

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS**



**CRITERIOS DE CALIDAD TOTAL PARA LA
FORMULACION DE POLITICAS PUBLICAS.
EL CASO DE LA PGJE.**

TESIS QUE SE PRESENTA PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO
EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PRESENTA

GERMAN GOMEZ PIMENTEL

DIRECTOR DE TESIS
M.C. ADELA FIGUEROA REYES

Mexicali, B.C. Junio 2006

DEDICATORIA

A mis hijos, hermanos y sobrinos , en especial a mis hijos Germán Joaquin y Sophia Guadalupe, para que tomen conciencia y siempre tengan presente que la proyección y realización de sus metas y objetivos solamente se materializan entregando nuestro mejor esfuerzo con dedicación, perseverancia y sobre todo nuestra fe.

A mis padres que han sido siempre ejemplo de trabajo, unidad, honradez y tolerancia, que me han estimulado para seguir adelante en los retos que a lo largo de mi vida he enfrentado .

A mi esposa Alma Guadalupe que con su paciencia y amor me han apoyado a lo largo del camino que hemos compartido juntos.

AGRADECIMIENTOS

Mi profundo agradecimiento al apoyo que he recibido de la Procuraduría General de Justicia del Estado de Baja California, y de la Universidad Autónoma de Baja California mi Alma Mater, que durante gran parte de mi vida, me han permitido desarrollarme tanto como en el ejercicio profesional como en mi realización personal.

A los funcionarios y compañeros de la Procuraduría General de Justicia del Estado de Baja California que se han desempeñado durante mi ejercicio laboral.

A mis profesores de la Facultad de Ciencias Sociales y Políticas de la UABC, por su valiosa contribución profesional. Mención especial para la M.C. Adela Figueroa Reyes quien como maestro, asesor y director de tesis y de la Facultad de Ciencias Sociales y Políticas siempre estuvo presente y comprometida con la realización de este trabajo y de mis compromisos académicos. De igual manera, a los distinguidos académicos que participaron como revisores, mi reconocimiento y gratitud por las aportaciones recibidas para la mejora del estudio.

Agradecimiento profundo y especial para mis compañeros de trabajo Antonio W. Martinez Luna Procurador General de Justicia , Sonia Patricia Navarro Navarro Subprocuradora de Justicia en Ensenada , Carlos Armando Rios Treviño Director Administrativo, Luis Angel Saenz Figueroa Jefe de Recursos Humanos, Francisco Robinzon Ramirez Jefe de Recursos Materiales y Santos Javier Zavala Nava Jefe de Informática, quienes de manera incondicional siempre estuvieron en mi apoyo a lo largo de esta etapa de mi formación profesional.

Agradezco a todos mis compañeros quienes cursamos la maestría, así como a mis compañeros de trabajo que contribuyeron en la realización de este ejercicio académico.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El presente estudio pretende elaborar un diagnóstico y evaluación de la Administración de la Procuraduría General de Justicia del Estado de Baja California en base a los criterios de Calidad Total con la finalidad de conocer su situación actual y formular Políticas Públicas que contribuyan a mejorar sistemáticamente la eficiencia en el servicio que presta la institución del Ministerio Público en el Estado de Baja California, además de satisfacer las necesidades de atención que demanda y exige actualmente la población elevando así el nivel de competitividad de la institución.

La institución del Ministerio Público tiene las atribuciones de investigar y perseguir los delitos del orden común cometidos en el Estado, además de velar por la legalidad y el respeto de los derechos humanos en la esfera de su competencia, proteger los derechos e intereses de los menores, incapaces, ausentes y ancianos, así como también los de carácter individual o social en general, proporcionando la atención a las víctimas u ofendidos por la comisión de algún delito, entre otros. (Poder Ejecutivo, 1953).

La tarea del Ministerio Público en Baja California, tiene su fundamento a partir del 31 de Julio de 1989, año en que se publica la primera Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del Estado de Baja California, estableciendo las bases de organización de sus unidades orgánicas, así como de la institución del Ministerio Público. (Poder Ejecutivo, 1989).

Estas dos últimas décadas, han establecido una serie de reformas a dicha Ley Orgánica, siendo una de estas últimas, la publicada el día 21 de

noviembre del año 2001, la que actualmente se encuentra en vigor, y que establece el marco de legalidad y de competencia de la Institución del Ministerio Público.

La institución del Ministerio Público tiene un alto compromiso con la sociedad, ya que es la encargada de atender uno de los sus problemas mas sentidos; el de procurar la justicia y el orden, es por ello, que el Ministerio Público, debe tener la capacidad de prestar un servicio con eficiencia, calidez, honestidad, oportuno, justo y expedito, para cumplir con las expectativas y exigencias de la sociedad.

Son pocos los estudios realizados en materia de procuración de justicia que se han realizado en el Estado de Baja California, y muchas las criticas que se le hacen por la falta de solución a los problemas que día a día se enfrenta el Ministerio Público del Fuero Común. A nivel nacional, organismos como la Conferencia Nacional de Procuración de Justicia¹, la Procuraduría General de la República², el Sistema Nacional de Seguridad Pública³, el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM⁴, el Instituto Ciudadano de

¹ La Conferencia Nacional de Procuración de Justicia, es un organismo público integrado por todas las procuradurías estatales del país, con la finalidad de : I.- diseñar y ejecutar políticas, estrategias y acciones de cooperación entre los integrantes de la Conferencia, II.-Apoyar al Subsistema Nacional de Información, en la integración de bases de datos sobre indiciados, procesados, acusados y sentenciados. III.-Conformar y actualizar permanentemente un sistema estadístico criminal, que permita la adopción de políticas anticriminales.IV.-Impulsar el uso de la informática, en todos los ámbitos de la procuración de justicia y el intercambio permanente de la información entre los miembros de la Conferencia.V.-Realizar estudios tendientes al mejoramiento y actualización del sistema de justicia mexicana. VI.-Proponer estrategias generales para que los integrantes de la Conferencia promuevan en sus respectivos ámbitos de competencia la participación de la ciudadanía.

² La Procuraduría General de Justicia (PGR) realizó el Programa Nacional de Procuración de Justicia 2001-2006 que incluye por primera vez, a todas las Procuradurías Estatales que conforman la Conferencia Nacional de Procuración de Justicia, con el fin de que el Sistema Nacional de Procuración de Justicia y el Sistema Nacional de Seguridad Pública se complementen mutuamente y mediante el trabajo conjunto de las instituciones investigadoras y persecutoras de delitos, se garantice la seguridad en todos los ámbitos y lograr que la ciudadanía tenga a su alcance una justicia pronta y expedita.

³ El Sistema Nacional de Seguridad Pública tiene como objetivo coordinar las políticas y estrategias entre los gobiernos federal, del Distrito Federal y estatales, para el desarrollo y ejecución de programas y acciones en el marco del Sistema Nacional de Seguridad Pública, conforme a los acuerdos y resoluciones del Consejo Nacional de Seguridad Pública, aplicando al efecto los recursos convenidos del Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública de los Estados y el Distrito Federal, así como los recursos que para tal fin aporte la entidad federativa

⁴ El Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, desde su fundación en el año de 1940, ha venido reuniendo las publicaciones oficiales de las entidades federativas y la federación. Esta información se analizaba y clasificaba mediante la elaboración manual de tarjetas, pero para finales de la década de los setentas era ya difícil su manejo. Esta situación dio origen al sistema UNAM-JURE cuyo objetivo fue la

Estudios sobre la Inseguridad A.C.⁵ y el Centro de Investigación para el Desarrollo A.C.⁶, así como partidos políticos y otros organismos no gubernamentales, han realizado diversos estudios para poder dar solución a los diversos problemas que enfrenta la institución del Ministerio Público a nivel nacional, si poder dar un avance significativo a estos problemas, ya que para el 76% por ciento de la población mexicana, la procuración de justicia a nivel nacional es ineficaz, violenta y lenta, según revelan las cifras de la segunda encuesta del Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad⁷.

A nivel estatal, el Gobierno del Estado de Baja California, dentro de su diagnóstico del Plan Estatal de Desarrollo 2001-2006 realizó un estudio en los diversos hogares, se calculó el equivalente al porcentaje de víctimas que

automatización de esa información. En el año de 1993 el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, con el apoyo de la Procuraduría General de la República, inició un proyecto de investigación que tuvo por objeto determinar la estructura, organización, funcionamiento y competencia de todos aquellos órganos encargados de impartir y administrar justicia en México, fuese cada uno de ellos de carácter jurisdiccional o administrativo; asimismo se analizaron las características de los cargos de los funcionarios de dichos órganos así como sus facultades, atribuciones, funciones y obligaciones. Resultado de la investigación fue la realización un sistema para computadora que fue editado en disco compacto y cuyo nombre fue Sistema sobre Administración y Procuración de Justicia en la República Mexicana (ADPROJUS). Del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM destaca la obra de Hector Fix-Fierro denominada "La eficiencia de la Justicia (Una Aproximación y una propuesta) analizada en el segundo capítulo de esta tesis.

