

FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MOD. II. **DESARROLLO INSTITUCIONAL**

Del 21 de Julio al 11 de Agosto de 2005

APUNTES GENERALES

CI-172

Instructora: Lic. Verónica Dávila Moreno
Procuraduría General de la República
Julio/Agosto del 2005

1. CONCEPTOS DE CALIDAD Y CERTIFICACIÓN ISO 9001:2000

Un concepto diferente de administrar

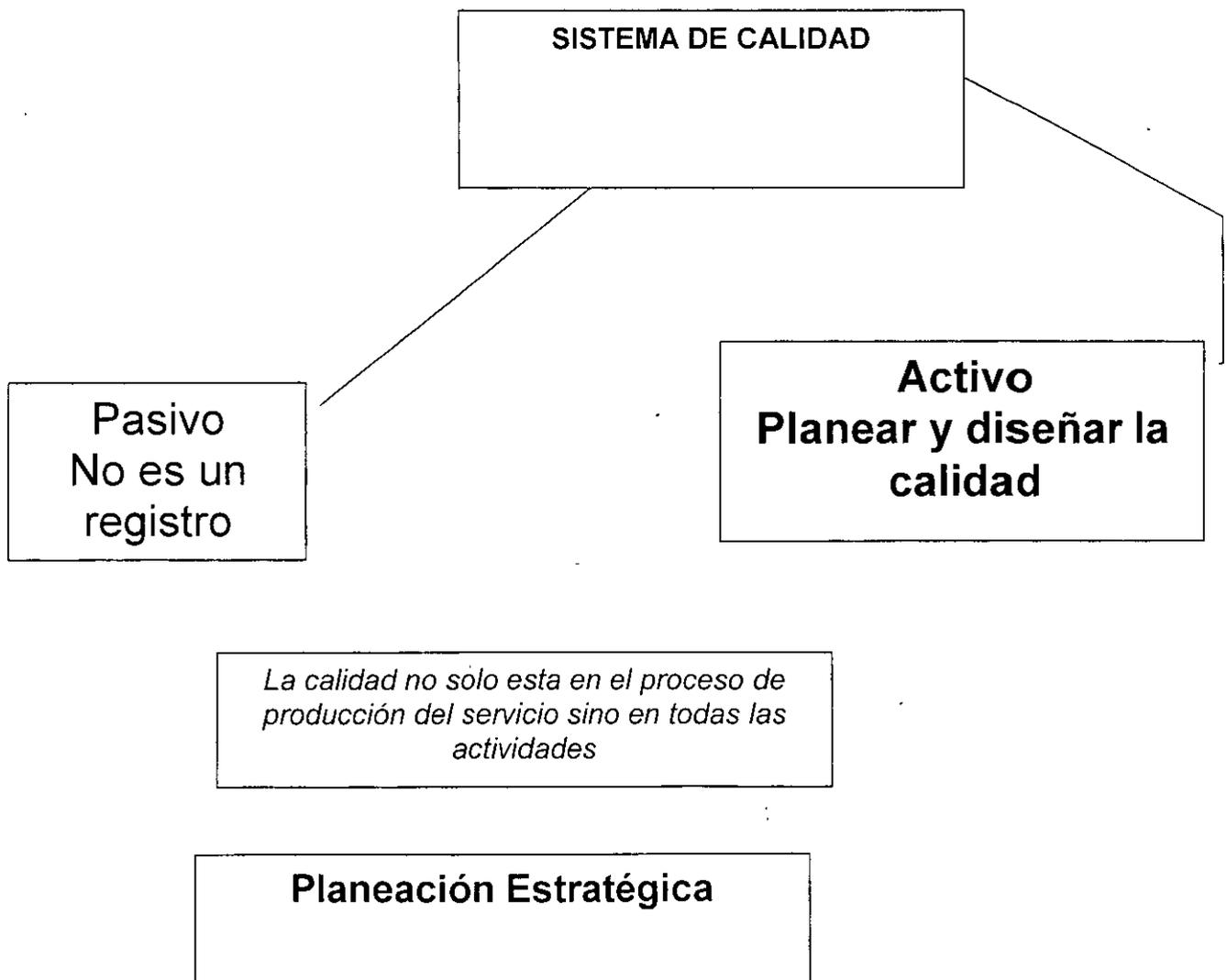
Introducir la calidad es una modificación profunda y permanente en los conceptos administrativos de cualquier empresa.

El control total es un concepto administrativo que busca de manera sistemática, y con la participación organizada de todos los miembros de una empresa, elevar consistente e íntegramente su calidad, previniendo el error y haciendo de la mejora constante un hábito.

La calidad del producto final es la resultante de la calidad de todas las actividades que se desarrollan en la empresa, lo cual también abarca a su personal.

La calidad requiere un sistema que le asegure y una organización que la administre

Ishikawa considera que, mediante el uso de las siete herramientas, puede resolverse el 95% de los problemas de calidad y productividad.



¿Qué entendemos por calidad?

Calidad

Grado en que un conjunto de características propias, de un producto o servicio, cumplen requisitos

Orígenes y Evolución de la calidad

Evolución de la Calidad a lo Largo del Tiempo

1.- W.A. SHEWART

- ✓ La variabilidad es parte del producto y depende de las habilidades humanas y parámetros de los procesos.
- ✓ La variabilidad ocasiona diferencias entre los bienes producidos.
- ✓ La variabilidad es mas fácil comprenderla y controlarla si se utilizan técnicas estadísticas y de probabilidad.

2.- W.E. DEMING

1. Debe iniciarse en la alta dirección.
2. Todo el personal de la organización debe participar.
3. Esta basado en un proceso continuo de mejoras.
4. Es de bases científicas.
5. Tiene por objeto servir siempre mejor al usuario.

3.- J. M. JURAN

Trilogía de calidad :

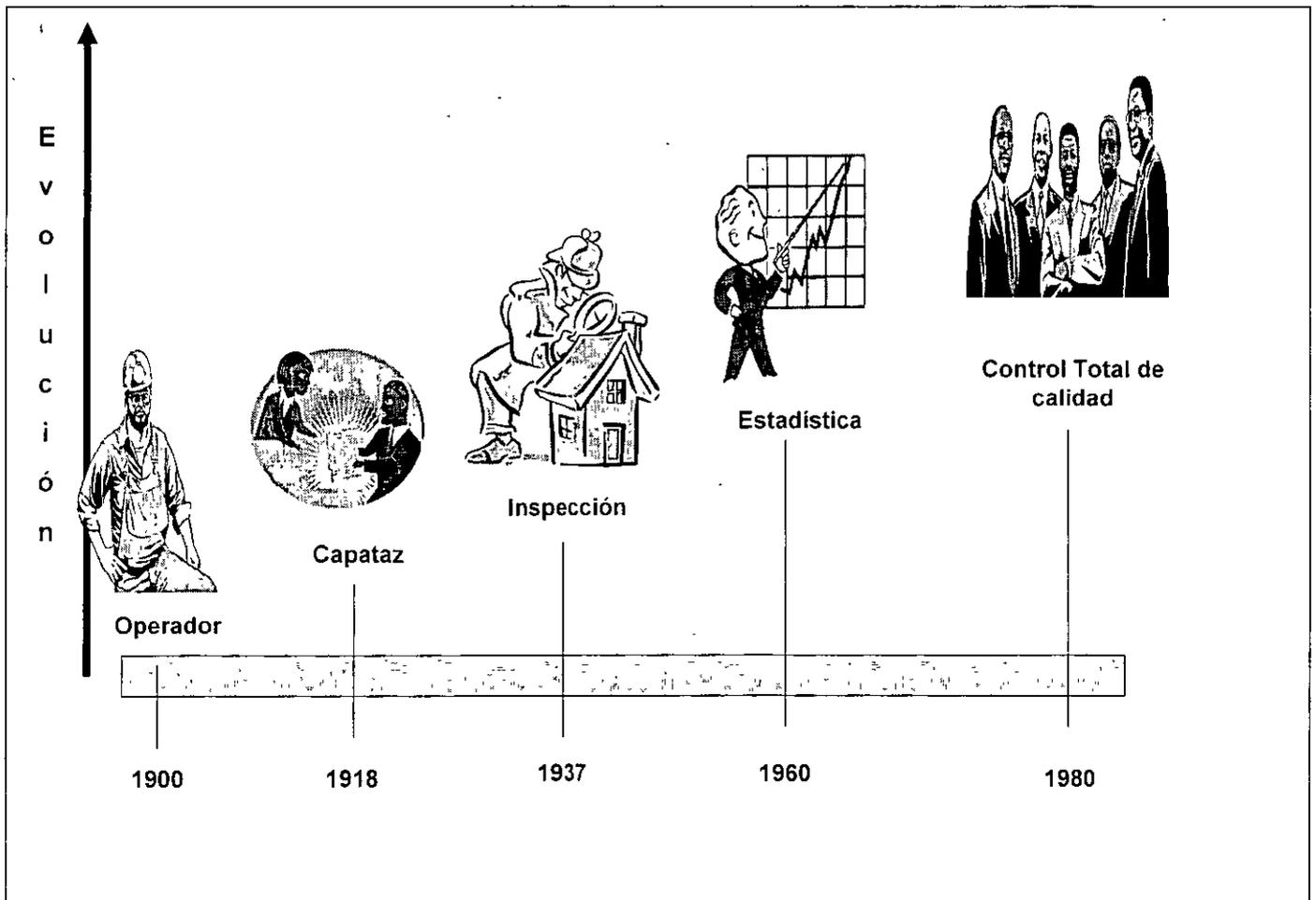
- 1.- Planificación de la calidad.
- 2.- Control de calidad.
- 3.- Mejora de la calidad.

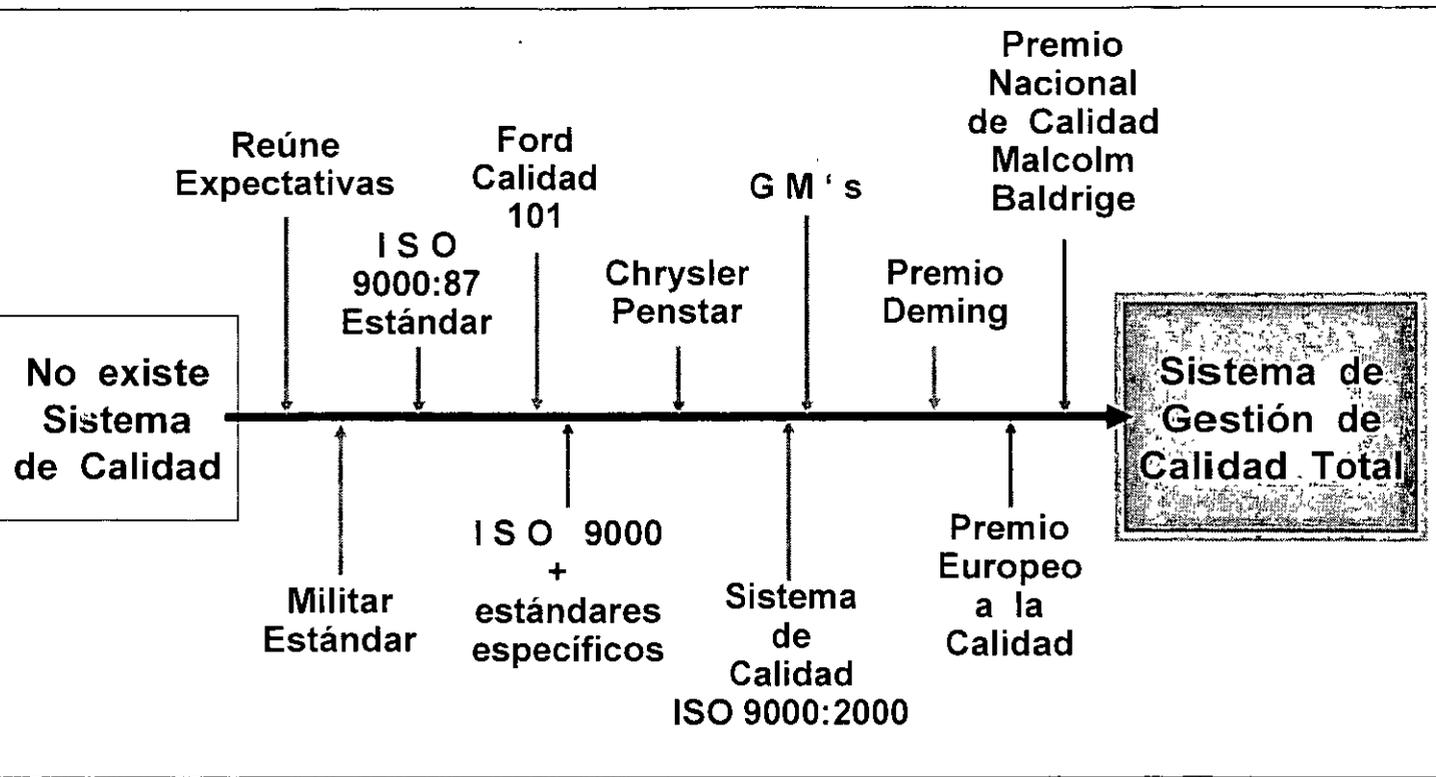
4.- CROSBY

- 1.- La calidad implica cumplir con los requerimientos.
- 2.- La calidad proviene de la prevención.
- 3.- El estándar de calidad es cero defectos.
- 4.- La medición de la calidad es el precio de la inconformidad.

