

Vinculación Estratégica

en las Organizaciones

Tavizón | Cortéz

Vinculación estratégica en las organizaciones

Arturo Tavizón Salazar
Klender Aimer Cortez Alejandro
(Coordinadores)

Datos de catalogación

TAVIZÓN SALAZAR, ARTURO Y CORTEZ
ALEJANDRO, KLENDER AIMER

Vinculación estratégica en las organizaciones

Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2016

ISBN: 978-607-32-4312-4

Área: Ciencias sociales

Formato: 17 × 24 cm

Páginas: 120

Vinculación estratégica en las organizaciones

El proyecto educativo *Vinculación estratégica en las organizaciones* es una obra colectiva creada por un equipo de profesionales, quienes cuidaron el nivel y pertinencia de los contenidos, lineamientos y estructuras establecidos por Pearson Educación.

Dirección general: Sergio Fonseca ■ **Dirección de innovación y servicios educativos:** Alan David Palau ■ **Gerencia de contenidos y servicios editoriales:** Jorge Luis Íñiguez ■ **Coordinadora de desarrollo de contenidos:** Lilia Moreno ■ **Especialista en contenidos de aprendizaje:** María Elena Zahar ■ **Coordinación de arte y diseño:** Mónica Galván ■ **Especialista en contenidos de aprendizaje Jr.:** Xitlally Álvarez ■ **Diseño de interiores:** ZasaDesign (Alberto Sandoval y Yelena Olivera) ■ **Diseño de portada:** ZasaDesign (Alberto Sandoval y Yelena Olivera) ■ **Composición y diagramación:** ZasaDesign (Alberto Sandoval y Yelena Olivera).

Contacto: soporte@pearson.com

Primera edición, 2016

ISBN LIBRO IMPRESO: 978-607-32-4312-4

ISBN EBOOK: 978-607-32-4319-3

D.R. © 2016 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Avenida Antonio Dovalí Jaime, No. 70

Torre B, Piso 6, Colonia Zedec Ed. Plaza Santa Fe

Delegación Álvaro Obregón, Ciudad de México,

C. P. 01210

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana Reg. Núm. 1031

www.pearsonenespañol.com

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 19 18 17 16



Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

Pearson Hispanoamérica

Argentina ■ Belice ■ Bolivia ■ Chile ■ Colombia ■ Costa Rica ■ Cuba ■ República Dominicana ■ Ecuador
■ El Salvador ■ Guatemala ■ Honduras ■ México ■ Nicaragua ■ Panamá ■ Paraguay ■ Perú ■ Uruguay ■ Venezuela

Este libro fue posible gracias al apoyo de los fondos federales del Programa del Fomento Institucional (PFI) 2015 asignados a la Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración. Asimismo, es una contribución de los cuerpos académicos de la institución en sus diferentes líneas de investigación:

- Innovación tecnológica
- Gestión de la Innovación en Modelos de Negocios
- Gestión pública
- Gestión de capital humano
- Negocios internacionales
- Contabilidad
- Finanzas
- Impuestos y estudio fiscales
- Auditoría
- Contabilidad gubernamental

También se tuvo la participación de los cuerpos académicos y sus miembros:

Cuerpos Académicos UANL-CA-320 Administración de Estrategias de Competencias para las PYMES, UANL-CA-224 Gobierno y Gobernabilidad, UANL-CA-259 Innovaciones Organizacionales, UANL-CA-280 Investigación Aplicada a la Contaduría y Administración, UANL-CA-198 Entorno Internacional de los Negocios, UANL-CA-279 Tecnología Instrucciona Educación y Desarrollo Humano, UANL-CA-347 Innovación Educativa en Ciencias Administrativas, UANL-CA-367 Gestión de Capital Humano UANL-CA-368 Tecnologías de Información y Comunicación en las Organizaciones UANL -CA -369 Innovación Social en las Organizaciones, UANL-CA-393 Contaduría, UANL-CA-387 Gestión de la Innovación en Modelos de Negocios, UANL-CA-386 Desarrollo empresarial, regional y sustentable, y UANL-CA-365 Estrategias de Mercadotecnia y Modelos de Negocios, de la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Los capítulos de este libro fueron evaluados por pares ciegos en un proceso de arbitraje para asegurar el rigor científico para su selección e inclusión en este libro.

El comité evaluador estuvo conformado por:

Dr. Arturo Tavizón Salazar, UANL, FACPYA, Innovación en las Organizaciones, México.

Dr. Klender Aimer Cortez Alejandro, UANL, FACPYA, Contaduría y Finanzas, México.

Dr. Abel Partida Puente, UANL, FACPYA, Negocios Internacionales, México.

M.F. Adriana Reséndiz Prado, UANL, FACPYA, Contaduría y Finanzas, México.
Dra. Adriana Segovia Romo, UANL, FACPYA, Gestión de Capital Humano, México.
Dr. Alfonso Hernández Campos, UANL, FACPYA, Contaduría y Finanzas, México.
Dr. Alfonso López Lira, UANL, FACPYA, Gestión de Capital Humano, México.
Dr. Armando Tijerina García, UANL, FACPYA, Negocios Internacionales, México.
Dr. Arsenio Pérez Pérez, Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, Venezuela, Gestión Educativa, Venezuela.
Dra. Claudia Doerfer, UANL, FACPYA, Gestión Educativa, México.
Dr. David Ceballos Hornero, Universidad de Barcelona, Contaduría y Finanzas, España.
Dr. Eduardo Javier Treviño Saldívar, UANL, FACPYA, Contaduría y Finanzas, México.
Dr. Eduardo Rivas Olmedo, UANL, FACPYA, Contaduría y Finanzas, México.
Dr. Eli Samuel González Trejo, UANL, FACPYA, Gestión de Capital Humano, México.
Dr. Elisa Cobas Flores, Consultora Independiente de Negocios.
Dr. Francisco Javier Jardines Garza, UANL, FACPYA, Gestión Educativa, México.
Dr. Gustavo Juan Alarcón Martínez, UANL, FACPYA, Gestión Educativa, México.
Dr. Héctor Horacio Garza Sánchez, UANL, FACPYA, Contaduría y Finanzas, México.
Dr. Heriberto García Núñez, Texas A&M International University, Contaduría y Finanzas, EUA.
Dr. Javier García Calvo, Nova Southeastern University, Miami, Florida, Gestión Educativa, EUA.
Dr. Jean-Charles Cachon, Universidad Laurentina-Canadá, Mercadotecnia, Canadá.
Dr. Jesús Gerardo Cruz Álvarez, UANL, FACPYA, Gestión de Capital Humano, México.
Dr. Jesús Humberto Gutiérrez Cantú, UANL, FACPYA, Innovación en las Organizaciones, México.
Dr. Jesús Osorio Calderón, UANL, FACPYA, Negocios Internacionales, México.
Dr. José Luis Abreu Quintero, UANL, FACPYA, Gestión Educativa, México.
Dr. Juan Alberto Galaz, Instituto de Filosofía y Estudios Educativos, Gestión Educativa, Chile.
Dr. Juan Patricio Galindo Mora, UANL, FACPYA, Negocios Internacionales, México.
Dra. Lucía Alejandra Rodríguez Aceves, Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara, Administración de Estrategias para las mipyme, México.
Dr. Luis Alberto Villarreal Villarreal, UANL, FACPYA, Gestión Pública, México.
Dr. Luis Portales Derbez, Universidad de Monterrey, Administración de Estrategias para las MiPyMES, México.
Dr. Luis Vicente Cabeza Llanos, UANL, FACPYA, Mercadotecnia, México.
Dr. Manuel Alexis Vázquez Zacarías, UANL, FACPYA, Administración de Estrategias para las MiPyMES, México.
Dra. María Magdalena Madrigal Lozano, UANL, FACPYA, Gestión Educativa, México.
Dr. Mario César Dávila Aguirre, UANL, FACPYA, Administración de Estrategias para las MiPyMES, México.
Dr. Mario Vázquez Maguirre, Universidad Cetys Baja California, Administración de Estrategias para las MiPyMES, México.

