acreditación Asignado:** No. 136569

**Vigencia de Acreditación:** 9 de Septiembre 2006

Bureau Veritas Quality International (México Office) otorgó la constancia a la Delegación Benito Juárez / Centro de Servicio y Atención Ciudadana quien ha demostrado a través de la auditoría de certificación que su Sistema de Gestión de la Calidad cumple con los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2000. Por parte de NCO BVQI Mexicana la firmó el **Ing. Irasema Ochoa Ramírez.**

Como hemos visto las Delegaciones que se han certificado solo lo han hecho en algunos procesos y en algunas áreas que generalmente son las de atención a la ciudadanía es decir a las áreas que acuden los ciudadanos a ingresar su demanda, como los son: el “Centro de Servicios y Atención Ciudadana (CESAC)” y “Ventanilla Única”, áreas que son establecidas igualmente en todas las Delegaciones por instrucciones del Gobierno del Distrito Federal para la recepción de las demandas ciudadanas.

Sin embargo, el verdadero problema de que las Delegaciones no caminen adecuadamente proviene desde adentro, en las áreas administrativas, que son las encargadas de canalizar, a las áreas operativas, la información de las demandas que ingresan, para que estas se dediquen a dar atención a las demandas y finalmente atender al ciudadano.

Para entender mejor el proceso de recepción, canalización y respuesta de las demandas ciudadanas, tratamos de esquematizar la operación de una Delegación en el mapa de procesos que se muestra en la página siguiente, donde se presentan de manera general las áreas que componen a una dependencia de este tipo; tomando en cuenta que la estructura orgánica de cada una de ellas es muy similar en sus áreas.

Para la elaboración de este mapa de proceso se analizaron las diferentes estructuras orgánicas de las Delegaciones Políticas del Distrito Federal (Ver anexos), en las cuales encontramos grandes similitudes debido a que las actividades que se desarrollan en estas dependencias son de la misma naturaleza, encontrando también áreas específicas en cada una de ellas, de acuerdo a las necesidades específicas de cada Delegación.

Las áreas generales que se encuentran en todas las Delegaciones son:

- ☞ Jurídico, Gobierno y Seguridad
- ☞ Obras y Desarrollo Urbano
- ☞ Servicios Urbanos
- ☞ Desarrollo Social
- ☞ Desarrollo Económico

Así como las áreas donde entra la demanda ciudadana:

- ☞ CESAC (Centro de Servicios y Atención Ciudadana)
- ☞ Ventanilla Única
- ☞ Información Pública
- ☞ Participación Ciudadana

# MAPA DE PROCESOS



Como observamos en el esquema las dependencias deben de actuar como un todo es decir como un sistema en conjunto que reciba demandas, las canalice al área correspondiente para su atención y de una respuesta al ciudadano.

De nada sirve que las demandas se reciban con una excelente calidad, en áreas certificadas y reconocidas por su “excelente trabajo”, si al momento de dar respuesta al ciudadano, estas no se atienden eficientemente, se debe de atacar el problema de fondo, y encontrar la causa raíz del porque las Delegaciones, aun teniendo áreas certificadas, no pueden atacar la mala calidad en sus servicios que cada vez se hace más evidente entre las quejas de los ciudadanos.

Lo que en este trabajo se propone es realizar la implantación del sistema en todas las áreas de la Delegación ya que como sabemos las organizaciones no son entes aislados sino que dependen tanto de factores internos como externos para poder subsistir, se necesita ver a la organización como un sistema para poder determinar nuestras fortalezas y afianzarlas, así como nuestras debilidades y atacarlas.

### **3.3 OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD**

La norma mexicana, NMX- CC-9001:2000, describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad, los cuales constituyen el objeto de la familia de normas NMX-CC, y define los términos relacionados con los mismos.

Dicha norma es aplicable a:

1. Las organizaciones que buscan ventajas por medio de la implementación de un sistema de gestión de la calidad.
2. Las organizaciones que buscan la confianza de sus proveedores.
3. Los usuarios de los productos.
4. Aquellos interesados en el entendimiento mutuo de la terminología utilizada en la gestión de la calidad.
5. Todos aquellos, que perteneciendo o no a la organización evalúan o auditan el sistema de gestión de la calidad para determinar su conformidad con los requisitos de la norma NMX- CC-9001:2000 (por ejemplo: auditores, entes reguladores, organismos de certificación/registro).
6. Todos aquellos, que perteneciendo o no a la organización asesoran o dan formación sobre el sistema de gestión de la calidad adecuado para dicha organización.
7. Aquellos quienes desarrollan normas relacionadas.

### 3.4 REQUISITOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2000

Para ser competitivos, para poder subsistir o para tener organizaciones rentables, hay un solo camino: adoptar la normatividad internacional e integrar las normas ISO o sus equivalentes, organizar un sistema de calidad, reorganizar la institución acogiendo las normativas de calidad, planificar una estrategia de mejora continua, ahorrar gastos mediante un método adecuado. Todo lo cual puede involucrarse dentro de la certificación bajo los requerimientos de la Norma ISO 9001:2000, lo cual permite controlar la puesta en práctica y el funcionamiento de todos los elementos nombrados.

ISO 9001:2000 es un conjunto de normas que permiten certificar que una organización opera mediante sistemas administrativos (conjuntos formados por la estructura organizacional, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos, interactuando entre sí para el logro de un solo fin, en este caso: La Calidad) que aseguran el cumplimiento de los requerimientos del servicio.

La implantación de un sistema de gestión de calidad tiene como objeto optimizar los procesos, acercar la institución al usuario o al cliente y hacerla más competitiva, así como proporcionar elementos, herramientas y sistemas para que toda organización pueda gestionarse con garantía de éxito y continuidad.

La introducción de los nuevos conceptos en la norma actual ISO 9001:2000, como lo son: gestión de los recursos, realización del producto y medición, análisis y mejora, incluidos dentro de los cinco requisitos para la implementación de un sistema de gestión de calidad, son una potente herramienta cuya aplicación da garantías de éxito, aumento de la rentabilidad, mejor competitividad y desarrollo.

#### 3.4.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

##### SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La organización debe establecer, documentar, implantar y mantener un Sistema de Gestión y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos establecidos en esta norma mexicana.

NMX-CC-9001:2000

La organización debe definir el cómo va a dirigir y a operar de una manera sistemática y visible sus actividades, para poder implantar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad con éxito, el cual sea capaz de arrojar datos en donde se pueda apreciar continuamente la eficacia y eficiencia del desempeño de la organización.

Los criterios de la Norma ISO 9001:2000 no pueden verse como elementos aislados, sino que forman interacciones que por sí mismas también constituyen un proceso que podemos denominar "Proceso del Sistema de Gestión de la Calidad", lo que implica que en cualquier organización existen varios procesos que se reúnen y actúan para crear resultados.

Cuando se empieza a desarrollar un sistema de calidad, es importante hacer un ejercicio de planeación para determinar e imaginarnos cómo puede ser la estructura del sistema de calidad, uno de los principales retos de las organizaciones es mantener el sistema sencillo, los sistemas más complicados generan burocracia y son lentos e inflexibles, una de las principales razones por las que se insiste en la aplicación de este sistema en las Delegaciones Políticas, ya que para la ciudadanía son la imagen que proyectan.

Paradójicamente, mantener algo sencillo resulta bastante complicado, el hecho de que algo sea complicado no necesariamente implica que sea mejor que algo sencillo. Es más fácil dedicarle tiempo a hacer las cosas sencillas, que explicar a las personas a utilizar algo más complicado. Piense que si realiza algo complicado será mucho más difícil actualizarlo.

Este punto puede influir en el éxito o en el fracaso del sistema de calidad y en el convencimiento del personal para vivir en un ambiente de calidad. El personal debe percibir que algún nuevo requerimiento tiene un propósito definido para mejorar la calidad del producto, de otra manera se percibirá como algo burocrático y esto es muy peligroso, sin embargo es importante diferenciar entre lo sencillo y lo simplista, puesto que esto último también pudiera afectar nuestras metas.

El propósito que se busca al establecer el Sistema de Gestión de Calidad en las Delegaciones Políticas del Distrito Federal es crear y fortalecer las condiciones para que toda la organización esté orientada a los usuarios, de esta manera el sistema se concibe como una estrategia que integra los esfuerzos del personal hacia el logro de los objetivos estratégicos y los objetivos de calidad que deben de ser propuestos por la Jefatura de cada una de las Delegaciones así como de sus Directores Generales.

Se tendrá que realizar una planeación donde se incluyan todos los procesos de la Delegación bajo el alcance del Sistema de Gestión de Calidad para así involucrar a toda la organización y a todos los servicios que ofrece.

Para que se incluyan todos estos procesos, nos encontramos que las 16 Delegaciones del Distrito Federal se encuentran normadas bajo la misma estructura funcional que es determinada por el Gobierno de Distrito Federal, ya que esta es la instancia que define las atribuciones y las características bajo las que opera cada Delegación, esto en cumplimiento de Estatuto del Gobierno del Distrito Federal.

De ahí que en las 16 Delegaciones se ofrecen servicios que comprenden los procesos de jurídico, gobierno y seguridad, obras y desarrollo urbano, servicios urbanos, desarrollo social y desarrollo económico, así como los procesos de CESAC (Centro de Servicios y Atención Ciudadana, Ventanilla Única, Información Pública y Participación Ciudadana; todos encaminados a atender las peticiones ciudadanas y a ejecutar los programas que le competen, desde el ingreso, la resolución y entrega de la respuesta en el caso de las peticiones ciudadanas.

Para establecer el Sistema de Gestión de Calidad en las Delegaciones se debe de diseñar una estrategia que le permita a la Delegación cumplir con los requisitos en el marco de los principios que establece la Norma ISO 9000:2000, para ello se propone que cada una de las Dependencias integre un equipo encabezado por la Jefatura Delegacional y los Directores Generales donde se comprometan a participar en el desarrollo, documentación, implementación, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

Para iniciar la documentación y formación del personal en el marco de la Norma ISO, se propone la organización ofrezca talleres o pláticas con grupos integrados con el personal de cada área y de diferentes niveles funcionales para definir sus procesos y la planeación de los mismos, incluyendo los controles para lograr su eficacia, con la finalidad de obtener documentos de trabajo que sean validados por los directores del área responsable de los procesos para que a su vez estos sean integrados en el Manual de Calidad de cada Delegación.

#### ☞ MANUAL DE CALIDAD

Para lograr la certificación de la Delegación esta debe de contar con un manual de calidad, requisito indispensable que la Norma ISO 9001:2000 pide para poder realizar las auditorias de certificación.

MANUAL DE CALIDAD	
La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:	
☞ El alcance del sistema de gestión de la calidad.	
☞ Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad o referencia a los mismos.	
☞ Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad	
	NMX-CC-9001:2000

El Manual de Calidad es un documento donde se incluyen los procedimientos de calidad o una referencia de ellos, así como una descripción de la interacción de los procesos del sistema de gestión de la calidad, así mismo, es necesario que exista la política y los objetivos de calidad documentados, que pueden estar incluidos en el mismo manual.

El manual deberá contener:

- ☞ Política de calidad
- ☞ objetivos de calidad
- ☞ Las actividades de la organización
- ☞ La forma en que funciona el sistema de documentación en la organización
- ☞ Esquema de los procedimientos
- ☞ Se deben de tener definiciones de cualquier término que tenga un significado para la organización

- ☞ Declaraciones donde se establezcan las responsabilidades y autoridades de los miembros de la organización.

## CREACIÓN DE UN COMITÉ DE CALIDAD

Para el logro de estos objetivos y la implantación del sistema es necesario un equipo de trabajo que este a cargo de la organización y realización de todas las actividades correspondientes a la implantación del Sistema de Gestión de Calidad, es recomendable que se integre un Comité de Calidad que tenga la finalidad de coordinar todo lo relativo a ISO 9001:2000.

## DOCUMENTACIÓN

La norma ISO 9001:2000 hace referencia a que es necesario contar con requisitos de documentación como lo marca en el punto 4.2 de la Norma.

REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN
La documentación del sistema de gestión de calidad debe incluir:
<ul style="list-style-type: none"><li>☞ Declaraciones documentadas de una política de calidad y de objetivos de calidad</li><li>☞ Un manual de calidad</li><li>☞ Los procedimientos documentados</li><li>☞ Los documentos necesarios por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.</li><li>☞ Los registros de los documentos generados por la organización.</li></ul>
NMX-CC-9001:2000

La documentación requerida en la norma se divide en dos partes: los procedimientos documentados requeridos y la documentación necesaria para asegurar la efectiva operación y control de los procesos.

Es importante definir el tamaño y el nivel de complejidad de la documentación útil para lograr la calidad del servicio, para que se convierta en una herramienta adecuada para lograr el correcto desempeño del sistema. De igual manera debe de servir como medio para evaluar los sistemas, servir de punto de referencia y mantenimiento de las mejoras alcanzadas.

Dentro del proceso de auditoria, nos sirve como evidencia de que se han definido los procesos, los procedimientos necesarios y la existencia de registros.

También es importante para lograr la comunicación adecuada dentro de la organización, problema de gran magnitud en el sector público, la falta de comunicación entre las diferentes áreas de ahí la falta de respuesta a las demandas de los ciudadanos.

El tamaño de la documentación es responsabilidad de la propia organización, quien tiene que definir qué procesos y procedimientos tienen que ser documentados.

La documentación también forma parte de la mejora. En ocasiones, cuando se documenta, desarrolla e implanta un procedimiento es posible determinar cómo se hacen las cosas y determinar su desempeño, así como medio para establecer las mejores prácticas y que éstas se implanten en toda la organización, entonces la medición del cambio se vuelve más fácil y se puede determinar los efectos positivos que haya tenido.

Para lograr definir que procesos o actividades es necesario documentar sugerimos algunos puntos importantes:

- ☞ Haga una lista de los principales procesos y actividades de la Delegación.
- ☞ Defina cuáles de éstas actividades y procedimientos son necesarios para lograr la calidad en el servicio
- ☞ Defina cuáles actividades o procedimientos son requeridos por la ISO 9001.
- ☞ Elimine las actividades que no ponen en peligro la calidad del servicio en la Delegación y que no son requeridas por ISO 9001.

De esta manera se puede llegar a la decisión de cuales son los procedimientos más importantes para la Delegación y los que en realidad requieren de documentación para lograr la calidad en el servicio.

### **3.4.2 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

#### **RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

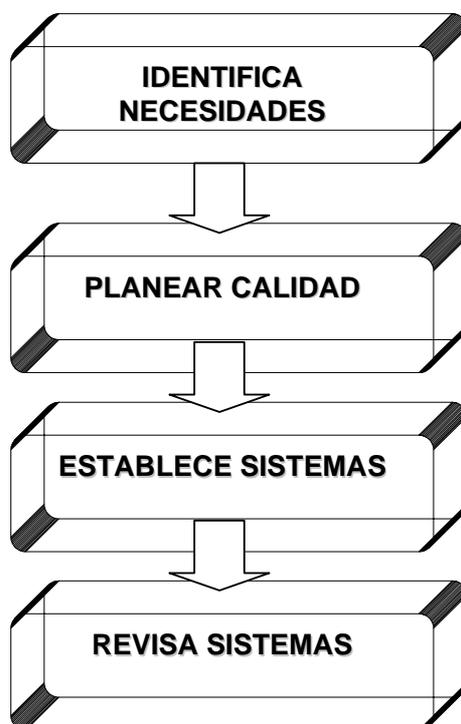
La organización debe establecer, documentar, implantar y mantener un Sistema de Gestión y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos establecidos en esta norma mexicana.

NMX-CC-9001:2000

La participación de la alta dirección es uno de los factores más importantes en el desarrollo del sistema de calidad.

Las actividades más importantes dentro de la Responsabilidad de la Dirección se representan en el siguiente cuadro:

## RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN



Dentro del sistema de calidad se debe establecer claramente el compromiso de la dirección. Esto es muy relevante, ya que en muchos casos no es fácil lograr el involucramiento real de los directivos, y a veces su compromiso es forzado por las circunstancias o por la necesidad de la certificación. Los directivos juegan un papel muy importante y lograr su convencimiento redundará en beneficios para la organización.

Las actividades específicas de la dirección tienen que ver con el desarrollo de la política y los objetivos de calidad, la planeación y la revisión del sistema, así como proporcionar los recursos necesarios. Es esencial mostrar un compromiso explícito con la mejora continua y el establecimiento de un mecanismo de comunicación interna que permitan que el personal dentro de la organización esté consciente de la importancia del sistema y del cómo participa en el logro de los objetivos. Así mismo, la dirección es responsable de hacer que se conozca en toda la organización la importancia de cumplir con los requisitos del cliente.

Se pretende que en las Delegaciones la alta dirección o Jefatura Delegacional asuma el compromiso de implantar un sistema de gestión de calidad, convencida de que esta es una verdadera oportunidad para demostrar que también en la Administración Pública se pueden lograr cambios significativos que sirvan para cambiar la credibilidad que la ciudadanía tiene hacia las dependencias de gobierno, en este caso a las delegaciones.

## POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD

Una de las responsabilidades que tiene la dirección es la determinación de la política y los objetivos de calidad, puntos de suma importancia que la Delegación debe de tomar en cuenta, ya que para lograr la certificación la Norma ISO 9001:2000 exige la existencia de estos puntos.

### ☞ POLÍTICA DE CALIDAD

La política de calidad debe ser el resultado de un análisis de los planes de nuestros clientes, analizando el valor agregado que podemos ofrecer a su cadena productiva, y basándose en sus requisitos, es decir, tiene que cumplir con el enfoque hacia el cliente, también debería expresar el compromiso hacia los propios empleados de la organización.

Es conveniente que exista un proceso interno en el desarrollo de la política de calidad, y además, que asegure que está sea revisada a intervalos adecuados con el que se asegure que continúa siendo apropiada, por lo anterior debe de considerarse dinámica, es decir, puede ir cambiando a través del tiempo, de acuerdo a las necesidades propias de la Delegación

POLÍTICA DE CALIDAD	
La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:	
☞	Es adecuada al propósito de la organización.
☞	Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
☞	Proporcionar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.
☞	Es comunicada y entendida dentro de la organización.
☞	Es revisada para su continua adecuación.
NMX-CC-9001:2000	

La política se expresa en términos que facilite relacionarla con los objetivos de calidad, de tal manera que se pueda medir y que constituya una herramienta para la mejora. La política de calidad no constituye una frase suelta, sino es el enunciado que marca la dirección hacia donde se dirigirá la organización, por eso es necesario que tenga términos fáciles de medir. Así mismo, debe indicar el compromiso hacia la mejora continua, expresado en las propias palabras de la organización.