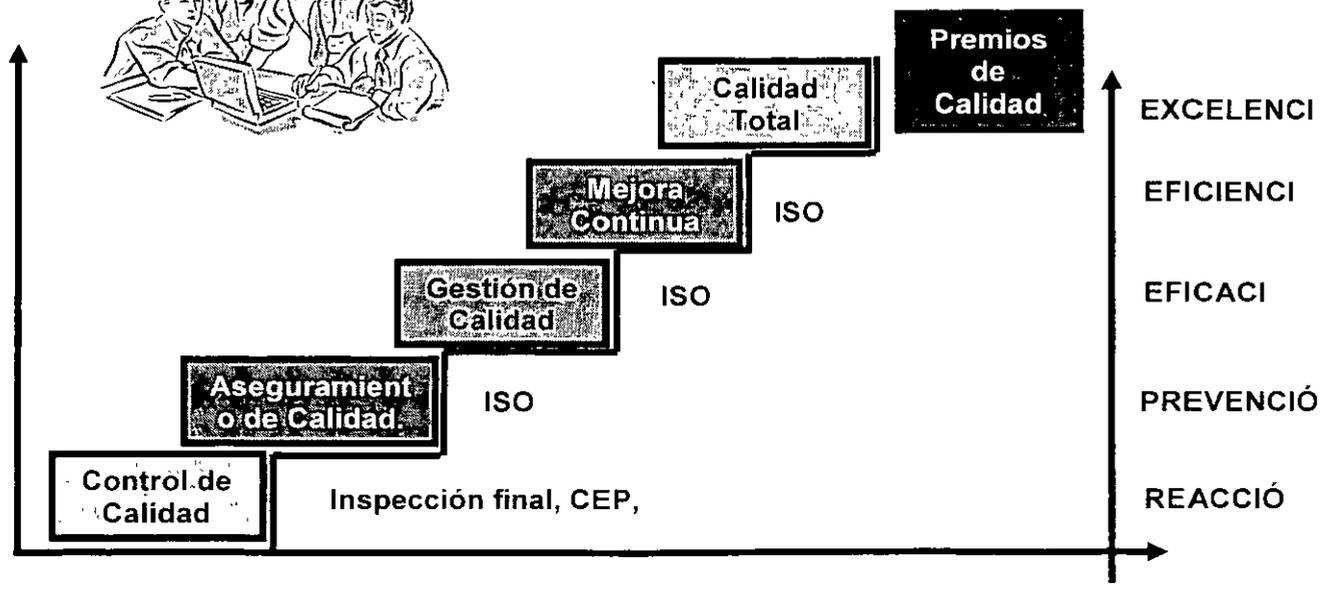
<p>5.- A. V. FEIGENBAUM.</p> <p>Sostiene que el curso de nuevos productos en una fábrica, pasa por etapas similares a las que él llama el ciclo industrial. Considera tres categorías de etapas:</p> <p>Ciclo industrial:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Control de nuevos diseños. 2. Control de materiales de insumo. 3. Control del producto o del proceso. 	<p>6.- K. ISHIKAWA</p> <p>Sus contribuciones son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Círculos de calidad.- Fue el prii introducir este concepto y por práctica con éxito. ✓ Diagrama análisis de causa-efec se utiliza como herramient resolución de problemas.
<p>7.- GENICHI TAGUCHI</p> <p>Relaciona la calidad de un producto, mediante una fórmula, esta función establece que a medida que los valores de las características se alejan de un valor óptimo, se incrementa la pérdida económica de la sociedad. Para mejorar la calidad de</p>	<p>8.- S. SHINGO.</p> <p>APLICACIÓN DEL POKA-YOKE</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Control en el origen , cerca de la fuei problema. 2.-Establecimiento de mecanismos de c que ataquen los diferentes problemas.

Evolución del Sistema de Calidad





EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD



Enfoques de la calidad total

¿Qué es calidad Total?

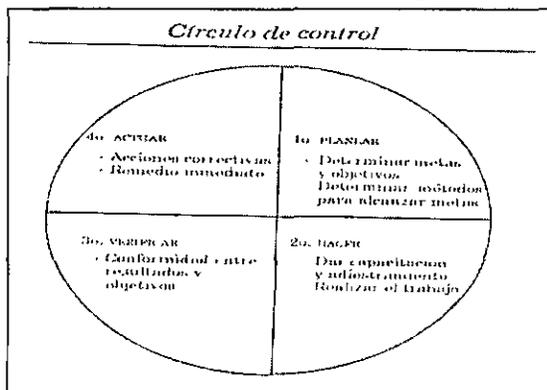
FILOSOFIA ORGANIZACIONAL QUE BUSCA LA SATISFACCION DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES MEDIANTE EL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS Y LA UTILIZACION DE METODOS CUANTITATIVOS PARA LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS. ES EL ESFUERZO DE TODOS LOS INTEGRANTES DE UNA EMPRESA EN LA BUSQUEDA PERMANENTE DE OTORGAR UN OPTIMO SERVICIO

¿Cuál es su objetivo?

Proporcionar aspectos teóricos y metodológicos, para aplicarlos en los diferentes procesos, teniendo como consecuencia la mejora continua de los procesos.

implantación de la calidad lo constituye el establecimiento de la filosofía y las políticas de la empresa respecto a la calidad.

El círculo de control de Deming se describe de la forma siguiente:



Planear implica la definición de objetivos y el establecimiento de los planes y procedimientos para alcanzarlos; es decir, qué hacer y cómo hacerlo. Por ejemplo, se observa que una especificación de calidad se encuentra fuera de control y que, por ende, se toma como objetivo su corrección. Para ello, en primer término se realiza una etapa de diagnóstico y análisis, utilizando métodos estadísticos —las siete herramientas—, con el fin de conocer con un razonable grado de certeza cuáles son los principales factores causales de dicha desviación.

Hacer

A partir de este diagnóstico se realizan una serie de acciones que, se juzga, resolverán el problema, lo cual hace indispensable dar adiestramiento y capacitación a quienes tengan que realizarlas no sólo en su tarea específica, sino en toda la metodología de análisis y seguimiento que deben emplear para que eventualmente sean capaces de autocontrolarse.

Verificar y actuar

Consiste en comparar el objetivo y metas planteadas con datos reales, con el propósito de conocer si estamos avanzando por el camino correcto, o bien, hay que aplicar medidas correctivas e iniciar el ciclo de nueva cuenta, lo que con seguridad llevará a nuevos diagnósticos de la situación original.

Siguiendo el círculo de Deming, podremos planear cómo afrontar el problema, estableciendo como meta alcanzar un promedio específico, con ciertas oscilaciones máximas y mínimas. Así, una vez hecho el diagnóstico y aplicada la solución, se procedería a verificar si fueron obtenidos los resultados previstos. En caso positivo, habrá que normalizar el nuevo procedimiento, y en caso contrario, repetir el ciclo aplicando los enfoques correctivos hasta lograr el control de la especificación de calidad.

¿Por qué además de Control Total se dice y Mejoramiento de la Calidad?

Controlar es la primera parte del problema; la segunda es mejorar. Para ello se aplica también el círculo Deming, pero ahora orientado no al control de una variable, sino a buscar cómo mejorarla a través del desarrollo de un proyecto específico.

De esta forma, en la primera fase del círculo, es decir la de planeación, se definirán el proyecto, sus objetivos y la forma en que será desarrollado. En la segunda, se realizarán los programas conforme a lo previsto, para posteriormente verificar y evaluar los resultados y, en caso de que éstos fueran positivos, proceder entonces a normalizar los métodos y procedimientos para que, a partir de ese momento, dicha mejora quede incorporada como una acción normal.

Los principios básicos de Ishikawa son:

El control de calidad se hace con el fin de producir artículos que satisfagan los requisitos de los consumidores. No se trata solo de cumplir con una serie de normas.

Al desarrollar un nuevo producto, el fabricante debe prever los requisitos y las necesidades de los consumidores.

Calidad significa calidad en el trabajo, en el servicio, en la información, en el proceso, en las personas, en los sistemas, en los objetivos de la empresa. El enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones.

No es posible definir la calidad sin tomar en cuenta el precio y las utilidades y el control de costos.

Las principales aportaciones de Ishikawa son:

Primero la calidad, no las utilidades a corto plazo.

Orientación al consumidor

El proceso siguiente es el cliente

El respeto a la humanidad

Administración interfuncional

Uso de las siete herramientas estadísticas

Qué son y para que sirven los modelos de calidad

Implantar un Modelo de Administración por Calidad no es el fin último de la generación de una Cultura Orientada a la Calidad. El modelo debe de ser útil a la Institución, a su personal y a los proceso que la conforman. Para lograr lo anterior, debemos concebir la Calidad como un atributo de nuestro trabajo, no un producto en si.

Desarrollar en la dependencias y entidades, una cultura de dirección por calidad; con sistemas estandarizados de reconocimiento internacional, basados en: medición, control, mejora continua e innovación.

La creación de valor en las instituciones, hacia sus clientes y servidores públicos

Mejorar su capacidad para competir exitosamente en mercados mundiales

Promover el aprendizaje y la autoevaluación

Provocar un efecto multiplicador, a partir del intercambio de las mejores practicas de dirección por la calidad.

Coadyuvar en la transformación de la Administración Pública Federal, que le permita avanzar hacia un gobierno: confiable, innovador, con resultados y beneficios e imagen profesional.

Enfocado hacia:

1. La administración publica federal
2. Los servidores públicos
3. La sociedad

- **Enfocar** todas las actividades, procesos y sistemas institucionales de manera coordinada hacia la satisfacción de los usuarios, con la participación comprometida e involucrada del personal en todos los niveles de las unidades administrativas.
- **Integrar** los esfuerzos realizados por las distintas unidades administrativas, así como, crear un lenguaje común que permita intercambiar experiencias, implantar prácticas exitosas, desarrollar las capacidades del personal que son los actores principales en los sistemas y métodos de calidad, y contar en el ámbito de la institución con elementos sólidos para el desarrollo de planes estratégicos.
- **Medir** y evaluar el desempeño de las unidades administrativas del IMSS, y la madurez de sus sistemas y procesos con la utilización de criterios y parámetros consistentes entre sí; mismos que se emplean por otras organizaciones nacionales e internacionales.
- **Reconocer** y retroinformar el desempeño y los logros de las unidades administrativas por sus esfuerzos en la implantación planeada y consistente del

Modelo de Gestión por Calidad Total, con la aplicación de sistemas y mejora continua en sus estructuras, recursos y procesos, cuyos resultados se vean reflejados en mejores servicios para los usuarios.

- **Generar** una conciencia de responsabilidad social, ecológica y de desarrollo del bienestar de la comunidad en el ámbito de influencia de las unidades administrativas y de todo su personal.

1.- Liderazgo: Compromiso de alta administración - liderazgo, Procedimiento del programa de calidad, Crecimiento con rentabilidad económica, Constancia y planeación para la competitividad, 25) Misión y visión

2.- Planeación Estratégica: Planeación estratégica, Enfoque total de sistemas, Políticas de calidad

3.- Posicionamiento de Mercado: Necesidad del consumidor

4.- Sistema Humano: Educación y capacitación, Cultura de calidad.

5.- Sistema Operacional: Metas de mejoramiento, Recompensas y reconocimiento, Información / comunicación, Métodos de supervisión, entre departamentos, Planeación proceso, Diseño del producto;

6.- Control de Proveedores: de proveedores;

7.- Mejoramiento de la Calidad: en equipo, Medición

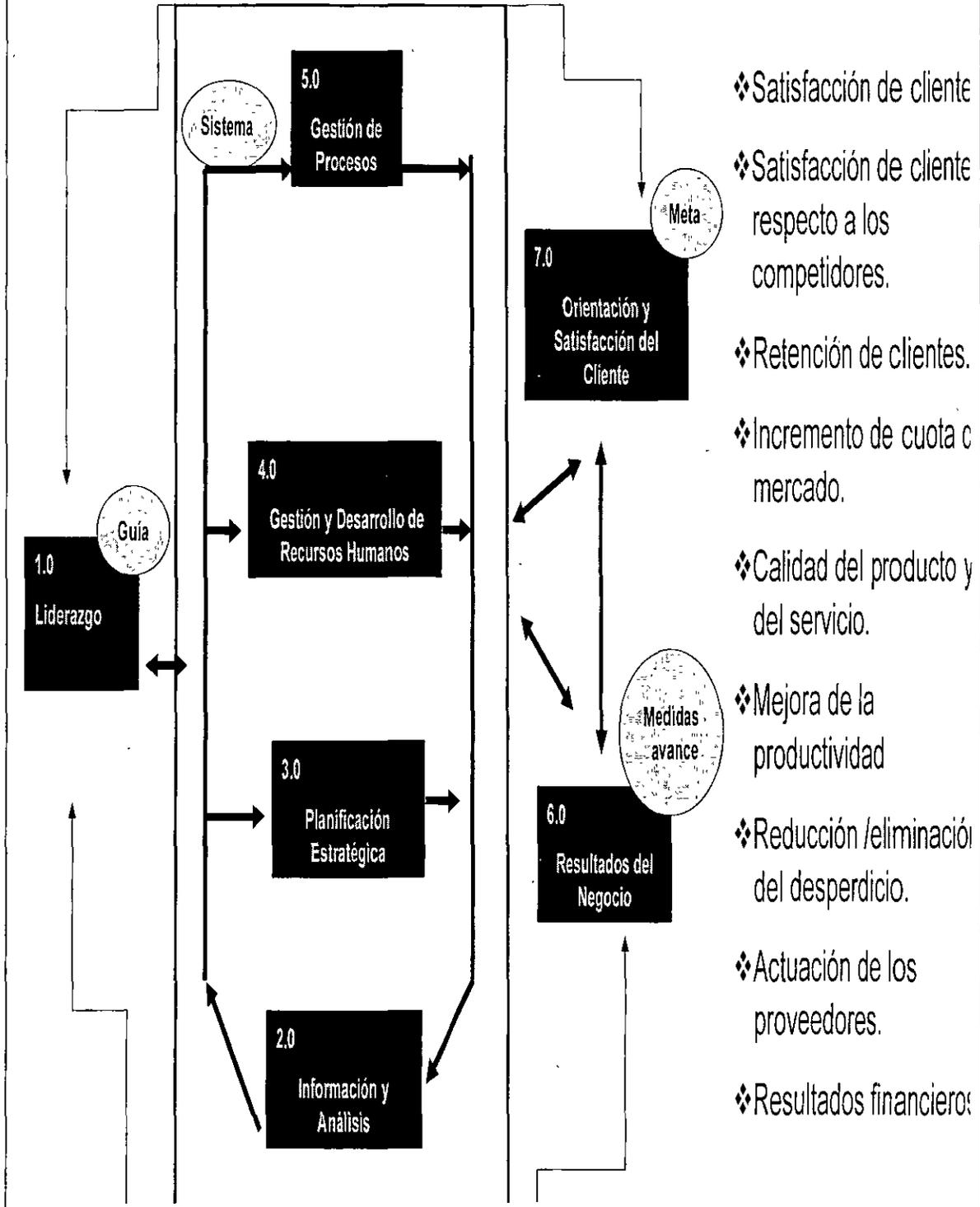
de la calidad, Corrección de problemas, Comité de calidad, Auditorías al sistema de calidad, y

8.- Control del Proceso: Prevención de defectos, Control del proceso.