⁵ El Consejo Coordinador Empresarial, la Confederación Patronal de la República Mexicana, la Fundación "Este País", el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey y la Universidad Nacional Autónoma de México, preocupados por la situación que vive nuestro país, en materia de inseguridad pública, constituyeron un órgano ciudadano autónomo al cual denominaron "Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad", A.C. (ICESI). El ICESI surge por la inquietud de contar con información estadística fidedigna, verídica y objetiva que permita analizar las tendencias de la delincuencia en nuestro país, difundir sus resultados a la población, así como para apoyar las labores de las dependencias del gobierno en la planeación y evaluación de las acciones en materia de seguridad pública

⁶ El Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C. (CIDAC) es una institución independiente, sin fines de lucro, dedicada al análisis y propuesta de políticas viables para el desarrollo democrático y económico de México. CIDAC no recibe fondos de partidos políticos ni del gobierno. Nos consideramos "consultores" de la sociedad mexicana, y como tal, ofrecemos los resultados de nuestro trabajo al público en general para influir en la toma de decisiones de legisladores, autoridades gubernamentales a nivel federal, estatal y municipal, gente de negocios y líderes sindicales. La institución promueve el debate abierto y plural en la búsqueda de: **· Estado de Derecho y Democracia, Economía de Mercado , Desarrollo Social, Fortalecimiento de la relación México-Estados Unidos.**

⁷ CNI en Línea, Agencia de Noticias, 16-October-2002.

no denunciaron delitos en Baja California, este indicador respondió al 43.4 por ciento de la población, lo anterior denota desconfianza de la ciudadanía hacia la función de las corporaciones e instituciones encargadas de combatir la inseguridad pública y a la vez representa la oportunidad de sumar esfuerzos para que pueda ser combatida efectivamente. (Poder Ejecutivo del Estado de Baja California, 2002).

Ademas, otro de los últimos estudios realizados en materia de procuración de justicia, donde se evaluó la calidad del servicio que presta el Ministerio Publico en el Estado de Baja California , a traves de encuesta de salida de 85 personas que demandaron dicho servicio, obteniendo como resultado, de un rango de calificación del 0 al 10, una calificación de 7.5 (Consejo Ciudadano de Seguridad Pública de Baja California, 2002).

Este resultado nos indica que la sociedad bajacaliforniana califica al servicio que presta el Ministerio Publico como bueno, quedando ya gran trabajo y compromiso para alcanzar una calificación de excelencia.

Es por esto, que el siguiente trabajo tiene como finalidad realizar un autodiagnóstico y evaluación de la Dirección Administrativa de la Procuraduría General de Justicia del Estado, utilizando los criterios de Calidad Total, ya que esta Dirección es la encargada de administrar los recursos materiales, humanos y financieros de la institución del Ministerio Publico factor clave para determinar su indice de competitividad y garantizar la calidad del servicio institucional.

1.1 Planteamiento del problema.

“Los principales desafíos de la Procuración de Justicia mexicana al inicio del Siglo XXI, son hacer eficientes a las instituciones encargadas de dicha función; combatir la impunidad, la corrupción, y frontalmente el narcotráfico y a la delincuencia organizada, fomentar la protección de los derechos humanos y atender a las víctimas del delito.”
Programa Nacional de Procuración de Justicia 2001-2006

Una de las preocupaciones de la sociedad actual, es que su gobierno no encuentre la forma de solucionar los problemas públicos, es por ello que nuestro gobierno requiere de una reforma administrativa de fondo, de una nueva manera de pensar y de trabajar, su estructura y sus procesos no son aptos para la nueva realidad (Roel, 1998).

Un gobierno que trabaje mejor, cueste menos y genere mayores beneficios para la sociedad, es una demanda social que debe considerarse por nuestros gobernantes (Muñoz,1999) es así, que el Estado, a través de su gobierno, es concebido en su origen y función como el encargado de resolver los problemas que las relaciones entre los privados ocasionan o que son incapaces de resolver y que se requiere para un buen gobierno, contar con organizaciones públicas capaces de aprender, de reconocer y remediar sus errores inevitables, y intentar diseñar políticas públicas para la solución sistemática de los problemas públicos (Aguilar, 2000).

Edward S.Quade muy realísticamente afirma que los problemas públicos a cuya solución puede contribuir bien el análisis de políticas públicas son los relativos a: “eficiencia operativa, asignación de recursos, evaluación de programas, planificación y presupuestación, elección estratégica”. Cuando hablamos de eficiencia operativa, nos referimos a que se obtienen los resultados deseados de cierta actividad o proceso institucional en un tiempo determinado, pero cuando el resultado es negativo, podemos decir que existe ineficiencia, manifestada por la ausencia en los criterios de la Calidad Total organizacional, la cual es uno de los problemas públicos que nos atañe atender

en esta investigación: Alcanzar los niveles deseados de Calidad Total de manera permanente en el servicio de procuración de justicia que realiza la institución del Ministerio Público en el Estado de Baja California.

Es muy importante destacar, que la sociedad bajacaliforniana merece un servicio de calidad en la procuración de justicia, ya que la delincuencia ha resultado hasta ahora, ser un mal invencible en su totalidad, y que nuestras autoridades encargadas de frenarla, ya inicien una nueva etapa de transformación de mejora continua, orientada en brindar una mayor calidad en el servicio que presta el Ministerio Público del fuero común.

1.1.1 Pregunta General.

¿Cuáles son los criterios de formulación de políticas públicas que logren la implementación de un sistema de calidad con procesos de mejora continua en el servicio que brinda la Dirección administrativa de la PGJE ?

1.1.1.1 Preguntas particulares.

1. ¿Cómo elevar el grado de éxito de los líderes que integran la PGJE ?
2. ¿Cuáles son los mecanismos empleados por la PGJE para conocer a los usuarios del servicio ?
3. ¿Cómo la PGJE define e implementa sus estrategias operativas ?
4. ¿Cómo se estructuran y relacionan los datos de la PGJE para convertirlos en piezas de información útil para la organización y la sociedad ?
5. ¿Cuáles son las expectativas de desarrollo del personal que integran la PGJE?
6. ¿Cuáles son los sistemas de organización que utiliza la PGJE para el cumplimiento de sus funciones ?
7. ¿Qué sistemas utiliza la PGJE para incluir en su operación valores relacionados a la responsabilidad pública, tales como la preservación del medio ambiente y su constante relación con la comunidad ?
8. ¿Cómo evalúa la PGJE sus resultados ?

1.2 Hipótesis.

Las hipótesis del estudio fueron las siguientes:

H1: La mejora en los procesos administrativos de la PGJE benefician directamente a la Institución del Ministerio Público.

H2: El diagnóstico a la PGJE refleja la evidencia implementación de un sistema de Calidad Consolidado con orientación preventiva y con resultados excelentes y sostenidos en procesos de mejora continua.

H3: La Calidad esta arraigada en la cultura organizacional.

1.3 Objetivos.

Objetivo general.

Elaborar un diagnóstico sobre la opinión del personal de la PGJE utilizando los criterios de la Calidad Total como son el Liderazgo, Planeación, Información, Conocimiento de los Usuarios, Desarrollo del personal, Administración de procesos, Responsabilidad Social y la Medición de los Resultados con la finalidad de orientar los esfuerzos del personal hacia el desarrollo y crecimiento sustentable de la PGJE elevando el grado de competitividad.

Objetivos específicos.

- a) Apoyar la formación de una cultura de calidad y mejora continua en el personal de la PGJE a corto plazo.
- b) Elevar el nivel de competitividad de la PGJE a mediano plazo.
- c) Implementar un sistema de Calidad Total en la PGJE en todos sus procesos de manera permanente.
- d) Definir nuevos criterios para el diseño de una política institucional pertinente a la misión de la PGJE y a los objetivos del servicio del Ministerio Público del orden comun.

1.4 Importancia del estudio.

El presente estudio nace de una inquietud personal y que ha sido una opinión consensual por la mayoría del personal administrativo y operativo de la PGJE. El planteamiento de que muchos de los problemas administrativos que afronta la institución no han sido resueltos de manera eficaz y eficiente y que en muchas ocasiones frenan la actividad operativa, ya que se depende de gran parte de tres Instituciones de la Administración Pública Central como son la Oficialía Mayor de Gobierno, de la Secretaría de Planeación y Finanzas y actualmente de la Secretaría de Seguridad Pública, mi propuesta ha sido simple pero a la vez muy compleja; será la Descentralización Administrativa de la Procuraduría General de Justicia de la Administración Pública Central, un factor de crecimiento y desarrollo sustentable para la eficiencia y mejora continua en los procesos de la Institución del Ministerio Público.