Dra. Mayela Terán Cásares, UANL, FACPYA, Gestión Educativa, México.
Dr. Pablo Guerra Rodríguez, UANL, FACPYA, Mercadotecnia, México.
Dr. Paul Antonio Torres Fernández, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana, Cuba, Gestión Educativa, Cuba.
Dra. Paula Villalpando Cadena, UANL, FACPYA, Mercadotecnia, México.
M.A.E. Roxana Saldívar del Ángel, UANL, FACPYA, Contaduría y Finanzas, México.
Dr. Sergio Armando Guerra Moya, UANL, FACPYA, Negocios Internacionales, México.
Dr. Sergio Manuel Madero Gómez, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Gestión de Capital Humano, México.
Dr. Silverio Tamez Guerra, UANL, FACPYA, Contaduría y Finanzas, México.
Dra. Adriana Verónica Hinojosa Cruz, UANL, FACPYA, Gestión Pública, México.
Dr. Joel Mendoza Gómez, UANL, FACPYA, Gestión de Capital Humano, México.
Dr. José Nicolás Barragán Codina, UANL, FACPYA, Mercadotecnia, México.
Dr. Juan Rositas Martínez, UANL, FACPYA, Gestión de Capital Humano, México.
Dra. María de Jesús Araiza Vázquez, UANL, FACPYA, Gestión educativa, México.
Dra. Martha del Pilar Rodríguez García, UANL, FACPYA, Contaduría y Finanzas, México.
Dr. Miguel Ángel Palomo González, UANL, FACPYA, Innovación en las Organizaciones, México.
Dra. Mónica Blanco Jiménez, UANL, FACPYA, Negocios Internacionales, México.
Dr. Alberto Zapater, CLADEA, Perú.
Dra. Ann D. Walsh, Western Illinois University, EUA.
Dra. Nancy J. Church, SUNY (EUA), EUA.
Dr. Yves Robichaud, Professor of Management at Laurentian University, Canadá.

Contenido

	Introducción	x
Capítulo 1	La implementación de la gestión estratégica y su impacto en el desempeño de las pymes del sector comercial de Ciudad Obregón, Sonora	1
Capítulo 2	Análisis sobre competencias globales de los estudiantes de la licenciatura de Negocios Internacionales vinculados con la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León	13
Capítulo 3	Vinculando la norma ISO-9001 para la gestión de la calidad en un organismo judicial electoral: estudio de caso	23
Capítulo 4	El impacto fiscal en las entidades de negocio con un impuesto de tasa fija o <i>flat tax</i> : caso México	37
Capítulo 5	Las redes sociales en el lugar de trabajo: su uso, su utilidad y sus efectos	47
Capítulo 6	Estrategias gubernamentales para el fomento de la inversión automotriz	59
Capítulo 7	La investigación y la vinculación: fundamentos de la docencia a nivel superior	67
Capítulo 8	Vinculación y marketing digital en corporativos del chocolate	73
Capítulo 9	El impacto de la actitud como variable dependiente en los candidatos a docentes en el examen de oposición a cátedra de una universidad pública del norte de México	85
Capítulo 10	Evolución de la gobernanza universitaria pública en España de la gestión al control	97

Introducción

Arturo Tavizón Salazar
Universidad Autónoma de Nuevo León

Luz Tania Guajardo Muñoz
Universidad Autónoma de Nuevo León

Cristina Isabel Laines Alamina
Universidad Autónoma de Nuevo León

En el contexto de la vinculación se encuentra el uso de las palabras como colaboración, cooperación, relaciones y alianzas para referirse al proceso de vinculación (Gould Bei, 1997) (Burgelman, 2011), marco contextual que se toma como referencia para la presente investigación.

De acuerdo con la reflexión de la planeación y operación de programas de vinculación (Casalet y Casas, 1998), la vinculación está definida como el conjunto comprensivo de procesos, planeados, sistematizados, continuamente evaluados, en el que los elementos académicos, administrativos de una institución de educación superior se relacionan internamente unos con otros, así como externamente con otras personas y organizaciones, con el propósito de desarrollar, realizar acciones y proyectos de beneficio mutuo que:

- Provean de servicios profesionales a colaboradores, especialmente a empresas.
- Conecten la educación superior con el mundo del trabajo, para así aprovechar al máximo la vinculación como herramienta educativa, de formación de recursos humanos y de actualización curricular.
- Fomenten la investigación y el desarrollo de la base científica y tecnológica de la institución de educación superior.
- Aumenten la competitividad de las empresas colaboradoras.

Otra definición de la vinculación:

Es la relación de intercambio y cooperación entre las instituciones de educación superior o los centros e instituciones de investigación y el sector productivo. Se lleva a cabo mediante una modalidad específica y se formaliza en convenios, contratos o programas. Es gestionable por medio de estructuras académico administrativas o de contactos directos. Tiene como objetivos, para las Instituciones de Educación Superior, avanzar en el desarrollo científico y académico y para el sector productivo, el desarrollo tecnológico y la solución de problemas concretos (Gould Bei, 1997), (CII, 2011, p. 85), (Casalet y Casas, 1998).

El proceso anterior es relevante en el ámbito productivo, de la comunidad y de esta investigación desde el punto de vista de la generación de proyectos de innovación tecnológica. Como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, por sus siglas en inglés) define a la vinculación y colaboración de tres tipos:

- Libre acceso a la información, conocimiento o tecnología.
- Compra de la información y conocimiento o tecnología a un tercero.
- Compra de información, conocimiento o tecnología de un tercero sin necesidad de tener contacto directo (OECD, 2006).

En las diferentes funciones de las organizaciones deben tomarse en cuenta las distintas dimensiones, las cuales están entrelazadas y contempladas en los diferentes capítulos de este libro como a continuación se muestra:

Capítulo 1. La implementación de la gestión estratégica y su impacto en el desempeño de las pyme del sector comercial de Ciudad Obregón, Sonora

Las empresas tratan de sobrevivir y permanecer en un ambiente muy competitivo, por lo que están obligadas a buscar herramientas, sistemas, modelos y procesos que permitan a los empresarios tomar mejores decisiones y elevar sus indicadores de desempeño. En este proyecto se pretende dar respuesta a la pregunta de investigación, ¿cuál es el impacto de la gestión estratégica en el desempeño de las pymes del sector comercio de Ciudad Obregón, Sonora?, y en el que se pretende comprobar la relación en la siguiente hipótesis: la implementación de la gestión estratégica en las pymes del sector comercio de Ciudad Obregón impacta positivamente en el desempeño. El objetivo es analizar el impacto de la gestión estratégica en el desempeño de las pymes del sector comercio de Ciudad Obregón, Sonora. Cabe señalar que este trabajo es una propuesta de proyecto de investigación.

Capítulo 2. Análisis sobre competencias globales de los estudiantes de la licenciatura de Negocios Internacionales vinculados con la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León

Las competencias globales de conocimiento mundial, habilidades académicas internacionales, actitud y experiencias internacionales son algunos de los retos que encaran las instituciones de educación superior para contender en el comercio mundial. Existen ciertas definiciones respecto de las competencias globales como tener habilidad en procesos globales (segundo idioma), tolerancia para laborar con sus semejantes de otras costumbres, entre otras. Actualmente, las empresas requieren administradores con competencias para enfrentarse al desafío que implica tener un negocio cosmopolita. Por consiguiente, la pregunta de este proyecto de investigación es: ¿las instituciones de educación superior están formando estudiantes con las competencias globales para la creación de negocios en un ambiente globalizado? Se midieron estas variables por medio de una encuesta en los grupos del noveno semestre de la licenciatura de Negocios Internacionales vinculados con la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León, la cual refleja altos niveles de competencias globales.