Premios de Calidad

- ✓ **Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige.**
- ✓ **Premio Deming Japonés.**
- ✓ **Premio Nacional de Calidad de la República China.**
- ✓ **Premio Nacional de Calidad**

Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige 1995



Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige 1995

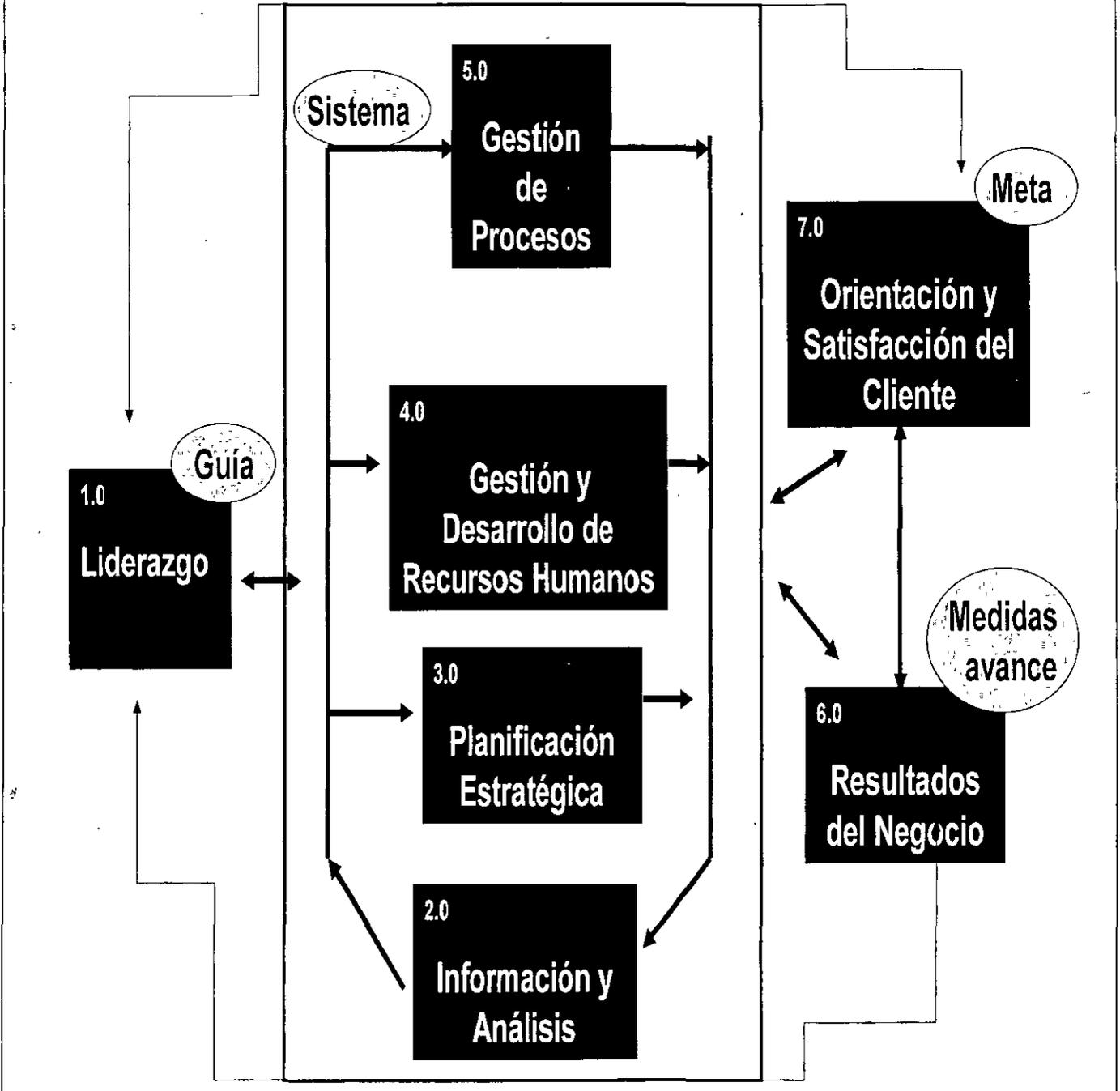
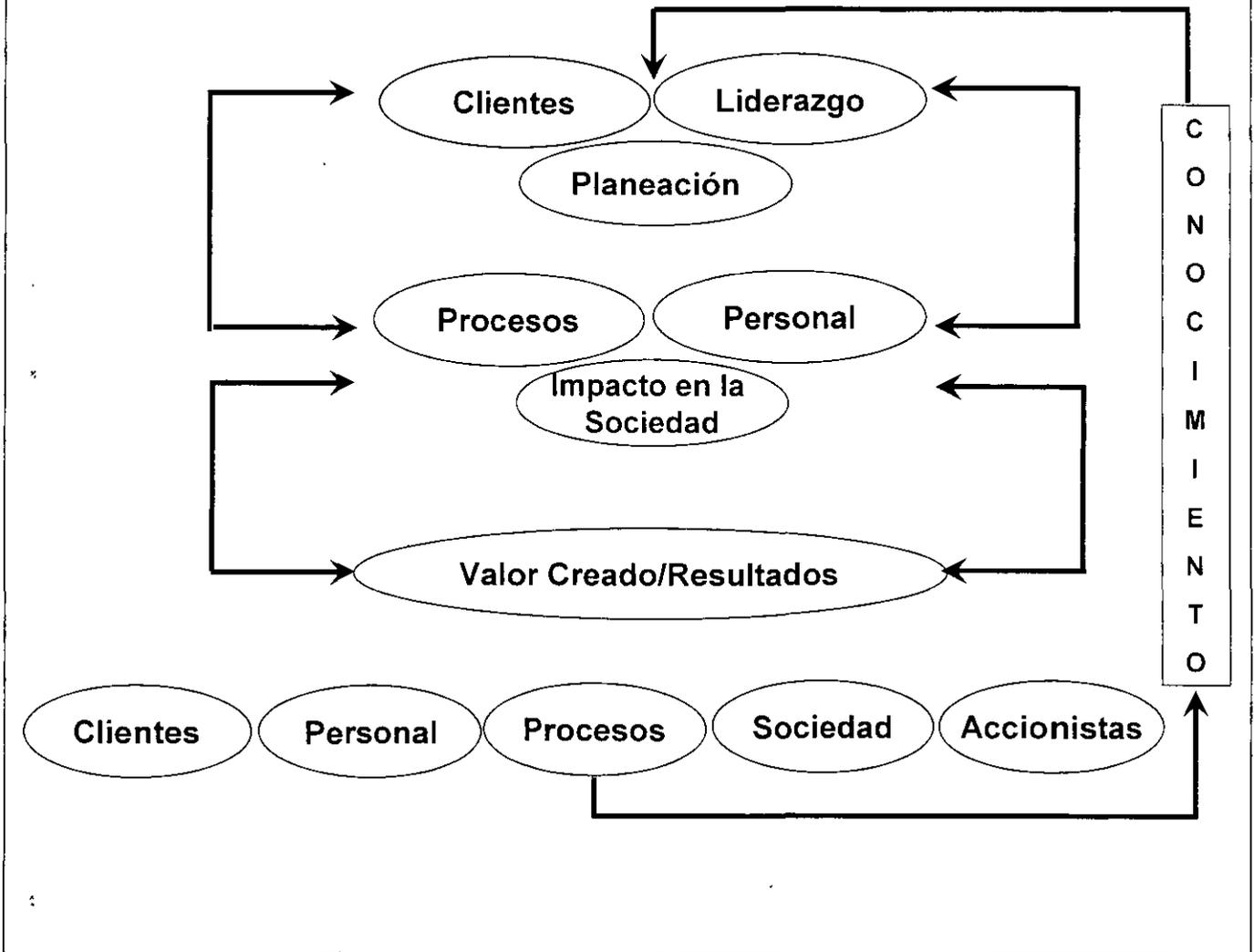


Diagrama del Modelo Nacional para la Calidad Total



2. MODELO DE CALIDAD TOTAL DE LA PGR

Modelo de calidad total del Gobierno Federal

Criterio 1. Calidad Centrada en Dar Valor Superior a los Clientes

Este elemento consiste en enfocar su organización hacia el cliente, mediante el conocimiento y satisfacción de sus expectativas, antes, durante y después de haber entregado sus productos y servicios.

Incluye:

- Métodos efectivos para conocer los requerimientos y expectativas completas de los clientes actuales y potenciales sobre sus productos y servicios
- Sistemas de atención continua a clientes, atendiéndolos con efectividad, prontitud y a plena satisfacción, en especial cuando soliciten información, asistencia o expresen comentarios y quejas.
- Metodología para medir el nivel de satisfacción del cliente respecto de los productos y servicios de su empresa, así como información clave que refleje probables comportamientos y requerimientos futuros.

Principales Beneficios:

- Diseñar y producir los productos de manera que satisfagan las expectativas expresadas por los clientes, logrando mayor penetración en el mercado
- Retener clientes al mantener y recuperar su confianza a través de resolver con eficacia y eficiencia sus inquietudes, quejas y/o reclamaciones
- Optimizar costos al eliminar características no necesarias de productos y servicios y al disminuir el nivel de quejas al tomar acción para eliminar las causas que las provocan

Algunas Formas de Medición Incluyen:

- Encuestas sistemáticas de satisfacción de clientes.
- Niveles de quejas, devoluciones, reparaciones, retrasos de entrega, etc.
- Estudios de mercado para la retención e incorporación de nuevos clientes, etc.

Criterio 2. Liderazgo

Define el papel y la participación de los integrantes de la alta dirección de su organización como líderes de calidad.

Incluye:

- La incorporación a su organización del modelo de dirección por calidad como una estrategia de largo plazo, adaptando su implantación de acuerdo al giro del negocio, tamaño y estructura organizacional, así como el entorno en que se mueve.
- La definición de los principios y valores que integren a todo el personal de la empresa en una cultura de trabajo uniforme hacia la calidad
- La promoción de un enfoque de dar valor superior al cliente y fomentar a la cultura de la organización a través del ejemplo.

Principales Beneficios:

- Asegurar la permanencia de su organización con un enfoque estratégico de calidad de largo plazo
- Mejorar la productividad y obtener una mayor satisfacción de los clientes, mediante el reforzamiento continuo de una cultura de trabajo de calidad.

Algunos Ejemplos de Liderazgo en Calidad Incluyen:

- Convencer a todo el personal de trabajar con calidad a través del ejemplo.
- Estimular la participación y toma de decisiones del personal en lugar del "autoritarismo".
- Asegurar la incorporación de la calidad en la planeación estratégica de mediano y largo plazo, etc.

Criterio 3. Desarrollo del Personal con Enfoque de Calidad

Considera las prácticas y sistemas de desarrollo, estímulo y optimización del potencial del personal para que participe y se involucre en el proceso de mejora continua.

Incluye:

- Sistemas de trabajo de alto desempeño para impulsar la iniciativa, la innovación y creatividad del personal, fomentando el trabajo en equipo y la comunicación eficaz a todos los niveles dentro y fuera de la organización.
- Métodos de capacitación y entrenamiento para aumentar los conocimientos y habilidades del personal, a fin de que puedan cumplir con sus objetivos, involucrarse en la cultura de calidad y orientarse al servicio y atención al cliente.
- Acciones que favorezcan un clima laboral positivo, en el que se fomente la cooperación y se de un trato justo y equitativo al personal.

Principales Beneficios:

- Incremento de las facultades del personal para la toma de decisiones, promoviendo su responsabilidad y autocontrol.
- Contribuciones efectivas del personal para mejorar procesos de trabajo, dando mayor satisfacción a los clientes e incrementando su productividad.
- Contar con personal altamente capacitado, participativo y comprometido con el proceso de calidad.

Algunos Ejemplos de Acciones para el Desarrollo del Personal Incluyen:

- Medición de la productividad laboral.
- Medición de la rotación del personal, clima laboral y programas de evaluación del personal.
- Mediciones de satisfacción en el trabajo, etc

Criterio 4. Administración de la Información

Se enfoca a la forma en que se recolectan, ordenan, procesan y analizan los datos y la información de la empresa para la toma de decisiones.

Incluye:

- El diseño adecuado de bases de datos, procesos, manejo y difusión de información para uso en la planeación estratégica y operativa, así como en las actividades y procesos.
- Los métodos de análisis e interpretación de datos e información y su difusión para la toma de decisiones dentro y fuera de la organización.

Principales Beneficios:

- Toma de decisiones de mayor calidad por análisis de información, datos y hechos, y no por suposiciones.
- Acciones operativas y de atención que sean oportunas y de calidad para los clientes, al contar con información adecuada.

Algunos Ejemplos de la Utilización Efectiva de la Información Incluyen:

- Utilización de bases de datos que incorporen índices, tendencias e indicadores relacionados con los procesos, productos, clientes y proveedores de la organización.
- Incorporación de la información de los clientes en las diferentes etapas de mejoramiento de los productos y servicios, desde la fase de diseño.
- Comparación del nivel competitivo y de desempeño de la organización contra la competencia, etc.

Criterio 5. Planeación Estratégica

Consiste en el proceso para lograr, mantener o incrementar el liderazgo en calidad de la organización, así como la forma en que se conjugan armónicamente los objetivos estratégicos, operativos, financieros y de calidad en el mediano plazo

Incluye:

- Establecimiento de la visión, misión y valores de la organización.
- Metodología para elaborar la planeación estratégica, integrando los objetivos de calidad.
- Diagnóstico de lo que favorece o frena el proceso de mejora continua.
- Proceso de planeación de objetivos y estrategias a mediano y largo plazo.
- Participación de los empleados, clientes y proveedores en el proceso de planeación.
- Implantación y difusión de la planeación a todos los niveles de la organización, traduciendo los lineamientos y planes estratégicos en procesos administrables, programas de trabajo y actividades específicas.

Principales Beneficios:

- Contar con objetivos comunes para toda la organización
- Establecer objetivos y metas medibles que puedan ser utilizadas para evaluar la efectividad de la planeación.
- Utilizar la información de la planeación para mejorar la competitividad
- Contar con acciones preventivas.

Algunas acciones de planeación incluyen:

- Definición de estrategias de calidad y mejora de procesos, tecnologías y productos
- Incorporación de las estrategias de calidad en los procesos de la organización.

- Incorporación de clientes, personal, proveedores en las estrategias de mediano y largo plazo.
- Medición del posicionamiento de la organización en el mercado.
- Comparación del nivel competitivo y de desempeño de la organización contra la competencia y los mejores de su clase, etc.

Criterio 6. Administración y Mejora de Procesos

Se enfoca a mantener una adecuada administración y mejora continua de los procesos de la organización, para asegurar que los clientes reciban un valor superior en los productos y/o servicios, cumpliendo con sus expectativas actuales y futuras.

