

# LA CALIDAD DEL SERVICIO COMO UN DETONANTE DEL DESARROLLO REGIONAL: EL CASO DEL OFS DE TABASCO.

## MÉXICO

*Dr. Miguel Ángel Ramírez Martínez<sup>1</sup>*

*Lic. Tamara del Socorro Arias Pérez<sup>2</sup>*

### RESUMEN

Un punto importante a considerar para evaluar el desempeño de la Administración Pública, en cualquier nivel de gobierno: es la calidad, la cual coadyuva en la definición de las características institucionales, la situación actual, el tipo de actividad que realizan acorde a su marco legal-normativo, la estructura organizacional, entre otros aspectos, que pueden ser analizados y evaluados con el fin de identificar puntos fuertes y débiles que sirvan para tomar las mejores decisiones hacia la mejora continua, lo que beneficiaría a la sociedad en general.

Para alcanzar la calidad en cada ente de la Administración Pública es necesario generar un cambio holístico que permita la estandarización de la gestión de la calidad, con la finalidad de responder al contexto global; para ello el instrumento de estandarización más usado en el mundo es la normas ISO, a la cual han recurrido e implementado 500,000 organizaciones entre privadas y públicas : Organismos Nacionales de Normalización (ONN); Organismos de Acreditación (OA); Organismos de Certificación/Registro (OC/OR); Formadores y Consultores. Esto ha permitido que se confirme su alto grado de confiabilidad, ya que los beneficios que se pueden obtener son de tipo tecnológico, económico y social. (ISO, 2013).

---

<sup>1</sup> Doctor en Antropología Social. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Ciencias Económico Administrativas, Tel.: (993) 2301704. Correo Electrónico: mangel113@hotmail.com.

<sup>2</sup> Licenciada en Comunicación y Maestra en Administración Pública, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Ciencias Económico Administrativas, Tel.: (993) 3570151. Correo Electrónico: tamm65@hotmail.com

De modo que, al observar si los requerimientos técnicos de la gestión de la calidad de acuerdo a la norma ISO 9001:2008 se encuentra inmersos en las actividades sustantivas del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Tabasco, se pudo constatar que aún no hay una alineación de éstos requerimientos conforme el escenario previsto para el año 2017 que permita que este órgano técnico contribuya a “mejorar la gestión pública por medio de sus procesos alineados a los estándares de calidad aplicables” y así estar en condiciones de “obtener la Certificación de las Normas de Calidad ISO 9001, en los procesos de Auditoría y Control Externo.” (OSFE, 2013).

Por tanto, se requiere que el concepto de gestión de la calidad sea conocido, entendido e interpretado por cada uno de los servidores públicos del OSFE conforme a sus atribuciones y responsabilidades de su función pública.

Actualmente existe un desconocimiento sobre la gestión de la calidad entre los servidores públicos del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Tabasco que repercute negativamente en la calidad del servicio que otorgan. Por lo que se realizó una investigación con la finalidad de identificar el conocimiento que tienen los servidores públicos del OFS de la calidad del servicio

Dicha investigación fue de tipo exploratoria, aplicándose un cuestionario de 41 ítems a 151 servidores del Órgano Superior de Fiscalización.

Entre los principales resultados se encontró que el OSF enfrenta deficiencias en lo que respecta a la competencia, formación y toma de conciencia del recurso humano, entre las cuales se encuentran: a) Carencia de instrumentos para evaluar la eficacia de las acciones de los servidores públicos en cuanto a lo que contempla sus funciones y responsabilidades de

acuerdo al marco legal-normativo; b) Programas de concientización de la pertinencia e importancia de sus actividades, y c) instrumentos que midan el logro de los objetivos y metas con calidad, eficiencia, eficacia y economía de los recursos destinados a la Fiscalización.

Se detecta un alto grado de incertidumbre entre el personal especializado en cuanto a su permanencia y crecimiento institucional, lo que provoca un clima organizacional de desconfianza

**PALABRAS CLAVE.**

Gestión de la Calidad, ISO, Servicio Público, Administración Pública y Organo de Fiscalización Superior

## **ANTECEDENTES**

Un aspecto determinante del desarrollo regional es lo referente a la calidad de sus instituciones por lo que un punto importante a considerar para evaluar el desempeño de la Administración Pública, en cualquier nivel de gobierno: es la calidad, la cual coadyuva en la definición de las características institucionales, la situación actual, el tipo de actividad que realizan acorde a su marco legal-normativo, la estructura organizacional, entre otros aspectos, que pueden ser analizados y evaluados con el fin de identificar puntos fuertes y débiles que sirvan para tomar las mejores decisiones hacia la mejora continua, lo que beneficiaría a la sociedad en general.

Las instituciones son restricciones ideadas por los seres humanos que estructuran las interacciones políticas, económicas y sociales, y a través de la historia han permitido generar orden y reducir la incertidumbre ligada a las actividades de intercambio (North, 1993). Junto con las restricciones del sistema económico, las instituciones definen el conjunto de elecciones disponibles para los agentes y determinan los costos de transacción y producción que éstos enfrentan, lo que a su vez definen los posibles niveles de beneficios que obtendrán de participar en una actividad económica.