Para determinar la política de calidad en las Delegaciones es conveniente que se defina con la participación del personal de las diferentes áreas y niveles, ya que ellos son los que en realidad la van a poner en práctica y es de suma importancia saber a que se compromete cada uno de ellos con la dependencia y con la ciudadanía, y servirá como un parámetro para saber que tanta disposición existe de parte del personal para la implantación del sistema, así el personal aportará ideas que deberán ser analizadas y

conjuntadas en una frase por el Comité de Calidad para así lograr tener una política de calidad que englobe los compromisos de todos los integrantes de la Delegación.

Esta frase posteriormente tendrá que ser validada por los directores generales y la Jefatura Delegacional, con la finalidad de que está exprese el compromiso de la Delegación con la ciudadanía y con la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.



- Proporcionará un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad
- Identificará intenciones globales por parte de la Delegación que deberán estar orientadas a la calidad



## 🔗 OBJETIVOS DE CALIDAD

### OBJETIVOS DE LA CALIDAD

La alta dirección debe asegurar que los objetivos de la calidad se establezcan en todos los niveles y funciones relevantes de la organización, deben incluir aquellos necesarios para cumplir los requisitos del producto o servicios, deben ser medibles y consistentes con la política de calidad.

NMX-CC-9001:2000

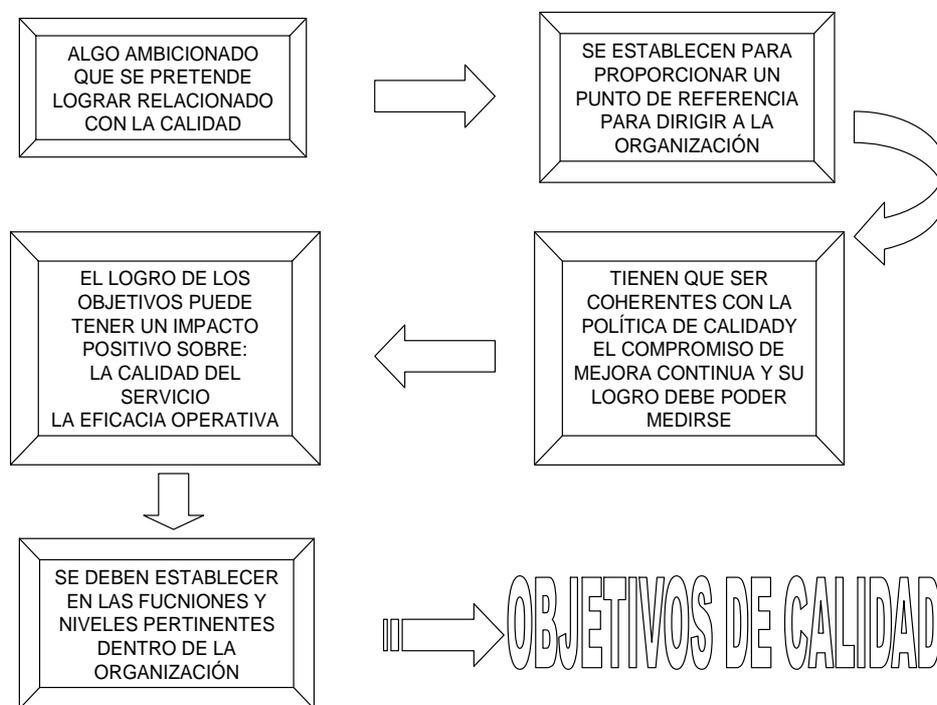
Los objetivos de calidad se desarrollan de manera que estén conectados directamente con la política de calidad. La definición de objetivos de calidad debería estar acompañada de un sistema que permita medirlos. Esta es una característica que se recomienda que sea tomada en cuenta.

Es por esto que se debe tener mucho cuidado cuando se definan los objetivos para que sean bastante concretos, pues en muchos casos, cuando algunos enunciados subjetivos son usados como objetivos, éstos difícilmente podrán ser medidos, dentro de estos objetivos, es conveniente incluir aquellos que son necesarios para cumplir con los

requisitos del servicio que presta la Delegación, y también algunos otros que permitan medir y controlar algún problema específico que se tenga.

Los objetivos de calidad no son necesariamente definitivos, sino que no sólo pueden, sino deben ser revisados a intervalos específicos para analizar si siguen siendo adecuados o necesitan ser modificados para verificar su adecuación con la política de calidad.

Para efectos de las Delegaciones el establecimiento de los objetivos de calidad puede realizarse mediante reuniones de trabajo con cada uno de los directores generales y su equipo de trabajo, determinando los criterios de revisión, análisis y medición del trabajo que se desempeña en cada una de las áreas de las Delegaciones, englobando una serie de objetivos por dirección general.



## LA PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

En cuanto a la planeación del sistema de gestión de calidad, otra de las responsabilidades relevantes de la dirección, se debe de llevar a cabo con el propósito de que se definan los procesos necesarios dentro del sistema de calidad que permitan cumplir con los requisitos establecidos en la norma, vinculados a la política y a los objetivos de calidad, es aconsejable que como resultado de la planificación de la calidad, exista evidencia documental de que ha sido llevada a cabo, que podría quedar incluida dentro del manual de calidad o en otro documento por separado.

Como se mencionó anteriormente en el punto 3.4.1 correspondiente al Sistema de Gestión de Calidad, se propone la integración de un Comité de Calidad el cual llevará a cabo las funciones de planeación y seguimiento del sistema de gestión de la calidad, así como las adecuaciones que éste requiera cuando se planifiquen o implanten cambios, en este sentido se entenderá al Comité de Calidad como el representante de la dirección o de la Jefatura Delegacional

## RESPONSIBILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN

La estructura organizacional es un elemento importante dentro del sistema de calidad. Las diferentes funciones dentro de la organización deben definirse, así como la responsabilidad, autoridad e interrelaciones. Esta estructura debe ser claramente comunicada a todos los integrantes de la dependencia que necesitan conocerla. No importa si la estructura es rígida o flexible simplemente es necesario que cada persona conozca cuál es su papel y de que manera se encuentra relacionada con los otros miembros de la organización, lo cual facilita la efectiva administración de la calidad.

El enfoque de procesos implica, en relación con la responsabilidad y autoridad que cada parte de la estructura organizacional conozca su participación dentro del proceso. Así mismo es importante resaltar que debe definirse la manera en que funcionarán los elementos del sistema de calidad, involucrando a las personas que tienen responsabilidad en la medición, análisis y mejora, con el propósito de que se tenga un sistema adecuado para el control de las no conformidades u acciones correctivas y preventivas, que permitan libertad de acción para los responsables de su aplicación y seguimiento.

## LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación es la base para el entendimiento de la política y los objetivos de calidad por parte de todo el personal. Debe existir un proceso para que esto se lleve a cabo, la comunicación elimina barreras y puede hacer que el personal se involucre adecuadamente y que se sienta parte del sistema, la comunicación contribuye a visualizar la calidad como parte integrante de la organización y fomenta la mejora continua, así mismo favorece la captación de ideas del personal.

Esto se puede llevar a cabo por medio de la difusión de los objetivos y política de calidad en las distintas áreas de la Delegación con el fin de que esté al alcance de todos los trabajadores para que la conozcan y se familiaricen con ella.

### 3.4.3 GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Los recursos son indispensables para el desempeño de los sistemas de calidad, refiriéndonos a los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo. En este aspecto la Norma ISO 9001:2000 nos dice:

<b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS</b>
La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:
<ul style="list-style-type: none"><li>☞ Implementar y mantener el sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia</li><li>☞ Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.</li></ul>
NMX-CC-9001:2000

#### RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos implican la apropiada asignación de personal que cumpla con los requisitos relacionados con educación, entrenamiento, habilidades y experiencia.

Se debe contar con personas preparadas para el trabajo y con recursos de apoyo apropiados, estos dos factores, personas-recursos, deberían constituir un equilibrio adecuado. De no cumplir con alguno de ellos, se dificultaría la obtención de resultados, es decir, se podría tener un personal competente, pero, sin la infraestructura y el ambiente de trabajo adecuados no sería posible el logro de los objetivos, o viceversa, aunque se tuviera una excelente infraestructura, si el personal no es competente tampoco se alcanzarán los objetivos deseados.



Por lo tanto, es necesario contar con los recursos para operar el sistema de calidad, con el propósito de lograr la satisfacción del cliente.

Hemos escuchado muchas veces que las personas son la clave de éxito de las organizaciones, es importante reconocerlo y lograr que el personal que realiza actividades que afectan la calidad sea competente, esto incluye la asignación de personal de acuerdo a su, educación, entrenamiento, habilidad y experiencia.

Para clasificar al personal de acuerdo a los requerimientos de la organización, se determinan los perfiles de competencia y éstos se comparan contra la situación actual del personal, para identificar las brechas existentes y tomar las acciones necesarias.

La eliminación de estas brechas se puede hacer a través de la capacitación o por medio de la contratación de personal que cumpla con las competencias requeridas. Así mismo, es necesario desarrollar un mecanismo para evaluar la eficacia de las acciones tomadas. Esto puede hacerse a través de la evaluación del personal por su jefe inmediato en relación con la capacitación que ha recibido.

La capacitación debería incluir un proceso por medio del cual las personas tomen conciencia de la importancia de su trabajo para el logro de los objetivos y la política de calidad.

Se tiene en cuenta que en las Delegaciones existe una gran cantidad de personal sindicalizado con un promedio de 25 años de servicio en el Gobierno del Distrito Federal, estas personas son la “base” de cada Delegación, son el personal que conoce los procedimientos de cada área, personas que día a día con su trabajo hacen que las delegaciones funcionen, ya que como sabemos el personal es el insumo más importante en una organización, sin el simplemente las organizaciones no existirían.

Por esta razón consideramos de suma importancia que este tipo de personal, sin duda alguna debe de formar parte de la implantación de este sistema, proponemos el desarrollo de jornadas de trabajo enfocadas a ISO 9001:2000 para que el personal conozca los elementos que la norma requiere para lograr un servicio de calidad; no podemos tratar de implementar un verdadero cambio si el personal desconoce lo que la alta dirección en este caso la Jefatura Delegacional quiere implementar para lograr cambiar la imagen de la organización; también se propone dentro de estas jornadas la realización de actividades orientadas a recuperar y fortalecer el enfoque al usuario o cliente que puede haberse perdido con el paso de los años.

Con este tipo de jornadas lo que se pretende es que se sensibilice al personal base de la organización, ya que, a fin de cuentas, son estas personas las que nos ayudarán a lograr la mejora continua del sistema ya que este personal “se queda” en la organización y no cambia cada fin de administración, como sería el caso de las personas que forman parte de la estructura organizacional, debemos centrar nuestros esfuerzos en lograr que ese personal de base se quede con el compromiso de seguir mejorando día con día , solo así lograremos en verdad que la implantación del Sistema de Gestión de Calidad sea un éxito y deje huella en al organización.

## **INFRAESTRUCTURA**



La infraestructura implica contar con los edificios, espacios y equipos requeridos por lo que es necesario efectuar un análisis que determine cuales facilidades se necesitan para cumplir con los requisitos del cliente y con las condiciones de acuerdo al tipo de producto o servicios con que se cuente.

En el caso de las delegaciones la parte de edificios y espacios de trabajo, para el desarrollo de los procesos y la atención a las peticiones ciudadanas es asignada por el Gobierno del Distrito Federal.

## AMBIENTE DE TRABAJO



La alta dirección debe proporcionar un ambiente de trabajo, satisfactorio con la finalidad de mejorar el desempeño de la organización, llevando a cabo la combinación de los factores humanos y físicos.

Deben de tomarse en cuenta las condiciones de acuerdo al ambiente de trabajo necesario para lograr la realización de las actividades, como lo son las siguientes:

- ☞ Calor
- ☞ Ruido
- ☞ Vibración
- ☞ Higiene
- ☞ Humedad
- ☞ Limpieza
- ☞ Contaminación
- ☞ Aspectos ergonómicos
- ☞ Trabajo en equipo
- ☞ Seguridad en el trabajo

### 3.4.4 PRESTACIÓN DEL SERVICIO (REALIZACIÓN DEL PRODUCTO)

En cuanto a este requisito la Norma ISO 9001:2000 nos pide cumplir con los siguientes aspectos:

- ☞ La planificación de la realización del servicio
- ☞ Los procesos relacionados con el cliente
- ☞ Diseño y desarrollo
- ☞ Compras
- ☞ Producción y prestación del servicio

#### REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

NMX-CC-9001:2000

En el caso particular de las Delegaciones el punto de “Diseño y Desarrollo” se omite ya que en las Delegaciones no se diseña ningún tipo de bien o servicio. En cuanto a los puntos restantes, a continuación desarrollaremos la forma en que las Delegaciones los pueden aplicar para lograr cumplir con este requisito de la Norma ISO 9001:2000.

## LA PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO

La planificación del producto en este caso del servicio que prestan las Delegaciones Políticas del Distrito Federal es un ejercicio muy importante para asegurar la calidad, siendo su propósito fundamental prever de una manera ordenada cómo se llevarán a cabo las actividades de prestación del servicio.

Los procesos relacionados con la prestación del servicio deben ser desarrollados y definidos con el enfoque al cliente, es decir, los procesos deben dirigirse al cliente sin importar las funciones que existen dentro de la organización, pudiendo atravesar los departamentos o áreas de la organización y analizando cuáles actividades se encuentran desalineadas en relación con el cliente o no agregan valor, con esto se encuentran mejoras en la forma de prestar el servicio.

Es necesario, también determinar las actividades de seguimiento, para asegurar los resultados, señalando cuáles son los criterios de aceptación que deberían cumplirse en cada etapa.

La planeación de los procesos propicia una adecuada realización de las actividades, disminuye los costos y favorece la mejora continua.

Los procesos de realización del producto deben ser congruentes con los demás procesos del sistema de gestión de calidad, debe tomarse el modelo de calidad como mecanismo impulsor de los procesos, desde el punto de vista de su interacción con el ciclo planear- hacer- verificar y actuar.

Los mejores resultados en los cambios se logran con una adecuada capacitación, la concienciación y la participación de personal de todos los niveles. En muchas ocasiones, las mejores ideas provienen de los mismos empleados, pero en pocas oportunidades existe la decisión de escucharlos y darles el lugar que les corresponde.

Las Delegaciones, como se había mencionado anteriormente, deberán de planificar la realización de los procesos de acuerdo al Programa Operativo Anual, a sus programas de trabajo y lógicamente a las actividades que desarrolle que cada una de las direcciones generales que la integran.

## LOS PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

Es importante mantener una adecuada relación con el cliente, entendiendo sus requisitos especificados y no especificados, así como los legales y reglamentarios. Esto último constituye un nuevo elemento que compromete a las organizaciones a identificar y cumplir con los requisitos legales y reglamentarios que afecten directamente al producto.

Entender al cliente es la base para lograr su satisfacción. Existen muchos casos en los que una inadecuada comprensión de los requisitos del cliente lleva a una entrega de producto que no cumple con él y provoca su insatisfacción.

No es tan sencillo determinar los requisitos del cliente porque finalmente las situaciones pueden ser:

- ☞ Percibidas de manera diferente por ambas partes.
- ☞ Existen valores entendidos, que algunos no entienden igual.
- ☞ Las experiencias de las personas son diferentes.
- ☞ Existen requisitos que no se especifican, pero el cliente los espera.

En este caso, es importante por ejemplo, determinar los requisitos a través de medios como encuestas de satisfacción al cliente o ciudadano, el propósito es que todos los integrantes de la organización proveedora del servicio tengan claramente definidos los requisitos y conozcan hacia donde dirigir sus esfuerzos.

Una adecuada comunicación con los clientes favorece que éstos cuenten con información del producto, y que se establezcan mecanismos para dar respuesta a sus preguntas y dudas.

Así mismo es conveniente desarrollar un proceso que permita captar y analizar la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas, con el propósito de que éstas sean entendidas y sirvan a la organización para mejorar. La retroalimentación del cliente es algo muy valioso, en ocasiones el personal se molesta porque el cliente se queja, cuando debe ser visto como una oportunidad para mejorar. Si el cliente no está satisfecho y no se atienden sus quejas es casi seguro que no regrese.

Asimismo, existen teorías que nos invitan a tener una comunicación tan amplia con nuestros clientes, que permita conocer su satisfacción potencial antes de la entrega del producto y no hasta que se ha quejado, pues si se espera hasta ese momento podría ser demasiado tarde.

Las Delegaciones cuentan generalmente, con tres instancias para determinar las peticiones de los ciudadanos, que se sugiere sean considerados como procesos de entrada, ya que son los que reciben toda la demanda ciudadana., estas son:

- ☞ La Coordinación de Gestión y Demanda y CESAC (Centro de Atención Ciudadana)
- ☞ La Coordinación de Ventanilla Única
- ☞ La Oficina de Información Pública

Los requisitos legales y reglamentarios que se deben aplicar a cada uno de estos procesos están definidos de la siguiente manera:

**LA COORDINACIÓN DE GESTIÓN Y DEMANDA Y CESAC (CENTRO DE ATENCIÓN CIUDADANA):** *Acuerdo que reforma las atribuciones de los Centros de Servicio y Atención Ciudadana*

**VENTANILLA ÚNICA:** *Acuerdo por el que se modifican y precisan las atribuciones de las Ventanillas Únicas Delegacionales*

**OFICINA DE INFORMACIÓN PÚBLICA:** *Acuerdo por el que se establecen los lineamientos par la instalación y funcionamiento de las oficinas de información pública al interior de la Administración Publica del Distrito Federal*

La operación que en general se desarrolla en cada una de las Delegaciones en cuanto a estos tres procesos de entrada es la siguiente:

La revisión de los requisitos de la ciudadanía que se captan a través de *La Coordinación de Gestión y Demanda* y *CESAC (Centro de Atención Ciudadana)* y de la *Oficina de Información Pública* se realiza por el personal asignado a estos procesos quienes asesoran sobre el catálogo de servicios y la reglamentación que aplica a estos y una vez que verifica que la aplicación es de la competencia de la Delegación proceden a su captura y registro para su posterior procesamiento.