Desde el 15 de Abril del año 1999 fecha en que ingrese a la Procuraduría General de Justicia del Estado de Baja California, la cual he ocupado diversos cargos dentro de la Dirección Administrativa, primeramente como Coordinador Administrativo de la Policía Ministerial en la Ciudad de Mexicali, posteriormente ocupe la Jefatura Estatal de Recursos Financieros, y en la actualidad el cargo de Coordinador Administrativo de la Subprocuraduría de Zona en la Ciudad de Ensenada, he visto y vivido los problemas que la Procuraduría General de Justicia ha tenido que resolver debido a la diversidad de opiniones dentro de la Oficialía Mayor, Secretaría de Planeación y Finanzas y la Secretaría de Seguridad Pública y que han gestado un ambiente de negociación entre diversas dependencias para la solución de problemas las cuales han sido diferentes en las tres ciudades principales: Mexicali, Tijuana y Ensenada. Afectando en múltiples ocasiones la actividad operativa de la institución ya que llevan tiempo y un sinfín de trámites que muchas de las ocasiones no se encuentran bien definidos.

Ejemplos hay muchos, desde los tramites de un simple hospedaje hasta el manejo y control de combustible, pero la PGJE ha aprendido a vivir y a compartir a dichas instituciones.

Como lo mencione anteriormente, parece algo simple realizar la descentralización administrativa de la institución ya posiblemente se acabarían los problemas operativos de la administración que dependen en muchas ocasiones de solo dar aviso a la Oficialía Mayor o la Secretaria de Planeación y Finanzas principalmente. Pero antes de dar ese paso, debemos hacer una reflexión: Como se encuentra la Dirección Administrativa comprometida con la implementación de sistemas de Calidad Total y con los procesos de mejora continua buscando siempre los resultados esperados por sus usuarios y la comunidad en general. Es aquí donde inicia lo complejo, ya que debemos conocer primeramente a través de la realización de un diagnóstico de la Dirección Administrativa de la PGJE utilizando los criterios de Calidad Total y si este diagnóstico nos indica que realmente se cuenta con el personal altamente comprometido en todos sus aspectos podríamos pensar en buscar los mecanismos de implementación de la descentralización administrativa.

Los resultados de este estudio permitirán establecer un amplio parámetro del estado de administración de la PGJE que permitan facilitar la descentralización administrativa o en su caso perfeccionar los procesos administrativos existentes.

1.5 Limitaciones del estudio.

El presente estudio es de carácter descriptivo y se llevó a cabo a través del análisis de información recabada en un cuestionario que se aplicó a una muestra representativa del personal que integra la Dirección Administrativa de la Procuraduría General de Justicia del Estado de Baja California en sus principales áreas de las ciudades de Mexicali, Tijuana y Ensenada . La realidad del trabajo, corresponde únicamente al tiempo de su aplicación.

Cabe señalar que la aplicación del cuestionario se hizo sólo de una muestra representativa pero si a todos los líderes de los departamentos de la Dirección Administrativa en las 3 zonas y que los resultados que éstos arrojaron solamente reflejan información sobre la PGJE y no de otras instituciones de en el Estado ni de otras partes del país.

Por otro lado, el presente ejercicio se ha realizado con fines académicos y no plantea un modelo de administración de la PGJE, pero sí pretende llegar a definir criterios para el diseño de una política institucional pertinente a la misión de la PGJE y a los objetivos del servicio del Ministerio Público del orden comun.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

Este capítulo describe el Desarrollo del Sistema de Calidad Total en el Mundo, en nuestro país, y en especial en el Estado de Baja California, enfocando su aplicación en la Administración Pública, sobre todo en los reconocimientos institucionales que se realizan con la finalidad de promover un ámbito de calidad total en las organizaciones públicas y privadas, como son el Premio Nacional a la Calidad y el Premio Baja California a la Calidad dando relevancia al servicio que presta la Dirección Administrativa de la Procuraduría General de Justicia del Estado de Baja California con la finalidad de mejorar los servicios que realiza la institución del Ministerio Público en beneficio con la sociedad.

2.1 Principales aportaciones de los autores de la Administración de la Calidad Total.

" Los obstáculos son esas cosas horribles que uno ve cuando aparta la vista de sus metas"
Henry Ford

La teoría de la calidad total no es un concepto completamente original en el campo de la administración de los negocios o servicios, ya que tiene sus raíces en otros campos de esta área como el desarrollo organizacional (DO), las teorías de motivación y comportamiento humano, la teoría del liderazgo, la administración científica, la cultura corporativa, el involucramiento de los empleados en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la organización matricial y muchos más. Sin embargo, los principales autores de la calidad total han tomado algunos de estos conceptos y los han integrado a otros aportados por ellos para crear lo que podríamos llamar la teoría de la calidad total.

A continuacion se presenta una lista de las que a juicio de los principales precursores mexicanos de la calidad total, son los autores que han realizado grandes aportaciones al sistema de calidad total que actualmente conocemos.

2.1.1. Philip B. Crosby

Nacio en West Virginia en 1929. Se graduo en la Western Reserve University. Trabajo durante un largo tiempo en ITT, donde llego a ser vicepresidente de calidad. En 1979, fundo la compania Philip Crosby Associates en Florida, y en 1991 Career IV, Inc. En los anos setenta propuso un programa de 14 pasos que llamo "Cero Defectos" en su libro *La calidad no cuesta* (Crosby,1979). Derivado de esta clasificacion, propone un programa de 14 pasos para mejorar la calidad (Crosby,1979). Adicionalmente, Crosby presenta su prescripcion para la **salud corporativa** (Crosby,1988) y la **vacuna de calidad** (Crosby,1984), que son dos ideas que utiliza para representar la necesidad de cualquier organización de vacunarse contra la ocurrencia de errores. Se le incluye en este analisis por su efecto de la industria estadounidense a traves de su vasta gama de publicaciones y su intervencion como asesor de la misma durante los ultimos 40 anos aproximadamente.

Crosby afirma que la calidad esta basada en 4 principales absolutos:

- Calidad es cumplir los requisitos.
- El sistema de calidad es la prevencion.
- El estandar de realizacion es cero defectos.
- La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

Derivado de esta clasificacion, propone un programa de 14 pasos para mejorar la calidad (Crosby,1979).

Paso 1.- Establecer el compromiso de la administración de participar en el programa de calidad para, de esta manera, asegurar la cooperación de todos y cada uno de los miembros de la organización.

Paso 2.-Formar un equipo de mejora de calidad con representantes de cada departamento.

Paso 3.-Definir indicadores de calidad de cada actividad de la compañía con el objeto de medir donde se encuentran problemas reales y potenciales de calidad.

Paso 4.-Evaluar el costo de la falta de calidad como un indicador que proporcione evidencia de donde es más conveniente para la compañía, desde el punto de vista económico, tomar acciones correctivas.

Paso 5.-Desarrollar una conciencia de calidad y preocupación de todos los empleados para la mejora continua de la organización.

Paso 6.-Realizar acciones formales para corregir los problemas identificados a través de pasos previos.

Paso 7.-Establecer un comité para poner en práctica un programa de cero defectos.

Paso 8.-Capacitar a los supervisores y empleados en la forma de llevar a cabo su parte en el programa de mejoramiento de la calidad.

Paso 9.-Realizar un día "Cero Defectos" que simbolice y ayude a que todos los empleados comprendan a que ha habido un cambio en la compañía en lo que se refiere a la calidad.

Paso 10.-Alentar a las personas a que establezcan objetivos de mejora para sí mismas y sus grupos, generalmente sobre una base de 30 a 90 días.

Paso 11.-Identificar los problemas que impiden que se realice libre de errores y eliminar sus causas.

Paso 12.-Establecer un programa de reconocimiento para aquellos que logren sus objetivos de calidad a través de su participación en el programa de mejoramiento de la calidad.

Paso 13.-Crear consejos de calidad compuestos por el personal del staff administrativo y líderes de los equipos de calidad, que realicen reuniones

frecuentes con el objeto de comunicarse unos con otros y determinar las acciones requeridas para mejorar la calidad.

Paso 14.-Realizar de nuevo los pasos anteriores, destacando que el programa de mejoramiento de la calidad nunca termina. El ciclo completo del programa puede variar, pero normalmente dura entre 12 y 18 meses, lo cual depende de las circunstancias propias de cada empresa.

Por otro lado, la vacuna de calidad de Crosby (Crosby,1984) es una idea para representar la necesidad que tiene toda organización de prevenir la falta de conformidad con las especificaciones del producto. La vacuna debería de tener los siguientes ingredientes:

- **Integridad.**- Todos en la organización deberán dedicarse a encontrar cuales son los requisitos y necesidades de los clientes.
- **Sistemas.**- La administración de calidad, la educación en calidad y el énfasis en la prevención de los defectos deben abarcar toda la compañía.
- **Comunicaciones.**-Se debe contar con un suministro continuo de información que ayude tanto a identificar como a eliminar errores y desperdicios, con un programa de reconocimientos.
- **Operaciones.**- Deberán ser tareas de rutina proveer de educación y capacitación a los empleados y contar con procedimientos formales para identificar oportunidades de mejoramiento.
- **Políticas.**- Definir políticas de calidad claras.