Incluye:

- Los métodos para diseñar. Desarrollar, introducir y/o mejorar los productos y/o servicios que se ofrecen a los clientes o usuarios.
- La metodología para que los requisitos del cliente se transformen en características de producto o servicio, y estas a su vez se conviertan en especificaciones de diseño de procesos operativos y administrativos.
- Implantación del sistema de aseguramiento de calidad para evaluar y establecer la mejora continua de los procesos de la organización, incluyendo proveedores y distribuidores en su caso.

Principales Beneficios:

- Medir la eficacia y efectividad de los métodos de diseño y desarrollo de productos, servicios y procesos.
- Asegurar la eficiencia y la efectividad de los procesos clave, áreas de apoyo y proveedores en términos de niveles de calidad esperados
- Identificar oportunidades de mejora que optimicen la satisfacción de los clientes, incrementen la productividad de los procesos operativos/administrativos, y mejoren la rentabilidad del negocio.

Algunas Acciones para la Administración y Mejora de Procesos incluyen:

- Identificación de los métodos adecuados de la traducción de los requisitos de los clientes a características de productos y procesos.
- Aplicación de metodologías que faciliten el trabajo, tales como "justo a tiempo", control visual, etc.
- Implantación de métodos y sistemas de aseguramiento de calidad, como control estadístico de proceso (CEP), ISO 9000, QS 9000, etc.

Criterio 7. Impacto en la Sociedad

Se enfoca a establecer métodos de conservación de los ecosistemas, mejorando el entorno físico, social y económico de la empresa, así como promoviendo que otras organizaciones de su comunidad adopten este enfoque como parte de su ética empresarial y social.

Incluye:

- Cumplimiento de normas y regulaciones emitidas por las autoridades.

- Planes y programas encaminados a lograr la mejora del medio ambiente, reducción de niveles de contaminación, seguridad social, etc. dentro y fuera de las instalaciones de la empresa.
- Difusión y promoción de valores de calidad en la comunidad.

Principales Beneficios:

- Evitar que los productos, servicios y procesos dañen el medio ambiente.
- Disminuir los costos mediante el reciclaje y mejor utilización sistemática de materiales.
- Promover la buena reputación e imagen de la empresa sobre su ética empresarial y responsabilidad social

Algunos ejemplos incluyen:

- Acciones de difusión de valores de calidad en la comunidad.
- Acciones para mejorar el medio ambiente, reduciendo contaminaciones, emisiones, desperdicios tóxicos, etc.
- Cumplimiento de normas y regulaciones ambientales.

Criterio 8. Resultados

Se refiere a la relación causal entre los logros obtenidos por la organización y la implantación del modelo de Dirección por Calidad en todos sus aspectos (financieros, operativos, productivos, administrativos, etc.)

Incluye:

- Niveles y tendencias de mejora de productos y servicios.
- Niveles y tendencias de mejora de procesos y productividad.
- Niveles y tendencias de mejora de la calidad de vida del personal.
- Niveles y tendencias de mejora para los accionistas o la institución.
- Niveles y tendencias de mejora para los clientes.

Principales Beneficios: Monitoreo efectivo de los resultados obtenidos y su proceso de mejora en los aspectos siguientes:

- Optimizar los resultados financieros ante accionistas, mediante la mejora continua de los procesos.
- Retener clientes y aumentar su satisfacción derivada de los estándares de calidad por producto, servicio y entrega.
- Mejorar la calidad de los productos y servicios al compararse contra sus competidores y líderes en su ramo.
- Incrementar la productividad y eficiencia de sus procesos clave, área de apoyo, proveedores y distribuidores.
- Aumentar la satisfacción del personal en su trabajo en todos los niveles de la organización.

Modelos comparativos

ASPECTO	OTROS PREMIOS DE CALIDAD	INTRAGOB
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> ● Enfoque hacia la satisfacción de los usuarios, con la participación comprometida e involucrada del personal S. ● Integrar los esfuerzos, e intercambiar experiencias, implantar prácticas exitosas, desarrollar las capacidades del personal establecer planes estratégicos. ● Medir y evaluar el desempeño y la madurez de sus sistemas y procesos . ● Reconocer y retroinformar el desempeño y los logros de las unidades en la implantación planeada y consistente del Modelo de Gestión por Calidad Total. ● Generar una conciencia de responsabilidad social, ecológica y de desarrollo de bienestar de la comunidad en el ámbito de influencia . 	<p>La transformación radical de la Administración Pública para evidenciar un nivel de MADUREZ que se se refleje en la calidad de los procesos, bienes y/o servicios que se proporcionan</p> <p>Dignificación de la imagen de los servidores públicos, así como, de las dependencias y entidades evaluado desde el punto de vista de la ciudadanía, coadyuvando en el incremento de la productividad y la competitividad en las Dependencias y Entidades.</p>

Directrices o lineamientos	<p>Las unidades administrativas que decidan participar, deben adoptar el Modelo de Gestión por Calidad Total, descrito en el apéndice A : "Criterios del Premio IMSS de Calidad 2005" de la norma 1000-001-003, mismos que son la base de evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El Premio se otorga a las unidades administrativas que hayan demostrado en el ciclo y en su categoría, mayor calificación en la implantación, adopción y consolidación del Modelo de Gestión por Calidad Total. ● Vigencia 1 año ● 520 puntos aprox 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejora en el corto plazo de la calidad de bienes y/o servicios del sector público que tienen un alto impacto en la ciudadanía. ● Establecimiento de una Cultura de Calidad en el Servicio Público ● Transparencia en la Administración de las Dependencias y Entidades. ● Rendición sistemática de cuentas y de los resultados obtenidos por las Dependencias y Entidades. ● Visión de mejora continua, innovación y competitividad en la gestión de las Dependencias y Entidades del Gobierno Federal. ● 550 puntos aprox
Valores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mística de servicio 2. Capital intelectual 3. Cultura de calidad 4. Trabajo en equipo con calidad 5. Sentido de pertenencia 6. Compromiso individual y social 7. Comunicación 	<ol style="list-style-type: none"> 8. Liderazgo participativo. 9. Vocación de servicio. 10. Trabajo en equipo. 11. Orden y disciplina. 12. Reconocimiento Laboral.

Principios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo participativo 2. Satisfacción del usuario 3. Mejora continua y aprendizaje 4. Enfoque a procesos 5. Prevención y calidad desde el diseño 6. Autocontrol y auto evaluación 7. Autonomía de gestión 8. Respuesta oportuna 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción del cliente y ciudadano 2. Calidad en el servicio 3. Calidad de vida en el trabajo 4. Comunicación organizacional 5. Uso eficiente de los recursos 6. Respeto al entorno 7. Integridad, Transparencia y Honestidad 8. Mediciones 9. Mejora continua
Criterios	<ol style="list-style-type: none"> 1.0 Satisfacción del Usuario. 2.0 Liderazgo. 3.0 Satisfacción del Prestador de Servicio. 4.0 Información y conocimiento. 5.0 Planeación 6.0 Administración de procesos 7.0 Impacto en el entorno Social y Ecológico 8.0 Resultados del desempeño organizacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfacción del Cliente y Ciudadano 2. Liderazgo 3. Desarrollo del Personal y Gestión del Capital Intelectual 4. Administración de la Información y la Tecnología 5. Planeación 6. Gestión y Mejora de Procesos 7. Impacto en la sociedad 8. Resultados

Relación entre el Intragob e ISO 9001:2000

MODELO DE CALIDAD INTRAGOB	ISO 9000	OBSERVACIONES
CRITERIO 1 SATISFACCION DEL CLIENTE <ul style="list-style-type: none"> ● MEDICION DE LA SATISFACCION ● INTERRELACION CON EL USUARIO 	5.2 COMPROMISO DE LA DIRECCION 7.2.3 COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE <ul style="list-style-type: none"> ● INFORMACION DE PRODUCTO ● QUEJAS 	●
CRITERIO 2 LIDERAZGO <ul style="list-style-type: none"> ● POLITICA DE CALIDAD ● CODIGO DE ETICA ● COMITÉ DE CALIDAD 	5.0 RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCION <ul style="list-style-type: none"> ● POLITICA DE CALIDAD 8.2.2 AUDITORIA INTERNA	●
CRITERIO 3 <ul style="list-style-type: none"> ● DESARROLLO DEL PERSONAL Y GESTIÓN DE CAPITAL INTELLECTUAL ● RECONOCIMIENTO ● TRABAJO EN EQUIPO 	6.3 COMPETENCIA, TOMA DE DECISIÓN Y FORMACION 6.4 AMBIENTE DE TRABAJO	●
CRITERIO 4 ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LA TECNOLOGIA	8.4 ANALISIS DE DATOS PROCEDIMIENTO DEL CONTROL DE REGISTROS PROCEDIMIENTO DEL CONTROL DE DOCUMENTOS	●

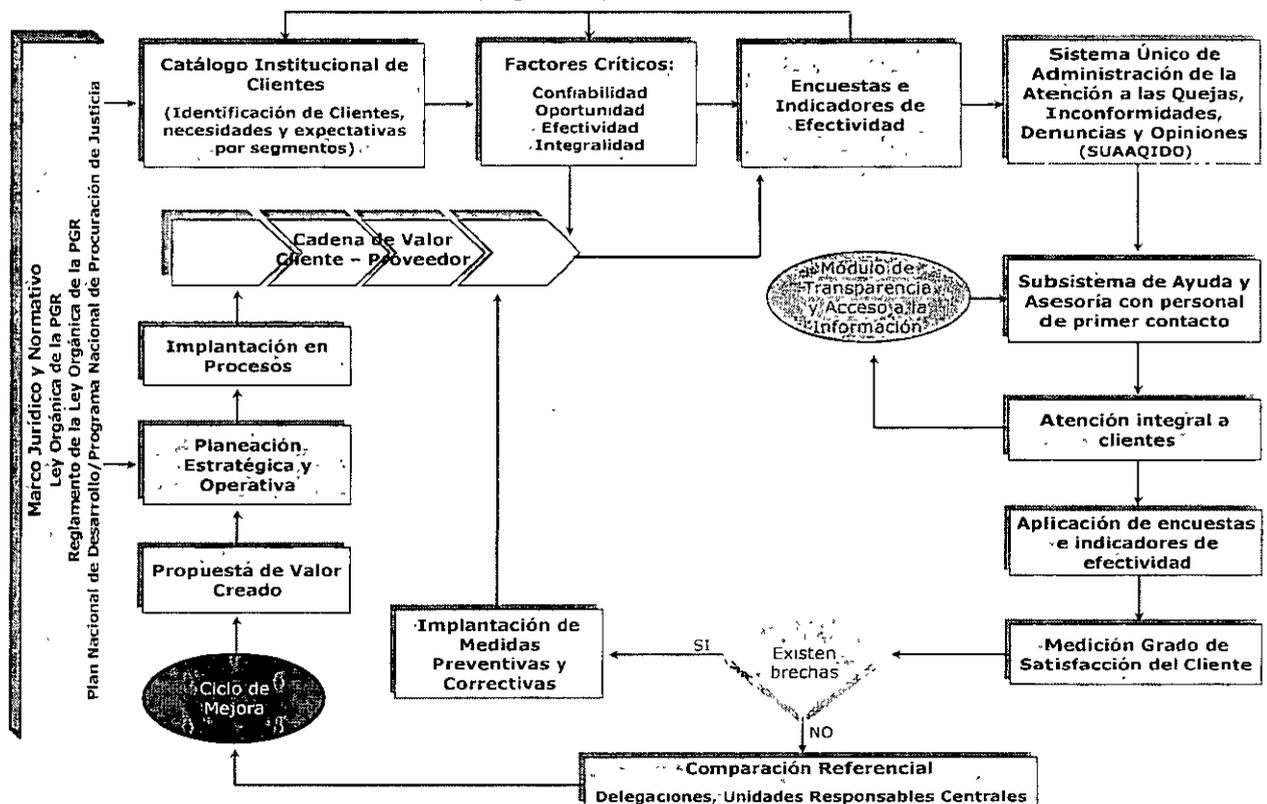
PREMIO DE CALIDAD INTRAGOB	ISO 9000	OBSERVACIONES
----------------------------	----------	---------------

CRITERIO 5 PLANEACIÓN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PLANEACIÓN OPERATIVA	7.0 PLANIFICACION DE LA REALIZACION DEL PRODUCTO <ul style="list-style-type: none"> ● OBJETIVOS DE CALIDAD ● PROGRAMAS DE TRABAJO ● PROCESOS ● ACTIVIDADES DE VERIFICACION Y SEGUIMIENTO 	●
CRITERIO 6 GESTIÓN Y MEJORA DE LOS PROCESOS	7.0 REALIZACION DEL PRODUCTO	●
CRITERIO 7 IMPACTO <ul style="list-style-type: none"> ● EN EL ENTORNO Y PROMOCION DE LA CULTURA DE CALIDAD ● CUMPLIMIENTO DE NORMAS OFICIALES ● PROGRAMAS DE CALIDAD 	●	●
CRITERIO 8 RESULTADOS <ul style="list-style-type: none"> ● MEJORA CONTINUA ● CADENAS DE VALOR SOCIAL: SOCIEDAD, ORGANIZACIÓN Y CULTURA. 	8.0 MEDICION ANALISIS Y MEJORA	●

Criterios del modelo de calidad total

La Procuraduría General de la República tiene como propósito **identificar, conocer y actualizar las necesidades y expectativas de sus clientes y su entorno, respecto a la respuesta y valor proporcionado por la Institución a través de la evaluación de su satisfacción y lealtad**; lo anterior, se encuentra sustentado en el Sistema de Clientes, cuyos componentes provienen de los Sistemas de Información Estadístico Uniforme de Control de Drogas (SEUNAD) e Integral de Información de Delincuencia Organizada (SIICDO), así como de un mecanismo internacional de asistencia jurídica.