Las peticiones son turnadas a las áreas operativas para su ejecución y una vez atendida la petición, se envía oficio de respuesta al ciudadano solicitante describiendo las acciones emprendidas.

Por su parte *Ventanilla Única* recibe del Gobierno del Distrito Federal los formatos que se tienen que registrar para formalizar las peticiones ciudadanas, las cuales una vez formalizadas en estos son canalizadas a las áreas operativas para su dictamen, mismo que es notificado al ciudadano solicitante por medio de oficio

Una vez determinadas las actividades que se realizan en cada una de estas áreas nos podemos dar cuenta que todas ellas dependen de las áreas internas que conforman cada una de las Delegaciones para dar respuesta a los trámites y solicitudes de la ciudadanía es por esto que para que surja un verdadero proceso relacionado con el cliente, que en este caso es el ciudadano, debemos de empezar por definir claramente las actividades de estas áreas que son los procesos de entrada y la imagen de cada Delegación, de tal manera que podemos decir que estos serían los procesos relacionados con el cliente.

En lo referente a la retroalimentación del cliente, entendida como quejas, sugerimos que cada Delegación deberá implementar los sistemas que considere necesarios para la atención a éstas, como sería por medio de la página de Internet de cada Delegación que es un lugar donde el ciudadano puede acceder de manera rápida y cómoda para sugerir como puede mejorar el servicio, se debe de asignar a un responsable que atienda las quejas y las canalice a la dirección correspondiente de tal manera que está a su vez las atienda y solucione cuando así le corresponda informando de los resultados a la Jefatura Delegacional.

## COMPRAS

Es conveniente iniciar determinando cuáles son las compras que afectan la calidad del servicio, para que se pueda contar con una clasificación que permita su control de una manera eficiente, y establecer diferentes mecanismos de vigilancia de acuerdo a su importancia.

Esto implica que no es necesario llevar un estricto control en todas las compras sino solamente aquellas que afecten directamente la calidad.

Si es necesario, por supuesto llevar control sobre todas las compras, lo que queremos enfatizar es que el control debe ser diferente de acuerdo al nivel de importancia y complejidad de la compra en cuestión.

Sabemos que las Delegaciones prestan servicios a la ciudadanía como reparación de fugas de agua, reparación de baches, reparación de alumbrado público, tala y poda de árboles, reparación de banquetas y guarniciones, desasolve de drenaje, entre otros.

Para llevar a cabo estos servicios es necesario contar con el material adecuado para cada operación, por eso es necesario que cada una de las áreas de las Delegaciones planee de manera anticipada sus compras para que estos servicios puedan ser prestados a la ciudadanía así como incluirlos en el presupuesto correspondiente al ejercicio del que se trate, ya que como sabemos los recursos que se les otorgan a las entidades públicas no son los suficientes para cubrir sus necesidades, pero si sabemos manejarlos y aprovechar lo que se tiene se puede lograr que las actividades no se detengan y sigan su curso.

## PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Cada delegación debe de proporcionarse las condiciones necesarias para desarrollar las operaciones con todos los elementos necesarios como información, instrucciones, equipo y actividades de seguimiento y prestación del servicio.

Después de haber planeado los procesos de servicio, éstos deben ser conocidos e implantados por el personal que los necesite para efectuar su trabajo. Es también importante que el personal conozca el proceso en general, y cuál es su contribución de manera particular para alcanzar el fin último.

Dependiendo del servicio que se va a prestar cada persona en la organización debe de saber que hacer, como hacerlo, cuándo hacerlo y tener con que hacerlo, por lo que debe tener disponible, según sea el caso, las instrucciones para llevar a cabo su trabajo, los procedimientos asociados, el plan de calidad, las órdenes de trabajo, o cualquier medio que le indique la manera adecuada de proceder en la etapa del proceso con la que se encuentra relacionado.

### 3.4.5 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

La mejora continua es el instrumento que permite evolucionar hacia más altos niveles de calidad y desarrollar una cultura dentro de la organización. Los principios mecánicos para lograrlo son las acciones correctivas, las acciones preventivas y los proyectos de mejora.

#### MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo las correcciones y acciones correctivas según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto.

NMX-CC-9001:2000

La medición es una de las principales bases de un sistema de calidad debido a que lo que no se puede medir no se puede mejorar, y lo que consideramos que no se puede medir, habría que hacerlo medible.

Es importante resaltar que la medición es aplicable a todo tipo de organización, porque podría pensarse que es utilizada únicamente en cuestiones relacionadas con productos manufacturados en una fábrica y que por ejemplo, algunos productos no tangibles, no se pueden medir.

Sin embargo, la medición puede ser utilizada en todos los casos, independientemente de que el producto sea tangible o intangible. La importancia radica en que de la medición se obtienen los datos, que después de su análisis, constituyen la base para detectar acciones de mejora, y no hacerlo, por una supuesta imposibilidad de medición, suprime una de las principales fuentes de información para el desarrollo de las organizaciones.

En un solo servicio se pueden obtener datos cuantitativos y datos cualitativos, se mide con números el tiempo de respuesta y se mide la percepción del ciudadano con escalas de excelente, bueno, regular y malo.

Las acciones de medición y seguimiento se planean con el propósito de asegurarse de que sean llevadas a cabo adecuadamente, analizando cómo se efectuará la medición, cuándo se va a hacer y cuáles serían los registros correspondientes, necesarios para dejar evidencia y obtener información para la mejora.

Medir la satisfacción del cliente es una de las mejores maneras para retroalimentar al sistema de calidad. Uno de los métodos más comunes de medir la satisfacción de cliente es desarrollar una encuesta o cuestionario como instrumento.

Las preguntas deberían enfocarse adecuadamente teniendo cuidado de no incluir las respuestas a través de preguntas muy dirigidas y tendenciosas, sino realmente buscar el mecanismo que nos permita obtener información confiable.

Basándose en la información obtenida se define como ésta se procesa y se planea la mejora, es decir los resultados de la medición del cliente se analizan para que, con esta información, se efectúen las acciones correctivas, preventivas y los proyectos de mejora que conduzcan a incrementar la percepción positiva de los clientes.

Aunque los cuestionarios y las encuestas son muy populares para medir la satisfacción del cliente, existen otras fuentes de información que pueden utilizarse como son las quejas de los clientes, que en caso de las Delegaciones son los que nos brindarían un resultado más veraz del servicio que están prestando.

En muchos casos, esta información se encuentra disponible en las organizaciones, pero no es adecuadamente utilizada como un medio para retroalimentar el sistema de mejora, no se trata de obtener la información y presentarla en cuadros gráficos, sino que se convierta realmente en un medio para tomar ventaja.



### **3.5 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS**

Para que una organización funcione de manera eficaz, recomienda identificar y gestionar una serie de actividades relacionadas entre sí.

*"Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que las entradas se transformen en salidas, se puede considerar como un proceso".*

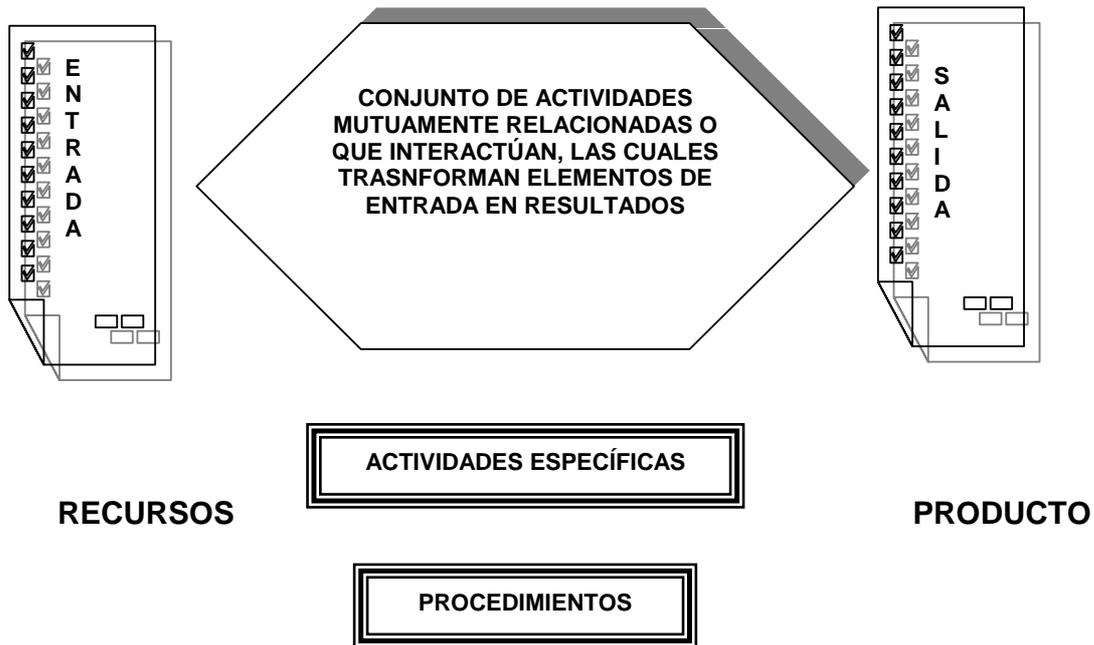
En la norma ISO 9001, se promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, con el claro propósito de aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

En la norma se establece que la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, así como su identificación y como estos procesos interactúan entre sí, es lo que se considera como "enfoque basado en procesos". Esta identificación e interacción es lo que se ha plasmado en un mapa de procesos.

Lo que busca el enfoque basado en procesos es el control sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

La norma adopta un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implanta y mejora la eficiencia de un Sistema de Gestión de la Calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

## ENFOQUE BASADO EN PROCESOS



Para que la organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí, una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacción de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como "enfoque basado en procesos". Una ventaja de esto, es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de proceso.

Un enfoque de este tipo, enfatiza la importancia de:

1. La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
2. La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
3. La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
4. La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

## ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

**“UN RESULTADO DESEADO SE ALCANZA MÁS EFICIENTEMENTE CUANDO LAS ACTIVIDADES Y LOS RECURSOS RELACIONADOS SE GESTIONAN COMO UN PROCESO”**

- ☞ ACORTAR EL CAMINO ENTRE LOS DEPARTAMENTOS Y SU ESTRUCTURA JERARQUÍCA
- ☞ DIFERENCIA ENTRE DEPARTAMENTO Y PROCESO
- ☞ TRABAJAR SOBRE LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN
- ☞ ANALIZAR LAS ACTIVIDADES CLAVES CON UNA PERSPECTIVA DE PROCESO
- ☞ INCLUIR LA CADENA CLIENTE-PROVEEDOR INTERNO
- ☞ APLICAR MECANISMOS DE MEDICIÓN Y MONITOREO DE LOS PROCESOS
- ☞ VERIFICAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA, PARA MAXIMIZAR LA SALIDA Y MINIMIZAR LA ENTRADA
- ☞ REQUIERE LA MEDICIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL CLIENTE
- ☞ IDENTIFICAR LAS DIFERENTES PERSONAS CON FUNCIONES ESPECÍFICAS QUE INTERVIENEN EN CADA PROCESO
- ☞ EVIDENCIAR LA PLANEACIÓN, EJECUCIÓN, REVISIÓN Y ACTUACIÓN DE LOS PROCESOS
- ☞ IDENTIFICAR TODOS LOS PROCESOS, NO SÓLO DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO (COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE, COMPRAS...)

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Esta norma mexicana pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización.

## **EL BENEFICIO DEL ENFOQUE BASADO EN LOS PROCESOS**

Algunas empresas están descubriendo en la norma ISO 9001:2000 nuevos retos y desafíos necesarios para poder avanzar en los sistemas de gestión de calidad.

Ciertamente, es el enfoque basado en procesos, lo que está proporcionando los mayores beneficios y está generando mejoras en la efectividad de las organizaciones. Esto facilita identificar y eliminar cualquier actividad innecesaria que, a cambio, resulta en un mejor flujo de información, en la mejora en la realización de los productos y los servicios.

Mejorar la información generada tanto desde los procesos como desde los clientes facilita una mejor gestión sobre la toma de decisiones.

De nuevo, muchos de los representantes de calidad informan que sus gerentes están percibiendo valores reales de la información que está siendo generada por el sistema.

El requisito de una mayor involucración de la Dirección en el sistema, está demostrando un positivismo mayor que el esperado. Esto es en parte el resultado directo de los cambios en los requisitos que hacen que el sistema sea menos burocrático, y de la capacidad mejorada de los nuevos sistemas para poder conectarse con los sistemas internos.

Los beneficios parecen mayores cuanto más complejo es el sistema original, por la capacidad de simplificar y concentrar los esfuerzos donde se intuyan los mayores beneficios. Pero, sobre todo las compañías, independientemente de su tamaño, han descubierto que la mayor facilidad de conectar el sistema de gestión de calidad con el sistema global de gestión del negocio, constituye una mejora formidable.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

### **3.6 PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN DENTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

A través de su liderazgo y sus acciones, la alta dirección puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual un Sistema de Gestión de la Calidad pueda operar eficazmente.

Los principios de la gestión de la calidad pueden ser utilizados por la alta dirección como base de su papel, que consiste en:

- ☞ Establecer y mantener la política de la calidad y los objetivos de la calidad de la organización.
- ☞ Promover la política de la calidad y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación.
- ☞ Asegurarse del enfoque hacia los requisitos del cliente en toda la organización.
- ☞ Asegurarse de que se implementan los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas y para alcanzar los objetivos de la calidad.
- ☞ Asegurarse de que se ha establecido, implementado y mantenido un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la calidad.
- ☞ Asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios; revisar periódicamente el sistema de gestión de la calidad.
- ☞ Decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de la calidad.
- ☞ Decidir sobre las acciones para la mejora del sistema de gestión de la calidad.

# PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN

- ✓ Asegurar la planeación del sistema, la comunicación interna y la aplicación de la política y los objetivos de calidad.
- ✓ Es la responsable de comunicar a la organización la importancia de cumplir con los requisitos del cliente.
- ✓ Es responsable de definir y comunicar las responsabilidades y autoridades de todo el personal.
- ✓ Debe usar el sistema de calidad como su herramienta de administración (gestión).
- ✓ Debe usar la información de los resultados del sistema para mejorar toda la gestión de su organización con respecto a la eficiencia del sistema de gestión de calidad.



## CAPITULO IV EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD

### 4.1 AUDITORIAS DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

#### GENERALIDADES

Las auditorías de calidad son una de las nuevas técnicas en el esfuerzo por cumplir con las necesidades de calidad que demanda el mercado actual. La auditoría es una poderosa herramienta de la alta dirección, para establecer que tan efectiva es una empresa, también es una parte esencial de las actividades de evaluación de la conformidad como la certificación/registro, y la evaluación y vigilancia de la cadena de servicio al ciudadano.

Los sistemas de gestión de la calidad basados en la Norma ISO 9000, están demostrando ampliamente su bondad, sin embargo, en ocasiones se confunde el objetivo primordial de tales sistemas. Recordemos que:

EL CIUDADANO DEFINE LA CALIDAD

Por lo que nuestra recomendación es que no se vea al sistema de gestión de la calidad como la meta misma de nuestras actividades, es el medio para lograr los objetivos impuestos por la Jefatura de la Delegación que así lo desee, hagamos que el sistema trabaje para nosotros y no que terminemos trabajando para el sistema.

#### PRINCIPIOS DE AUDITORIA

Para el desarrollo de este capítulo es necesario tener claro que la auditoría que vamos a emplear para el desarrollo de esta propuesta es la Auditoría de Sistemas de Calidad o la Auditoría de Calidad, sin dejar de lado la importancia de la Auditoría Administrativa que consiste *“Realizar el análisis y dictamen de las actividades que llevan a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional y evaluar las medidas de control que aseguran los resultados esperados”*.<sup>1</sup>

La Auditoría de Calidad por su parte se define como el *“Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen el conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia”*<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Víctor M. Rubio Ragazzoni, Guía Práctica de Auditoría Administrativa; Ed. Pac 2003

<sup>2</sup> NMX-CC-9001:2000

La auditoria se caracteriza por depender de varios principios. Estos hacen de la auditoria una herramienta eficaz y confiable en el apoyo de las políticas y controles de gestión, proporcionando información sobre la cual una organización puede actuar para mejorar su desempeño.

Organizaciones tanto públicas como privadas, pueden tener la necesidad de demostrar su responsabilidad con el Sistema de Gestión de Calidad implantado (SGC) y la práctica asociada de Auditoria de Calidad se ha tornado como una forma de satisfacer esta necesidad. La intención de estos sistemas es la de ayudar a una organización a establecer y mejorar sus políticas, objetivos, estándares y otros requerimientos de calidad.

Las Auditorias de Calidad están dirigidas a la alta dirección, en este caso a la Jefatura Delegacional, como una de las múltiples herramientas de que dispone que le ayudan a controlar, mantener y mejorar un Sistema de Gestión de Calidad, ya que le proporciona un panorama independiente e imparcial de la operación de dicho sistema así como del desempeño de su organización.

Proporciona una visión de hacia donde deben enfocarse los recursos para el cumplimiento de los objetivos definidos de calidad y muestra el trabajo de todos los niveles responsables de la calidad que están trabajando bien y cuales necesitan ser mejorados. Con esto se logra la mejora continua, si se usa en forma honesta y abierta y no con el fin de utilizarlas como un beneficio para detectar errores y castigar culpables. Las auditorias son por lo tanto, los "ojos y oídos" de la Jefatura Delegacional, le ayudan a desarrollar confianza en el sistema y a la toma de decisiones basada en hechos.

Las auditorias de calidad son una herramienta para lograr la mejora, es una parte para determinar no-conformidades<sup>3</sup>, desviaciones<sup>4</sup> y oportunidades de mejora, lo cual permitirá a las Delegaciones desarrollarse y continuar mejorando; es la búsqueda de evidencias<sup>5</sup> de que existe una documentación en vigor acorde con los requisitos de la Norma y de que estos registros demuestren que los trabajos que se realizan en las Delegaciones Políticas se hacen de acuerdo a lo documentado, así se verificará que existe un Sistema de Gestión de la Calidad implantado y en plena vigencia.

La auditoria de calidad será un importante elemento en la evaluación del nivel de implantación de la calidad, de la efectividad que este teniendo el sistema y del nivel de madurez en el desempeño de la Delegación.

El empleo de una auditoria de calidad en el ámbito gubernamental o de dependencias del gobierno es congruente con el que se utiliza en organizaciones privada, sin embargo, dispone de un instrumental diseñado en función de la normatividad a la que tiene que apegarse y a los fines específicos que persigue.