2.1.2. Edwards W. Deming

Nació en Iowa en 1900. Estudió en Wyoming University. Trabajó en el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. Cuando era profesor de la New York University, al terminar la Segunda Guerra Mundial, fue enviado a Japón a realizar estudios de censos. Durante su estancia en ese país, estuvo en contacto con empresarios japoneses que lo contrataron para enseñar la teoría

elemental de variación al azar y técnicas sencillas como gráficas de control a cientos de técnicos e ingenieros japoneses. Prácticamente vivió la evolución de la calidad en Japón, y de esta experiencia desarrolló sus famosos 14 puntos para que la administración lleve a la empresa a una posición de productividad y competitividad (Deming,1992). En este material, Deming resume en unas cuantas frases su contribución al campo de la calidad total. Otros temas interesantes a incluir en relación con Deming son la estructura del Premio Deming (Imai,1983) y las "Siete enfermedades mortales". El reconocimiento obtenido por Deming tanto en Japón como posteriormente en los Estados Unidos, hace que para algunos sea considerado el Padre de la administración moderna. Deming murió en diciembre de 1993.

2.1.2. Modelos de Calidad Total en México

Una de las primeras estructuras formales está remitida a la creación de la Fundación Mexicana de Calidad Total (FUNDAMECA), también a la creación del Premio Nacional de Calidad (P.N.C.), émulo de los Premios Deming de Japón y Malcom Baldrige de los Estados Unidos. El Premio Nacional de Calidad fue creado de conformidad con lo establecido en el decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de noviembre de 1989. El premio es otorgado por el Presidente de la República como un estímulo al desarrollo de los procesos de mejora continua hacia la calidad total. Sus principales objetivos son:

- 1.-Diseñar, analizar, proponer y estimular el establecimiento de los procesos de mejora continua hacia la calidad total en las unidades productoras de bienes y servicios de acuerdo con el Modelo de Mejora Continua México.

- 2.-Contribuir a elevar la productividad en los diversos sectores económicos y proponer métodos que incrementen la eficiencia en dichos procesos.

3.-Participar en el momento de las exportaciones mexicanas apoyadas en el enfoque de atención al cliente, es decir, con un mayor nivel de competitividad y de prestigio en los mercados internacionales.

El fideicomiso del Premio Nacional de Calidad se instaló en 1990 con el propósito de llevar a cabo todas las funciones relacionadas con el certamen nacional que premia anualmente a las mejores organizaciones en México en materia de calidad, o aquellas que han demostrado tener prácticas suficientemente capaces de obtenerlo (Ver Figura 1).

Desde su creación, el Premio Nacional de Calidad en México, se ha caracterizado como otra herramienta de diagnóstico en el mundo por tener criterios los cuales son evaluados. Se evalúa la forma en que estos criterios son llevados en las organizaciones. Los criterios vigentes en la actualidad (Ver Figura 2) , son los siguientes:

- 1.-Calidad centrada en dar valor superior a los clientes.
- 2.-Liderazgo.
- 3.-Desarrollo del personal con enfoque de calidad.
- 4.-Información y análisis.
- 5.-Planeación.
- 6.-Administración y mejora de procesos.
- 7.-Impacto en la sociedad.
- 8.-Resultados de calidad.

El compromiso con la Calidad Total, no solamente ha quedado en esfuerzos de la iniciativa privada, sino que también, el Estado, ha realizado lo propio; El Gobierno Federal, encabezado por el Lic. Vicente Fox Quezada, en el año 2001, creó el **Modelo de Calidad Intragob**, orientado a satisfacer plenamente las expectativas y necesidades de los clientes y ciudadanos sobre los productos y servicios que proporciona la Administración Pública Federal (APF). A consolidar una cultura de calidad, mejorar la productividad, competitividad, e innovación tecnológica, así como a fortalecer la actuación

responsable del personal de todas las Dependencias y Entidades ante la sociedad.

El principal objetivo del Proceso de Calidad es la transformación radical de la Administración Pública Federal para evidenciar un nivel de **madurez** en el **Modelo de Calidad Intragob**, que se refleje en la calidad de los procesos, productos y servicios, y en una dignificación de la imagen de los servidores públicos, así como de las Dependencias y Entidades, todo ello evaluado desde el punto de vista de la ciudadanía, y coadyuve en el incremento de la productividad, competitividad y ahorro. Las directrices de implantación **del Modelo de Calidad Intragob**, hace énfasis en los siguientes elementos:

- Mejorar la calidad de los productos y servicios del Sector Público que tienen un alto impacto en la ciudadanía, en el corto plazo.
- Consolidar una Cultura de Calidad en el Servicio Público.
- Lograr una Administración Pública Federal Íntegra y Transparente.
- Rendir cuentas y resultados en forma sistemática.
- Impulsar el ahorro y aprovechamiento de los recursos.
- Unificar una Visión de mejora continua, innovación y competitividad en la gestión de las Dependencias y Entidades del Gobierno Federal.

El **Modelo de Calidad Intragob** esta centrado en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y ciudadanos, como eje rector de los esfuerzos de calidad, mejora continua, innovación, competitividad, integridad y transparencia por parte de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, con el fin de que los resultados obtenidos impacten directamente en la percepción de la calidad del servicio por parte de la ciudadanía (Ver Figura 3).

En el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, el **Modelo de Calidad Intragob** contribuye a las seis estrategias de la **Agenda Presidencial de Buen Gobierno**:

1. **Gobierno que cueste menos**, reduciendo el gasto que no agrega valor para ofrecer mayores beneficios a la sociedad.
2. **Gobierno de calidad**, satisfaciendo o superando las expectativas de los clientes y ciudadanos en los servicios que les brinda.
3. **Gobierno profesional**, atrayendo, motivando, desarrollando y reteniendo a las mejores mujeres y los mejores hombres en el servicio público.
4. **Gobierno digital**, permitiendo que los clientes y ciudadanos obtengan información del gobierno y tengan acceso a los servicios que ofrece desde la comodidad de su casa u oficina.
5. **Gobierno desregulado**, garantizando que los clientes, ciudadanos, y los servidores públicos puedan efectuar trámites con facilidad, seguridad y rapidez.
6. **Gobierno honesto y transparente**, recuperando la confianza de la sociedad.
7. Un Gobierno de Clase Mundial en suma, un Gobierno Innovador y de Calidad Total.

Con el propósito de que el **Modelo de Calidad Intragob** satisfaga integral y consistentemente los objetivos de las Dependencias y Entidades, y mejore continuamente los resultados, la innovación y competitividad, es imprescindible adoptar una visión preventiva e innovadora que guíe y detone la realización de actividades en forma participativa, con base en sistemas y procesos de mejora que consoliden una Cultura de Calidad Total, Competitividad, Integridad y Transparencia en el Gobierno Federal.

Para ello se requiere establecer, desarrollar y mejorar programas de trabajo permanentes, que sustenten la implantación de los sistemas definidos en los criterios del **Modelo de Calidad Intragob** (Ver Figura 2), en todas las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal.

2.2 El impacto de la Calidad Total en el Estado de Baja California.

El 29 de Agosto de 2000 fue instituida en la sociedad el Instituto Baja California para la Calidad A.C. con la presencia y apoyo del Gobierno del Estado y con la participación de los representantes de cada uno de los sectores públicos y privados, con la misión de fomentar, promover y difundir una cultura de calidad y productividad en nuestro Estado, que sustente el progreso de los Bajacalifornianos.

En el mes de noviembre del 2000, por primera vez en el Estado de Baja California, se inicia el ciclo y se convoca a todas las organizaciones a participar en el Premio Baja California a la Calidad.

Las guías de evaluación del Modelo del Premio inicialmente se diseñan con base a modelos nacionales e internacionales, al paso de los ciclos y con base en la experiencia que se ha acumulado en las instituciones de Calidad en varios Estados de la República, más las aportaciones de grupos técnicos y la retroalimentación de participantes, se espera mantener una mejora continua en algunos criterios con el propósito de hacer mas clara y concreta la herramienta, que proporcione a las organizaciones un instrumento accesible que permita y motive la participación de los integrantes de los diferentes sectores, pero sobretodo que sea útil y que realmente ayude al desarrollo organizacional, de estas experiencias se han derivado los modelos que estarán vigentes para cubrir los sectores privado, público y de educación.

El Premio Baja California a la Calidad, es una herramienta de promoción de la cultura de calidad y un medio hacia el desarrollo y crecimiento, mediante la cual se busca lograr los siguientes objetivos:

- 1) Apoyar la formación de una cultura de calidad y mejora continua.
- 2) Elevar el nivel de competitividad de las organizaciones.

- 3) Crear conciencia en materia de calidad total y mejora continua.
- 4) Reconocer anualmente el esfuerzo de las organizaciones que han alcanzado con éxito la implantación de sistemas de calidad y que cubren los criterios contenidos en el modelo del premio.
- 5) Fomentar el desarrollo de una cultura de calidad y productividad en la comunidad, y con ello promover la competitividad de las organizaciones del estado a nivel local, nacional e internacional.

Las categorías del Premio Baja California a la Calidad, son en los sectores Industrial, Comercial y de Servicios, y el sector Gobierno.