Adicionalmente, se cuenta con un Sistema de Encuestas que prevé indicadores de efectividad para medir la percepción del valor que proporciona la Procuraduría, a través de sus productos y servicios, acotados por el marco jurídico, y alineados a la Misión y Visión de la Institución, en términos de legalidad, certeza, seguridad jurídica, confiabilidad, oportunidad, efectividad e integralidad; los cuales constituyen los factores críticos del ciclo de interacción Institución-Cliente. (Figura 1)

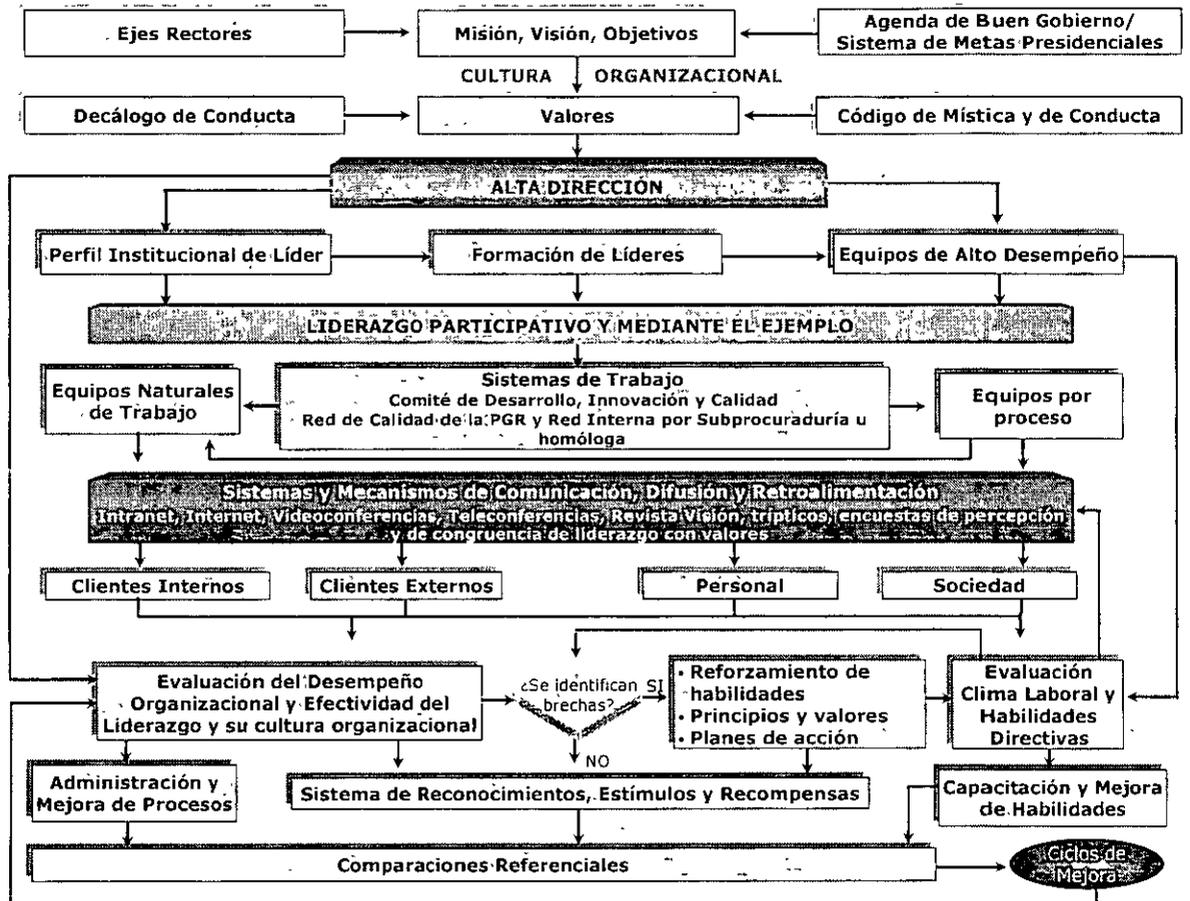


2.0 Liderazgo

Propósito

La Procuraduría General de la República (PGR), ha logrado **reorientar su enfoque estratégico a partir de reconocer y desarrollar como fuerza impulsora un liderazgo genuino, participativo y mediante el ejemplo**, considerando como eje rector el

Programa Nacional de Procuración de Justicia, para combatir la impunidad y la corrupción, así como de manera frontal al narcotráfico y la delincuencia organizada, volver eficiente a la Institución; promover y proteger los derechos humanos, además de atender a las víctimas del delito. Lo anterior en el marco de la Agenda de Buen Gobierno, considerando el Sistema de Metas Presidenciales y la cultura organizacional, fundamentada en los principios y valores determinados por la propia Procuraduría (Figura 1)



3.0 Planeación

Propósito

La Procuraduría General de la República define como fuerza impulsora para su Sistema de Planeación Estratégica y Operativa, el liderazgo participativo, el cual considera como punto de partida al Plan Nacional de Desarrollo para diseñar su enfoque hacia el cliente, al establecer su misión y visión, con base en los resultados del diagnóstico y diseño integral estratégico, sustentado en principios y valores, así como la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, factores claves de éxito, productos y servicios, tendencias y desde luego su entorno. (Figura 1)

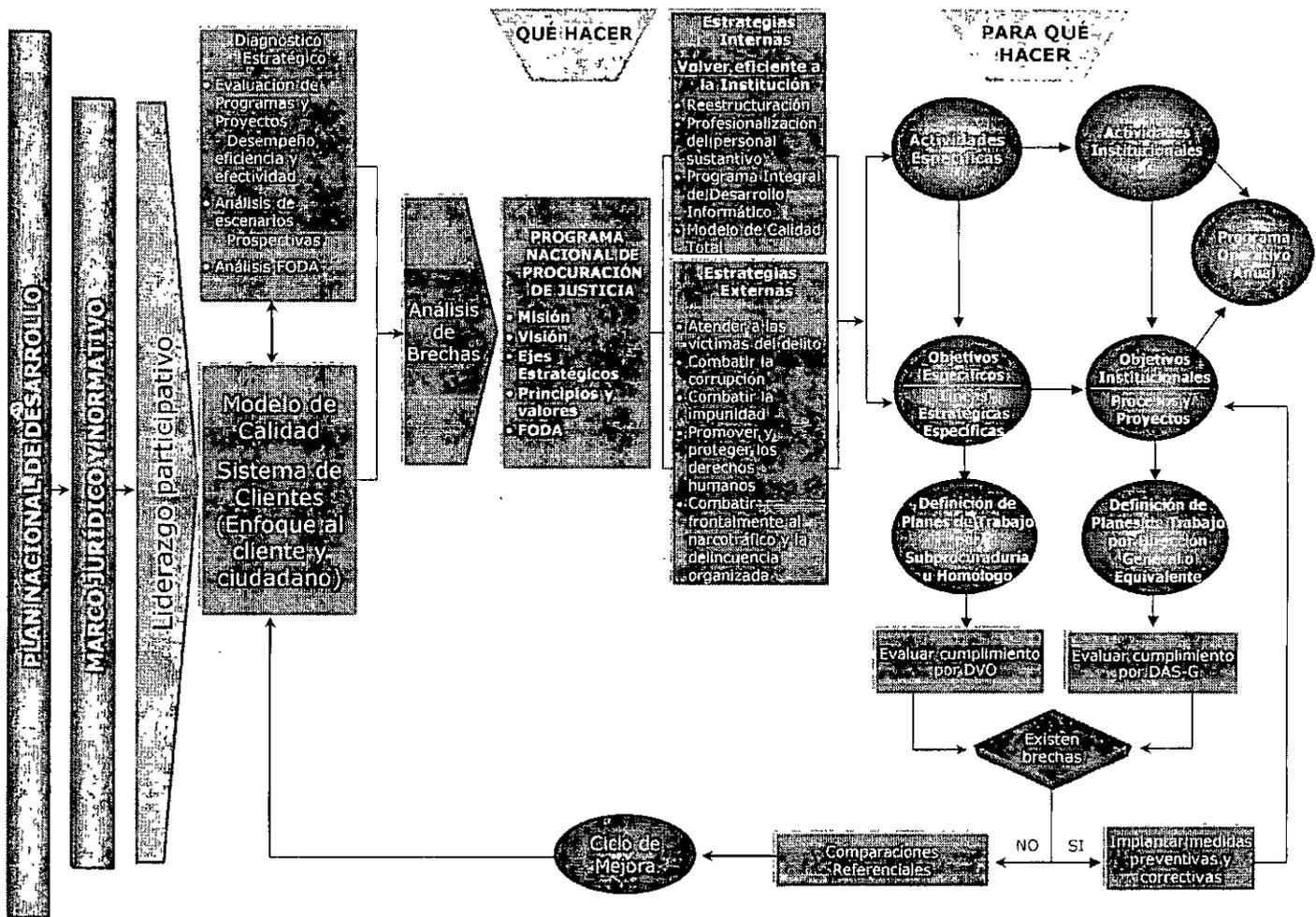


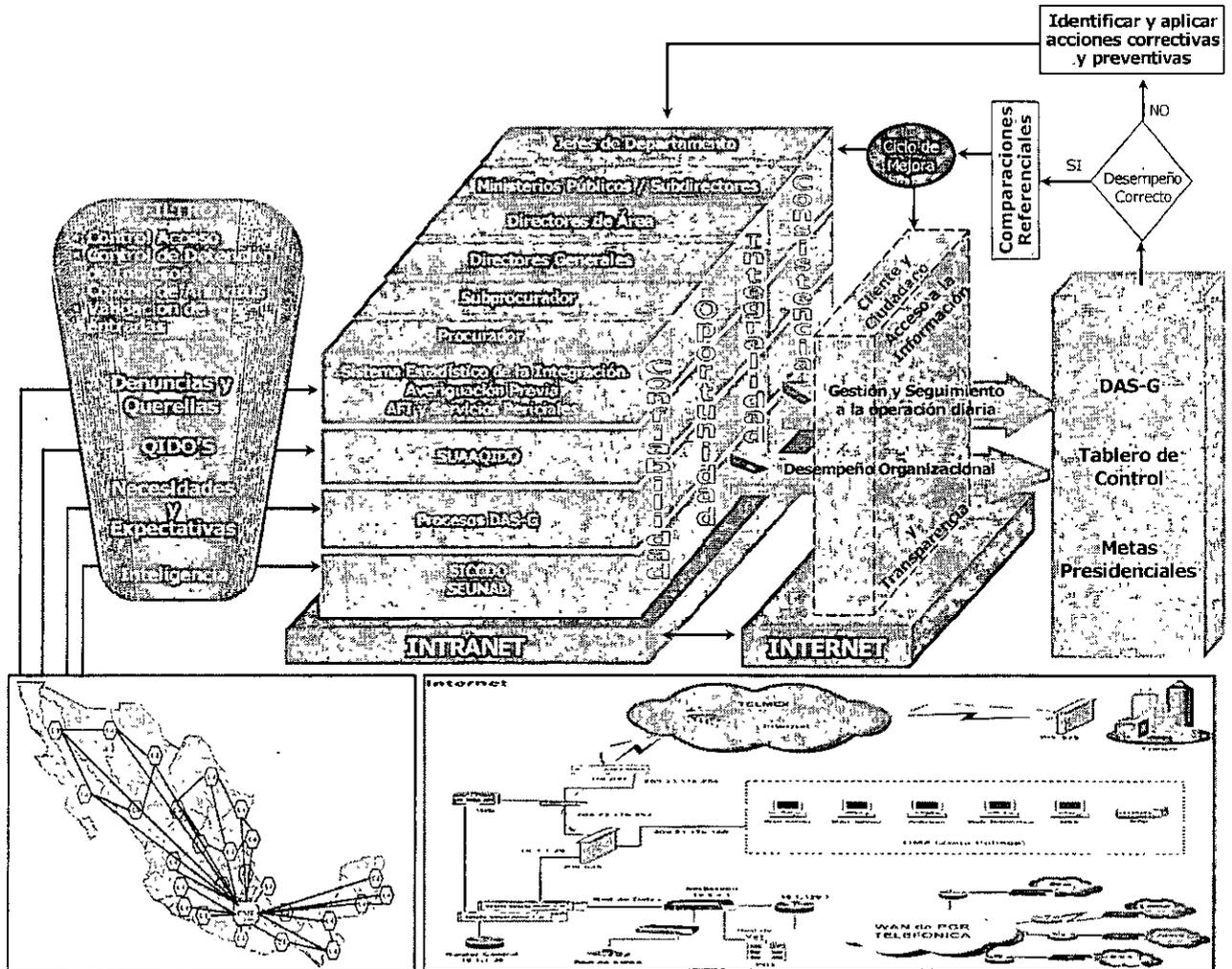
Figura 1

4.1 Información

Propósito

Los Sistemas de la Procuraduría tienen como **propósito concentrar información sustantiva, relativa a delitos federales**, tales como fiscales relacionados con el sistema financiero, cometidos por servidores públicos, patrimoniales, en materia de derechos de autor, electorales, ambientales, tráfico de piezas arqueológicas, control de drogas y delincuencia organizada, **para retroalimentar a todos los niveles de la Institución, en los sistemas y procesos vinculados con los equipos naturales de trabajo y para la adecuada toma de decisiones**, contando con información sistematizada que permite su consulta en tiempo real para llevar a cabo análisis de contraste entre eventos actuales y pasados proporcionando información para los Ministerios Públicos de la Federación, las Secretarías de Estado, Gobiernos de los Estados y del Distrito Federal, Gobiernos Internacionales.

A través de la definición y selección de la plataforma de información, se identifican a detalle los requerimientos de los Sistemas, que permiten su adecuado funcionamiento, identificando áreas de oportunidad e implementando mejoras para optimizar el registro y control de la información, su resguardo, así como su difusión y disponibilidad, por medio de Intranet para los usuarios internos e Internet para los clientes externos. (Figura 2)



A partir de la presente Administración, los Sistemas de Información han registrado un desarrollo y evolución sustentada en la plataforma de información que facilita la conectividad de los diversos sistemas que venían operando con esfuerzos aislados y procesos incipientes. En la Figura 3 se refleja la interrelación de los sistemas que integra la Procuraduría General de la República.

5.0 Personal

Propósito

La Procuraduría General de la República tiene como propósito fundamental, **considerar a su personal como su capital más importante, para lograr la mejora continua de sus sistemas y procesos que se transforman en productos y servicios de calidad para el cliente y ciudadano**, poniendo en práctica los más altos principios del servicio público: profesionalismo, transparencia, imparcialidad, objetividad, eficiencia, eficacia, efectividad, coordinación e integralidad.

La capacitación es un pilar fundamental para la formación y actualización del personal de todos los niveles, siendo cotidiano el reforzamiento del aprendizaje para lograr las mejores prácticas y conocimientos que ponen al día y a la vanguardia la Institución. (Figura 1)

TIPO DE PERSONAL	No. DE PERSONAL
Mandos Superiores, Medios y Homólogos	2,316
Personal Sustantivo	10,502
Personal Operativo	6,520

El perfil del profesional de la Institución se orienta en un 60% a nivel licenciatura exhibiendo un comportamiento que obedece a una curva de distribución normal, en donde los extremos quedan representados por 0.1% de personal con doctorado y hasta un 7% de personal con educación básica.