---

<sup>3</sup> Se llamará No- conformidad al incumplimiento de algún requisito de la Norma ISO 9001:2000 y que por consecuencia afecte de manera directa el desempeño de la organización auditada. (NMX-CC-9001:2000)

<sup>4</sup> Incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado (NMX-CC-9001:2000)

<sup>5</sup> Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo. (NMX-CC-9001:2000)

En nuestro caso el objetivo principal de las auditorías de calidad es el de permitir a los titulares de estos órganos políticos administrativos, dar respuesta a las demandas de la ciudadanía, a través de una administración de calidad, efectiva y honesta, en cumplimiento con los objetivos y metas que se les ha encomendado.

De esta manera nos encontramos con que para evaluar de manera correcta el sistema de calidad es necesario la realización de auditorías internas o de primera parte y externas o de tercera parte.

Las auditorías de primera parte son realizadas con fines internos por la organización y pueden constituir la base para la auto-declaración de conformidad de una organización.

Las auditorías de segunda parte son realizadas por los clientes de una organización o por otras personas en nombre del cliente.

Las auditorías de tercera parte son realizadas por organizaciones externas independientes. Dichas organizaciones, usualmente acreditadas, proporcionan la certificación o registro de conformidad con los requisitos contenidos en normas tales como la norma NMX-CC-9001-IMNC.

#### **4.1.1 AUDITORIA INTERNA**

"Análisis o evaluación que realiza una empresa de su posición o del rumbo que lleva de acuerdo con los programas actuales, cuáles deben ser sus objetivos y si es necesario modificar los planes para alcanzar estos objetivos"<sup>6</sup>

Algunos objetivos de las auditorías internas<sup>7</sup> son:

- ☞ Recabar datos e información sobre el sistema de gestión de calidad o parte de él para comprobar la conformidad o no conformidad de los elementos del sistema con los requisitos especificados.
- ☞ Determinar la correcta documentación e impartición del sistema de gestión de la calidad.
- ☞ Verificar que todos los departamentos y niveles de la organización sigan los procesos y procedimientos establecidos.
- ☞ Identificar desviaciones y no conformidades.
- ☞ Verificar la resolución de las desviaciones, no conformidades y quejas de los clientes.
- ☞ Cumplir con lo previsto en la planificación de la calidad y mejora continua.

---

<sup>6</sup> Administración, una Perspectiva Global, Haroll Kontz

<sup>7</sup> ISO 900:2000, Calidad y excelencia, Andrés Senlle

- ☞ Proporcionar información para la mejora continua.

Las auditorías internas son una evaluación previa de las condiciones en las que se encuentra cualquier organización, ya sea pública o privada, ya que la Norma no hace ninguna distinción al respecto.

### AUDITORIA INTERNA

La organización debe llevar a intervalos planeados auditorías internas para determinar si el Sistema de Gestión de Calidad:

- ☞ Es conforme con las disposiciones planificadas con los requisitos de esta norma mexicana y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización; y
- ☞ Se ha implantado y se mantiene de manera eficaz

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado de la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas, se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurarse la objetividad e imparcialidad del proceso de auditorías. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Debe definirse, en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorías, para informar de los resultados y para mantener los registros.

La dirección responsable del área que está siendo auditada deben asegurarse de que se toman acciones sin demora para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

NMX-CC-9001:2000

Estas auditorías son de suma importancia ya que servirán a la Jefatura Delegacional para obtener un panorama general de la situación actual en la que se encuentra la Delegación, corregir las desviaciones que en ella surjan y poder solucionarlas; detectar puntos de mejora y trabajar en conjunto en la integración del sistema.

Como ya sabemos estas auditorías se realizan con personal de la misma organización que se tendrá que capacitar en la materia para que puedan ser una verdadera ayuda a la implantación del sistema, lo conozcan y sean capaces de enfrentar una auditoría de certificación con la experiencia de haber realizado auditorías dentro de su dependencia.

En concreto podemos decir que el objetivo principal de una auditoria interna es el de ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole, análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas y en el caso particular que estamos tratando es el de verificar si los puntos propuestos por la Norma ISO 9001: 2000, mencionados con anterioridad en el "Capitulo III" se han establecido de manera correcta y hacerle saber a la Jefatura Delegacional si es pertinente realizar una auditoria externa.

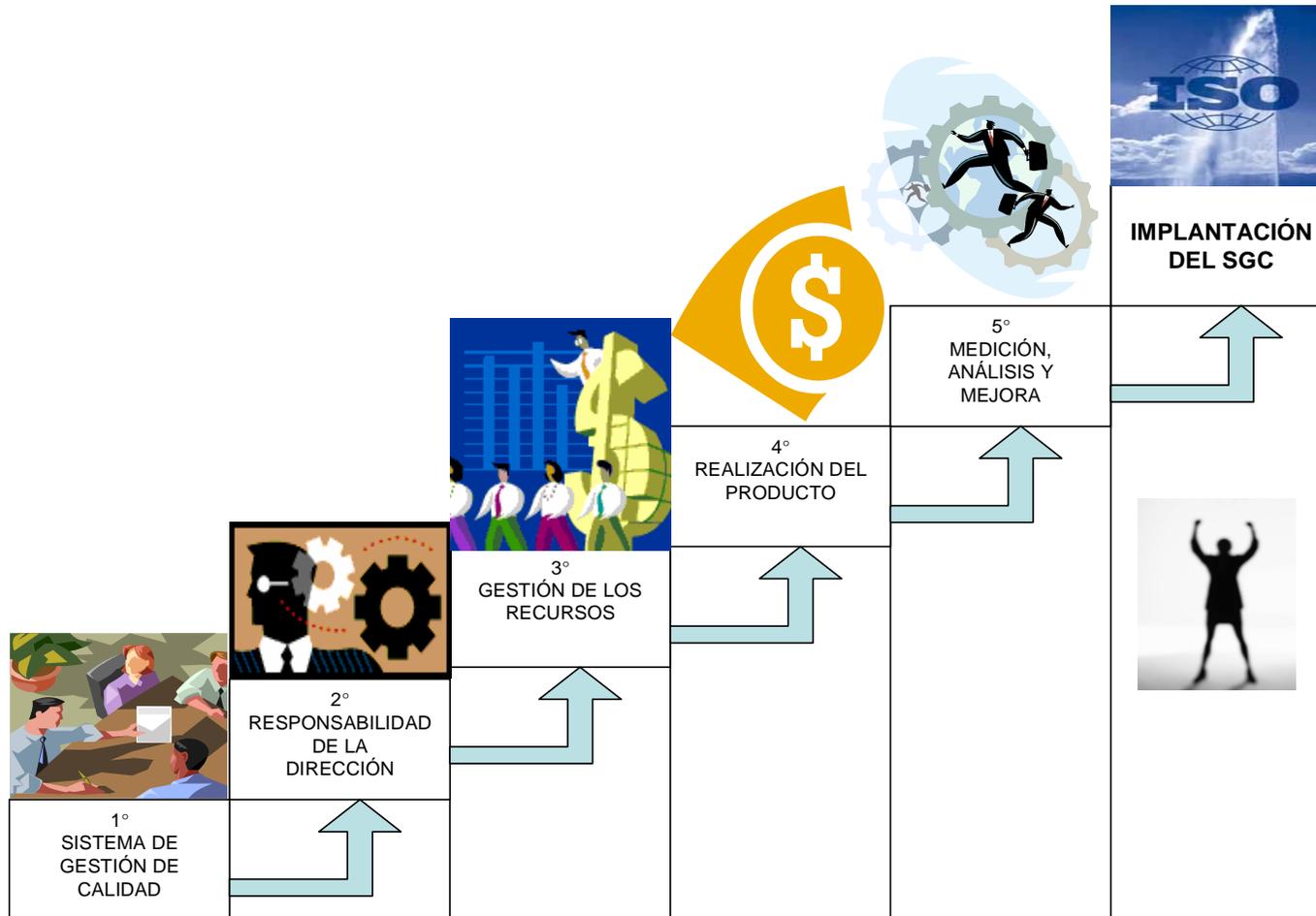
De manera gráfica como se muestra en el siguiente esquema (Ver esquema en la página siguiente) podemos decir que en esta etapa, a la Delegación que se comprometa con la implantación de este sistema, solo le falta un paso por cumplir, de los cinco requisitos que la Norma ISO 9001:2000 requiere para poder realizar la certificación es decir se ha cumplido con: 1° Sistema de Gestión de Calidad, 2° Responsabilidad de la Dirección, 3° Gestión de los Recursos y 4° Realización del Producto para dar paso al 5° requisito, Medición, Análisis y Mejora, esto mediante la realización de la auditoria interna.

Para la selección del equipo auditor se propone realizar una convocatoria en la cual se seleccionen a las personas que en realidad sientan el compromiso con la Delegación de querer establecer de manera exitosa el sistema y tengan la convicción de poder ayudar a que la organización logre su objetivo principal.

Otra forma de selección será mediante la intervención de los directores generales que conforman la Delegación, ya que ellos pueden hacer la selección del personal a su cargo, el cual consideren que tiene la facultad de desempeñar el papel de auditor y que además es personal que esté comprometido con su trabajo y con la organización.

La responsabilidad de llevar acabo las actividades de conformación del equipo auditor será competencia del Comité de Calidad de cada Delegación, que como se mencionó anteriormente, es parte fundamental para lograr la implantación del sistema.

# ESQUEMA DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN



Al terminar la realización de la auditoria interna, la Delegación obtendrá las siguientes ventajas:

- ☞ Obtendrá una visión clara y objetiva de donde se encuentra la Delegación en ese momento con la finalidad de detectar puntos de mejora que pueden ser subsanados antes de realizar la auditoria de certificación.
- ☞ Facilitará una evaluación global y objetiva de sus problemas así como de sus fortalezas y debilidades, que en muchas ocasiones suelen ser interpretados de una manera parcial por las áreas afectadas.
- ☞ Facilitará una ayuda primordial a la Jefatura Delegacional o Dirección General al evaluar de forma relativamente independiente los sistemas de organización y de administración.
- ☞ Pondrá disposición de la Jefatura Delegacional o Dirección General un profundo conocimiento de las operaciones de cada una de las áreas internas de la Delegación realiza.
- ☞ Contribuirá eficazmente a evitar que continúen las actividades rutinarias y la inercia burocrática, que generalmente se desarrolla por la falta de un sistema adecuado de gestión.

#### **4.1.2 AUDITORIA EXTERNA O DE TERCERA PARTE**

Cuando la empresa se considera lista para obtener el certificado de cumplimiento con la Norma ISO 9001, tiene que contratar a un organismo acreditado para que realice la Auditoria de Calidad. Esta auditoria se conoce como de tercera parte, *“la cuál es efectuada por un auditor que no pertenece a la organización, ni es cliente o proveedor.”*<sup>8</sup>

Una vez que se concluyan las etapas de revisión de los procesos, capacitación del personal y realización de auditorias internas, las Delegaciones deberán solicitar la realización de una auditoria de calidad al Sistema de Gestión de Calidad, con la finalidad de que un tercero, es decir una institución ajena a la Delegación y con calidad moral reconocida por la ISO (Organización Internacional de Estandarización), verifique el cumplimiento de los requisitos que pide dicha organización y certifique que se cuenta con un buen desempeño.

El objetivo principal de obtener la certificación internacional a través de una auditoria de tercera parte o auditoria externa es obtener el certificado que avalé, lo que la Delegación esta haciendo para satisfacer las necesidades de la ciudadanía, mostrándole que un organismo internacional como lo es la ISO, esta reconociendo el trabajo que en la Delegación se esta realizando, dado por hecho que está comprometida a cambiar su forma de operación y a resaltar aquellas fortalezas que la hacen subsistir, ya que en toda organización se encuentra personal comprometido con su trabajo que esta dispuesto a cambiar la imagen que la ciudadanía tiene hacia la administración pública.

---

<sup>8</sup> Sergio A. Novelo Rosado, El mito de la ISO 9001:2000

Lo que en realidad debe de respaldar este certificado es el trabajo que la Delegación haga para satisfacer estas necesidades el cambio que se genere en el personal a través de las etapas de implantación de este sistema.

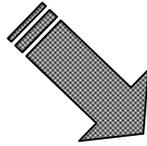
El trabajo de los auditores externos será el de realizar la auditoria de certificación evaluando la calidad del trabajo en la Delegación y por ende la calidad en la satisfacción del servicios a los ciudadanos, otorgando a la dependencias posteriormente un certificado que avale que el sistema se esta cumpliendo de acuerdo a la Norma ISO 9001:2000. El la página siguiente se muestra de manera gráfica este proceso.

## ESQUEMA DE CERTIFICACIÓN

**AUDITORES EXTERNOS**



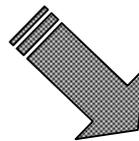
**AUDITORIA DE CERTIFICACIÓN**



**TRABAJO DE LA DELEGACIÓN**



**SATISFACCIÓN AL CIUDADANO**



**CERTIFICACIÓN  
INTERNACIONAL ISO 9000**



### 4.1.3 CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

El modelo de Calidad ISO 9001:2000 se ha ido perfeccionando de acuerdo a las necesidades de las organizaciones, a los mercados y a las demandas y exigencias de los clientes, de acuerdo a esto la certificación del Sistema de Gestión de Calidad propuesto por la Organización Internacional de Estandarización (ISO) hace constar que la calidad ofrecida y pactada por la organización obedece a este sistema.

De esta manera nos damos cuenta que el certificado que obtengan las Delegaciones será producto real del esfuerzo realizado por los miembros de las dependencia y así mismo avalará el trabajo que en ellas se desempeña.

Es de suma importancia tomar en cuenta que el certificado ISO tiene una vigencia de tres años y en este periodo es necesario programar la realización de auditorias de seguimiento cada seis meses que nos servirán para darnos cuenta de que el sistema sigue funcionando en la dependencia.

El certificado también puede ser renovable y puede extenderse a lo largo del tiempo si la dependencia demuestra que mejora año con año, que elimina las fallas que puedan surgir en auditorias posteriores, producto de los cambios que existan en la misma organización y que logra sus objetivos y satisface a la ciudadanía.

En nuestro país, donde vivimos en un entorno de competencia política constante, la obtención de un certificado de calidad por parte de cualquiera de las Delegaciones del Distrito Federal se usaría como estandarte o como una estrategia política en contra de las Delegaciones que no cuenten con el, y seria muy decepcionante que se utilizara de esta manera, ya que lo buscamos es contribuir a eliminar las viejas prácticas en la política mexicana, mediante una administración moderna con sistemas útiles que ayuden a satisfacer las necesidades y demandas de la ciudadanía.

El simple hecho de saber que se cuenta con un certificado de calidad, obliga a las Delegaciones a desempeñar su trabajo con la calidad que exige la ISO y que el certificado obtenido avala, es más importante concentrar los esfuerzos de estas dependencias en mantener un sistema eficaz y eficiente que satisfaga las necesidades de los ciudadanos, que utilizarlo como una simple arma política, situación que esta corrompiendo a las instituciones gubernamentales y cada día las hace menos creíbles.



## 4.2 MEJORA CONTINUA Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Una vez realizada la certificación por parte de la Delegación, está tendrá que establecer un proceso de mejora continua, refiriéndonos al hecho de que nada puede considerarse como terminado o mejorado de forma definitiva, estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar, su objetivo principal es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes, para lo cual la Norma nos dice:

### MEJORA CONTINUA

La organización debe mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad a través del uso de la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las auditorías (internas y externas), el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y las revisiones por la dirección.

NMX-CC-9001:2000

El sistema de calidad debe de ser revisado por lo menos cada seis meses o cuando el sistema es nuevo, es necesario hacer revisiones más frecuentes cuando se hayan realizado modificaciones en el sistema necesarias para que este marche como se planeo en un inicio.

En el transcurso del proceso de mejora continua cualquier organización se enfrentará con no-conformidades derivadas de las auditorías previas, estas no conformidades de alguna u otra forma se tendrán que subsanar de manera que el sistema siga su curso y las áreas trabajen de acuerdo a este sistema.

En este tenor la Norma ISO 9001:2000 hace referencia a acciones correctivas y acciones preventivas que se tendrán que llevar a cabo de acuerdo al grado de complejidad que exista en las no-conformidades detectadas.

### ACCIÓN CORRECTIVA

La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no-conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento para definir los requisitos para:

- ☞ Revisar las no-conformidades (incluyendo las quejas de los clientes).
- ☞ Determinar las causas de las no conformidades.
- ☞ Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- ☞ Determinar e implementar las acciones necesarias.
- ☞ Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- ☞ Revisar las acciones correctivas tomadas.

NMX-CC-9001:2000

Una acción correctiva nos ayudará a descubrir por que ocurrió una no conformidad y asegurar que el problema no se vuelva a presentar, la necesidad de que las Delegaciones puedan utilizar acciones correctivas es por una serie de factores como puede ser el más común, las reclamaciones de los ciudadanos, que orillan a la Jefatura Delegacional a tomar acciones para impedir que esto se vuelva a repetir.

### ACCIÓN PREVENTIVA

La organización deben determinar las acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento para definir los requisitos para:

- ☞ Determinar las no conformidades potenciales y sus causas.
- ☞ Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- ☞ Determinar e implementar las acciones necesarias.
- ☞ Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- ☞ Revisar las acciones preventivas tomadas.

NMX-CC-9001:2000

Para realizar la revisión del sistema de calidad es conveniente que las Delegaciones tomen en consideración los siguientes puntos que son obligatorios que se deben incluir en las revisiones periódicas para lograr la mejora continua del sistema:

- ☞ Los problemas relativos a la calidad y las acciones emprendidas por parte de las áreas involucradas ya sean acciones correctivas o preventivas.
- ☞ Las quejas de la ciudadanía.
- ☞ La manera en que está funcionando el sistema de calidad y si se está cumpliendo con los objetivos y política de calidad.
- ☞ Los informes de las auditorias de calidad pasadas (internas y externas)
- ☞ La adecuación de la política de calidad y de los objetivos de calidad para la satisfacción de las necesidades reales de la Delegación y de los ciudadanos.
- ☞ Las necesidades de capacitación al personal para integrarlo al sistema.