El Modelo de Evaluación del Premio Baja California a la Calidad en el Sector Administración Pública, se compone de los siguientes criterios:

I.-LIDERAZGO .-Este criterio evalúa la manera como los directivos de la Organización establecen lineamientos, construyen y sustentan un sistema de liderazgo que conduzca a un alto desempeño, desarrollo, iniciativa y aprendizaje tanto individual como organizacional. Considera como los líderes toman en cuenta a todos los usuarios de los servicios, proveedores y la comunidad en general. También incluye como los líderes evalúan el desempeño organizacional.

Para ser exitoso, el líder debe asegurar que los miembros de la dependencia capten y compartan el aprendizaje, tomando en cuenta los siguientes valores:

a) Rol de los Líderes

Como los líderes guían a su organización y promueven el enfoque al usuario a través de su actuación personal.

b) Evaluación del Desempeño Organizacional

Como los líderes revisan el desempeño de la dependencia para garantizar sus avances en todas las áreas para el logro de sus objetivos.

II.- USUARIOS.- Este criterio enfatiza la necesidad de las dependencias de entender la "voz del cliente" y de la ciudadanía como el medio más importante para orientarse en el entorno competitivo. Se basa en la construcción de una relación cercana con los usuarios y en la obtención de información proporcionada por ellos que permita identificar oportunidades de mejora en los procesos operativos, lo cual debe de tomar en cuenta los siguientes subcriterios:

a) Conocimiento de los Usuarios

Este subcriterio se centra en la obtención de información que permita determinar tanto para los usuarios actuales como potenciales, sus requerimientos y expectativas presentes y futuras. Esta información debe utilizarse como insumo para la planeación, desarrollo y difusión de la dependencia, el diseño y mejora de procesos y servicios.

En un ambiente competitivo que cambia rápidamente, diferentes factores pueden afectar la lealtad y preferencias del usuario; esto hace necesario que se este escuchando y aprendiendo de la ciudadanía de manera continua. Comúnmente, se utilizan diferentes formas para conocerla. La selección depende, entre otros factores, del tipo y tamaño de la dependencia; algunos ejemplos son:

- Integración muy cercana con los usuarios.
- Innovación constante y pruebas en campo para enlazar de la mejor manera las actividades de investigación y desarrollo con la ciudadanía.
- Seguimiento de factores tecnológicos, competitivos, ect. que puedan alterar los requerimiento, expectativas, preferencias y/o alternativas de los usuarios.
- Uso de quejas y sugerencias.

En organizaciones con diferentes grupos de usuarios, puede ser necesario adecuar los mecanismos de conocimientos a las características particulares de cada grupo. De igual forma, para mantener y mejorar su

efectividad, estos mecanismos deben adecuarse en función de nuevas necesidades y directrices de la dependencia. Por ejemplo, nuevos usuarios pueden requerir nuevos y mejores mecanismos para el conocimiento de estos.

b) Relación de los usuarios

La relación con los usuarios es importante para la dependencia para entender y atender mejor sus expectativas. Potencialmente, puede resultar en un medio para establecer relaciones de largo plazo, desarrollar nuevos servicios o establecer alianzas.

Por esta razón, es importante mantener mecanismos de acercamiento que les faciliten el acceso a la organización y permitan:

- 1) Brindarles asistencia y apoyo.
- 2) Resolver quejas y sugerencias para mantener la confianza.
- 3) Obtener información útil para mejorar los procesos y servicios.
- 4) Conocerlos mejor y aprender más de ellos.

Los usuarios pueden tener ciertos requerimientos de atención personal que esperan ver cubiertos por los servidores públicos de la dependencia que los atiende directamente; por lo que es necesario que sean conocidos y aplicados por estas personas para asegurar una interacción efectiva.

Los usuarios esperan de la dependencia una solución pronta y efectiva a los problemas relacionados con los servicios que recibe. La acción sistemática para resolver estas situaciones permite recuperar la confianza del usuario y tomar acciones preventivas hacia los procesos de la dependencia, resolviendo las causas raíz.

Las formas de mantener y mejorar la relación con los usuarios puede variar dependiendo del tipo de usuarios y servicios, y pueden requerir cambios con el tiempo, por lo que es necesario adecuar los sistemas utilizados para este propósito, permitiendo que estén actualizados. Por ejemplo, participar en la identificación y satisfacción de nuevos grupos de usuarios considerados ahora como clave, puede requerir modificar o mejorar sus enfoques y mecanismos de relación con ellos.

c) Medición de la Satisfacción

El conocimiento de los subcriterios que determinan la preferencia de los usuarios es clave para conducirse en un ambiente competitivo. En este sentido, la medición de la satisfacción debe permitir determinar el desempeño de la dependencia con relación a ellos. Esta información debe ser útil para mejorar el conocimiento de los usuarios y para determinar claramente oportunidades de mejora de los procesos y servicios.

Los métodos para determinar la satisfacción de los usuarios pueden variar dependiendo de la ciudadanía y del tipo de usuarios a los que se atiende, así como del tipo y tamaño de la dependencia. Resulta conveniente determinar los niveles de satisfacción de los usuarios de la competencia, si es el caso, con el propósito de utilizar esta información para mejorar el desempeño en relación con los competidores y mejorar el entendimiento de los factores que valora la ciudadanía.

La determinación de la satisfacción de los usuarios debe modularse de acuerdo con los cambios en los requerimientos de estos, los factores que valora la ciudadanía y las necesidades y directrices de la dependencia. En este sentido, los mecanismos involucrados deben mantenerse actualizados para asegurar la efectividad de la medición y la utilidad de la información obtenida.

Si la dependencia tiene segmentado el universo de sus usuarios, entonces la medición de la satisfacción deberá conocerse por cada segmento o grupo.

III.- PLANEACION

Este criterio esta orientado a la estrategia de la operación de la organización y como ésta es implantada de manera efectiva en toda los niveles de la dependencia.

Se enfatizan dos aspectos estratégicos fundamentales:

La calidad dirigida por el usuario:

La calidad dirigida por el usuario es una visión estratégica cuyo énfasis esta en descubrir los aspectos que definen la satisfacción del usuario. Conocer estos aspectos no es suficiente, se requiere llevar este conocimiento a los procesos de la dependencia, para que los productos generados tengan esas características.

El contar con servicios que satisfagan al usuario, facilita su retención y la conquista de la ciudadanía, aspectos primordiales para la competitividad y éxito de la organización.

La excelencia en el desempeño operativo:

La mejora del desempeño operativo contribuye en el corto y el largo plazo al crecimiento de la productividad y a la competitividad.

Se busca la generación de habilidades organizacionales, incluyendo velocidad, capacidad de respuesta y flexibilidad, para construir una base sólida que soporte la competitividad.

Otro aspecto que se enfatiza es que la mejora y el aprendizaje deben ser partes integrales de las actividades diarias de todas las áreas de la

dependencia. El rol especial de la planeación estratégica es guiar las actividades diarias del trabajo, alineando a la organización en las directrices estratégicas y de este modo, asegurar que la mejora refuerce las prioridades de desempeño de la dependencia.

a) Planeación estratégica

Este subcriterio está orientado al sistema que utiliza la dependencia para desarrollar una visión del futuro y establecer directrices estratégicas.

El punto central del criterio es la búsqueda de un liderazgo competitivo, que generalmente depende del crecimiento en la cobertura del servicio y de la efectividad en la operación de la organización. Esto requiere de la creación de una visión del futuro que tome en cuenta no solamente las ciudadanías o segmentos de usuarios para competir, sino también cómo competir.

IV.- INFORMACION

Este criterio considera la importancia fundamental que tiene para las organizaciones la tecnología de información y su uso efectivo; busca promover el proceso sistemático mediante el cual la dependencia estructura y relaciona los datos para convertirlos en piezas de información útil. Considera también su efectiva utilización para apoyar las operaciones cotidianas, evaluarse, compararse, tomar decisiones y planear.

Una de las reflexiones fundamentales en este criterio, es sobre la habilidad de la dependencia para convertir los datos en información significativa implantar este conocimiento para, de manera continua, mejorar los procesos y los resultados; es decir, la habilidad para generar aprendizaje. El aprendizaje

en la dependencia implica la combinación de información con la experiencia de las personas que la conforman; cuando esto se realiza de manera sistemática, se crea conocimiento que permite que la dependencia incorpore nuevas creencias y valores, mejores formas de operar y consecuencia, mejore sus resultados.

a) Sistema de Información

En este subcriterio se enfatizan los principales componentes de un sistema de información, visto como un pilar fundamental en organizaciones orientadas a resultados por lo que se convierte en un insumo importante para los directivos.

La selección y uso de indicadores para dar seguimiento a las operaciones cotidianas y al desempeño general se considera como un elemento importante del sistema de información. La alineación e integración de medidores e indicadores considera la alineación a través de toda la dependencia y su agregación para obtener mediciones globales; también permite el despliegue y seguimiento de los requerimientos de desempeño provenientes del nivel directivo. La alineación e integración son una forma necesaria para procurar la cohesión y congruencia en la dependencia, entre las personas y las metas, entre direcciones, departamento, entre resultados y acciones.