Capítulo 3. Vinculando la norma ISO-9001 para la gestión de la calidad en un organismo judicial electoral: estudio de caso

Desarrollar actividades con legalidad y transparencia deben ser características inherentes del Estado. Implantar modelos de gestión de la calidad apoya ambas situaciones, dado que las normas internacionales obligan a cumplir con la legislación aplicable no considerando las normas como superiores a las leyes de cada país. La certificación de los modelos de gestión de la calidad por organismos independientes provee uno de los medios de transparencia. La Sala Regional Monterrey del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación ha hecho esto con una estrategia progresiva en la que el primer paso fue la certificación de la administración de los medios de impugnación. En este estudio de caso se pretende explicar los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos por la Sala Regional, declaraciones de altos funcionarios y esboza la historia global de la aplicación de los sistemas de gestión de calidad en organismos electorales iniciando con la Comisión Estatal Electoral de Nuevo León.

Capítulo 4. El impacto fiscal en las entidades de negocio con un impuesto de tasa fija o *flat tax*: caso México

Desde 1994 diversos países han implementado en sus sistemas fiscales un impuesto directo de tasa fija, también denominado *flat tax*, el cual tiene como principales características una tasa reducida, simplicidad en su determinación y una base tributaria amplia. Algunos autores han planteado que el análisis de este impuesto se ha dado en un marco de estudios comparados entre los países que lo han aplicado; sin embargo, existen pocos estudios cuantitativos del tema. En el presente artículo, se establecerá, en primera instancia, un comparativo de las tasas con las que se ha implementado este impuesto en diversos países y se llevará a cabo un análisis cuantitativo con una regresión con datos panel con la finalidad de establecer las variables económicas y fiscales que inciden en la recaudación tributaria en estos países. Adicionalmente, se plantea el impacto cualitativo en términos económicos y competitivos que tendría un impuesto de tasa fija en los contribuyentes de los distintos sectores empresariales del país.

Capítulo 5. Las redes sociales en el lugar de trabajo: su uso, su utilidad y sus efectos

Se analiza el impacto del uso de las redes sociales en el ambiente laboral. Se diseñó un cuestionario con 44 reactivos que se aplicó a una muestra de 294 trabajadores, del cual 251 (82%) usan las redes sociales en el trabajo y 43 (18%) no las utilizan. Con base en los resultados obtenidos, las personas usan las redes sociales en el trabajo para chatear con amigos y compañeros (MD = 4.27), por lo que los responsables en las empresas o el área de recursos humanos deben establecer una serie de recomendaciones generales que fomenten el uso responsable y productivo de los sistemas de comunicación e Internet (MD = 4.22), también se encontró una relación inversa entre el uso de las redes sociales en el trabajo y la evitación del trabajo $r(289) = -0.27, p < 0.001$.

Capítulo 6. Estrategias gubernamentales para el fomento de la inversión automotriz

La economía mexicana actual pasa por cambios significativos, debido al mayor número de empresas extranjeras que están invirtiendo en nuestro país. La atracción de la inversión extranjera directa (IED) en México permanece constante y se ha convertido en uno de los principales pilares de la economía nacional.

La IED es una entidad que surge en gran parte del trabajo del gobierno de cada estado que, por medio de la Secretaría del Desarrollo Económico, logra consolidar la instalación de la industria, generando resultados como la generación de empleos y la derrama económica.

Es importante analizar el rumbo que busca la Administración Pública (AP) mexicana, responsable de fomentar la productividad y competitividad de la economía mexicana mediante políticas de fomento industrial, comercial y de servicios, por lo cual en la ponencia se abarcan aspectos que consideramos importantes como los cambios legislativos en torno a la IED, los cuales son fundamentales para comprender las opciones de ingreso de la IED a las diferentes entidades de México y sus crecientes flujos de inversión.

Capítulo 7. La investigación y la vinculación: fundamentos de la docencia a nivel superior

El objetivo principal de este estudio de caso fue analizar los diferentes factores que inhiben la investigación científica en el área económico-administrativa de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua, incluyendo tanto los factores que la alientan como los que la inhiben. Se caracterizó a los catedráticos que desarrollan labores de investigación como parte de su rol como profesores de tiempo completo para posteriormente identificar los principales factores que inhiben y alientan la investigación científica en esta importante área del saber. Se trata de una investigación mixta, aplicada, no experimental, transeccional, descriptiva, de campo con apoyo bibliográfico, utilizando el método analítico-sintético. El estudio de caso se desarrolló en los meses de julio de 2014 y mayo de 2015 con 63 profesores de tiempo completo de la facultad, a quienes se les aplicó un cuestionario diseñado ex profeso, además de realizar entrevistas cara a cara con los miembros de los cuerpos académicos.

Capítulo 8. Vinculación y marketing digital en corporativos del chocolate

En las organizaciones la vinculación es una relación estratégica a largo plazo, un componente de la gestión organizacional que, con el apoyo del marketing, impulsa la comunicación eficaz, intercambio, cooperación y conocimiento para alcanzar beneficios mutuos entre empresa y clientes de los segmentos atendidos. En este contexto, el marketing es fundamental para informar, estimular, convencer, cautivar y diferenciar los atributos, beneficios y funciones de productos, cuya meta es posicionar su marca con ventajas superiores a su competencia. El objetivo de este capítulo es dar a conocer el estado del arte de las comunicaciones integradas en los principales corporativos de chocolate que operan en México. La investigación siguió un diseño estrictamente descriptivo, cuidando su confiabilidad y

validez cualitativa. Los principales resultados muestran las estrategias de marketing utilizadas por estas empresas para asegurar su posicionamiento y continuidad en sus mercados.

Capítulo 9. El impacto de la actitud como variable dependiente en los candidatos a docentes en el examen de oposición a cátedra de una universidad pública del norte de México

La presente investigación tiene como objetivo identificar el tipo de actitud de los aspirantes a maestros por medio de las variables independientes, dominio del tema, comunicación, empatía y presencia, en una universidad pública del estado de Nuevo León, México, con el propósito de utilizarse en los procesos de contratación y selección. Se aplicó un cuestionario conformado por 23 reactivos validados por medio del alfa de Cronbach a una población de 36 maestros que conformaron el jurado para calificar a los sustentantes. Se realizó la regresión lineal para ver la significancia de cada una de las variables independientes y los resultados obtenidos fueron satisfactorios.

La universidad, como institución de educación superior, requiere docentes altamente calificados para formar profesionales autónomos, creativos y comprometidos con su entorno y con la sociedad en general.

Capítulo 10. Evolución de la gobernanza universitaria pública en España de la gestión al control

La gobernanza de la universidad española ha evolucionado desde la preocupación por una organización académica eficaz a una gestión eficiente, y, finalmente, a una organización compleja en la que el control y la rendición de cuentas se hacen imprescindibles. Desde una organización vertical a una tecnificada y, actualmente, a una decisión justificable desde el punto de vista de responsabilidad pública. Ello supone una evolución desde el énfasis en la gestión a la preocupación por el control, que complica la decisión y aumentan los riesgos para el cargo público.

Dicha evolución está produciendo que la otra figura del gestor-académico sea sustituida por profesionales especializados por una necesidad de unidades técnicas o de asesoramiento experto externo para añadir en la decisión, como mínimo, los componentes académicos, de control jurídico, económico-financiero y comunicativo.