Los Sistemas de Gestión de Calidad permitirán a las Delegacionales estar en un proceso de mejora continua a partir de tener bien definido el rumbo al que se quiere llegar a fin de alcanzar la excelencia y de esta manera obtener mejora, en todos las áreas de la Delegación así como en las capacidades del personal, en las relaciones con el público, entre los miembros de la organización y con la sociedad.

La mejora continua es el último paso del Sistema de Gestión de Calidad se recomienda que una vez que la Delegación haya cumplido con las auditorias internas y posteriormente la auditoria de certificación, se debe de entrar en esta etapa ya que como se menciono anteriormente es el punto clave para que el sistema pueda seguir funcionando; así es que no se debe de echar en saco roto esta recomendación ya que, si como Delegación se pretende establecer un sistema continuo que en realidad cambie la imagen que la sociedad tiene hacia los servicios públicos es necesario dar seguimiento a estas acciones para que todo el trabajo previo realizado en la implantación no se desperdicie.

Lo que se busca con la mejora continua es establecer un sistema que prevalezca en las Delegaciones con el paso del tiempo, heredando a las próximas administraciones el compromiso de seguir con esta tarea, esto se puede lograr implantando en el personal de base, el compromiso de seguir por este camino, haciéndoles ver a las administraciones posteriores que un Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta que sirve para proporcionar un mejor servicio a la ciudadanía y que proporciona una nueva forma de trabajo que elimina totalmente las barreras burocráticas establecidas y tristemente arraigadas en los servidores públicos.

Con la mejora continua siempre hay que intentar mejorar los resultados, lo que lleva aparejada una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones, cuyo propio dinamismo tiene como consecuencia un proceso de mejora continua de la satisfacción del ciudadano.

Para lograr la eficiencia del proceso de mejora continua es necesario realizar la siguiente serie de acciones que nos llevarán a lograr la mejora continua de nuestros procesos:

#### **ACCIONES A SEGUIR:**

- ☞ Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.
- ☞ El establecimiento de los objetivos para la mejora.
- ☞ La búsqueda de posibles soluciones para los objetivos.
- ☞ La evaluación de dichas soluciones.
- ☞ La implementación de la solución seleccionada.

- ☞ La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos.
- ☞ La formalización de los cambios.
- ☞ Verificar los resultados, para determinar oportunidades adicionales de mejora ya que la mejora es una actividad continua.
- ☞ Verificar las auditorías tanto internas como externas y al revisión del sistema de gestión de la calidad para determinar y identificar oportunidades de mejora.

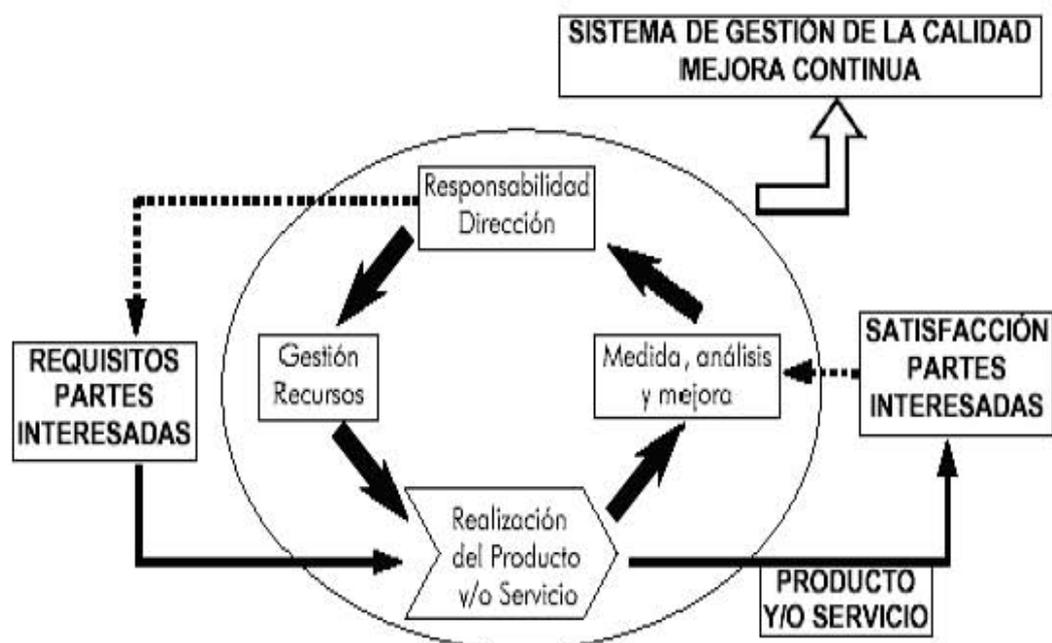
## **BENEFICIOS DE LA MEJORA CONTINUA**

- ☞ Mejor rendimiento mediante la mejora de las capacidades de la organización.
- ☞ Las Delegaciones tienen un compromiso con la sociedad, este se logrará cumplir solo con los miembros de la organización encaminados hacia un objetivo en común.
- ☞ Mejorando la marcha de las relaciones de la organización, se mejora la capacidad de conseguir los objetivos y metas.
- ☞ Concordancia de la mejora de actividades a todos los niveles con los planes estratégicos de la organización.
- ☞ Flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades.
- ☞ Una buena forma de mejorar, es identificar y aprovecharse de las oportunidades.

"LA MEJORA CONTINUA  
DEL DESEMPEÑO GLOBAL  
DE LA ORGANIZACIÓN  
DEBERÍA SER UN OBJETIVO  
PERMANENTE EN ESTA"

El sistema de Gestión de la Calidad para la mejora continua nos presenta un esquema en el que observamos que para lograr la mejora continua es necesario la integración de todas las partes de la organización en un proceso que incluya las actividades y responsabilidades de la dirección, los recursos con los que cuenta la organización para el desarrollo de sus actividades, el proceso de realización del servicio y la medición, análisis y mejora del proceso, todos ellos actuando en conjunto para lograr la satisfacción del cliente.

Siguiendo este esquema podemos lograr que las Delegaciones se integren en su totalidad a la mejora de sus procesos con la única finalidad de satisfacer las demandas del ciudadano, logrando con la consolidación de este punto, visualizar los resultados de todo el trabajo realizado durante la implantación del Sistema de Gestión de Calidad y dar paso al aseguramiento de la calidad que nos va a permitir garantizar que el sistema establecido se mantendrá estable, proporcionando confianza tanto al interior de la Delegación como hacia la ciudadanía.



## ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

El aseguramiento de la calidad es el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisface los requisitos dados para la calidad, los cuales deben estar sustentados en la satisfacción de las expectativas de los clientes.

El sistema de aseguramiento de la calidad está formado por el manual de calidad y las instrucciones necesarias para su uso.

El objetivo principal del aseguramiento de la calidad es dar confianza a la Dirección y al cliente de que se respetarán sus especificaciones y requisitos a través del uso de procesos controlados.

Cuando llevamos a cabo un esfuerzo de mejora de calidad, en cualquier actividad, producto o servicio, deseamos que dicha mejora se mantenga en el futuro.

Esto podemos lograrlo mediante el diseño y la aplicación de un modelo de aseguramiento de calidad que garantice que las mejoras queden documentadas, que exista un adecuado control y evaluación del proceso y resultados, y que involucre en forma constante la participación de todos los actores. De otra forma, todo el esfuerzo realizado y los resultados logrados, podrían perderse en un corto plazo, si las condiciones o las personas involucradas en dichas actividades cambian, como sucede en el caso de las administraciones de las Delegaciones del Gobierno del Distrito Federal.

Un sistema de aseguramiento de calidad es el conjunto de actividades planificadas y sistemáticas que, se llevan a cabo con el objeto de garantizar que un proyecto, producto o servicio cumpla con los criterios de calidad definidos.

El objetivo del aseguramiento de la calidad es dar confianza a la Jefatura Delegacional y a los ciudadanos de que se respetarán sus especificaciones y requisitos a través del uso de procesos controlados.

Con un sistema de aseguramiento de calidad, se cierra el ciclo que empezó al momento de iniciar un esfuerzo de mejora. Dicho sistema institucionaliza las mejoras logradas y establece por norma, las acciones necesarias para lograr que dichas mejoras se mantengan en el futuro.

El diseño de un sistema de aseguramiento de calidad para una organización implica la consideración de muchos aspectos entre ellos los más importantes son:

1. La estandarización de los procesos.
2. El monitoreo de la satisfacción y expectativas del ciudadano.
3. La optimización y rediseño de los procesos.

Un enfoque de calidad requiere que las actividades y servicios que se realizan en la Delegación cumplan las expectativas de los usuarios en forma sistemática.

Esto quiere decir, que no solamente la Delegación debe asegurarse de que, lo que realiza satisfaga al ciudadano la primera vez, sino que tendrá que diseñar los procedimientos necesarios para que dichos requisitos se cumplan, cada vez que realice alguna actividad o preste un servicio.

Para lograr una estandarización de los resultados es necesario lograr una estandarización en la ejecución del proceso, es decir en la realización de cada uno de los pasos que nos llevan a la obtención de los resultados planeados. Para lograr la estandarización se requiere lo siguiente:

1. Documentar y oficializar los procesos de realización del servicio, una vez que se ha probado su efectividad.
2. Informar y capacitar a todas las personas involucradas en la ejecución del proceso, para que realicen cada paso de acuerdo a las normas establecidas.

3. Evaluar periódicamente los resultados obtenidos para confirmar la validez y vigencia del proceso.
4. En caso de que la ejecución de un proceso requiera de modificaciones o actualizaciones, se deberán documentar los cambios y entrenar al personal.
5. Auditar periódicamente el cumplimiento de los proceso por parte de todos los involucrados.

## **CAPITULO V**

### **MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA APLICADA AL SECTOR PÚBLICO**

#### **5.1 MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA APLICADA AL SECTOR PÚBLICO**

##### **ANTECEDENTES**

Ante la falta de una política administrativa explícita; la limitada eficacia de la mayoría de las entidades públicas; la discontinuidad en los procesos de cambio administrativo; el agotamiento de los modelos administrativos en uso; la escasez de recursos humanos y tecnológicos para el desarrollo institucional; un marco legal y estructural rebasado por la realidad y otros problemas, nos damos cuenta de que existe una crisis en la administración pública.

Asimismo y para superar esta crisis, no es viable recorrer caminos cuya efectividad es cuestionada y poco confiable, por lo que es preferible diseñar y llevar a cabo un proceso de transformación a fondo de las tareas gubernamentales y del aparato público, que se pueda adecuar a las administraciones públicas y a las nuevas realidades políticas, sociales y económicas, tanto presentes como futuras.

Parece que los gobernantes, inmersos en las crisis económicas y el manejo de las variables macroeconómicas, han olvidado el cambio administrativo. Afortunadamente, la voz de la sociedad y el voto ciudadano, están haciendo volver los ojos a la administración pública, a las instituciones, y a la necesidad de su transformación a fondo.

Vivimos en una época de transición y cambio, de complejidad e incertidumbre. Una época de grandes dilemas y desafíos, de grandes retos y oportunidades, a los cuales el hombre tiene que enfrentarse con inteligencia, con visión y con capacidad creadora y constructora. Es necesario gestar un cambio institucional para promover el cambio social y las instituciones, las organizaciones y las administraciones públicas, no sólo deben sujetarse al cambio, sino detonarlo, promoverlo e impulsarlo. Es conveniente repasar la serie de factores que obligan al cambio, a la transformación de las instituciones y a la modernización de las administraciones públicas.

Corresponde a la administración pública introducir formas innovadoras de organización, nuevos Sistemas de Gestión de Calidad, que mejoren estructuras, métodos y sistemas, que optimicen recursos y respondan con eficacia y prontitud a las demandas sociales. Una administración pública que promueva la constante capacitación de su personal, con servidores públicos con actitud de servicio y una nueva ética en el ejercicio de sus funciones.

## ¿PARA QUÉ MODERNIZAR LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA?

Para hacer de ésta un aparato ágil, flexible y transparente, dotado de una gran efectividad, calidad y productividad, y con una renovada orientación hacia la satisfacción de las necesidades de la población.

### **MODERNIZACIÓN**

Modernización significa adaptación al entorno. Un entorno sometido a permanente cambio en el que surgen nuevos retos y expectativas. Por tanto, el concepto de modernización es aplicable a cualquier tipo de organización, pública o privada, si bien podemos definirlo en el contexto de las Administraciones Públicas, como la transición de un sistema burocrático a otro de gestión, capaz de definir objetivos, optar por la mejor forma de alcanzarlos y evaluar los resultados obtenidos.

Así, la modernización debe entenderse como transformación, más desde una perspectiva organizativa y cultural, que legal.

Cualquier organización existe en relación con su entorno y las circunstancias en que se halla inmersa. No puede sobrevivir como un ente aislado de lo que le rodea ya que en función de ese entorno, que produce exigencias, definirá su misión, políticas y objetivos, estableciendo con él una interacción continua.

Igualmente, su medio interno habrá de ser tal y estar conformado de manera que permita la realización de aquellas funciones que definen su razón de ser, lo que tiene como consecuencia que deberá existir un grado de coherencia mínimo que produzca sintonía entre entorno, misión y organización interna.

Es evidente la existencia de unas condiciones cambiantes que se producen en los ámbitos económico, cultural, político y social, por lo que no se puede negar la necesidad que tiene cualquier organización de ajustarse a un cambio permanente en un mundo donde la incertidumbre es un rasgo característico.

A esta relación dinámica no es ajeno nuestro país, ni el modelo organizativo de la Administración Pública asociado al mismo. Esta relación ha sido una constante a lo largo de la historia, pudiendo llevarse a cabo una descripción somera de diferentes momentos, hasta llegar al actual en el que aún no se ha definido precisamente el tipo de Administración Pública necesario para hacer frente a los retos actuales y futuros.

Es preciso producir servicios para distintos segmentos de ciudadanos lo que lleva implícita la necesidad de descentralizar áreas e introducir nuevas técnicas de gestión importadas del sector privado, cuyo objetivo es racionalizar los recursos y mejorar los resultados.

Sin embargo, el cambio no cesa, y con él la Administración Pública debe operar un proceso de adaptación permanente. Debe modernizarse, que no es otra cosa que cambiar para adaptarse a las nuevas demandas sociales.

El rígido modelo de organización basado en la burocracia se ha quedado anticuado, aunque sabemos que aún está presente en una parte considerable de las administraciones públicas, tanto en su filosofía como en sus actitudes, valores, formas organizativas y comportamientos; aunque ya no responde a las exigencias de un mundo y de una sociedad muy distintos de aquellos que predominaban en los momentos de su aparición. Se debe propiciar un cambio desde una administración que se basa en las reglas, a una gestión pública basada en el rendimiento y en los resultados.

Por otra parte, el modelo gerencial no da respuesta adecuada a todos los matices que son propios de la situación actual. Una de sus características es fundamentarse en objetivos que son definidos por los técnicos y profesionales, dejando al margen al ciudadano en la definición de los estándares y de los propios objetivos, cuando es aquél quien debe ser el auténtico protagonista.

Ante esta situación, hay que encontrar un nuevo modelo que complemente a éste último, y que muy bien pudiera estar fundamentado en los principios de la Gestión de la Calidad Total.

Una de las características de los estados modernos es que los ciudadanos se muestran implicados en los problemas del Gobierno que les afectan de manera directa. Sin embargo, la creciente concentración de poder y su centralización ha dado lugar a la conformación, al interior del estado, de estructuras burocráticas que obstaculizan el surgimiento y la participación de nuevos grupos.

Aunado a lo anterior, la incapacidad de instituciones y funcionarios de responder con eficacia y eficiencia los reclamos de sociedades cada vez más plurales; informadas y participativas, disminuye la legitimidad del estado.

Por ello, se hace necesaria una reforma administrativa cuyo propósito sea sustituir las rígidas estructuras tradicionales por un esquema de organización institucional, en el cual la administración pública opere de manera similar a las mejores prácticas de entornos de competitividad y de rendición de cuentas.

Por otra parte, la modernización administrativa sólo se justifica si tiene entre sus objetivos reivindicar a los servidores públicos otorgándoles mayor confianza, estabilidad y mejores condiciones de trabajo, a fin de que eleven su productividad para estar en condiciones de atender con mayor eficacia y eficiencia las demandas de la sociedad.

De lo que se trata, es de hacer de las Delegaciones, una organización más efectiva, ya que las sociedades actuales exigen administraciones públicas cambiantes, flexibles al entorno, provistas de áreas que resulten efectivas en términos de generación de resultados con indicadores de desempeño, previamente establecidos, logrando con ello una óptima combinación de calidad y productividad.

Para lograr lo anterior, es fundamental que las Delegaciones adopten sistemas de calidad, lo cual debe complementarse con el desarrollo de áreas de planeación, evaluación que les permita conocer a fondo las demandas y preferencias de los usuarios de sus productos y servicios.

El reto consiste en diseñar una administración pública integrada por instituciones que tengan la autonomía necesaria para operar con eficacia y eficiencia, pero que, al mismo tiempo, estén provistas de incentivos y sujetos a controles que resulten capaces de evitar que el personal encargado de utilizar sus recursos y operar sus programas anteponga la satisfacción de intereses particulares o gremiales al cumplimiento de los objetivos del gobierno.

Por esta razón, la modernización administrativa lleva implícita la transformación de la burocracia. Para que las Delegaciones funcionen con arreglo a principios de calidad y honestidad, se requiere cambiar los esquemas tradicionales de comportamiento de los funcionarios y empleados que han provocado la inestabilidad que afecta hoy por hoy a los gobiernos.

## **5.2 CALIDAD Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Las nuevas corrientes administrativas que van evolucionando a los conceptos de administración en las empresas privadas, han puesto un énfasis primordial en lo que se ha denominado “enfoque de orientación al cliente”. Desde este punto de vista una empresa será exitosa si ofrece un bien o servicio de calidad y logra satisfacer las necesidades de sus clientes.

La Calidad es la más importante de las armas de competencia. Los cambios en la política comercial y económica nos obligan, no sólo como sociedad sino como individuos a ser más competentes en todos los sentidos y ámbitos de la vida. Debemos contar con una mayor cantidad de conocimientos, decidir con más información y usar tecnologías más avanzadas.

Cuando estas tendencias empezaron a cobrar fuerza, se pensó que no eran aplicables al ámbito gubernamental, tomándose como principal argumento la naturaleza diferente de las organizaciones públicas y las privadas.