6.0 Responsabilidad Social

Propósito

La Procuraduría General de la República consciente de su gran responsabilidad social, tiene como propósito crear valor para el desarrollo sustentable de su entorno, el bienestar de la comunidad y la **promoción de una cultura de calidad**, a través de un enfoque holístico que considera la prevención del delito, igualdad de derechos y atención a grupos vulnerables, así como comparaciones referenciales de mejores prácticas; orientadas todas ellas al bienestar social y jurídico de la comunidad. (Figura 1)



Figura 1

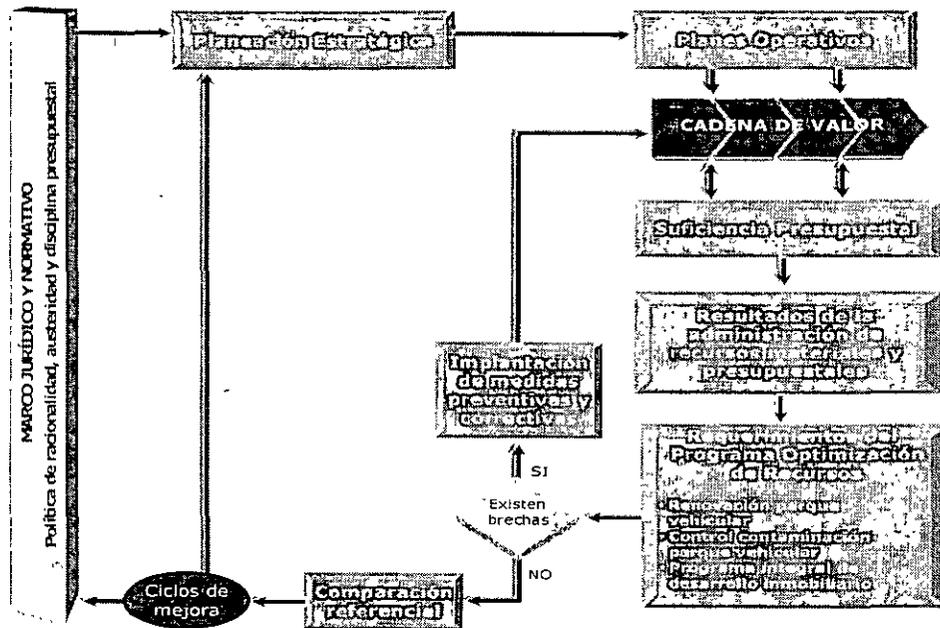
7.1 Ecosistemas

Propósito

La Procuraduría considera en su enfoque estratégico la política de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal, con el **propósito de determinar planes operativos que permitan a través de la identificación de la cadena de valor Proveedor – Cliente – Proveedor, reducir el impacto ambiental negativo ocasionado por los productos y servicios que ofrece al cliente y ciudadano.**

Implantación

A través de la administración de recursos materiales y presupuestales se lleva a cabo desde el 2001 la renovación del parque vehicular para contribuir al control de la contaminación ambiental. Adicionalmente, se desarrolla un Programa de Mantenimiento Preventivo a los sistemas de hidroneumáticos y bombeo de agua, aire acondicionado, plomería y subestaciones eléctricas entre otros, con la finalidad de garantizar el aprovechamiento de los recursos de energía eléctrica y agua; dentro de este contexto, se sustituyeron lámparas y balastos por equipos ahorradores de energía. Así mismo, la Procuraduría ha impulsado el uso de correo electrónico y la digitalización de documentos, para disminuir el consumo de papel.



8.0 Competitividad de la Organización

Propósito

La Procuraduría General de la República se ha propuesto la implantación del Modelo de Calidad Total, para crear valor a los diversos grupos de interés con los que interactúa: clientes, personal, sociedad, proveedores e Instituciones a las que rinde cuentas; lo anterior previsto en su planeación estratégica y en su enfoque para fortalecer sus sistemas y procesos a través de un liderazgo participativo y mediante el ejemplo, orientado a la satisfacción del cliente y ciudadano, sustentado en el desarrollo y facultamiento de su personal, así como en la información y el conocimiento organizacional para lograr un mayor impacto en la sociedad y recuperar su confianza y credibilidad.

El Modelo de Calidad Total impulsa una procuración de justicia pronta y expedita, para responder a una de las demandas más reiteradas de la sociedad: abatir visiblemente los delitos en un estado de derecho que otorgue seguridad, tranquilidad y paz para todos los mexicanos, con total respeto a los derechos humanos.

8.1 Resultados de Valor Creado para los Clientes

Al inicio de la actual Administración, la Institución se propuso recuperar la confianza del cliente y ciudadano, abatiendo el rezago histórico de los principales procesos, productos y servicios que se proporcionan.

Vinculación con el sistema de planeación estratégica

Planeación Estratégica

El Programa Nacional de Procuración de Justicia constituye el eje rector que sustenta la planeación estratégica en el Modelo de Procuración de Justicia, cuyo propósito se fundamenta en los siguientes seis ejes estratégicos institucionales: Volver eficiente a la Institución, reducir los índices de impunidad, reducir los hechos de corrupción, disminuir los delitos contra la salud y la delincuencia organizada, fomentar el respeto a los derechos humanos y prevenir el delito, así como atender a las víctimas y ofendidos. Los ejes descritos son los factores críticos de éxito del Sistema de Planeación por su relación causal con los resultados operativos. (Figura 2)

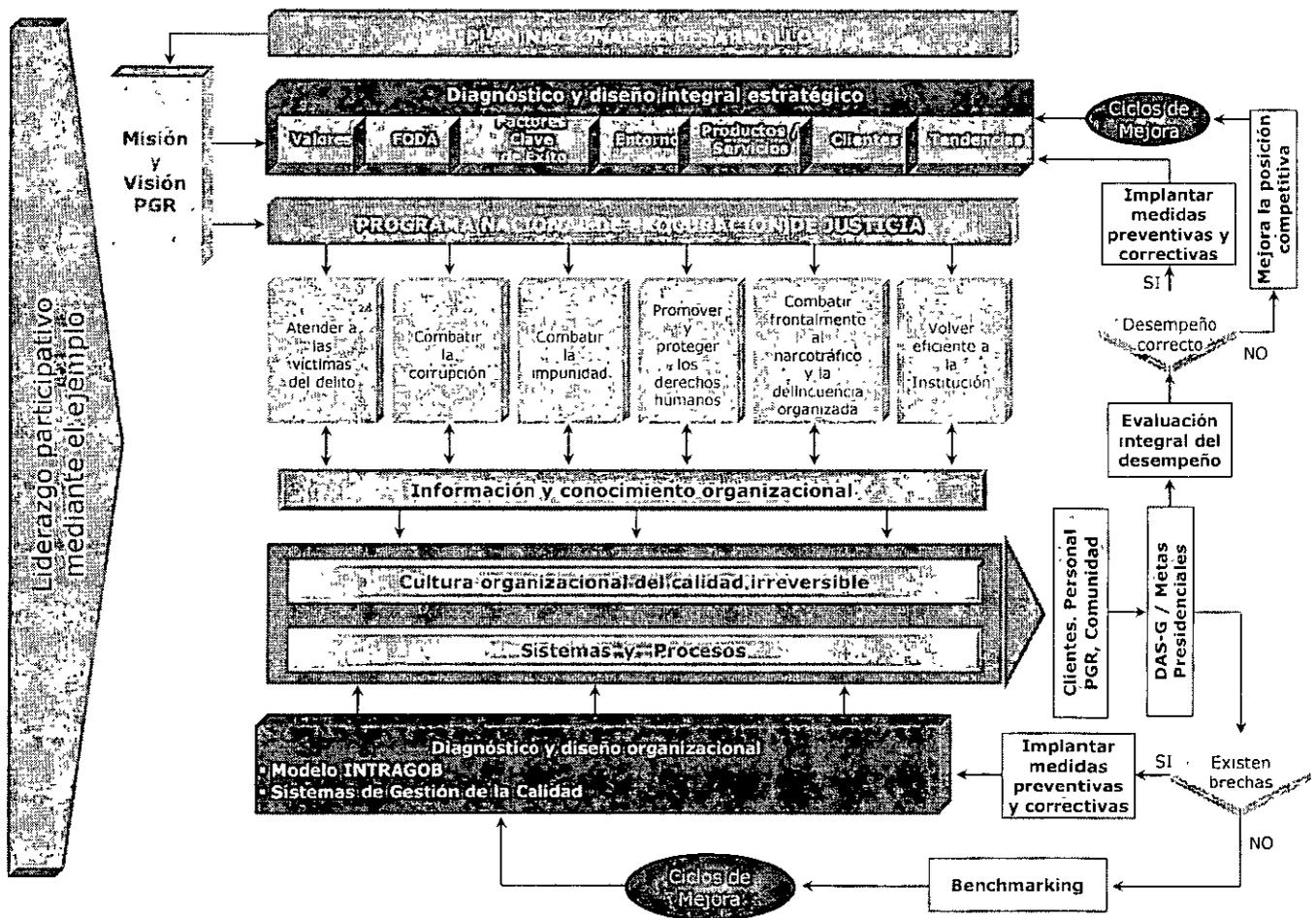


Figura 2

Implantación

Como resultado de un diagnóstico institucional aplicado en el año 2000, se detectó que la operación de la Procuraduría era de carácter reactivo y no preventivo, ante ello, se realizaron acciones encaminadas a difundir y arraigar la cultura de planeación a largo plazo, con una visión integral y con un enfoque holístico, interinstitucional, coordinado y provisorio ante los grandes cambios y retos de la delincuencia organizada; lo que trajo

como consecuencia una definición de la misión y visión institucional (Figura 3), que requirió la modificación de la Ley Orgánica de la Procuraduría.

EJES ESTRATÉGICOS

Promover y proteger los derechos humanos

Los derechos humanos y la procuración de justicia constituyen un binomio indisoluble, la Procuraduría es garante del mismo al lograr un equilibrio que impida que la protección de derechos humanos, se convierta en sinónimo de impunidad.

Atender a las víctimas del delito

Esta estrategia representa un esfuerzo sin precedentes en la procuración de justicia, que ha permitido instrumentar un sistema de atención para unificar acciones permanentes a fin de atender en forma integral a las víctimas del delito, mediante la reparación satisfactoria del daño, brindando servicios médicos y psicológicos, así como la orientación y asesoría requerida en la defensa de sus derechos.

Combatir la corrupción

Se ha construido una nueva cultura del servicio público de procuración de justicia, donde predominan los valores de transparencia y honestidad, lo que ha requerido la suma de esfuerzos gobierno-sociedad para dignificar y mejorar el nivel de vida de nuestro personal y consolidar la rendición de cuentas como responsabilidad permanente.

Combatir la impunidad

Se han fortalecido programas especiales que han permitido abatir el rezago en la investigación y persecución de delitos, lo que implicó la modernización de procesos que han sistematizado las actuaciones del Ministerio Público de la Federación y de sus auxiliares, así como programas permanentes de capacitación técnico jurídica, logrando servicios de procuración de justicia con estándares de calidad internacional.

Volver eficiente a la Institución

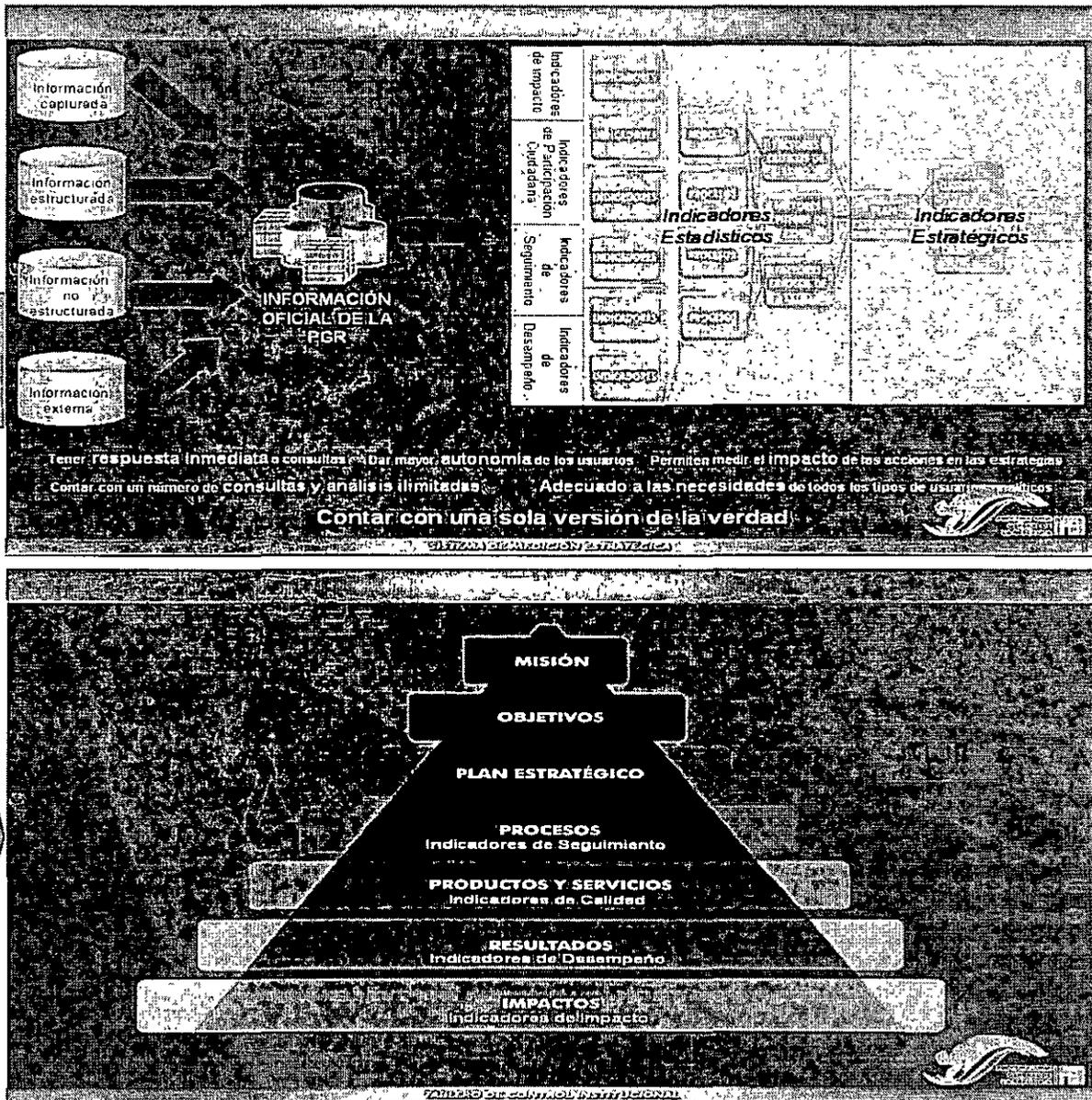
Se modernizó la Procuraduría al adoptar un esquema de organización funcional, mejores prácticas y un Modelo de Calidad Total como mística de trabajo, transparentando los procesos y llevando a cabo los Programas Integrales de Desarrollo Inmobiliario e Informático.