El resultado es una gobernanza universitaria más compleja y de mayores costes estructurales que no redundan tanto en el resultado como en una mayor imagen de transparencia y confianza. Aumentan los costes de decisión en la medida que crece la universidad.

Arturo Tavizón Salazar

Capítulo 3

Vinculando la norma ISO-9001 para la gestión de la calidad en un organismo judicial electoral: estudio de caso

José Magdiel Martínez Quiroga
Universidad Autónoma de Nuevo León

Introducción

Se podría ver difícil la integración de la teoría administrativa a la práctica administrativa en un entorno de administración pública. Pues en general, estamos acostumbrados a que la teoría administrativa es vinculada sólo con la iniciativa privada. Podemos nombrar grandes gurús de la administración relacionados directamente con los negocios, como Peter F. Drucker y su concepto de *corporación y la práctica del management*; Michael Porter en su libro *Estrategia competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores*; Michael Hammer y James Champy en *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. Sin embargo, también hay literatura relacionada con la gestión pública. La *Biblia* señala la razón de ser de los gobiernos, como decretar justicia (Proverbios); así como el castigo de los malhechores y alabanza a los que hacen el bien (primera epístola de Pedro). Además, a través del tiempo han habido esfuerzos valiosos para acercar las teorías administrativas a la gestión pública. Para esto, podemos mencionar en forma simple y aplicable a nuestro entorno latinoamericano lo que señala el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, en la que propone que las administraciones públicas en Iberoamérica garanticen ser instrumentos útiles, efectivos y confiables en sus respectivas sociedades.

Existe evidencia de la implantación de sistemas de trabajo con normas internacionales en gobiernos y entidades gubernamentales ante la ciudadanía que administran, legislan o juzgan.

En lo concerniente a la República mexicana con el objetivo de mejorar la gestión de los organismos públicos, con enfoque de satisfacer a la ciudadanía, fueron establecidos durante el

gobierno de Vicente Fox, entre 2002 y 2004, tres programas para el desarrollo de modelos de calidad y buen gobierno (Guadarrama y Contreras, 2008): a) Premio Intragob, máximo reconocimiento a las dependencias y entidades que se distinguen por la implantación del modelo de calidad Intragob, b) Reconocimiento Innova, estímulo a las prácticas exitosas de innovación con un alto impacto en la Agenda Presidencial de Buen Gobierno, c) Premio Nacional de Innovación en la APF, máximo reconocimiento a las prácticas de innovación con el mayor impacto en el ciudadano por medio de la Agenda Presidencial de Buen Gobierno.

En lo relativo a materia electoral, en 2003 la Procuraduría General de la República, Fiscalía Especializada para la Atención de Delitos Electorales fue acreedora al Premio Intragob.

Para que un organismo logre una certificación de un sistema de gestión de calidad, que no es una certificación de cumplimiento legal, Martínez (2011) señala que este sistema debe ser evaluado en una muestra no estadística de nivel de cumplimiento incluyendo el normativo, su orientación hacia los ciudadanos y el enfoque basado en procesos abarcando la mejora continua para poder emitir una recomendación a quien toma la decisión de la certificación, siendo independiente del proceso de auditoría a la organización. Una vez cubiertos los requisitos establecidos por la norma aplicable y la norma ISO/IEC-17021, evaluación de conformidad-requisitos para organismos proveyendo auditoría y certificación a sistemas de gestión, se emitiría el certificado por el organismo en cuestión. Así, en materia de certificaciones de sistemas de gestión de la calidad, es complejo obtener una cifra fiable de certificados obtenidos en el ámbito mundial debido a la diversidad de variables que intervienen como: a) la cantidad de certificados informados cada año por los organismos de certificación, b) participación inconsistente de algunos organismos de certificación al contribuir a la encuesta sólo un año y no al siguiente, c) la participación de nuevos organismos de certificación (Organización Internacional de Normalización, 2005).

La Organización Internacional de Normalización (ISO) señala un crecimiento de la cantidad de certificados en la encuesta que publicó en 2013. Consideró siete normas, tales como: a) ISO-9001, sistema de gestión de la calidad-requisitos, b) ISO-14001, sistema de gestión ambiental-requisitos; c) ISO-50001, sistema de gestión de energía-requisitos y guía para su uso; d) ISO/IEC-27001, tecnología de información-técnicas de seguridad-sistemas de gestión de seguridad de información-requisitos; e) ISO-22000, sistemas de gestión de seguridad alimentaria-requisitos para cualquier organización en la cadena alimenticia; f) ISO/TS-16949, sistemas de gestión de la calidad-requisitos particulares para la aplicación de ISO-9001:2008 para la producción automovilística y organizaciones de servicios de partes relevantes, y g) ISO-13485, dispositivos médicos-sistemas de gestión de la calidad-requisitos para propósitos regulatorios (véase tabla 3.1).

El Foro Internacional de Acreditación establece 39 códigos de sectores industriales aplicables a los sistemas de gestión de la calidad que cubren, por ejemplo, agricultura y pesca (código 1), metales básicos y productos de metal fabricados (código 17), aeroespacial (código 21), tecnología de información (código 33) y educación (código 37), y para la administración pública (código 36).

En una perspectiva de aplicación mundial, el código 36 acerca de administración pública ha tenido, desde 1998 a 2013, el siguiente desempeño (véase tabla 3.2).

Para la República mexicana se presenta un desarrollo favorable de organizaciones certificadas desde 1993 hasta 2013, según se muestra en la siguiente tabla (véase tabla 3.3).

Además de la norma ISO-9001 sistema de gestión de la calidad-requisitos, se ha desarrollado un suplemento técnico ISO/TS-17582:2014 requisitos particulares para la aplicación de ISO-9001:2008 para organismos electorales en todos los niveles de gobierno, norma auspiciada por la Organización de los Estados Americanos.

Los organismos relacionados con procesos electorales en la República mexicana y en el mundo, certificados en sistema de gestión de calidad-requisitos, se enlistan en la tabla que aparece más adelante (véase tabla 3.4).

Tabla 3.1 Comparación de certificados emitidos en 2012 y 2013 en el mundo por normas

Norma	Certificados en 2013	Certificados en 2012	Crecimiento %	Crecimiento
ISO-9001	1 129 446	1 096 987	3	32 459
ISO-14001	301 641	284 654	6	16 987
ISO-50001	4 826	2 236	116	2 590
ISO/IEC-27001	22 293	19 620	14	2 673
ISO-22000	26 847	23 278	15	3 569
ISO/TS-16949	53 723	50 071	7	3 652
ISO-13485	25 666	22 317	15	3 349
Total	1 564 442	1 499 163	4	65 279

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.2 Crecimiento mundial anual de certificados en ISO-9001 emitidos a la administración pública

Año	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Cantidad	689	2 086	1 404	1 840	1 932	2 229	3 457	4 213

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cantidad	4 371	6 208	4 911	7 938	5 399	6 468	7 428	8 039

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.3 Certificados emitidos por año a empresas en México norma ISO-9001

Año	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Certificados	24	85	215	412	711	978	1 556	1 843	2 233	2 508	1 437

Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Certificados	3 391	2 890	4 636	3 946	4 990	5 020	4 259	4 611	5 502	5 364

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.4 Relación de organismos mundiales certificados en la norma ISO-9001:2008 y en ISO/TS 17582:2014

País	Organismo certificado	Norma	Fecha original de certificación	Organismo de certificación	Alcance certificado
México	Comisión Estatal Electoral Nuevo León <i>Fuente:</i> ABS QE (2015a)	ISO 9001:2008	29 noviembre 2004	ABS Quality Evaluations, Inc.	Planeación, dirección, organización y vigilancia para la ejecución de las elecciones en el estado de Nuevo León. Contribución de la cultura democrática en dicho estado. Sistema de prerrogativas y fiscalización a los partidos políticos en el estado de Nuevo León.
Panamá	Tribunal Electoral de Panamá <i>Fuente:</i> Gutiérrez, P. (2010) y Martínez (2011).	ISO 9001:2008	Año 2010	ABS Quality Evaluations, Inc.	Dirección de Informática: diseño y gestión de soporte a tecnología informática. Dirección Nacional de Registro Civil: provisión de servicios de registro civil. Dirección Nacional de Cedulaación: servicios de cedulación. Dirección Nacional de Organización Electoral: provisión de servicios administrativos electorales, incluyendo control de registros de adherentes a partidos políticos, actualización de residencia electoral, elaboración de mapas electorales y distribución de centros de votación.
México	Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación <i>Fuente:</i> ABS Quality Evaluations (2015b)	ISO 9001:2008	6 octubre 2010	ABS Quality Evaluations, Inc.	Administración en la recepción, atención y trámite de los medios de impugnación en la Sala Regional Monterrey y sus servicios de soporte.