Los sistemas de información, para ser efectivos, deben asegurar su confiabilidad, su consistencia, actualización y rápido acceso por todo el personal involucrado.

Por ello, la dependencia debe preocuparse por orientar la evolución de sus sistemas de acuerdo con la planeación estratégica para mantenerlos eficientes y vigentes.

b) Análisis y Conocimiento

Los sistemas de información son explotados a través del uso de la información contenida en ellos, es aquí en donde se capitalizan los beneficios de estos sistemas; un mismo sistema de información puede incluso generar ventajas competitivas para una dependencia, mientras que para otra, puede resultar en una carga administrativa.

Las organizaciones deben contar con procesos sistemáticos para hacer el mejor uso de esta información en la planeación y toma de decisiones, así como en el seguimiento a la operación cotidiana y la evaluación del desempeño global de la dependencia.

El subcriterio enfatiza la forma como la información y datos de todas las áreas son analizados y usados para soportar las operaciones, así como la interrelación entre estos análisis con la revisión directiva del desempeño (subcriterio 1.2) y la planeación (subcriterio 3.1)

El uso de la comparación referencial para la mejora debe ser considerado como un aspecto importante en los procesos de análisis y generación de conocimiento. Adicionalmente, los medios con que cuenta la dependencia para ejecutar sus procesos de aprendizaje (crear, compartir e incrementar el conocimiento) son componentes vitales de todo sistema de análisis y conocimiento.

V.- DESARROLLO DE PERSONAL – CAPITAL HUMANO

El desarrollo de nuevas tecnologías de información y telecomunicaciones han permitido una difusión acelerada de conocimiento tal que la competitividad actual de las organizaciones esta mayormente determinada por el grado en que este conocimiento se desarrolla y es aplicado favorablemente en la prestación de los servicios. Es el ser humano con sus conocimientos, experiencias, habilidades, valores y actitudes quien transforma ese conocimiento en practica, es por ello, que en este criterio se presenta una revaloración del concepto de recursos humanos, como una fuente inagotable de mano de obra para ejecutar la tarea hacia el concepto de capital humano, como un activo intangible y escaso, que se revalúa, no se deprecia y representa el integrador de los activos tangibles para que estos den los resultados esperados.

Es en este criterio donde la dependencia presenta sus practicas clave de capital humano, aquellas directamente dirigidas a crear un lugar de trabajo promotor de un alto desempeño; desarrollar en el personal las habilidades requeridas, y adaptar a la dependencia al cambio continuo. Este factor considera el desarrollo de capital humano de una manera integral y alineado con las directrices estratégicas de la dependencia.

Para asegurar una alineación directa entre el capital humano y las estrategias de la dependencia, se ha integrado la planeación del capital humano como una parte del factor de planeación estratégica.

a) Sistemas de trabajo

Este subcriterio incluye como la dependencia, el diseño del trabajo, los enfoques de compensación y reconocimiento habilitan y comprometen al personal para contribuir efectivamente en la mejora del desempeño de los procesos.

No solo considera la alineación con los objetivos de desempeño actuales y de corto plazo sino también con el aprendizaje individual y organizacional habilitándolos para la adaptación al cambio continuo.

Ademas, contempla aspectos sobre el trabajo y el diseño del trabajo. El propósito es que tal diseño debe habilitar al personal para ejercitar la toma de decisiones, la flexibilidad, la innovación, compartir conocimientos y aprendizaje y responder rápidamente a los cambios en los requerimientos de la ciudadanía.

También considera los reconocimientos al personal, como estos refuerzan el alto desempeño, el enfoque a la satisfacción de los usuarios y el aprendizaje interno. Para ser efectivo el reconocimiento puede requerir estar fundamentado, por completo o en partes, sobre las habilidades demostradas y la evaluación por equipos.

El enfoque de los procesos de reconocimiento puede incluir aspectos como: reconocimiento basado en la construcción de habilidades, uso de nuevas habilidades, demostraciones del autoaprendizaje, compartir el conocimiento adquirido u otros objetivos de desempeño.

b) Competencias del Personal

Este subcriterio incluye como la dependencia desarrolla al personal a través de la educación, entrenamiento, refuerzo del conocimiento y las habilidades adquiridas sobre el trabajo. El desarrollo tiene la intención de cumplir las necesidades del personal y del trabajo de alto desempeño para adaptarse al cambio.

La educación y entrenamiento tiene el propósito de generar las competencias individuales que requiere el personal para cumplir tanto sus objetivos como los de la dependencia.

Dependiendo de la naturaleza del trabajo en la dependencia y de las responsabilidades del personal y el estado de desarrollo de la educación y entrenamiento, los requerimientos de las dependencias pueden ser muy variados.

Algunos ejemplos podrían ser las habilidades de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, solución de problemas, interpretación y uso de información, cumplimiento de requerimientos del usuario, análisis de procesos, simplificación de procesos, reducción del desperdicio, reducción del tiempo de respuesta de los servicios, prioridades basadas en costo / beneficio y otro entrenamiento que impacte sobre la efectividad, eficiencia y seguridad del personal. Puede también incluir habilidades básicas como lectura, escritura, lenguaje y aritmética.

c) Bienestar y Satisfacción

Este subcriterio se centra en el clima organizacional, los servicios de apoyo al personal y como estos servicios están diseñados para su bienestar, satisfacción y motivación del personal.

El subcriterio toca aspectos referentes a la seguridad y salud ocupacional para mostrar como la dependencia incluye tales factores en sus actividades de planeación y mejora. Un elemento importante en este punto es el uso de indicadores y objetivos para los diferentes grupos de empleados. También incluye el enfoque que sigue la dependencia para incrementar el bienestar, satisfacción y motivación fundamentado en una visión global de los empleados como usuarios internos. Este tema enfatiza la necesidad de considerar una variedad de servicios, instalaciones y actividades dirigidas hacia el bienestar, satisfacción y motivación de todo el personal.

El subcriterio también considera como la información relativa a bienestar, satisfacción y motivación de los empleados es utilizada para identificar prioridades de mejora.

VI.-ADMINISTRACION DE PROCESOS

Dentro de este criterio están los requerimientos centrales para una eficiente y efectiva administración de procesos, diseño efectivo, orientación para la prevención, lasos de unión con los proveedores, desempeño operativo y mejora continua.

Flexibilidad, reducción de costos y reducción de tiempos en la prestación de los servicios son cada vez más importantes en todos los aspectos de la administración de procesos y el diseño organizacional. En términos más sencillos, flexibilidad se refiere a la habilidad de adaptarse rápida y efectivamente a los requerimientos cambiantes. Dependiendo de la naturaleza de la estrategia y los usuarios de la dependencia, la flexibilidad podría significar cambios veloces de un servicio a otro, respuesta rápida y efectiva a necesidades cambiantes o a la habilidad de producir una amplia variedad de servicios personalizados.

La reducción del costo y del tiempo de ciclo de los servicios frecuentemente involucra muchas de las mismas estrategias de administración de procesos con los cuales de logra la flexibilidad. Por ello, es crucial utilizar medidas clave para estos requerimientos en la administración de procesos en general.

a) Diseño de procesos y servicios

El subcriterio considera como la dependencia diseña, introduce, proporciona y mejora sus procesos y por lo tanto, sus servicios.

Los procesos de transformación son aquellos de los cuales se desprenden directamente los servicios de la dependencia. El término servicios considera también aspectos complementarios que pueden brindárseles a los usuarios. Este tipo de servicios puede ser: asistencia técnica, asesoría legal, etc.

Una introducción de nuevos servicios y procesos sin problemas es importante para la administración de estos procesos. Esto requiere de una coordinación efectiva, aplicada desde la etapa de diseño del producto y servicios. El subcriterio también considera el aprendizaje organizacional a través de un enfoque en como lo aprendido en un proceso o en una unidad de trabajo es repetido y añadido al conocimiento básico de otros temas o de otras áreas de trabajo, a fin de brindar valor superior al cliente.

b) Administración de los Procesos para la Prestación de Servicios

Este subcriterio considera la forma como la dependencia administra los procesos de para la prestación de los servicios. Sobre la administración y mejora de estos procesos el tema comprende el uso de mecanismos de control, incluyendo los indicadores mediante los cuales se evalúa su desempeño, incluyendo las mediciones y la interacción de los usuarios dentro del proceso. Esto requiere de la identificación de puntos críticos en los procesos para su medición, observación e interacción. Se pretende que estas actividades ocurran en los puntos iniciales de los procesos para minimizar problemas que puedan resultar en desviaciones en el desempeño esperado. El desempeño esperado generalmente requiere del establecimiento de estándares que guíen la toma de decisiones. Cuando alguna desviación ocurre, se requiere tomar acciones correctivas para restablecer el desempeño del proceso a las especificaciones requeridas. Los métodos y sistemas de aseguramiento de calidad pueden incluir las certificaciones en ISO 9000 y BCXXI.

c) Procesos en las Areas de Apoyo

Este subcriterio se refiere a la forma en la que la dependencia diseña, implanta, opera y mejora sus procesos de apoyo. Los procesos de apoyo son aquellos que soportan a los procesos clave. Los requerimientos del diseño de los procesos de apoyo normalmente dependen de requerimientos internos y deben ser coordinados e integrados para asegurar el vínculo y el desempeño eficiente y efectivo. Los procesos de apoyo pueden incluir finanzas y contabilidad, servicios de paquetería (software), ventas, difusión o comunicación social, servicios de información, personal, servicios legales, administración de las instalaciones, servicios secretariales y otros servicios administrativos.

d) Procesos de Abasto

Este subcriterio se refiere a la forma en la que la dependencia diseña, implanta, opera y mejora sus procesos de suministro de insumos, incluyendo las relaciones con proveedores de la dependencia. El término "proveedor" se refiere a prestadores de bienes y servicios externos a la dependencia y su participación puede ocurrir a lo largo de cualquier proceso.