Se ha impulsado la profesionalización de los servidores públicos, mediante el establecimiento y desarrollo del servicio de

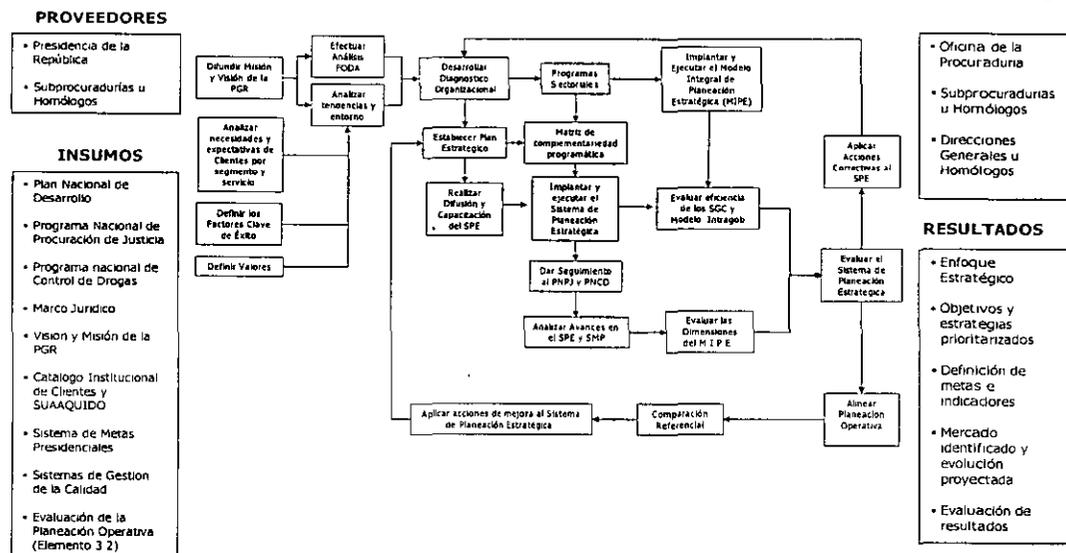
Combatir frontalmente al narcotráfico y la delincuencia organizada

El incremento del narcotráfico y de la delincuencia organizada cada vez con mayor violencia y con enormes recursos, ha ocasionado que estos fenómenos delictivos tengan un carácter multinacional, para enfrentarlos se ha requerido impulsar acciones coordinadas con el concurso de los tres niveles de gobierno: federal, estatal y municipal, así como concertar instrumentos de cooperación y colaboración internacional, bilaterales y multilaterales, tales como: Convención Interamericana contra el Terrorismo y la Convención de la ONU contra la Delincuencia Organizada.

Para articular el Sistema de Planeación Estratégica y Operativa, la Procuraduría cuenta con sistemas interrelacionados de información y conocimiento institucional, tales como: Sistema de Metas Presidenciales, Sistema de Medición Estratégica (Tablero de Control) y Sistema de Planeación Estratégica DAS-G (Elemento 4.1), a través de los cuales evalúa su eficiencia y efectividad con indicadores estadísticos y estratégicos de impacto, participación ciudadana, de seguimiento y de desempeño, lo que hace posible dar respuesta inmediata a los requerimientos y necesidades de los clientes y usuarios internos, muestra de ello el Sistema de Medición Estratégica. (Figura 4 y 5)



Por otra parte, a través de los Modelos de Calidad INTRAGOB y Nacional para la Calidad Total, se retroalimenta y permea a toda la Institución la Cultura Organizacional de Calidad Irreversible, para dar congruencia a sus sistemas y procesos orientados a sistemas de gestión de la calidad. Lo anterior impacta a las partes interesadas: clientes, personal y comunidad, conociendo sus necesidades y expectativas, analizándolas a través de un enfoque sistémico, reflejado en nuestro Sistema de Planeación Estratégica. (Figura 6)



Con el propósito de desplegar el Sistema de Planeación Estratégica, se realizó una prueba piloto con la participación de la Fiscalía Especializada para la Atención de Delitos Electorales (FEPADE), la cual permitió detectar los ajustes necesarios para hacer más accesible la asimilación de los conceptos y la metodología del Modelo de Planeación Estratégica.

Para el despliegue total en la Procuraduría, durante el periodo marzo - julio 2002, se llevaron a cabo diez Talleres en los que se capacitó a 741 servidores públicos, destacando la participación de los Directores Generales de la Institución, adscritos a 125 Unidades Administrativas, esfuerzo que ha sido permanente en la Institución.

Otro elemento importante para el despliegue, fue la designación de un Responsable del SPE/DAS-G de cada una de las distintas Unidades Administrativas, así como de las Subprocuradurías, Fiscalías y homólogas, quienes fungen como enlaces con la Dirección General de Planeación e Innovación Institucional para retroalimentar el sistema.

Para garantizar la efectividad de la planeación estratégica se utiliza un sistema de evaluación anual basado en los siguientes criterios:

- Orientación de actividades.- Vinculación de las atribuciones con los planes y programas institucionales e iniciativas federales.
- Alineación.- El enfoque estratégico de cada una de las áreas que integran la Institución es acorde con la Planeación Estratégica de la misma.

- **Congruencia.-** Es la relación interdependiente que existe entre los elementos de planeación de un mismo nivel, actividades, objetivos y líneas estratégicas, para los casos de la Procuraduría y Subprocuradurías u homólogos.
- **Indicadores.-** Son la expresión numérica que cuantifica el grado de avance y cumplimiento de los objetivos, procesos y proyectos planteados, en correlación al logro de metas programadas y establecidas por los responsables de las áreas adscritas. La evaluación del SPE, se realiza en conjunto con la operativa, esto es derivado del enfoque sistémico que impone el Modelo de Planeación.
- **Programa de Trabajo:** Se evalúa el impacto de los ejes estratégicos con el cumplimiento de planes de trabajo.

Del resultado del proceso de evaluación, aplica como medida correctiva la adecuación de los objetivos y procesos de acuerdo a la metodología establecida por el DAS-G.

Los elementos preventivos del Sistema de Planeación Estratégica se realizan en dos momentos:

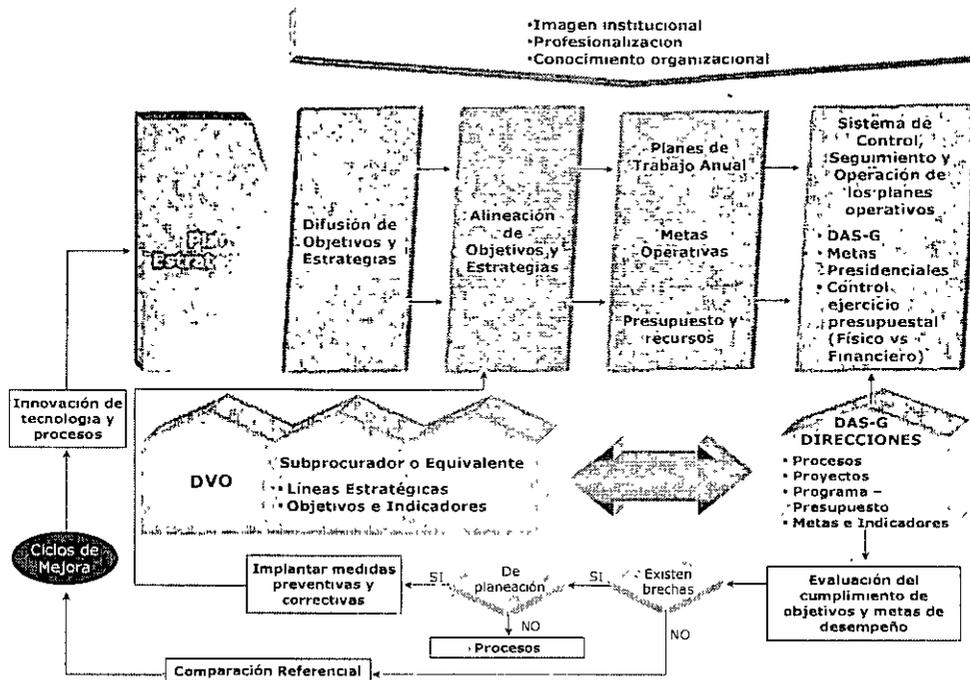
El primero se refiere a la integración del Reporte Integral de Planeación, que consta de un programa de visitas de verificación, para asegurar el cumplimiento de los requisitos del SPE. A través del segundo, se garantiza el seguimiento de los indicadores y metas registrados en los objetivos estratégicos, lo que se lleva a cabo de manera mensual, culminando con una revisión y dictamen anual sobre el cumplimiento de los planes de trabajo.

Adicionalmente, se otorga asistencia técnica en materia de planeación y seguimiento,

3.2 Planeación Operativa

Propósito

Establecer los Planes de Trabajo Anuales, que integran las metas operativas y el presupuesto correspondiente, dando origen al Sistema de Control y Seguimiento de los planes operativos a cargo de las Unidades Administrativas.



Implantación

El Sistema de Control y Seguimiento se encuentra integrado por los siguientes componentes:

El Sistema de Alineación Estratégica Digital (DAS-G), que **permite la alineación de la planeación operativa con la estratégica y evalúa a través de indicadores de desempeño la gestión institucional expresada en el cumplimiento de las metas y el control del ejercicio presupuestal** (avance físico vs. financiero). Asimismo prevé la evaluación del desempeño Institucional, a través de la medición de resultados del Sistema DAS-G y de las metas presidenciales, para posicionar competitivamente a la Institución. (Figuras 9 y 10)

El DAS-G da seguimiento a la planeación estratégica a través de un conjunto de metodologías y herramientas digitales que facilitan, vía Internet, la definición y el seguimiento de los procesos y proyectos de innovación/mejora e inversión de las Direcciones Generales o equivalentes que contribuyen al cumplimiento del Programa Nacional de Procuración de Justicia. Así mismo, permite el autodiagnóstico mediante herramientas de análisis, que hacen posible mejorar la planeación operativa y realizar los procesos de planeación, programación, seguimiento y evaluación.

El DAS-G dispone de un mecanismo de seguimiento a los objetivos, proyectos y procesos, a través de sus indicadores y metas establecidas, identificando su cumplimiento mediante semáforos que vigilan el cumplimiento de sus planes de trabajo, registrados en el sistema.

3. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD

Estrategia de generalización del modelo de calidad en la organización

El proceso de implementación debe tener un programa de etapas definida; es decir, una planeación estratégica. Cada una de las etapas corresponde a una de las acciones estratégicas para el logro de los resultados esperados de la implementación.

ETAPAS

- 1) Verificación de la difusión plena y de la comprensión del plan de calidad dentro de toda la organización.
- 2) Capacitación del equipo guía y de todos los miembros de la organización en el proceso de implementación
- 3) Capacitación en el conocimiento de calidad
- 4) Elaboración de la visión, misión y valores, sobre los cuales se sustenta todo programa de calidad.
- 5) Elaboración de todos los manuales y documentos del programa de calidad.
- 6) Verificación de las necesidades y requerimientos para la implementación. Plan de requerimientos de implementación.
- 7) Realización de las acciones de implementación.
- 8) Capacitación al equipo de auditoría Interna

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD

Este proceso requiere de un plan de implementación, el cual contendrá una ruta crítica integrada por ocho puntos

- 1) Propuesta de calidad.
- 2) Objetivo de calidad.
- 3) Alcance
- 4) Sistema de calidad.
- 5) Equipo guía de calidad entrenado.
- 6) Pasos iniciales hacia la calidad.
- 7) Apoyo necesario de los departamentos a la calidad.
- 8) Capacitación para provocar el cambio hacia la calidad.

Plan para iniciar el cambio

FASES DEL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD

Todos los especialistas concuerdan en decir que no existe un método universal para desarrollar el proyecto de implementación de la calidad. Pero si existe cierto número de puntos comunes en sus diferentes teorías; en estos puntos comunes se basará la descripción de las fases del proyecto.

Dentro de esta metodología, se tienen los siguientes objetivos:

- Gracias a la cronología de las fases propuestas, evita cometer errores perjudiciales
- Constituye un esquema aplicable a todo tipo de empresas, puede ser profundizado y personalizado para adaptarse a las necesidades reales de cada uno
- Incluye un cierto número de métodos y herramientas aplicables a la gestión de calidad que se podrán utilizar en la medida de las posibilidades.

FASES

- 1) **Convencer al equipo de dirección.** Se realizará mediante la presentación del diagnóstico, los beneficios de la gestión de calidad y el efecto en los costos de calidad.
- 2) **Establecer la estructura de calidad.** Crear un comité directivo de la calidad, integrar la dirección de calidad y organizar grupos de trabajo de mejora continua.
- 3) **Sensibilizar al personal y lograr su aprobación.** Ubicando el proceso de calidad total en relación a la empresa, definir las necesidades de calidad, definir la calidad total, exponer los principios de calidad e indicar el proceso a seguir. En cuanto a la aprobación, convencer mediante los beneficios del resultado de un trabajo en común y garantizar la perennidad del proceso.
- 4) **Formar al staff** Determinar la formación específica para la calidad total, definir aspectos generales, definir políticas y estrategias específicas, conducción de grupos, determinar la filosofía de cliente – proveedor y las herramientas específicas.
- 5) **Comunicación de la información en la fase de lanzamiento.** Influir en el entorno del personal.
- 6) **Formación del personal** Basado en información de políticas y estrategias de calidad, formación de la relación cliente – proveedor y definiendo las principales herramientas de trabajo.
- 7) **Implicar al personal. Motivándolo,** redefiniendo la identidad de la empresa, difundiendo la calidad y reconocimiento de méritos.
- 8) **Implantando círculos de calidad.**
- 9) **Definiendo un control de costos de calidad.**
- 10) **Estableciendo las herramientas de medición para cada caso de los costos de calidad.**
- 11) **Definiendo las herramientas específicas para medir la producción.**

- 12) **Haciendo uso de herramientas adicionales** que permitan lograr los objetivos de calidad, como: Just in time

El manual de calidad, los procedimientos y la documentación operativa ...