País	Organismo certificado	Norma	Fecha original de certificación	Organismo de certificación	Alcance certificado
México	Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación <i>Fuente:</i> American Trust (2015) Obtiene TEPJF Certificación (2011)	ISO 9001:2008	Año 2012	American Trust Register, S. C	Administración en la recepción, atención y trámite de los medios de impugnación en la Sala Superior.
Perú	Jurado Nacional de Elecciones de Perú <i>Fuente:</i> Organización de los Estados Americanos (2015)	ISO 9001:2008	Año 2011	Dato no disponible	Procesos de fiscalización, atención al ciudadano, educación cívica y formación cívica ciudadana y registro de organizaciones políticas y normatividad. Proceso de apoyo de logística, recursos humanos y registros, estadística y desarrollo tecnológico. Procesos de dirección y mejora que llevan a cabo planeamiento, innovación y desarrollo.
Costa Rica	Tribunal Supremo de Elecciones <i>Fuente:</i> Organización de los Estados Americanos (2015)	ISO 9001:2008	25 octubre 2013	Dato no disponible	Procesos registrales civiles de inscripción de hechos vitales y actos jurídicos. Expedición de documentos de identidad (cédula y tarjeta de identidad de menores). Trámite de opción y naturalización y la emisión del padrón nacional electoral de acuerdo con normas internacionales.
República Dominicana	Junta Central Electoral de la República Dominicana <i>Fuente:</i> Organización de los Estados Americanos (2015)	ISO 9001:2008 e ISO/TS-17582:2014	Entre septiembre 2013 y febrero 2014	Dato no disponible	Registro electoral y cedulación; reconocimiento de partidos políticos; logística electoral; proceso de votación; escrutinio y emisión de boletines; educación electoral; entrega de los recursos económicos del estado a los partidos; recepción de informes gastos de los partidos, y Escuela Nacional de Formación Electoral y Estado Civil (EFEC).

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, en la tabla 3.4 el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF) fue la primera institución judicial electoral en certificar el proceso de administración en la recepción, atención y trámite de los medios de impugnación, siendo elegido por la Sala Superior, la Sala Regional Monterrey (SRM) en 2010. En 2011 se integraron en el alcance de la certificación los servicios de soporte que a continuación se nombran: *a)* cobertura y difusión de actividades institucionales, de monitoreo y análisis de contenido político-electoral, *b)* atención a solicitudes de información, *c)* de préstamo de acervo bibliográfico, y *d)* de soporte técnico a usuarios (TEPJF, 2011). Para 2013 logran la primera recertificación y en menos de un año realizan una auditoría de incremento de alcance considerando el proceso de elaboración del informe mensual del Programa Anual de Trabajo (PAT), por lo que se entregó el certificado en el mes de octubre de 2014.

Este incremento de alcance se debe a que la integración de magistrados de la SRM tiene como objetivo fortalecer: *a)* la planificación de las actividades y uso de recursos asignados a la SRM, *b)* la transparencia en el manejo de recursos, y *c)* integrar a todas las áreas de la SRM en el sistema de gestión de la calidad del certificado.

Marco teórico

Cuando analizamos el tema electoral y la democracia, lo primero que menciona la literatura es la transparencia. Se pueden citar tres instituciones internacionales que dicen esto. Primero, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en su Declaración del Milenio, señala que en lo relativo a derechos humanos, democracia y buen gobierno, han decidido aumentar en todos los países adheridos a la ONU la capacidad de aplicar los principios y las prácticas de la democracia y del respeto de los derechos humanos, incluidos los derechos de las minorías (ONU, 2000). Segundo, la Organización de los Estados Americanos (OEA) ha declarado la importancia de la transparencia en las actividades gubernamentales, la probidad y la responsabilidad de los gobiernos en la buena gestión de los asuntos públicos que exige instituciones gubernamentales efectivas, representativas, transparentes y públicamente responsables en todos los niveles, al igual que la participación ciudadana, controles efectivos y el equilibrio y separación de poderes. En este contexto, la rendición de cuentas y la participación ciudadana, de acuerdo con las leyes nacionales, en el seguimiento, control y evaluación de la administración pública (OEA, 2015). Tercero, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2008) señala principios inspiradores de una gestión pública de calidad, como: *a)* servicio público, *b)* legitimidad democrática, *c)* transparencia y participación ciudadana, *d)* legalidad, *e)* ética pública, *f)* continuidad en la prestación de servicios, *g)* imparcialidad, *h)* eficacia, *i)* eficiencia, *j)* economía, *k)* responsabilización, y *l)* evaluación permanente y mejora continua.

Transparencia

La Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (DOF, 2014) señala entre otros objetivos de la transparencia: *a)* el que toda persona tenga acceso a la información, *b)* transparentar la gestión pública mediante la difusión de la información que generen los sujetos obligados, *c)* favorecer la rendición de cuentas, y *d)* contribuir a la democratización de la sociedad mexicana y la plena vigencia del Estado de derecho.

En la serie de normas internacionales ISO-9000 se señalan ocho principios de gestión de la calidad, los cuales permiten que la organización que los aplique, dirija y controle de forma sistémica y transparente mejore continuamente su desempeño. Estos principios están relacionados con el tema de transparencia y buen gobierno:

1. *Enfoque al cliente.* Las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder sus expectativas.
2. *Liderazgo.* Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
3. *Participación del personal.* El personal, en todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. *Enfoque basado en procesos.* Un resultado deseado se alcanza de manera más eficiente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. *Enfoque de sistema para la gestión.* Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. *Mejora continua.* La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser su objetivo permanente.
7. *Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.* Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. *Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.* Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Buen gobierno

Cuando hablamos de democracia y transparencia, buen gobierno sale a la luz, dado que es probablemente el factor más importante para erradicar la pobreza (Siddiqi *et al.*, 2008). En el estudio del buen gobierno, los autores coinciden en la importancia de su aplicación en todas las democracias (Siddiqi *et al.*, 2008; Velasco, 2013 y Soley, 2008).

La aplicación de buen gobierno asegura minimizar la corrupción, protegiendo a las minorías y a la población vulnerable de la sociedad en la toma de decisiones; también responde a las necesidades presentes y futuras de la sociedad (United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, 2009).