Los objetivos de lucro en las empresas privadas, hacen que las técnicas y procesos aplicados en estas, no sean factibles de adaptar al ámbito gubernamental, que tiene objetivos sociales. Estos objetivos sociales se podrían sintetizar en generar las condiciones necesarias para garantizar el bienestar de los ciudadanos, lo que coincide con el enfoque de orientación al cliente, sólo que aquí sería “orientación al ciudadano”.

La mayoría de los gobiernos enfrentan deficiencias en sus sistemas de planeación pues carecen de claridad estratégica y de sistemas de calidad eficaces. Más grave aún es el hecho de que sus sistemas están enfocados al control de actividades, no de procesos. Esto provoca exceso de controles hacia el interior, poca efectividad hacia el exterior, desperdicio de recursos y mucha dispersión de esfuerzos.

La mayoría de los planes y programas son textos que no aterrizan en objetivos y metas concretas. Gobiernos más avanzados han incluido en su cultura la planeación estratégica (largo plazo) y la administración de un eficaz sistema de calidad que enfoca sus actividades en procesos y en sistemas.

No se puede exigir calidad a los servidores públicos sin dotarlos de las herramientas necesarias para lograrlo, y para ello se requiere que los trabajadores estén capacitados, para que puedan formar parte del sistema de calidad, desafortunadamente la capacitación en los gobiernos mexicanos resulta muy tradicional, como lo son maestrías y diplomados para unos cuantos y recursos sin efecto estratégico para los demás, la capacitación debe estar alineada a la estrategia de calidad y debe ser de carácter técnico (de acuerdo a la especialidad del área) y en Administración de Calidad, como:

- ☞ Valores y conceptos de calidad.
- ☞ Trabajo en equipo
- ☞ Estándares de servicio.
- ☞ Liderazgo

Se debe contar con capital humano con excelente desempeño, honestidad, creatividad, responsabilidad, compromiso, respeto y espíritu de equipo; para lo cual se debe comprometer a brindar oportunidades permanentes de desarrollo integral.

De esta manera tenemos que el objetivo de la capacitación en la calidad para la Administración Pública, es entregar servicios que satisfagan las necesidades de los ciudadanos, ya que sin capacitación es imposible mejorar los servicios del gobierno.

Por lo tanto, Calidad significa situar al cliente en el centro de la actividad de las organizaciones, que deberán "escucharle" para diseñar sus servicios de acuerdo a sus necesidades y expectativas.

Esta idea de Calidad se ha incorporado a la esfera de lo público, en la que el ciudadano puede ser considerado como **cliente** en la medida en que es receptor de la actuación de las Administraciones Públicas, cuyos principios de funcionamiento son, entre otros: la eficacia y eficiencia, el control de la gestión y de los resultados, la responsabilidad y agilización de los procedimientos administrativos y de gestión, así como prestar un servicio efectivo a los ciudadanos.

**Calidad** significa satisfacer necesidades y expectativas de los ciudadanos. Pero también supone reducir costes y mejorar continuamente los procesos, ajustándolos permanentemente a las exigencias de la sociedad, es por tanto eficacia y es eficiencia; **eficacia** en tanto que el resultado de los procesos llevados a cabo en una administración pública tienen un impacto real en dichas necesidades y expectativas; y **eficiencia** en cuanto mejora la relación recursos empleados - resultados obtenidos, reduciendo los costes necesarios para el funcionamiento de la organización.

Calidad que debe extenderse a todas las actividades de la organización en lo que se ha venido a denominar Calidad Total, y cuyas implicaciones, para las Administraciones Públicas, son:

**Ampliar el concepto de cliente.** Considerar al ciudadano como un cliente que recibe servicios, al tiempo que se concibe la organización como un sistema integrado de proveedores y clientes internos.

**Orientar la Administración hacia el ciudadano.** Optimizando los procesos y dirigiéndolos hacia la satisfacción de los requerimientos de calidad por ellos expresados.

**Reducir los costes.** La Calidad cuesta, pero es más cara la no - calidad. Son muchas las actividades que no aportan valor añadido a los resultados de la organización ni responden a exigencias normativas, suponiendo un coste innecesario. Igualmente, son numerosos los errores, derivados de un funcionamiento organizativo deficiente, que también genera costes. Un sistema de Gestión de la Calidad implicaría reducir estos costes de la mala calidad, liberando recursos que podrían ser empleados en la mejora de los servicios.

**Potenciar el factor humano.** La Calidad la hacen las personas que integran la organización. Por ello, Calidad Total representa gestionar los recursos humanos desde una filosofía de participación y motivación hacia la mejora, incrementando la satisfacción de los empleados.

**Gestionar desde la prevención.** Con el propósito de "hacer las cosas bien a la primera", en lugar de "detectar y corregir" como planteamiento básico.

**Mejorar permanentemente.** Asumiendo que las Administraciones Públicas están inmersas en un entorno dinámico al que deben adaptarse de manera continua, donde las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas se producen incesantemente.

Bajo esta perspectiva, pueden mencionarse varias **razones** por las que la Administración Pública, desde su misión de "servicio público", debe desarrollar sistemas de gestión fundamentados en la Calidad Total, entre las que pueden mencionarse las siguientes:

- ☞ La presión ciudadana. El ciudadano exige cada vez más la prestación de unos servicios de calidad que den respuesta a sus demandas.
- ☞ La escasez de recursos. Calidad supone mejorar los procesos que se llevan a cabo en la organización y, por consiguiente, reducir costes. Por ello se manifiesta como una alternativa eficaz para gestionar recursos cada vez más escasos.
- ☞ La reafirmación de los valores democráticos. Al dar protagonismo al ciudadano, que debe constituirse en el centro de la actividad de las Administraciones Públicas, siendo el quien debe definir y evaluar la Calidad.
- ☞ La legitimación de lo público. Mejorando la eficacia y la eficiencia, demostrando que lo público funciona y transmitiendo a los ciudadanos una imagen positiva y de preocupación por sus intereses.

Las empresas e instituciones toman la decisión de adoptar el concepto de trabajar con calidad básicamente por dos razones:

- ☞ Apoyándose en la Calidad, la empresa reacciona a la competencia, que representa una amenaza a una supervivencia redituable.
- ☞ La calidad es una oportunidad de mejorar.

En la Administración Pública, adoptar este nuevo enfoque es difícil, cuando uno ha estado haciendo algo de la misma manera durante toda la vida, en el mundo moderno los cambios en las necesidades y demandas sociales forzan a un gobierno a cambiar para mantenerse dentro de la corresponsabilidad con los ciudadanos.

La competencia mundial que se vive en todos los aspectos, impulsados por un nuevo y más inteligente estilo de administrar, nunca había sido tan intensa.

Los directivos de organizaciones gubernamentales están aprendiendo nuevas formas de trabajo y el conjunto de servidores públicos aprenden la forma de contribuir con sus conocimientos y experiencias; al mejoramiento de la gestión gubernamental, escuchando a los usuarios para asegurar que sus servicios continúen siendo útiles y valiosos, si no lo hacen, alguien saltará rápidamente y se llevará el malestar de una mala administración pública vigente, restándole credibilidad a sus acciones.

De esta manera sugerimos cinco líneas de acción que resultaran eficaces si se cumplen al 100%, tratando de darle a la Administración Pública un giro inteligente y de calidad en sus servicios:

1. Fortalecer las acciones de gobierno mediante la utilización de la Administración de la Calidad.
2. Mantener una política de gasto público equilibrado.
3. Crear y fortalecer programas para la eficiencia de los procesos administrativos, normativos y operativos de la administración pública, buscando elevar la calidad y productividad de los mismos.
4. Crear y fortalecer programas de capacitación para impulsar la profesionalización de los servidores públicos, mejorando conductas y actitudes.
5. Fomentar la coordinación entre los tres poderes.

En la mayor parte de los países del mundo contemporáneo, el sector público atraviesa por un intenso proceso de transformación institucional y administrativa. Estos procesos buscan mejorar la productividad en el uso de los recursos fiscales, la rentabilidad de las inversiones públicas y la eficiencia en la asignación del gasto gubernamental, pero sobre todo para reordenar el esfuerzo de los servidores públicos, y satisfacer las demandas ciudadanas.

Logrando implantar una cultura de calidad en las dependencias de la Administración Pública, se logrará promover, facilitar y dar seguimiento al desarrollo de estas, así como apoyar su transformación en organizaciones eficientes y eficaces a fin de elevar la calidad de los servicios ofrecidos acorde a las necesidades de la población.

## **5.2.1 CALIDAD EN EL SERVICIO**

En años recientes se ha tornado de suma importancia, no solo incrementar los índices de productividad de las organizaciones, sino también incrementar el nivel de desarrollo personal, técnico y profesional de sus integrantes. Para tal fin la calidad es requisito indispensable, tanto en el campo de los bienes, como en el de los servicios.

El hecho es que la verdadera calidad del servicio, no es solo fruto de una técnica o procedimiento, su verdadero punto crítico reside en el individuo que ejecuta e implementa estos aspectos.

Actualmente la calidad se encuentra en la etapa de costo/beneficio<sup>1</sup> cuyo objetivo primordial es servir al cliente o ciudadano.

## **5.2.2 EL RETO DEL SERVICIO Y FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO**

### **EL RETO DEL SERVICIO**

Para que suceda algo extraordinario fuera de las instituciones se requiere que pase algo extraordinario dentro de ellas, esto es, los servicios de calidad excelente al cliente final, dependen de los servicios excelentes de los clientes internos.

En otras palabras, de los que se trata es de crear una cadena de clientes que incluya desde el operario más sencillo hasta el usuario final: el ciudadano. Sin embargo para que funcione este esquema de servicio lógico desde el enfoque organizacional, debe tener sentido personal para todos los individuos, es decir para cada servidor público de las Delegaciones.

### **IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN AL CIUDADANO**

El servicio es fuente de satisfacción; servir no degrada sino por el contrario engrandece. Debe tener un significado para la persona y ser fuente de gratificación y crecimiento, satisfacer al ciudadano es algo que vale la pena por sí mismo, buscar un trato amable en el que además de solventar el problema, se persiga reestablecer en su completo valor los contactos iniciales de los ciudadanos y crearles la expectativa de que los futuros encuentros que tengan con la institución serán valiosos.

El concepto clave aquí es indudablemente el del valor, definiéndose este como el beneficio que se obtiene de un servicio, menos el costo que debe invertir para hacerse acreedor a este, en términos del dinero, el tiempo, esfuerzo y molestias que le supone a la persona obtener la gratificación deseada.

Al hablar de organismos públicos suelen surgir problemas, mas cuando se le intenta dar a un ente de esta índole un fuerte enfoque hacia el cliente, dado que la mayoría de ellos no están orientados hacia tal fin.

---

<sup>1</sup> A mayor calidad, mayor rendimiento económico

Esto explica en parte, ya que, por regla general los organismos públicos no tienen competidores a diferencia de las empresas privadas, lo cual los lleva a dirigir su organización a otras metas que no sean precisamente la satisfacción del cliente y la creación de valor.

Sin embargo, se manifiesta como evidente que centrarse en el cliente es la alternativa más provechosa a largo plazo; por ende, el objetivo fundamental de incrementar su valor en el mercado es tan absolutamente necesario para un organismo público como para una empresa del sector privado.

El paso esencial para cualquier organización pública o privada debe ser incrementar el valor de la organización hacia el cliente.

## **FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO**

El servicio:

- ☞ Enriquece tanto al que da, como al que recibe
- ☞ Es un acto libre
- ☞ Es el dar y la forma de dar
- ☞ Requiere sensibilidad y capacidad para escuchar ver y oír.
- ☞ Es una forma de trascender, de dejar “huella”.
- ☞ Da significado a nuestra vida y a lo que hacemos.
- ☞ Enriquece el trabajo
- ☞ Nos ubica dentro de la sociedad y del mundo
- ☞ Busca la cooperación (interdependencia)
- ☞ Crea relaciones a largo plazo

Proporcionar un servicio de calidad es identificar, responder y satisfacer de manera eficaz las necesidades aparentes y encubiertas de los clientes, cumpliendo con los requisitos desde la primera vez. Calidad en el servicio es la acumulación de experiencias satisfactorias repetidas de los clientes.

El cliente es quien decide se ha recibido o no un buen servicio, aún cuando se hayan cumplido todas las normas, si este no se siente satisfecho, el servicio es deficiente.

La satisfacción del cliente es el resultado final de la suma de todas las experiencias que tienen en nuestra dependencia, la experiencia general del ciudadano debe ser placentera, todos los elementos en el momento de la interacción con el usuario deben combinarse para crear una experiencia satisfactoria. La calidad es una acumulación de actos de servicio.



*La satisfacción del ciudadano es el fundamento  
más importante de la calidad dado que:  
Nada es más importante para la organización  
que sus:  
CLIENTES  
Porque de su satisfacción depende el éxito y  
vigencia de la organización.*



Esto se puede lograr, entre otras consideraciones, a través de la preparación del personal encargado de atender directamente al cliente externo, así como de su equipo de trabajo, la realización de interacciones efectivas y con calidez, hacia los clientes tanto internos como externos, el estudio de los detalles de la situación y realización de las acciones que correspondan, así como el seguimiento de la satisfacción del cliente, el control total de la calidad y el desarrollo de una cultura basada en un sistema de calidad y en la mejora continua.

Tradicionalmente la calidad era entendida como la estandarización de proceso para eficientarlos y con esto ofrecerle al cliente un valor agregado y una reducción de costos para la organización, tomando en cuenta el servicio, únicamente como el que se brinda al momento de realizarse el contacto entre el cliente y la organización.

La nueva tendencia contempla unir estos dos elementos como parte de una filosofía permanente de trabajo, que está presente en todos los momentos de los procesos internos y externos que se llevan a cabo. Con ello se logran beneficios reales y duraderos tanto para la organización como para los ciudadanos.

Para garantizar la plena satisfacción de las necesidades del ciudadano, el servicio requiere completarse como un proceso integral constituido por una cadena de proveedores y clientes, tanto externos como internos.

La responsabilidad de lograr la calidad en el servicio es de todos los que intervienen en cada una de sus fases, para garantizar la satisfacción de las necesidades del cliente se requiere tomarlas en cuenta en las tres fases básicas del servicio.

# CADENA CLIENTE-PROVEEDOR



Para comprender este concepto conviene recordar que el proceso de conversión de los insumos en producto o servicios es, en realidad, una cadena de transformaciones sucesivas. El proceso inicia cuando el proveedor externo proporciona insumos al primer eslabón de la cadena, que es el cliente. En esa área de trabajo los insumos se transforman en un producto o servicio, que a su vez será un nuevo insumo para ser transformado en el segundo eslabón y así sucesivamente, hasta entregar un producto final o servicio directo al cliente externo.

Lo importante en esta visión de servicio es que cada área que recibe un producto o servicio se convierte en un cliente interno, y cada área que lo otorga se vuelve un proveedor interno.

Lo fundamental de este concepto es que todos los que participan en el proceso se convierten en proveedores y clientes de alguna parte de él.

Las personas que atienden directamente al cliente son el último eslabón de la cadena de proveedores internos y se convierten en clientes finales de la misma, por lo que requieren recibir productos y servicios que los apoyen en su labor, de servir al cliente externo.

Sin embargo, el concepto anteriormente analizado, tan útil y clarificador de los papeles de las personas y de las organizaciones, solo operará con verdadera efectividad si existe entre ellas el espíritu de trabajo en equipo.

En el transcurso del proceso para otorgar el servicio al ciudadano, existen una serie de puntos de contacto entre el cliente y la institución que forman el ciclo del servicio. Este se activa a medida que los clientes se ponen en contacto con algún aspecto del servicio que se otorga en la institución y de esta manera los ciudadanos se van formando una imagen que se manifiesta en la valoración de los servicios y en las actitudes que tienen hacia la dependencia y hacia quienes forman parte de ella.

### 5.3 EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

A veces se entiende que mejorando la productividad se logra que la organización funcione. Pero que funcione ¿para qué? Esta pregunta lleva implícita la cuestión de los objetivos organizacionales. Estos, en el caso de las administraciones públicas, tienen que estar fundamentados en las necesidades y demandas sociales. Con este planteamiento resulta que se puede ser eficiente, pero sin impactar negativamente en el entorno al que se dirige la organización.

Establezcamos, entonces, la diferencia:



**Eficiencia.** Se refiere a la relación coste/beneficio de los procesos internos de una organización. Es la relación entre recursos empleados y resultados obtenidos de manera que habrá eficiencia cuando exista una correspondencia óptima entre insumos y productos. Por ejemplo, se aumentará la eficiencia si con el mismo gasto se consiguen más productos que en un momento anterior.

**Eficacia.** Podemos referirnos a ella como el grado en que la organización procesa insumos para obtener productos que responden a las demandas y expectativas de los clientes o actores críticos de su entorno y, consiguientemente, las satisface.

La eficiencia estaría en el dominio de lo interno de la organización, mientras que la eficacia está en relación con lo externo.

El problema es que la eficiencia sea tomada como el único camino para la mejora de las administraciones públicas. Incuestionablemente es un factor importantísimo, si no crucial, pero siempre que vaya unida a unos objetivos coherentes con las demandas del exterior que produzcan impacto y que demuestren eficacia.

Ambos términos, eficacia y eficiencia, deben ser abordados conjuntamente para lograr la mejora de la Calidad en las administraciones públicas.

Consideremos que la Calidad manifiesta la idea clave de satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. De hecho es esta su razón de ser. Por tanto, desde este punto de vista estamos considerando la eficacia como un objetivo prioritario. La planificación de la calidad es precisamente eso: estudiar el entorno, los clientes y agentes críticos y determinar qué esperan de la organización. Sólo a partir de ahí se podrá realizar la Calidad y evaluarla posteriormente.

Pero también Calidad significa reducir costes que no añaden valor y hacer una utilización óptima de los recursos disponibles. Aquí estaría implícita la idea de eficiencia.

A este respecto, un enfoque especialmente útil, que cuenta con una metodología específica, es la Gestión de los Procesos, que pretende una reformulación y un rediseño, que puede ser radical, de los procesos administrativos para lograr potentes mejoras en los niveles de rendimiento y que es, en sí misma, una estrategia especialmente apta para la mejora de la eficiencia, la eficacia y, en definitiva, la calidad en el sector público.