Dentro de los proveedores se pueden incluir negocios tales como los distribuidores, los comerciantes, servicios de reparación garantizada, transportación y componentes. Los cuales también incluyen proveedores de servicios, tales como cuidado de la salud, entrenamiento y proveedores de educación.

Este subcriterio pone particular énfasis en las relaciones únicas que las organizaciones están construyendo con sus proveedores principales incluyendo el establecimiento de relaciones de asociación. Para muchas organizaciones, estos proveedores y socios son una parte cada vez más importante en lograr no

solo los objetivos de alto desempeño y disminución de costos, sino que también objetivos estratégicos.

Un aspecto importante en los procesos de abasto es los requerimientos clave de desempeño de proveedores. Estos requerimientos son factores principales involucrados en las compras por parte de la dependencia, tales como calidad, entrega y precio. Los procesos que determinan si los requerimientos son o no satisfechos pueden incluir auditoria, revisión de procesos, inspecciones, certificaciones, pruebas y sistemas de calificación.

VII.- RESPONSABILIDAD SOCIAL

Este criterio esta orientado al sistema que utiliza la dependencia para incluir en la operación los valores relacionados a la responsabilidad publica. La responsabilidad social, de acuerdo a la misión de la cualquier organización, contempla dos aspectos principales: la protección estricta del medio ambiente y la promoción de la educación, los valores fundamentales y la calidad de vida en sus comunidades.

a) Preservación del Medio Ambiente

La protección del medio ambiente se vislumbra bajo el concepto de "Desarrollo Sustentable", este concepto es la ultima expresión de una largamente establecida ética que involucra a las personas, organizaciones, empresas, gobiernos y sociedad en general con su medio ambiente, particularmente a la actual generación, con la responsabilidad de satisfacer sus necesidades, sin poner en riesgo el bienestar de futuras generaciones.

"Sustentabilidad se refiere a la habilidad de una sociedad, ecosistema o cualquier sistema de continuar funcionando en un futuro indefinido sin que este sea forzado a declinar por causa del agotamiento de sus recursos clave"

Un aspecto importante es el establecimiento de un vínculo entre este sistema y la filosofía o estrategias de la dependencia.

b) Relación con la Comunidad

El subcriterio contempla el desempeño de la dependencia en sus comunidades clave, como un miembro que contribuye y tiene influencia positiva en otras organizaciones y en su comunidad. Incluye esfuerzos de la dependencia y de su personal para fortalecer los servicios a la comunidad, tales como educación y salud.

Es importante considerar que la estrategia social desarrollada por la dependencia debe responder a sus principios, políticas y/o requerimientos, de tal manera que los impactos en beneficio de la comunidad favorezcan a la dependencia. En tal caso, la dependencia debe contar con formas para medir el impacto logrado en la comunidad y hacia sí misma.

VIII.- RESULTADOS

Este criterio provee una visión global de los resultados de la dependencia en relación con sus usuarios y servicios, su personal, la comunidad y sus procesos. Permite la evaluación de los resultados de la dependencia en dos sentidos: el valor que ofrece la dependencia desde el punto de vista de la comunidad y los usuarios, por otra parte, el desempeño de la misma reflejada en indicadores operativos, financieros, del personal y la comunidad.

El criterio se centra en aquellos indicadores relevantes para la dependencia en cada tema, que tengan relación estrecha con la estrategia y con sus usuarios. Los indicadores deben ser aquellos que provean una panorámica amplia del desempeño. También considera la medición contra objetivos a corto y largo plazo y la comparación contra fuentes apropiadas; de manera importante enfatiza la identificación, por parte de la dependencia, de la causalidad con los procesos y sistemas de la dependencia que inciden en los resultados.

La valoración de resultados contra objetivos a corto y largo plazo permite a la dependencia establecer el avance en la estrategia y la intensidad de los requerimientos de mejora. La comparación permite establecer la posición relativa contra mejores prácticas y competidores. El entendimiento de las relaciones causales entre los sistemas y procesos de la dependencia (incluido el entorno) con sus resultados, le permite mejorar sus análisis y hacer más efectiva la toma de decisiones y la planeación.

Los indicadores mostrados deben tener relación con los sistemas utilizados por la dependencia en los temas correspondientes (por ejemplo: los resultados de dependencia deberían tener interrelación con los requerimientos detectados a lo largo del criterio 2.0); sin embargo, es necesario reconocer que las relaciones causa-efecto no son lineales en una dependencia ni univariadas, es decir, los resultados son consecuencia de la interacción entre diferentes

sistemas y procesos en mayor o menor grado, por lo que la organización debe preocuparse por que sus análisis tengan este alcance.

a) De Usuarios

Este subcriterio incluye todos aquellos indicadores que permiten evaluar el desempeño en relación con los usuarios y su entorno. Se puede incluir información relacionada con satisfacción, lealtad, quejas, garantías, etc. La información a considerar estará en función de los requerimientos detectados por la dependencia. También se puede incluir información relacionada con medidas de desempeño (funcionalidad, calidad, etc.) de los servicios que, en un momento dado, pueden servir para predecir o estimar la satisfacción de los usuarios.

b) De Capital Humano

Este subcriterio incluye los indicadores que permiten evaluar el desempeño de la dependencia en relación con sus sistemas de trabajo, el fortalecimiento de las competencias en sus personal y, bajo la óptica del personal como un usuario interno, la generación de un ambiente de trabajo seguro y satisfactorio.

c) De Responsabilidad Social

Este subcriterio incluye los resultados obtenidos por la dependencia relacionados con el criterio Responsabilidad Social. Considera aquellos indicadores que le permitan evaluar su desempeño tanto en relación con la preservación del medio ambiente, como con la relación con sus comunicadores clave.

Es importante considerar que los indicadores seleccionados están en función del giro de la dependencia y la interacción que esta tiene con su entorno.

En el caso de los indicadores para el criterio de Preservación del Medio Ambiente, se puede incluir información relacionada con medidas de desempeño de los procesos a los largo de la cadena productiva que reflejen un enfoque de desarrollo sustentable (sustitución de materiales, reciclaje, cumplimiento de la legislación ambiental, desarrollo de técnicos, etc).

En lo referente al criterio de Relación con la Comunidad pueden incluirse aspectos tales como nivel de satisfacción de las comunidades, quejas, contribuciones para el desarrollo de la comunidad, etc.

d) De la Efectividad Operativa

Este subcriterio incluye todos aquellos indicadores que reflejen los resultados y la mejora de los diferentes procesos operativos de la dependencia. Considera también aquellos resultados que de manera indirecta apoyen al logro de los resultados de la dependencia.

Las mediciones aquí consideradas incluyen las que tienen que ver con calidad y productividad en los procesos así como su mejora (costos, tiempos de ciclo, calidad, calificación de proveedores, velocidades, satisfacción del personal, etc.) Los indicadores utilizados por la dependencia en este subcriterio deben tener interrelación con los procesos considerados en el criterio 5.0.