El buen gobierno se compone de ocho características principales:

- a) *Participación.* La participación informada y bien organizada y en libertad de la ciudadanía es indispensable para el buen gobierno. La democracia puede ser en forma directa o por medio de intermediarios o instituciones que los representen.
- b) *Legalidad.* Determinar un marco legal justo y que se imponga de manera equitativa mediante un poder judicial independiente e imparcial y una fuerza política incorruptible. Requiere protección total a los derechos humanos, particularmente a las minorías.
- c) *Transparencia.* Las decisiones tomadas conforme a leyes y normas establecidas. Información disponible para personas afectadas por las decisiones y su implantación. Facilitar la información clara y comprensible.
- d) *Responsabilidad.* Las instituciones y los sistemas sirvan a todos los grupos de interés en un marco de tiempo razonable.
- e) *Consenso.* Mediar con un amplio consenso a los principales intereses de la sociedad. Perspectiva amplia y a largo plazo para un desarrollo humano sostenible y lograr los objetivos de desarrollo. Comprender y entender la historia, la cultura y los contextos sociales de una sociedad o comunidad concreta.

- f) Equidad. Trato societal en exclusiones incluyendo los grupos vulnerables con oportunidades para mejorar o mantener su bienestar.
- g) Eficacia y eficiencia. Los procedimientos y las instituciones deben llegar a resultados oportunos requeridos por la sociedad con uso eficiente y sostenible de los recursos naturales y protección del medio ambiente.
- h) Sensibilidad. Las instituciones gubernamentales, como el sector privado y la sociedad civil, deben ser sensibles a las demandas del público y a sus grupos de interés aplicando la transparencia y legalidad.

Método

En el método de estudio de caso se han planteado diferentes posturas tanto negativas como positivas. Martínez (2006) comenta que algunos autores tienen posturas en contra del método de estudio de caso como herramienta fiable para la investigación científica dado que argumentan que su prestigio es bajo, además de que presenta problemas de fiabilidad y validez haciendo notorio la perspectiva de estos acerca de enfatizar el uso de la investigación cuantitativa.

Sin embargo, el estudio de caso permite investigar su particularidad y unicidad (Simons, 2009). Ciertos autores como Stoeker, Venkatraman y Grant, Rouse y Daellenbach, y Bower y Wiersema (citados en Martínez, 2006), pretenden invalidar el método de estudio de caso como herramienta para la investigación científica, pues consideran que para cubrir a) el aspecto científico y b) la objetividad, se tendría que bajar al campo, hablar con la gente de la organización del caso, operacionalizar variables, triangular respuestas de distintos entrevistados, buscar modelos causales, eliminar conjeturas poco probables, es decir, realizando casos.

Debido a que la aplicación de una norma internacional como la ISO-9001:2008 sistema de gestión de calidad-requisitos en un organismo judicial electoral es una innovación y a la fecha son pocos los casos en el mundo, siendo el TEPJF —con la SRM— el pionero en lograr la certificación internacional relacionada con la administración de los medios de impugnación, se seleccionó el método de estudio de caso.

Resultados

En una república representativa y democrática, como la proclama el artículo 41 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, es deber de todas las autoridades actuar ante la ciudadanía y con la supervisión de la opinión pública (TEPJF, 2015).

Los resultados de la implantación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO-9001:2008 pueden expresarse desde varias perspectivas: a) los resultados en términos cuantitativos de desempeño del sistema de gestión de calidad de la SRM del TEPJF previo a la implantación-certificación y posterior a la certificación, y b) importancia interna por funcionarios de la SRM del TEPJF.

Resultados cuantitativos

En lo referente al desempeño de los procesos principales sustantivos y de soporte expresado en resultados se comunica lo siguiente:

- Percepción del cliente externo en cuanto al servicio prestado. Valores: a) excelente, b) bueno, c) regular y d) malo.

- Tiempo de respuesta, visita como bueno o excelente, por la Secretaría General de Acuerdos.
Meta: al menos 85% como bueno o excelente.
- Servicio y atención prestada por el personal de la SRM, como bueno o excelente. Valores: a) excelente, b) bueno, c) regular y d) malo.
Meta: al menos 85% como bueno o excelente.
- Percepción del cliente interno (ponencias) en cuanto al servicio prestado por la Secretaría General de Acuerdos.
- Tiempo de respuesta a visita con una meta de 85% como bueno o excelente. Valores: a) excelente, b) bueno, c) regular y d) malo.
- Servicio y atención prestada por el personal de la SRM con una meta de 85% como bueno o excelente. Valores: a) excelente, b) bueno, c) regular y d) malo.
- Establecer procesos eficaces y eficientes en la SRM con apego a las disposiciones constitucionales y legales.
- Expedientes integrados correctamente.
Meta: turnar al menos 85% del total.
- Notificaciones realizadas en tiempo y forma.
Meta: 100 por ciento.
- Captura de la información requerida en el PAT una vez recibida la notificación de apertura del Sistema Administrativo Institucional del Tribunal Electoral (SAITE), teniendo ocho días naturales posteriores a la notificación que contará a partir del primer día posterior a informar.
Meta: cero datos registrados fuera de tiempo permitidos por el SAITE.
- Datos capturados con calidad (exactitud de la información capturada) relacionados con el PAT en el SAITE.
Meta: cero cantidad de datos con errores antes de firmado el PAT.
- Diseñar procesos operativos funcionales e interrelacionados que permitan la optimización en la gestión del capital humano, los recursos materiales, tecnológicos y financieros de la SRM.
Meta: turnar 95% de los medios de impugnación en máximo 19 horas.

Los resultados de los objetivos arriba enlistados se presentan en las tablas 3.5, 3.6 y 3.7.

En lo referente a la importancia que el TEPJF le otorga al sistema de gestión de calidad a continuación se presentan varias opiniones. En primera instancia de quien fuera magistrada presidenta del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (2007-2011), María del Carmen Alanís Figueroa en la ceremonia de entrega del certificado en la norma ISO-9001:2008 por ABS Quality Evaluations, Inc. cita: “la certificación ISO-9001:2008 que se entregó hoy a la Sala Monterrey servirá para que los ciudadanos del país tengan la seguridad que los recursos que invierten en las instituciones electorales se ejercen en forma correcta” (TEPJF, 2011), así también, Beatriz Eugenia Galindo Centeno, magistrada presidenta de la SRM (2008-2011) señala:

El programa de implantación del sistema de gestión de calidad responde a este deseo de modernización administrativa y se adhiere a una tendencia hemisférica de dotar a organismos y tribunales electorales de elementos que refuercen la confianza de la ciudadanía en el modelo democrático instalado en el continente americano (tepjf, 2009).

El Informe de Labores 2013-2014 de la SRM (TEPJF, 2015) señala los beneficios y resultados siguientes:

El sistema de gestión de la calidad tiene un impacto directo en la transparencia y modernización del Poder Judicial, ya que facilita dominar las diferentes tareas de apoyo al

proporcionar información actualizada, sistematizada, confiable y vigente, pues se determinó que para la Secretaría General de Acuerdos (SGA) era necesaria una revisión constante de los procedimientos para mejorarlos y ajustarlos a las nuevas reformas electorales, así como para garantizar la continuidad profesional y de conocimiento cuando se presentaran movimientos de personal. Asimismo, en lo que corresponde al área administrativa, se tiene proyectado implementar una técnica estadística para generar prospectivas que sirvan para la toma de decisiones.