#### **5.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LAS DELEGACIONES POLÍTICAS DEL DISTRITO FEDERAL**

VENTAJAS:

- ↪ Cambio de imagen de la ciudadanía hacia las Delegaciones del Distrito Federal.
- ↪ Mayor eficiencia de respuesta a las demandas de la ciudadanía.
- ↪ La mejora de los procesos de la organización.
- ↪ Lograr objetivos de calidad y dar un servicio eficaz que satisfaga las necesidades del ciudadano.
- ↪ Lograr mayor eficacia y eficiencia en las Delegaciones.
- ↪ Incrementar la productividad y la calidad de los servicios a la ciudadanía.
- ↪ Contar con dependencias creíbles y confiables que den apoyo a la ciudadanía
- ↪ El cambio de un sistema burocrático a uno de gestión.

- ☞ Rediseño de los procesos para lograr mejor calidad en los servicios

**DESVENTAJAS:**

- ☞ Posible resistencia al cambio.
- ☞ Asignación de un presupuesto especial para el establecimiento, puesta en marcha y seguimiento del sistema de gestión de calidad.
- ☞ Las prácticas administrativas arraigadas por años en los servidores públicos

## CONCLUSIONES

**E**l propósito del presente trabajo ha sido el de exponer a modo de propuesta la forma en que las Delegaciones Políticas del Distrito Federal pueden implantar a través de la Modernización Administrativa un Sistema de Gestión de Calidad que mejore sus estructuras y las condiciones en las que estas actualmente prestan sus servicios a la ciudadanía; esto basado en la Norma Internacional ISO 9001:2000, utilizada como herramienta para mejorar los sistemas de trabajo de numerosas empresas a nivel mundial.

Se recomienda utilizar a la ISO como un cambio hacia la calidad y crear un auténtico sistema de calidad que mejore los servicios que se ofrecen a la comunidad y no como una simple bandera o estrategia política, no obstante deseamos que la calidad en el servicio sea una herramienta de trabajo que sustente nuevas actitudes claramente perceptibles por los demás y ayude a las Delegaciones a responder sus inquietudes de cómo servir a la ciudadanía.

Como se ha observado en el desarrollo de este trabajo, la gestión de calidad es, sin duda, una herramienta de cambio organizativo, es una filosofía, un modo de actuar, que orienta la forma de gestionar los servicios públicos de modo que no sólo se incrementa la eficacia y eficiencia de la gestión evitando errores, duplicidades o disfunciones, sino que, y esto es lo fundamental, trata de responder a las necesidades y expectativas de los ciudadanos, es decir de los clientes de las Delegaciones.

El objetivo fundamental de estos esfuerzos es el de restaurar la credibilidad de los ciudadanos en sus gobiernos volviendo sus estructuras administrativas más eficientes y, sobre todo, más comprometidas con las verdaderas demandas, expectativas y necesidades de la sociedad.

Es importante mencionar que para poder tener éxito en la implantación de un sistema de la calidad es necesario conocer, interpretar y documentar de la manera más simple y eficaz toda la documentación que necesita la norma como: procedimientos, registros y formatos con el fin de que cuando se requiera consultar cualquiera de los documentos antes mencionados sean fáciles de entender desde los niveles más altos hasta los niveles más bajos.

La exigencia de adoptar un sistema de gestión de calidad en una empresa privada la impone el mercado del cual se rodea, en el caso de las Delegaciones la impone el ciudadano que es el encargado de evaluar el desempeño de las mismas, la certificación en este sentido se visualiza como un pasaporte para lograr la credibilidad del ciudadano en la dependencia y ganar su confianza, mostrándole que se cuenta con un certificado de calidad internacional que avala el desempeño de las operaciones que en ella se realizan a sí como la competencia de los funcionarios para ofrecer mejores servicios.

Por esta razón, la modernización administrativa debe constituirse en un proceso permanente que ayude al incremento de la calidad en los servicios y a la satisfacción de las exigencias de la ciudadanía.

De esta manera se busca que las Administraciones Públicas opten por caminos que las lleven a crear reformas tendientes a revertir los procesos y procedimientos administrativos, caracterizados por la ineficiencia del gobierno, la corrupción de sus funcionarios y la falta de atención a la ciudadanía

No hay que dejar de lado que como administradores tenemos la obligación de ayudar a las organizaciones a crear e implementar mecanismos que las ayuden a mejorar sus prácticas organizacionales, en el caso particular que se aborda en esta tesis es el de contribuir a que las Delegaciones opten por la opción de elegir implantar un sistema de calidad que las ayudará a mejorar sus prácticas, sus procedimientos, a eficientar sus actividades y a dar una respuesta eficaz al ciudadano que al fin de cuentas como en toda organización es la razón de ser de la misma.

## GLOSARIO

**ACCIÓN CORRECTIVA:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable

**ACCIÓN PREVENTIVA:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación indeseable.

**AUDITORIA DE CALIDAD:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen el conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia.

**AUDITORIA EXTERNA:** Esta auditoria se conoce como de tercera parte, "la cuál es efectuada por un auditor que no pertenece a la organización, ni es cliente o proveedor.

**AUDITORIA INTERNA:** Análisis o evaluación que realiza una empresa de su posición o del rumbo que lleva de acuerdo con los programas actuales, cuáles deben ser sus objetivos y si es necesario modificar los planes para alcanzar estos objetivos.

**ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:** Un sistema de aseguramiento de calidad es el conjunto de actividades planificadas y sistemáticas que, se llevan a cabo con el objeto de garantizar que un proyecto, producto o servicio cumpla con los criterios de calidad definidos.

**CALIDAD:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos exigidos por el cliente.

**CERTIFICACIÓN:** El procedimiento y la acción, por un cuerpo acreditado, de determinar, verificar y atestiguar por escrito las calificaciones del personal, proceso, procedimientos o productos de acuerdo a los requisitos aplicables.

**CONFORMIDAD:** Cumplimiento de un requisito.

**EFICACIA:** Se refiere a la relación coste/beneficio de los procesos internos de una organización. Es la relación entre recursos empleados y resultados obtenidos

**EFICIENCIA:** el grado en que la organización procesa insumos para obtener productos que responden a las demandas y expectativas de los clientes o actores críticos de su entorno y, consiguientemente las satisface.

**ISO:** Organización Internacional para la Normalización (International Organization for Standarization)

**MANUAL DE CALIDAD:** Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.

**MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA:** Mejoramiento, aprovechamiento o implementación de elementos (humanos, materiales, tecnológicos y/o financieros) con el único fin de brindar un servicio eficiente y de calidad; transición de un sistema burocrático a otro de gestión, capaz de definir objetivos, optar por la mejor forma de alcanzarlos y evaluar los resultados obtenidos.

**NORMA:** Documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que proporciona, para su uso común, reglas, directrices o características para ciertas actividades o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado.

**POLÍTICA DE CALIDAD:** Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

**PROCEDIMIENTO:** Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso

**PROCESO:** Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que las entradas se transformen en salidas.

**SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

## ANEXOS

Visitando los sitios de Internet de las Delegaciones Políticas del Gobierno del Distrito Federal, se encuentran algunos organigramas y en otras solo las áreas que las conforman.

### AZCAPOTZALCO

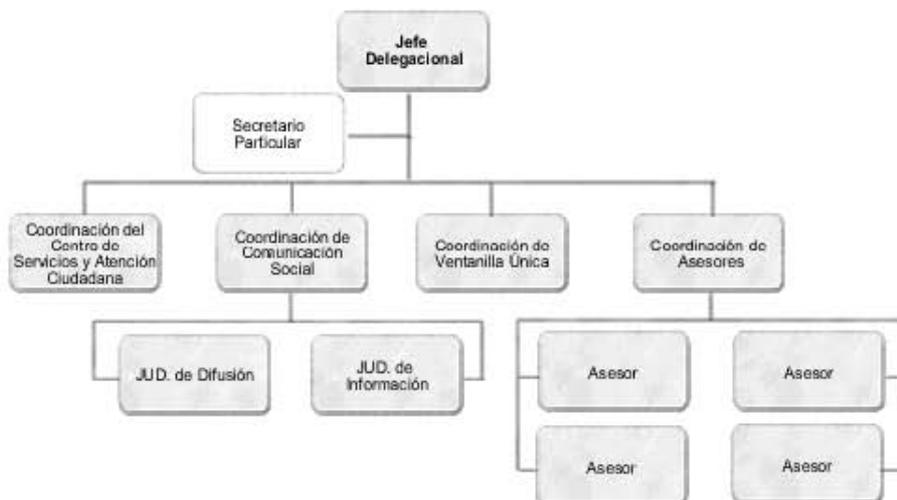
Jefatura Delegacional  
Dirección General Jurídica y de Gobierno  
Dirección General de Servicios Urbanos  
Dirección General de Obras y Desarrollo Urbano  
Dirección General de Administración  
Dirección General de Desarrollo Social  
Dirección General de Desarrollo Económico  
Dirección General de Participación Ciudadana

### BENITO JUÁREZ

Jefatura Delegacional  
Dirección General de Desarrollo Delegacional  
Dirección General de Desarrollo Social  
Dirección General Jurídica y de Gobierno  
Dirección General de Obras y Desarrollo Urbano  
Dirección de Participación Ciudadana  
Dirección Ejecutiva de Comunicación Social  
Dirección General de Administración  
Dirección Ejecutiva de Prevención del Delito  
Dirección General de Desarrollo de Infraestructura

### COYOACAN

#### ESTRUCTURA FUNCIONAL JEFATURA DELEGACIONAL



## **CUAJIMALPA**

Jefatura Delegacional  
Secretaría Particular  
Dirección General Jurídica y de Gobierno  
Dirección General de Administración  
Dirección General de Obras y Desarrollo Urbano  
Dirección General de Servicios Urbanos  
Dirección General de Desarrollo Social  
Dirección General de Recursos Naturales y Áreas Protegidas  
Dirección de Modernización y Fomento Económico  
Dirección de Parques Recreativos, Cultura y Turismo  
Coordinación de Asesores  
Coordinación de Comunicación Social  
Coordinación de Participación Ciudadana  
Coordinación de Seguridad Pública

## **CUAUHTÉMOC**

### **POR ÁREA DE LA DELEGACIÓN:**

Oficina de la Jefa Delegacional  
Coordinación de Asesores  
Direcciones Territoriales  
Dirección General de Jurídica y de Gobierno  
Dirección General de Administración  
Dirección General de Obras y Desarrollo Urbano  
Dirección General de Servicios Urbanos  
Dirección General de Desarrollo Social  
Dirección General de Participación Ciudadana y Gestión Social  
Dirección General de Participación Ciudadana y Gestión Social  
Dirección General de Seguridad Pública

### **POR MÓDULOS Y CENTROS DE ATENCIÓN:**

CESAC  
Unidad de Atención a la Demanda Ciudadana 24 hrs.  
Ventanilla Única

## **GUSTAVO A. MADERO**

Secretaria Particular  
Coordinador de Asesores  
Dirección Ejecutiva de Seguridad Pública  
Director General de Desarrollo Social  
Dirección General de Jurídico y de Gobierno  
Dirección General de Servicios Urbanos  
Dirección General de Administración  
Dirección General de Desarrollo Delegacional  
Director General de Obras y Desarrollo Urbano

Coordinación de Comunicación Social  
Dirección Ejecutiva de Participación Ciudadana  
Director Ejecutivo de Desarrollo Económico  
Coordinador de Informática  
Coordinación de Planeación y Modernización Administrativa  
Coordinación de la Ventanilla Única Delegacional

Dirección Territorial 1  
Dirección Territorial 2  
Dirección Territorial 3  
Dirección Territorial 4  
Dirección Territorial 5  
Dirección Territorial 6  
Dirección Territorial 7  
Dirección Territorial 8  
Dirección Territorial 9  
Dirección Territorial 10

## IZTACALCO



## **IZTAPALAPA**

Jefatura Delegacional  
Coordinación General de Seguridad Pública  
Coordinación de asesores  
Dirección General Jurídica  
Obras y Desarrollo Urbano  
Servicios Urbanos  
Desarrollo Social  
Dirección General de Desarrollo Delegacional  
Dirección General de Administración  
Dirección Territorial Aculco  
Dirección Territorial Cabeza de Juárez  
Dirección Territorial Centro  
Dirección Territorial Ermita Zaragoza  
Dirección Territorial Paraje San Juan  
Dirección Territorial San Lorenzo Tezonco  
Dirección Territorial Santa Catarina

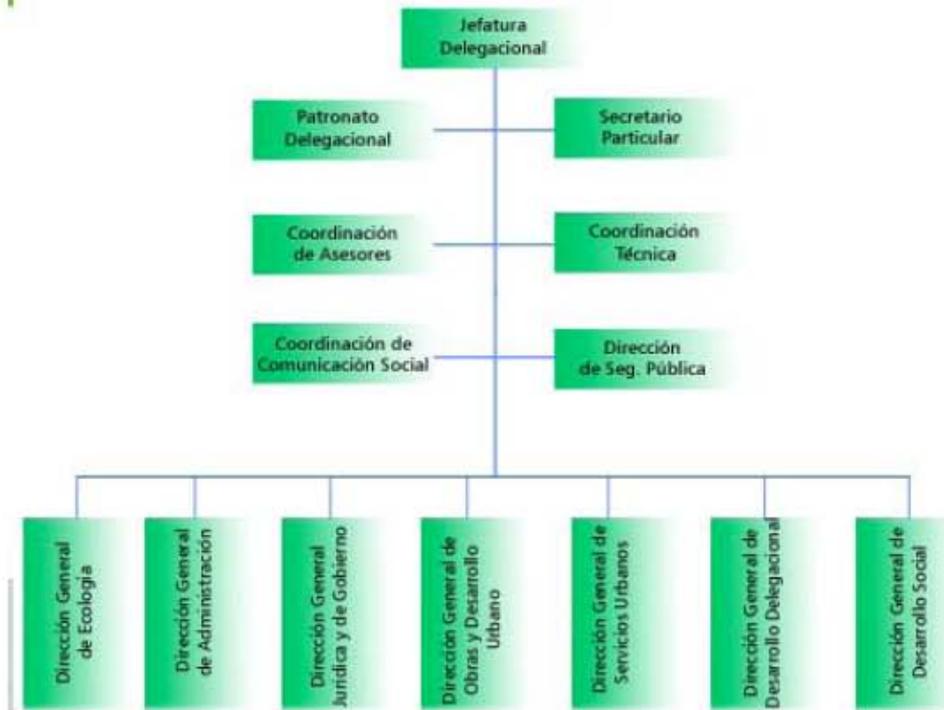
## **MAGDALENA CONTRERAS**

Jefe Delegacional  
Dirección General Jurídica y de Gobierno  
Dirección General de Administración  
Dirección General de Obras y Desarrollo Urbano  
Dirección General de Desarrollo Social  
Dirección General de Medio Ambiente y Ecología  
Dirección General de Participación Ciudadana  
Dirección General de Colonias y Tenencia de la Tierra  
Dirección General de Desarrollo Sustentable

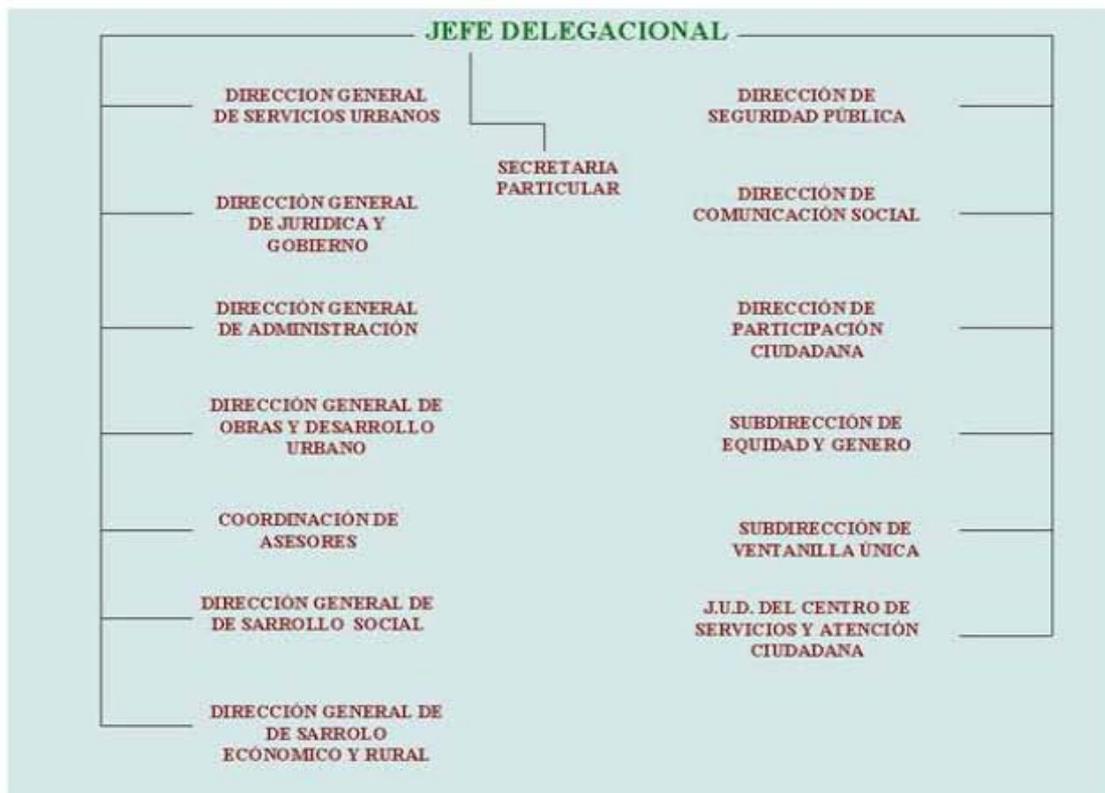
## **MIGUEL HIDALGO**

Jefatura Delegacional  
Dirección General de Gerencia Delegacional  
Dirección General Jurídica y de Gobierno  
Dirección General de Administración  
Dirección General de Obras y Desarrollo Urbano  
Dirección General de Servicios Urbanos  
Dirección General de Desarrollo Social  
Dirección General de Desarrollo Delegacional  
Coordinación de Comunicación Social  
Coordinación de Participación Ciudadana y Gestión Social