Partes integrantes de un sistema de calidad. La base de un Sistema de Calidad se compone de dos documentos, denominados Manuales de Aseguramiento de la Calidad, que definen por un lado el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización establece para llevar a cabo la gestión de la calidad (Manual de Calidad), y por otro lado, la definición específica de todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final (Manual de Procedimientos). El Manual de Calidad nos dice ¿Qué? y ¿Quién?, y el Manual de Procedimientos, ¿Cómo? y ¿Cuándo?. Dentro de la infraestructura del Sistema existe un tercer pilar que es el de los Documentos Operativos, conjunto de documentos que reflejan la actuación diaria de la empresa.

Manual de calidad. Especifica la política de calidad de la empresa y la organización necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la empresa. En él se describen la política de calidad de la empresa, la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la Calidad, etc. El fin del mismo se puede resumir en varios puntos:

- o Única referencia oficial
- o Unifica comportamientos decisionales y operativos.
- o Clasifica la estructura de responsabilidades.
- o Independiza el resultado de las actividades de la habilidad.
- o Es un instrumento para la Formación y la Planificación de la Calidad.
- o Es la base de referencia para auditar el Sistema de Calidad.

Manual de procedimientos. El Manual de Procedimientos sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los Procedimientos Operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del Sistema de Calidad de la empresa y dependiendo del grado de involucración en la consecución de la Calidad del producto final.

Planificación estratégica y despliegue de la calidad

Planificación Estratégica. La Planificación Estratégica de la Calidad es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la calidad. Los objetivos perseguidos con la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- o Proporcionar un enfoque sistemático.
- o Fijar objetivos de calidad.
- o Conseguir los objetivos de calidad.
- o Orientar a toda la organización.
- o Válida para cualquier periodo de tiempo.

La Planificación Estratégica requiere una participación considerable del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan de negocio y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para, en primer lugar, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos; en segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones, y, en tercer lugar, asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones. Los beneficios derivados del proceso de planificación son éstos:

- Alinea áreas clave de negocio para conseguir aumentar: la lealtad de clientes, el valor del accionista y la calidad y a su vez una disminución de los costes.
- Fomenta la cooperación entre departamentos.
- Proporciona la participación y el compromiso de los empleados
- Construye un sistema sensible, flexible y disciplinado.

Los principales elementos dentro de la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- La Misión, cuya declaración clarifica el fin, propósito o razón de ser de una organización y explica claramente en qué negocio se encuentra.
- La Visión, que describe el estado deseado por la empresa en el futuro y sirve de línea de referencia para todas las actividades de la organización.
- Las Estrategias Clave, principales opciones o líneas de actuación para el futuro que la empresa define para el logro de la visión.

Planificación de todas las estrategias. Son muchos los beneficios del trabajo en equipo en cualquier proceso de mejora de calidad. En el equipo, cada uno de los componentes aporta distintas experiencias, habilidades, conocimientos y perspectivas sobre los temas que abordan diariamente. Una única persona intentando eliminar un problema o un defecto raras veces conseguirá dominar un proceso de trabajo completo. Los beneficios más significativos en calidad, normalmente, los logran los equipos: grupos de individuos que unen su talento y la experiencia que han desarrollado trabajando en distintas etapas del proceso que comparten. Los equipos de mejora consiguen resultados duraderos porque pueden abordar aspectos mayores que una persona sola, pueden comprender completamente el proceso, tienen acceso inmediato a los conocimientos y habilidades técnicas de todos los miembros del equipo, y finalmente pueden confiar en el apoyo mutuo y en la cooperación que surge entre los componentes del grupo. Un equipo es un conjunto de personas comprometidas con un propósito común y del que todos se sienten responsables. Dado que los componentes del equipo representan a varias funciones y departamentos, se obtiene una profunda comprensión del problema, permitiendo a la organización resolver los problemas que afectan a varios departamentos y funciones. Para mejorar la eficacia del trabajo en equipo es necesario dominar una serie de habilidades:

- Toma de decisiones, mediante tres pasos: Inputs(recogida y presentación de información relevante), Proceso del equipo (lograr una comprensión común de los hechos y un acuerdo sobre las opiniones e ideas de los componentes del equipo mediante técnicas de comunicación eficaces) y Resultados (donde se decide sobre las acciones apropiadas).
- Recogida y transmisión de información. La comunicación efectiva en cuanto a cómo se recoge la información es esencial en el proceso, desarrollando técnicas como la capacidad de escucha o la capacidad de preguntar.
- Celebración de reuniones, las cuales proporcionan la base comunicativa del equipo y que hay que establecer, planificar, dirigir, evaluar y preparar.
- Relaciones interpersonales. Las distintas personalidades, actitudes y necesidades de cada uno de los componentes pueden crear barreras que interfieran en las interacciones del

equipo. La plena participación de todos los miembros implica el conocimiento de estas posibles barreras y la forma de superarlas y solucionarlas.

Trabajo en equipo. Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor. Los componentes del equipo deben ser capaces de: gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

El proceso de mejora continua

La Mejora de la Calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora. Un proyecto de mejora de la calidad consiste en un problema (u oportunidad de mejora) que se define y para cuya resolución se establece un programa. Como todo programa, debe contar con unos recursos (materiales, humanos y de formación) y unos plazos de trabajo. La Mejora de la Calidad se logra proyecto a proyecto, paso a paso, siguiendo un proceso estructurado como el que se cita a continuación:

- Verificar la misión.
- Diagnosticar la causa raíz.
- Solucionar la causa raíz.
- Mantener los resultados.

En un primer momento, se desarrolla una definición del problema exacto que hay que abordar, es decir, se proporciona una misión clara: el equipo necesita verificar que comprende la misión y que tiene una medida de la mejora que hay que realizar. Las misiones procederán de la identificación de oportunidades de mejora en cualquier ámbito de la organización, desde el Plan estratégico de la empresa hasta las opiniones de los clientes o de los empleados. Eso sí, la misión debe ser específica, medible y observable.

Documentos que rigen la operación y funcionamiento de la APF

RECTORES

- Constitución
- Leyes
- Planes
- Códigos
- Reglamentos
- Decretos
- Tratados
- Estatutos

■ Órdenes Presidenciales

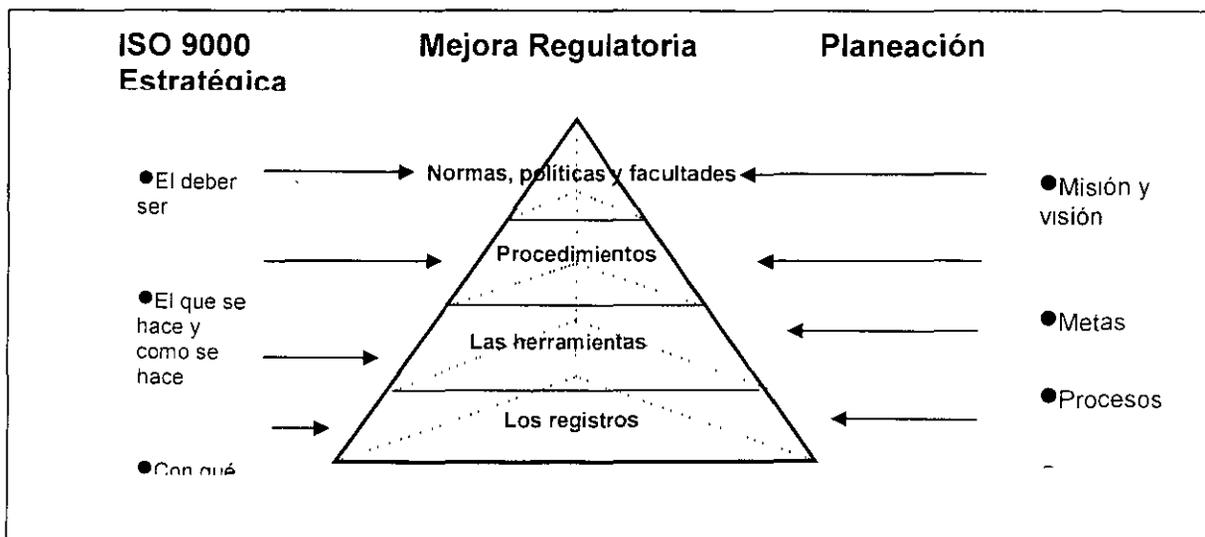
NORMATIVOS

- Normas
- Políticas
- Reglas
- Manuales
- Oficios
- Acuerdos
- Lineamientos

NO NORMATIVOS

- Programas
- Guías
- Directivas
- Oficios Circulares
- Avisos
- Tableros
- Informes
- Boletines
- Metodologías
- Instructivos
- Metas
- Criterios
- Mandatos
- Convenios
- Bases de colaboración

Alineación de Documentos con ISO 9000 y Planeación Estratégica



Documentos Normativos Contemplados por la Herramienta



Etapas de implantación del S.G.C.

1. Diagnóstico inicial
2. Establecimiento de un Comité de Calidad
3. Definición de la Política de Calidad, Objetivos de Calidad y alcance del Sistema.
4. Definición de los procesos del SGC
5. Elaboración del Manual de Calidad
6. Elaboración de Procedimientos (de calidad y operativos)
7. Capacitación y difusión de la documentación
8. Revisión Directiva
9. Generación de evidencias
10. Realización de auditorías de calidad
11. Implantación de acciones correctivas y/o preventivas
12. Certificación

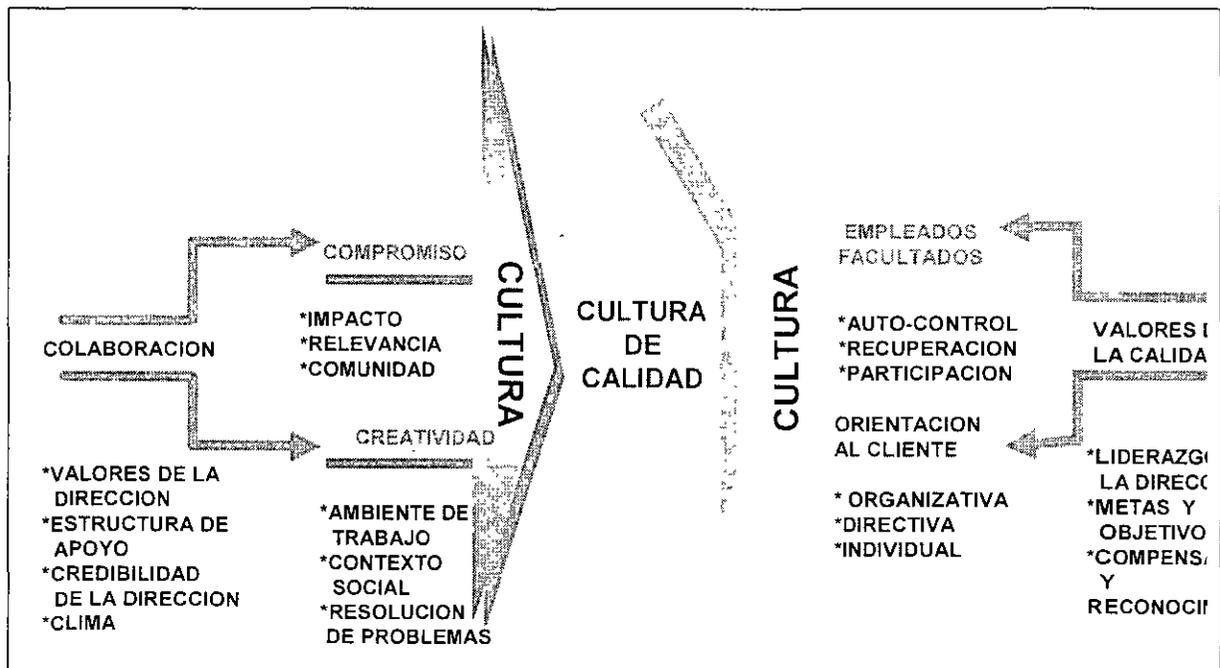
Mejora continua y cultura de excelencia y calidad total

Cultura: es el conjunto de conocimiento, creencias, leyes morales, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad.

Cultura Organizacional: Conjunto de sistemas formales e informales que se practican en una organización, es decir, es una forma de vida en la organización. El sistema formal incluye las estructuras, sistemas, procedimientos, métodos y formas de interacción establecidos por vía formal, y el subsistema informal incluye las conductas y los símbolos que se practican en la organización valores, clima organizacional, mitos, etc.

La cultura de calidad: se sustenta en el ejercicio de una serie de valores que se orientan a un objetivo primordial, la satisfacción de las necesidades reales del usuario.

Los **valores** son los principios o las pautas de conducta, que orientan la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en su trabajo.



EVALUACIÓN FINAL

NOMBRE:		
MODULO	FECHA	DEPENDENCIA
CARGO:		

PARTE I.

Lea y escriba la respuesta correcta

1. ¿ Qué es calidad y calidad total?
2. Menciona brevemente los diferentes enfoques que se conocen de la calidad total
3. Qué elementos conforman el circulo Deming?
4. Describe las etapas en la implantación de un sistema de calidad ISO 9001:2000 en una organización
5. ¿Qué elementos se consideran en el modelo INTRAGOB?

6. Describa el modelo de planeación estratégica de la PGR
7. Menciona los antecedentes más importantes de la planeación en la PGR
8. ¿Qué políticas y estrategias institucionales planteó la PGR a partir del diagnóstico?
9. ¿Qué es el SPE, cómo funciona y cómo participas en éste?
10. En qué consiste el Sistema de Alineación Estratégica y cómo funciona
11. Describir como se alinea la actividad institucional de la PGR con el PND el PNPJ

PARTE II:

Anote una F si la aseveración es falsa y una V si es verdadera.

Los equipos de mejora se integran por personal operativo	
La participación en los círculos de calidad es obligatoria	
Si se implantan los círculos de calidad, los equipos de mejora y las herramientas estadísticas en una institución se logra la calidad total	
La norma ISO es un modelo de aseguramiento de calidad	
ISO 9001 comprende diseño, desarrollo, producción, instalaciones, capacitación, inspección, pruebas y servicio	
Una de las deficiencias de ISO 9000 es que no existen normas para preservar el medio ambiente	
Los elementos que integran ISO 9001 son 20	
El modelo de aseguramiento de calidad incluye política de calidad, manual de calidad, procedimientos de calidad e instrucciones de trabajo que integran el plan de calidad	