Tabla 3.5 Resultados del desempeño de los procesos, indicadores 1.a, 1.b, 2.a, 2.b, 3.a, 3.b y 4.a

Indicador	Año				
	2010	2011	2012	2013	2014
1.a	80%	100%	S/D (1)	80%	95%
1.b	80%	100%	S/D (1)	80%	95
2.a	100%	100%	S/D (1)	S/D (2)	90%
2.b	100%	100%	S/D (1)	S/D (2)	90%
3.a	100%	100%	100%	100%	100%
3.b	100%	100%	100%	100%	100%
4.a	100%	100%	100%	100%	100%

Simbología y notas:
 S/D (1). Sin datos. Hubo solicitudes de impugnación ingresadas en 2012 (x = 2 494) mayor al 100% de 2011 (x = 1 324) y 500% mayor a 2010 (x = 415) y superior a 300% de 2009 (x = 732), por lo que la capacidad de recursos asignados fue insuficiente con base en la proyección. Se generó una acción correctiva para evitar recurrencia.
 S/D (2). Sin datos. El 7 de marzo de 2013 se dio el cambio de integración de magistrados de la SRM. Se generó una acción correctiva para evitar recurrencia.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.6 Resultados del desempeño de los procesos, indicador 3.c, años 2014 y 2015

Indicador	3.c											
	2014											
Año	2014											
Mes	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Valor	+12	+18	0	0	0	+21	0	6+	0	0	0	0
Año	2015											
Mes	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Valor	0	0	0	N/A								

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.7 Resultados del desempeño de los procesos, indicador 3.d, años 2014 y 2015

Indicador	3.d											
Año	2014											
Mes	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Valor	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	0	0	0	0
Año	2015											
Mes	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Valor	0	1*	1*	N/A								

Simbología y notas:
 *: la causa no es imputable a la SRM, sino que por medio de la elaboración y medición del PAT fueron detectados los errores de origen externo a la SRM.
 N/A: no aplica debido a que no han sido medidos porque son datos a obtenerse en el futuro.
 N/D: datos no disponibles debido a que no se medían con anterioridad al inicio del proceso de implantación del PAT que fue en septiembre de 2014.
 Importancia interna del uso de ISO-9001 como sistema de gestión de la calidad en la SRM del TEPJF.

Fuente: elaboración propia.

Otro de los beneficios que ha tenido la SRM es que gracias a la mejora permanente en la aplicación del sistema de gestión de calidad, se han reducido significativamente los tiempos de la recepción e integración de los expedientes jurisdiccionales hasta su turno y entrega a las áreas correspondientes. Así, mientras que en 2013 el tiempo promedio de entrega de un expediente era de 9 horas, actualmente es de 5, lo que implicó una reducción de 44 por ciento. En el mismo sentido, el tiempo promedio de turno pasó de 5 horas a sólo 4, es decir, 20% menos.

Disminuir las recomendaciones realizadas por la Visitaduría Judicial del TEPJF a la SRM, pues mediante la estandarización de los procedimientos y de las evaluaciones internas, se corrigen las no conformidades encontradas, lo cual impacta irremediablemente en las observaciones que al final se hacen por parte de este órgano de vigilancia. De esta manera, durante 2014, se logró llevar a cero el número de no conformidades, se observó que la Sala Monterrey únicamente recibió tres recomendaciones, número que contrasta positivamente con las 16 recibidas durante 2013.

En entrevista con el actual magistrado presidente de la SRM el 15 de abril de 2015, Marco Antonio Zavala Arredondo, a pregunta expresa de cuáles beneficios y retos apreciaba en el sistema de gestión de calidad cuando asumió el cargo, mencionó tres: a) “lo que no se ve”, es decir, el sistema funciona bien porque no te das cuenta debido a que no hay errores, b) documentar el trabajo que se hacía de manera intuitiva y se transmitía de “boca a boca”, permite conocer el procedimiento en blanco y negro, y c) se va aprendiendo y corrigiendo para no caer en malas experiencias, no con los mismos errores. En el caso de los retos, mencionó dos: a) cómo ir mejorando y b) no ser autocomplaciente.

Como se puede evidenciar, se coincidió con lo externado por Medina (2011) en que “el tránsito por un modelo de gestión de calidad forma parte de una nueva estrategia que supone la modernización en la gestión administrativa y jurisdiccional en materia electoral”.

Una muestra adicional de los beneficios de implantar sistemas de gestión de calidad se nombra en los resultados relacionados con algunos procesos certificados de direcciones del Tribunal Electoral de Panamá señalados por Mellenkamp y Gutiérrez (2012):

- Dirección de Registro Civil. Incremento de 15% en la efectividad en la emisión de certificados del registro civil.
- Dirección de Organización Electoral. Incremento de 10% en la mejora en la actualización de la información de los ciudadanos entre el primer trimestre de 2010 y el segundo trimestre de 2011.
- Dirección de Informática. 99.96% de incidentes de tecnología de información resueltos entre enero y septiembre de 2011.
- Se cambió el concepto de *departamento* por el de *proceso*.
- Se mejoró el servicio a la ciudadanía.

Conclusiones

Después de haber realizado este caso de estudio, por medio de la investigación documental, revisión de informes, así como entrevistas a magistrados y además de haber sido partícipe del desarrollo de los sistemas de gestión de la calidad en organismos electorales como auditor de tercera parte del sistema de gestión de calidad en la Comisión Estatal Electoral de Nuevo León, delegado de la OEA en el diagnóstico al Tribunal Supremo de Elecciones de Costa Rica, auditor líder en la primera certificación al Tribunal Electoral de Panamá, auditor líder en la primera certificación al Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación-Sala Regional Monterrey y posterior consultor para la recertificación de dicha sala, así como su incremento de alcance (sin tener conflicto de intereses dado que se cumplió con la norma ISO/IEC-17021:2011 evaluación de conformidad-requisitos para organismos proveyendo auditoría y certificación a sistemas de gestión), ser parte del grupo ISO TC/176/WG03 que desarrolló el borrador de la norma ISO/TS-17582:2014 requisitos particulares para la aplicación de ISO-9001:2008 para organismos electorales en todos los niveles de gobierno, he visto el impacto positivo que ha tenido en la ciudadanía y en una nueva forma de gestionar los servicios al público en materia judicial electoral.

Esta nueva forma incluye el desarrollo del enfoque de proceso en el que se distinguen clientes internos y externos, proveedores y partes interesadas, en el que se consideran indicadores de medición de la calidad y su desempeño, en donde se toman acciones correctivas para evitar recurrencia y acciones preventivas para evitar ocurrencia de no conformidades incluyendo el compromiso del servidor y funcionario público.

El término de cliente, en un ambiente público, puede prestarse a una interpretación equivocada acerca de la recepción de una contraprestación económica, sin embargo, para fines de un sistema de gestión de la calidad, el cliente es la organización o persona que recibe un producto y puede ser: consumidor, usuario final, minorista, beneficiario y comprador tanto interno como externo en la organización (Organización Internacional de Normalización, 2005).

Tomando lo que es el caso de estudio acerca de la vinculación de la norma ISO-9001:2008 para la gestión de la calidad en un organismo judicial electoral y su enfoque en el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación, en la Sala Regional Monterrey se ha evidenciado una conceptualización positiva de la calidad en el servicio a la ciudadanía con apego a indicadores de desempeño de la calidad en los diferentes niveles de responsabilidad de la organización tanto en los procesos sustantivos como en los de soporte, pues es la herramienta por medio de la cual la integración de magistrados gestiona la calidad.

Mejores prácticas recomendadas

Para la gestión de un sistema de la calidad es recomendable lo siguiente:

- Total compromiso por el equipo de liderazgo.
- Determinar el alcance a certificar, este alcance debe ser según la naturaleza del organismo y que impacte la imagen que tiene hacia el tipo de ciudadano que sirve.
- Apegarse a la norma internacional o nacional que aplique a la dependencia según su tipo de servicio o producto.
- Desaprender y aprender, apertura al cambio.
- Cumplir la legislación aplicable.
- Asignar recursos suficientes, no sólo los materiales que en ocasiones son lo más fácil de conseguir, sino asignar tiempo por parte de los funcionarios involucrados en los procesos dentro del alcance a certificar.
- Ser disciplinados en la consecución del objetivo.
- Establecer objetivos y metas acerca de la calidad, en ocasiones se tiende a medir cantidades de actividades hechas y no la calidad de lo realizado. Un sistema de gestión de la calidad debe medir el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, es decir, la calidad (Organización Internacional de Normalización, 2005).
- Auditarse por organismos de certificación, siempre será positivo tener la opinión de una entidad externa e independiente al proceso que aporte valor cada vez que se audita.