2.3 El Programa de Modernización y Calidad en la Procuraduría General de Justicia del Estado de Baja California.

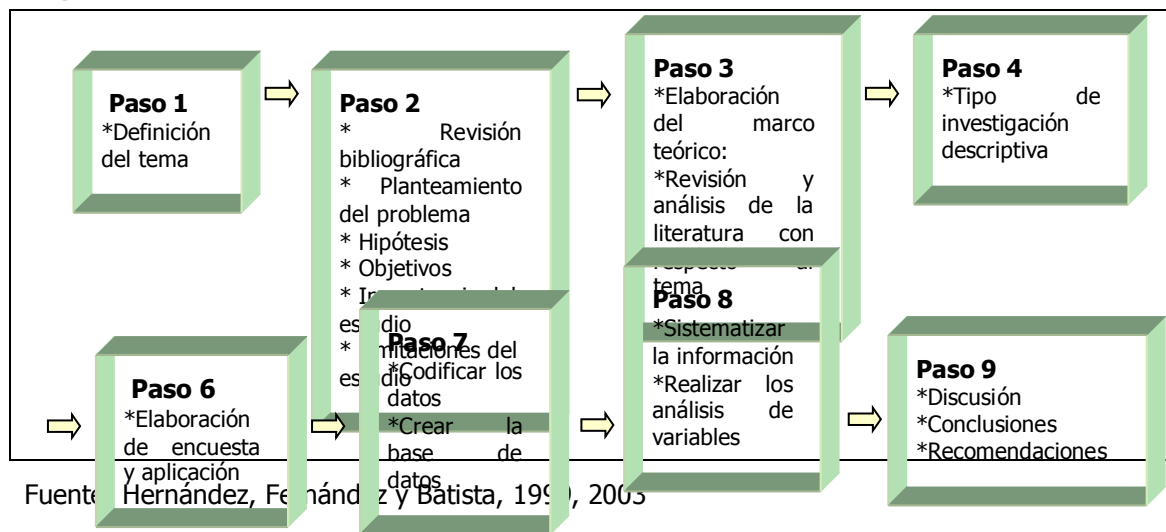
Como podemos apreciar, a mediados del año 2000 se constituyó en el Estado de Baja California la institución que impulsara la aplicación y desarrollo de sistemas de calidad en las instituciones Estatales, de ahí nace la necesidad de realizar el primer sistema de calidad en la Procuraduría General de Justicia del Estado de Baja California, siendo Procurador el C. Lic. Juan Manuel Salazar Pimentel, quien formó un grupo de trabajo encabezado por el Lic. Jesús R. Reynoso Ramírez y el C.P. Jesús Patron Aguilar, iniciando el primer diagnóstico institucional que se realizaba a esta dependencia, la cual originó muchos de las bases del Programa actual de Calidad llevada por el C. Procurador, Lic. Antonio W. Martínez Luna, aterrizando este diagnóstico en un Programa compuesto por 14 proyectos que se resumen de la siguiente manera:

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

La metodología propuesta en el presente trabajo se integra por los siguientes pasos (ver figura 1):

Figura 1 Proceso del estudio de caso.



Se realizó un estudio de tipo descriptivo para conocer la opinión del personal sustantivo de la Subprocuraduría de Zona Ensenada, de la Procuraduría General de Justicia del Estado de Baja California, aplicándoles un cuestionario dentro del periodo del día 04 al 24 de Enero del 2005, con la finalidad de realizar un diagnóstico y evaluación del área denominada Coordinación Administrativa, utilizando los Criterios de la Calidad Total, como son: Medición de la eficiencia y eficacia por áreas, aspectos del servicio, sugerencias del personal, evaluación del área y los comentarios adicionales. Se consideraron estos Criterios de la Calidad Total, basándose en el Modelo de Dirección por la Calidad Total, Sector Administración Pública emitido en noviembre del 2000 por el Instituto Baja California para la Calidad A.C., el Instituto Guanajuato para la calidad A.C., el Centro de Productividad de Monterrey, A.C., y el Desarrollo Empresarial de Campeche, A.C.

Cabe mencionar que en la pregunta número cinco del Cuestionario se utilizó el método de escalas Likert⁸ .

⁸ Este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los treinta, sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado, consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

8.1 Sujeto de estudio.

La Procuraduría General de Justicia es una Dependencia Centralizada del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Baja California, que tiene bajo mando a la institución del Ministerio Público, que tiene las atribuciones de investigar y perseguir los delitos del orden común cometidos en el Estado, además de velar por la legalidad y el respeto de los derechos humanos en la esfera de su competencia, proteger los derechos e intereses de los menores, incapaces, ausentes y ancianos, así como también los de carácter individual o social en general, proporcionando la atención a las víctimas u ofendidos por la comisión de algún delito, entre otros. (Poder Ejecutivo, 1953).

Asimismo, la Procuraduría General de Justicia del Estado de Baja California, en su Ley Orgánica, establece las bases de la organización de sus unidades administrativas, así como de la institución del Ministerio Público. (Poder Ejecutivo, 1989).

El presente estudio está enfocado a realizar un estudio de tipo descriptivo con la finalidad de conocer la opinión del personal sustantivo de la Subprocuraduría de Zona Ensenada de la Procuraduría General de Justicia del Estado de Baja California, que está integrado de la siguiente manera:

TABLA 1.- Personal de la Subprocuraduría de Zona Ensenada.

Categoría de la Plaza	Total del Personal	Personal se aplicará encuesta
Subprocurador de Zona	1	1
Directores, Jefes o Encargados de Area	7	6
Agentes del Ministerio Público	36	13
Secretarios de Acuerdos	47	29
Canalizadores, Auxiliares de trámite y Archivistas	74	14
Policia Ministerial	140	30
Peritos (Servicios Periciales)	27	10
Coordinación Administrativa	37	0
Total	369	103

Fuente: Area de Recursos Humanos Ensenada, B.C Enero, 2005, PGJEBG.

La Subprocuraduría de Zona Ensenada al día 04 de Enero del 2005, esta integrada por 369 servidores públicos, restando los 37 empleados que forman el area a evaluar que es la Coordinación Administrativa, nos determina el universo a estudiar, que son 332 servidores públicos, y que forman parte del area sustantiva de la PGJE de las cuales se seleccionó una muestra de 103 servidores públicos que se le aplicará el cuestionario de opinión, que representan al 31.02 % del personal sustantivo.

Esta muestra probabilística requirió de 2 procedimientos básicos:

- 1.-La determinación del tamaño de muestra, teniendo como resultado a 103 servidores públicos, y
- 2.-La selección aleatoria de los elementos muestrales, la cual en el presente estudio el tamaño de la muestra para realizar las encuestas se obtuvo considerando un 95% de confianza en la obtención de los datos y se seleccionó al azar los elementos muestrales, considerando a los Jefes de areas y personal operativo de las diversas Agencias del Ministerio Público del Municipio de Ensenada B.C.

8.2 Diseño de encuesta de opinión sobre el servicio de la Procuraduría General de Justicia del Estado de Baja California.

Con relación a este apartado se utilizó una encuesta que consta de 3 apartados, que se enlistan y describen a continuación (véase apéndice):

Encabezado: Incluye la presentación del instrumento y su finalidad como ejercicio académico y el tiempo aproximado en que será contestado el instrumento.

Preguntas filtro. Consta de 3 preguntas filtro que ayudan a determinar el tipo de encuestado en lo referente al nombre, cargo y ubicación laboral para garantizar si forma parte del segmento de la población al que está dirigido el instrumento.

Preguntas ponderativas. En esta parte se desarrollaron 5 preguntas ponderativas, donde se logra que el encuestado emita un juicio de valor sobre el servicio que presta la Coordinación Administrativa Zona Ensenada. La primera y segunda pregunta constan de nueve reactivos, mismos que se desarrollaron colocando un enunciado que puede ser la posible respuesta. La tercera pregunta ponderativa consta de seis reactivos, cada reactivo contiene un enunciado principal de opciones de respuesta, pudiendo seleccionar sólo una, que su finalidad es calificar el enunciado principal. La cuarta y sexta pregunta son de expresión libre del encuestado, en las cuales deberá plasmar su opinión muy personal sobre las sugerencias y recomendaciones que pueda ofrecer al área de la Coordinación Administrativa con la finalidad de mejorar los servicios prestados por esta. En la quinta pregunta del Cuestionario se utilizó el método de escalas Likert para conocer la calificación que en términos generales se pudiese dar al área observada.

La validación del cuestionario se realizó a través de la aplicación de una prueba piloto de 103 ejemplares, aplicados al personal de la Subprocuraduría de Zona Ensenada conforme al tamaño y características de la muestra determinada; los resultados de la prueba permitieron el ajuste de los reactivos, también se determinó la confiabilidad del instrumento con el alfa de Cronbach (Anastasi y Urbina, 1998) cuya evidencia fue de 0.80. En forma adicional, se realizaron una serie de consultas a especialistas en el tema y se diseñó el instructivo de llenado de la encuesta, además de otorgar la información y

orientación necesaria a los colaboradores del area administrativa para la correcta aplicación del instrumento.

8.3 Procedimiento metodológico.

La encuesta ya estructurada y después de ya haber sido probada, se aplicó a 103 servidores públicos del grupo sujeto a esta investigación, procediendo para su aplicación de la siguiente manera:

1. Se determinó las áreas que integran la Subprocuraduría de Zona Ensenada en las que se aplicó el instrumento.
2. Se estableció contacto con los Directores y Jefes de las diversas áreas para solicitar la autorización correspondiente de la aplicación del instrumento.
3. Se aplicó el instrumento a los servidores públicos seleccionados.
4. El investigador fue responsable de revisar el instrumento aplicado a los servidores públicos.
5. Se estableció los criterios para el análisis de los resultados.
6. Para el tratamiento de los datos se elaboró una base y para la interpretación de los resultados se utilizó el paquete Excel.
7. Se realizaron las conclusiones del estudio, así como las recomendaciones correspondientes en cada caso.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

La administración pública como herramienta del Poder Ejecutivo del Estado en la consecución de sus fines, se ha soportado en los diferentes recursos que la propia nación le provee, tal es el caso de los recursos económicos, materiales y en especial el capital humano de que dispone, el cual cobra especial atención en virtud de que es el recurso que determina el rumbo y sentido que tendrá el Gobierno con la sociedad en su conjunto.