## MILPA ALTA

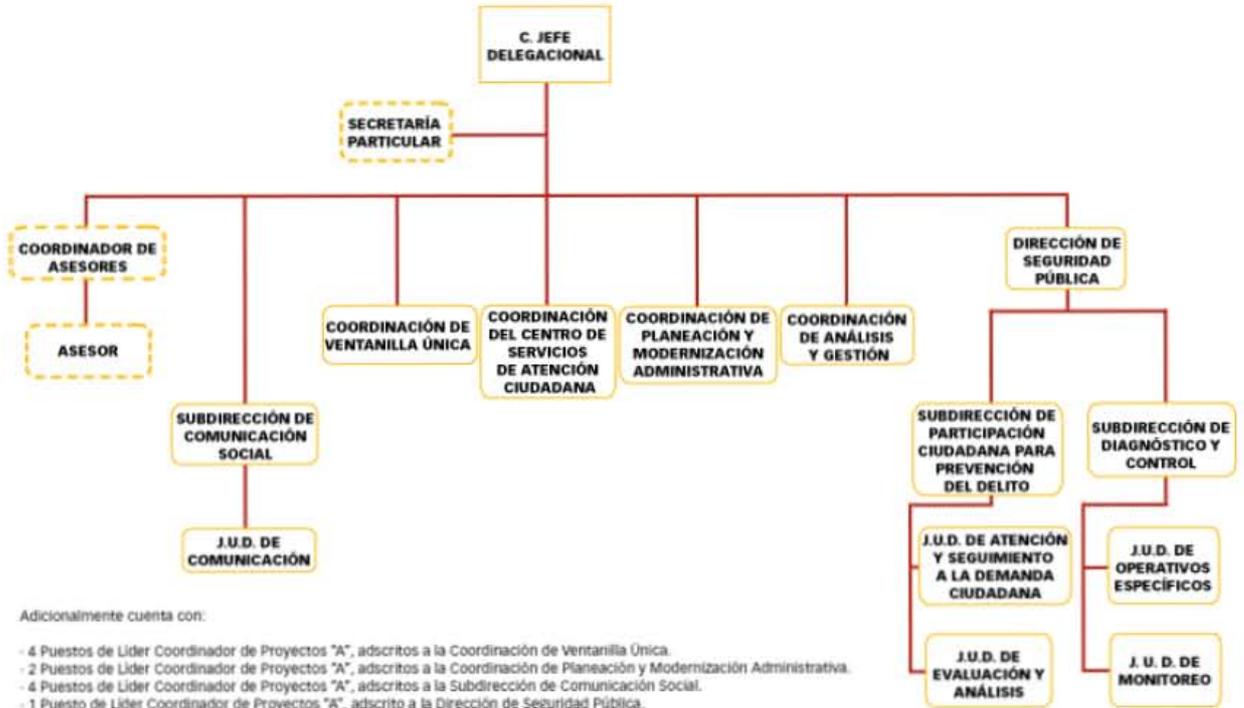


## TLAHUAC

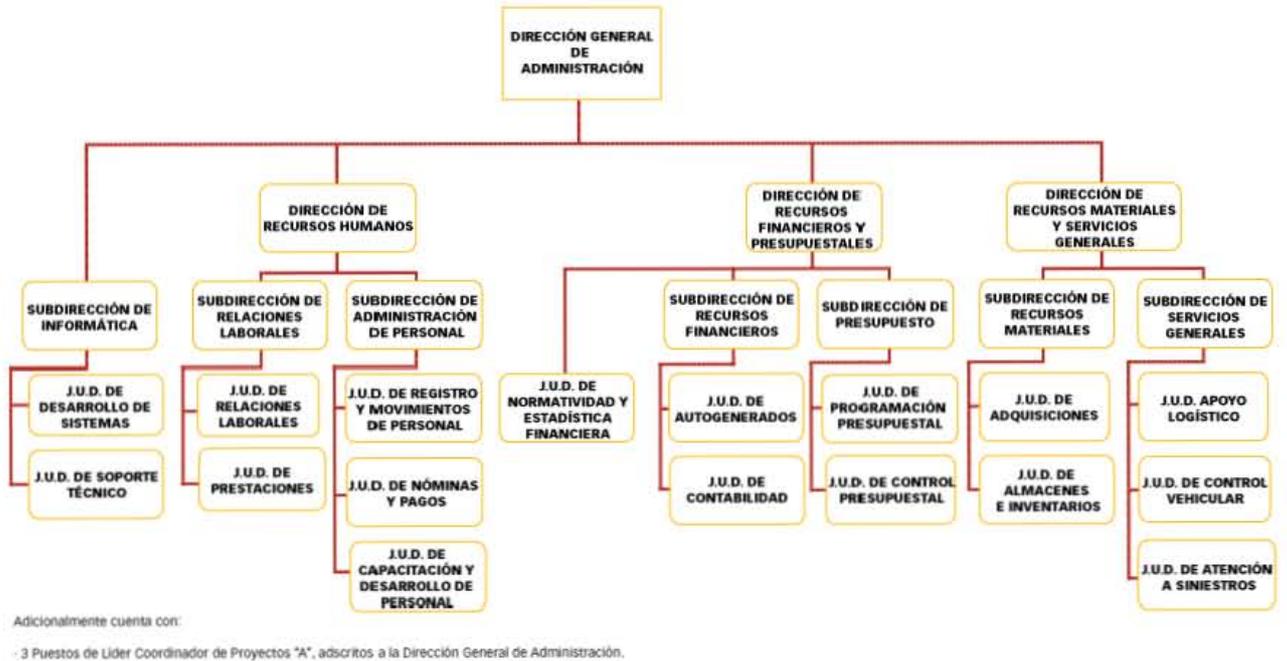


# TLALPAN

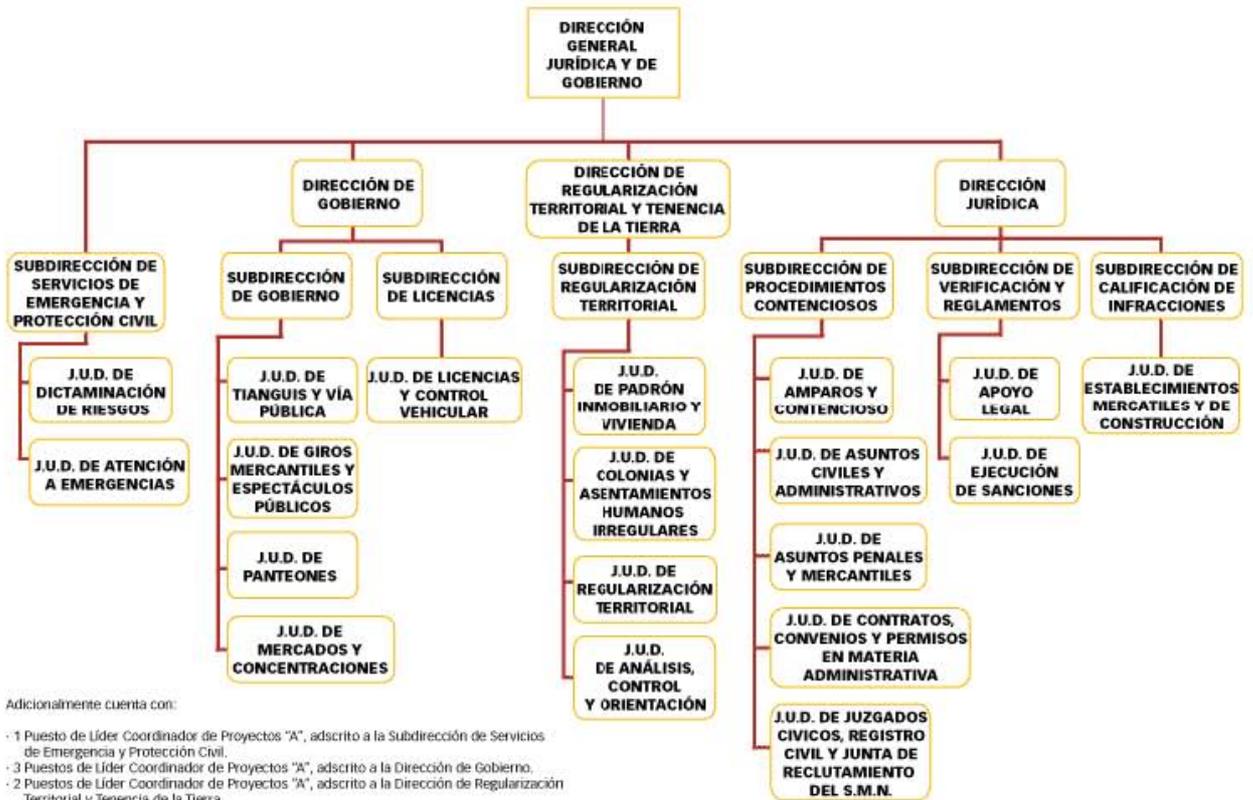
## JEFATURA DELEGACIONAL



## DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN



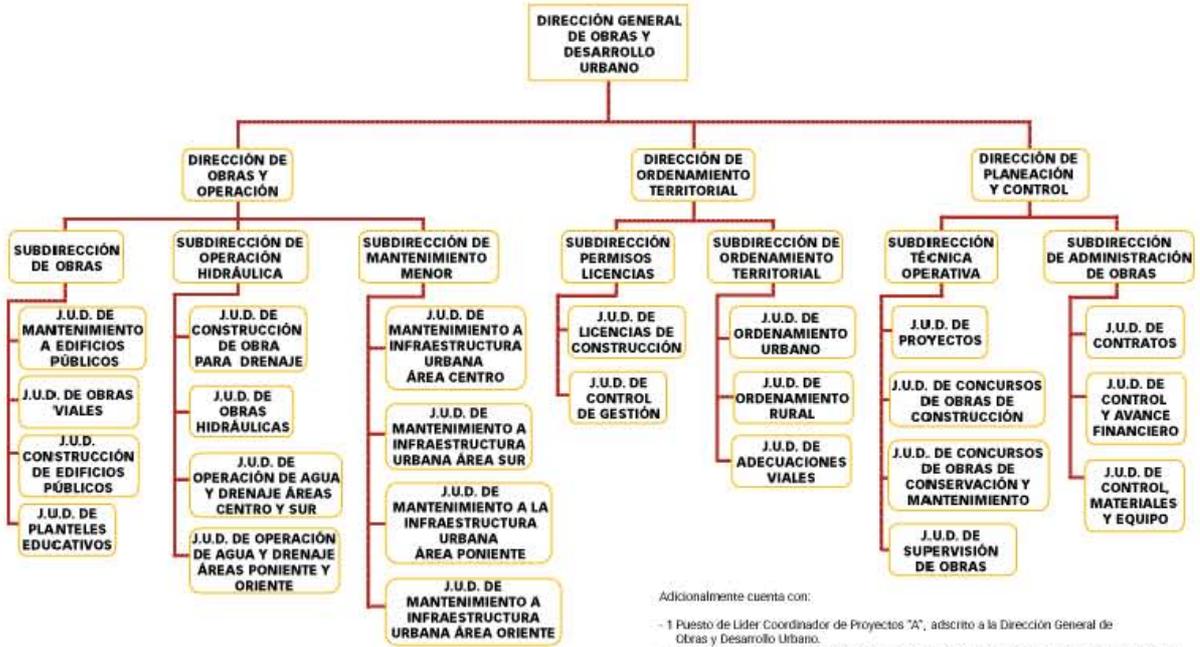
## DIRECCIÓN GENERAL JURÍDICA Y DE GOBIERNO



Adicionalmente cuenta con:

- 1 Puesto de Líder Coordinador de Proyectos "A", adscrito a la Subdirección de Servicios de Emergencia y Protección Civil.
- 3 Puestos de Líder Coordinador de Proyectos "A", adscrito a la Dirección de Gobierno.
- 2 Puestos de Líder Coordinador de Proyectos "A", adscrito a la Dirección de Regularización Territorial y Tenencia de la Tierra.
- 5 Puestos de Líder Coordinador de Proyectos "A", adscrito a la Dirección Jurídica.
- 2 puestos de Enlace "A", adscritos a la Dirección General Jurídica y de Gobierno.

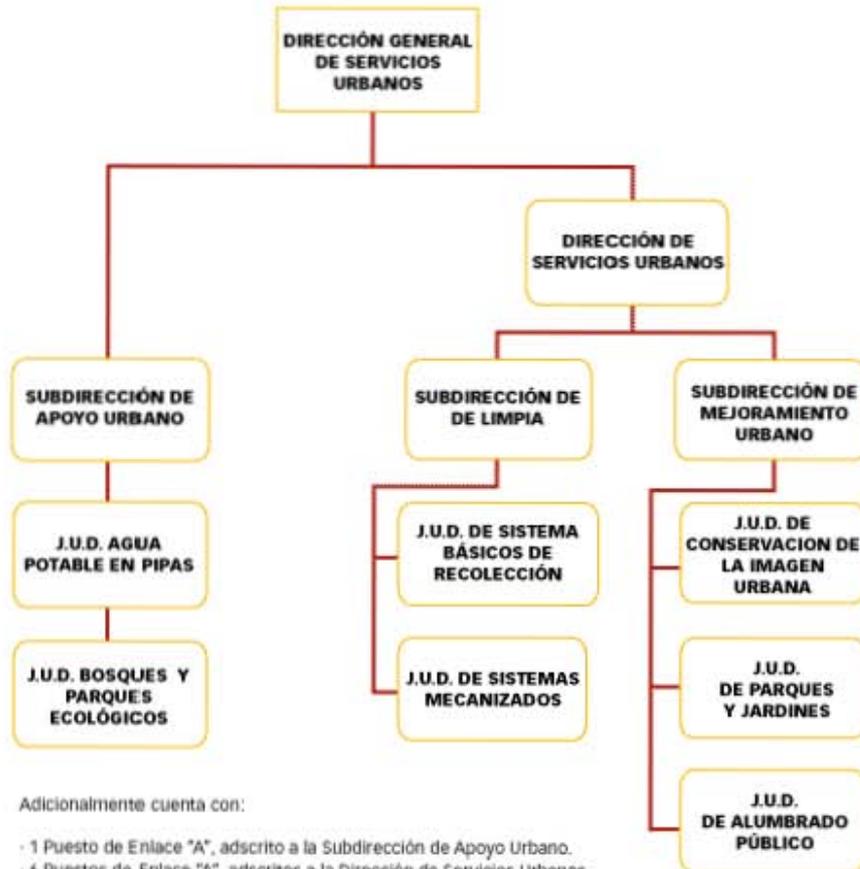
## DIRECCIÓN GENERAL DE OBRAS Y DESARROLLO URBANO



Adicionalmente cuenta con:

- 1 Puesto de Líder Coordinador de Proyectos "A", adscrito a la Dirección General de Obras y Desarrollo Urbano.
- 1 Puesto de Líder Coordinador de Proyectos "A", adscrito a la Dirección de Planeación y Control.
- 2 Puestos de Enlace "A", adscritos a la Dirección General de Obras y Desarrollo Urbano.
- 2 Puestos de Enlace "A", adscritos a la Dirección de Planeación y Control.
- 4 Puestos de Enlace "A", adscritos a la Dirección de Obras y Operación.
- 2 Puestos de Enlace "A", adscritos a la Dirección de Ordenamiento Territorial.

## DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS URBANOS



## BIBLIOGRAFIA

1. Alvear Sevilla, Celia  
**Calidad Total II, Aseguramiento y Mejora Continua.**  
Limusa, Conalep (México 1999)
2. Franklin F, Enrique Benjamín  
**Auditoria Administrativa**  
Mc. Graw (Hill, México 2003)
3. Ishikawa, Kaoru  
**¿Qué Es El Control Total De Calidad?**  
Norma (2001)
4. Koontz, Harold  
**Administración una Perspectiva Global** 12ª ed.  
Mc. Graw Hill (2004)
5. Lgai, Cidem, Soluziona  
**La Norma ISO 9001 del 2000**  
Gestion 2000, (2000)
6. Quijano Portilla, Víctor Manuel  
**Calidad en el Servicio**  
.GASCA
7. R. Evans, James  
**Administración y Control de la Calidad** 4ª ed.  
Thomson, (2001)
8. Senlle, Andrés  
**Como evaluar su calidad, Herramientas para la auditoría de la calidad en la empresa**  
Gestión 2000, (Barcelona 1999)
9. Senlle, Andrés  
**ISO 900:2000 Calidad y Excelencia.**  
Gestión, Barcelona 2000 (2001)
10. Senlle, Andrés  
**ISO 9000, Lidere grupos de éxito**  
Gestión 2000, (Barcelona 2000)
11. Senlle, Andrés; Vilar, Joan  
**ISO 9000**  
Gestión 2000, (Barcelona 1997)

12. Senlle, Andrés; Martínez, Nicolás  
**ISO 9000-2000, Calidad em el Servicio**  
Gestión 2000, (Barcelona 2001)

13. V. Feigenbaum; Armando  
**Control Total de la Calidad.**  
CECSA

## NORMAS

Norma ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y vocabulario.

Norma ISO 9001:2000, Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos.

Norma ISO 9004:2000, Recomendaciones para la mejora del desempeño.

## SITIOS DE INTERNET

1. Coordinación General de Modernización Administrativa del Distrito Federal  
<http://www.cgma.df.gob.mx>
2. Delegación Álvaro Obregón  
<http://www.aobregon.gob.mx/>
3. Delegación Azcapotzalco  
<http://www.azcapotzalco.df.gob.mx/>
4. Delegación Benito Juárez  
<http://www.delegacionbenitojuarez.gob.mx/>
5. Delegación Coyoacán  
<http://www.coyoacan.df.gob.mx/>
6. Delegación Cuajimalpa de Morelos  
<http://www.cuajimalpa.df.gob.mx/>
7. Delegación Cuauhtémoc  
<http://www.cuauhtemoc.df.gob.mx/>
8. Delegación Gustavo A. Madero  
<http://www.gamadero.df.gob.mx/>
9. Delegación Iztacalco  
<http://www.iztacalco.df.gob.mx/>
10. Delegación Iztapalapa  
<http://www.iztapalapa.df.gob.mx/>

11. Delegación Magdalena Contreras  
<http://www.mcontreras.df.gob.mx/>
12. Delegación Miguel Hidalgo  
<http://www.miguelhidalgo.gob.mx/>
13. Delegación Milpa Alta  
<http://www.milpa-alta.df.gob.mx/>
14. Delegación Tláhuac  
<http://www.tlahuac.df.gob.mx/>
15. Delegación Tlalpan  
<http://www.tlalpan.gob.mx/>
16. Delegación Venustiano Carranza  
<http://www.vcarranza.df.gob.mx/>
17. Delegación Xochimilco  
<http://www.xochimilco.df.gob.mx/>