Las organizaciones deben buscar salir del *statu quo*, por eso la norma ISO-9001 se revisa y alrededor de cada siete años se emite una nueva versión con un enfoque de integración y mejora, así se evidencia en las versiones 1987, 1994, 2000 y 2008. Ahora la ISO ha generado una nueva estructura para todas las normas que emita, este anexo SL, integra dirección estratégica, evaluación de riesgos y oportunidades, partes interesadas, así se ha especificado en la ISO/IEC-27001:2013 sistema de gestión de seguridad de la información y la recién publicada como norma internacional en el mes de septiembre de 2015, la norma ISO-9001:2015 sistema de gestión de calidad-requisitos. Además, las organizaciones, indistintamente de su orientación, deben considerar tratarse como un solo cuerpo y aplicar las normas y regulaciones que le apliquen fortaleciendo su control interno que, a su vez, incrementaría la transparencia y buen gobierno.

Por último, quisiera remarcar lo que las sagradas escrituras señalan como fin de las organizaciones gubernamentales: decretar justicia. ¿Qué es requerido para hacerlo así?

Referencias

- ABS Quality Evaluations. (2015a). *Client Directory* [archivo de datos]. Disponible en https://www.eagle.org/qenetcert/ECert.QECertificate?PROJECT_ID=43389&paperType=Letter&standard=ISO 9001:2008&language=Spanish.
- _____ (2015b). *Client Directory* [archivo de datos]. Disponible en https://www.eagle.org/qenetcert/ECert.QECertificate?PROJECT_ID=54572&paperType=Letter&standard=ISO 9001:2008&language=Spanish.
- American Trust Register, S.C. (2015). *Client Directory* [archivo de datos]. Disponible en <http://americantrust.com.mx/sitio/buscar-certificados/>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública*. San Salvador: CLAD
- Guadarrama, G. y Contreras, L. (2008). *La calidad en el gobierno de Vicente Fox: Una aproximación desde la perspectiva neoinstitucionalista*. México: El Colegio Mexiquense, A.C., 131. Disponible en http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=books&cd=1&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cmq.edu.mx%2Fcomponent%2Fdocman%2Fdoc_download%2F264-di1310437.html&ei=nOY1VfOoJlXsSAXvnlHoCg&usq=AFQjCNHMZfFojTfEqfvRALNmjZwaYvh1eQ&bvm=bv.91071109.d.b2w
- Gutiérrez, P. (2010). La experiencia panameña de gestión de calidad en el área electoral. *Mundo Electoral*, 3(9). Disponible en <http://www.mundoelectoral.com/html/index.php?id=537>

- La Santa Biblia*. (1990). Revisión Reina Valera 1960. Nashville: Broadman y Holman Publishers.
- Martínez, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 20, 165-193. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Martínez, J. M. (2011). Experiencia de auditoría de tercera parte al Sistema de Gestión de la Calidad del Tribunal Electoral de Panamá. *Mundo Electoral*, 4(10). Disponible en <http://www.mundoelectoral.com/html/index.php?id=611>
- Mellenkamp, M. T. y Gutiérrez, P. (2012). *The integrity of elections: the role of regional organizations*. Estocolmo: International Institute for Democracy and Electoral Assistance.
- Organización de los Estados Americanos (OEA). (2015). *Gestión de calidad y certificación bajo normas ISO*. Disponible en <https://www.oas.org/es/sap/deco/NormasISO.asp>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2000). *Resolución aprobada por la Asamblea General [sin remisión previa a una Comisión Principal (A/55/L.2)] 55/2: Declaración del Milenio*. Disponible en <http://www.un.org/spanish/milenio/ares552s.htm>
- Organización Internacional de Normalización. (2005). *ISO-9000 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Ginebra: Editorial ISO.
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso: teoría y práctica*. [versión Google Books] Disponible en: [https://books.google.com.mx/books?id=WZxyAgAAQBAJ&pg=PA244&lpg=PA244&dq=Simons,+H.+%282011%29.+El+Estudio+de+ Caso:+Teor%C3%ADa+y+Pr%C3%A1ctica.+Ediciones+Morata,+S.L.:+Madrid&source=bl&ots=r21hFgLe5E&sig=uSpSDFIDXZVofX7yhA4Uxvubebs&hl=es&sa=X&ei=8NwIVdX6AsqRsAW88YCACw&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=Simons%2C%20H.%20\(2011\).%20El%20Estudio%20de%20Caso%3A%20Teor%C3%ADa%20y%20Pr%C3%A1ctica.%20Ediciones%20Morata%2C%20S.L.%3A%20Madrid&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=WZxyAgAAQBAJ&pg=PA244&lpg=PA244&dq=Simons,+H.+%282011%29.+El+Estudio+de+ Caso:+Teor%C3%ADa+y+Pr%C3%A1ctica.+Ediciones+Morata,+S.L.:+Madrid&source=bl&ots=r21hFgLe5E&sig=uSpSDFIDXZVofX7yhA4Uxvubebs&hl=es&sa=X&ei=8NwIVdX6AsqRsAW88YCACw&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=Simons%2C%20H.%20(2011).%20El%20Estudio%20de%20Caso%3A%20Teor%C3%ADa%20y%20Pr%C3%A1ctica.%20Ediciones%20Morata%2C%20S.L.%3A%20Madrid&f=false)
- Siddiqi S., Masud, TI., Nishtar, S., Peters, DH., Sabri, B., Bilis, KM. y Jama, MA. (2008). Framework for assessing governance of the health system in developing countries: Gateway to good governance. *Health Policy*, 90(1), 13-25. doi:10.1016/j.healthpol.2008.08.005
- Soley, D. (2008). Democracia en el buen gobierno: instituciones, inversión social y desarrollo humano. *Quórum. Revista de pensamiento iberoamericano*, 21, 39-44.
- Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF). (2009). *Informe anual 2008-2009/Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación*. México: TEPJF.
- _____ (2011a). La Sala Monterrey obtiene la certificación ISO 9001:2008. *Comunicado de Prensa*. Disponible en <http://www.trife.gob.mx/noticias-opinion-y-eventos/boletin/0/10/2011>
- _____ (2011b). Obtiene TEPJF Certificación ISO:9001:2008. *Comunicado de Prensa*. Disponible en <http://www.trife.gob.mx/noticias-opinion-y-eventos/Boletin/0/72/2011>
- _____ (2014). Nueva Ley publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 11 de junio de 2002. Texto vigente. *Diario Oficial de la Federación*. Consultada en enero 2014 en http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/244_140714.pdf
- _____ (2015a). *Informe de labores 2013-2014. Sala Regional Monterrey: II Circunscripción*. Disponible en http://portal.te.gob.mx/sites/default/files/Informe_SR_Monterrey_2013_2014.pdf
- _____ (2015b). *Versión ejecutiva. Informe de labores 2013-2014. Sala Regional Monterrey: II Circunscripción*. Disponible en http://portal.te.gob.mx/sites/default/files/Informe_SR_Monterrey_2013_2014_Version_Ejecutiva.pdf
- United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, (2009). *What is good governance*. Disponible en <http://www.unescap.org/resources/what-good-governance>
- Velasco, C. I. (2013). Análisis en clave competencial del proyecto de ley estatal sobre transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. *Revista d'Estudis Autonòmics i Federals*, 17, 279-328.