Las instituciones y la forma en que evoluciona la estructura institucional de una sociedad, permiten entonces explicar el proceso de crecimiento económico de las diferentes sociedades humanas, y la gran variedad de resultados que se pueden ver hoy en día, tanto entre países, como entre las regiones de un mismo país.

En este contexto uno de los motores principales del desarrollo regional y de las entidades, en particular, es la Fiscalización de la Cuentas Públicas, en donde las Auditorías Gubernamentales deben expresar en sus Informes de Resultados la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la ejecución del gasto de los entes que fiscaliza tanto del Poder Legislativo, Ejecutivo, Judicial, Órganos Autónomos y Desconcentrados.

Pero ante este escenario, las Entidades de Fiscalización Superior en los Estados (EFS) se han preocupado más por cumplir con las condicionantes del Sistema Nacional de Fiscalización y el marco jurídico de las Leyes locales de la Fiscalización que por su propio contexto, es decir, hacia su interior, en donde el reto en ocasiones es mayor en lo que compete a su infraestructura humana, física, de equipamiento, de sus leyes secundarias y de su operatividad técnica-administrativa (procesos y procedimientos), cultura y clima organizacional, entre otros.

En la Auditoría Superior de Fiscalización (ASF) se establece que la visión de las Entidades de Fiscalización Superior Locales tiene que buscar alcanzar un desempeño de clase internacional (Portal, 2010, p.3), que implica : a) la introducción de las mejores prácticas disponibles; b) el uso de estándares reconocidos internacionalmente; c) la innovación constante en las metodologías y las técnicas de auditoría; d) los procesos de capacitación y certificación de los conocimientos del personal auditor; e) la implementación de nuevos tipos de auditoría; f) la interacción con los grupos y organizaciones sociales involucrados en los procesos de transparencia y rendición de cuentas; y g) la presentación de resultados con la claridad y

oportunidad necesarias, para que sirvan como insumos efectivos tanto a los legisladores como a la propia ciudadanía para tomar decisiones objetivas basadas en hechos concretos y comprobables.

Al respecto, Morales. (2009: 68).concluye que pueden explorarse futuras líneas de investigación como: a) el proceso de cambio en los EFS; b) la evaluación de su cultura organizacional; c) la implementación del Servicio Civil o Profesional de Carrera; d) el proceso de Planeación Estratégica; e) la evaluación de las capacidades institucionales; f) la certificación de procesos bajo la norma *ISO 9001:2000* como alternativa para ganar confianza y credibilidad de la sociedad; g) la formación del Capital Humano, (...); h) el Estudio de la Rendición de Cuentas, la Transparencia como política pública es otra de las áreas de desarrolloDe acuerdo con el directorio emitido en su portal web por la Entidad Mexicana de Acreditación (EMA) en México referencia los organismos certificadores que pueden acreditar un Sistema de Gestión e Calidad, que hasta el año 2013, sumaban 46; de los cuales sólo nueve de ellos (el 19.56% del total) han certificado una Entidad de Fiscalización Superior (EFS) en el país, éstos son: *American Trust Register, S. C.*; *BSI Group America Inc.*; *Det Norske Veritas México, S.A. de C.V.*; *Mexiko Q.S. A.G., S.A. de C.V.*; *Asociación de Normalización y Certificación, A.C.*; *ABS Quality Evaluations, Inc*; *Inter-Americas Standards Services, S.C.*; *OCICERT México, S.A. de C.V.*; e *IQS Corporation, S.A. de C.V.*

Hasta este año son 18 las Entidades de Fiscalización Superior quienes cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad, este dato se obtuvo consultando sus portales web y en algunos casos solicitando información a su portal de transparencia como fue el caso de Guerrero. Para poder organizar la información obtenida, se valió de la clasificación que ha realizado la Asociación Nacional de Organismos de Fiscalización Superior y Control Gubernamental, A.C. (ASOFIS),

conformando 8 regiones de acuerdo a la distribución geográfica en las que se encuentran estas entidades, y pudo concluirse que:

- La Auditoría Superior de Fiscalización (ASF) no pertenece a ninguna región, pero cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad.
- El grupo regional uno está compuesto por las Entidades de Fiscalización Superior de los Estados de: Baja California, Baja California Sur, Sonora y Sinaloa. De la consulta realizada en cada uno de sus portales web, se detectó que tres de ellas cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad (75%), ubicando a la entidad de Baja California Sur como la única que carece de este sistema.
- Para el grupo regional dos, que comprende las Entidades de Fiscalización Superior como: Chihuahua, Coahuila, Durango y Zacatecas, sólo dos de ellas cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad certificado (50%); situando a las entidades de Coahuila y Durango quienes no cuentan con este sistema.
- El grupo regional tres se encuentra integrado por las Entidades de Fiscalización Superior de los Estado de: Hidalgo, Nuevo León, Tamaulipas y Tlaxcala, también, sólo dos de ellas se encuentran certificadas conforme a su Sistema de Gestión de Calidad (50%); siendo las que se ubican en los Estados de Hidalgo y Tlaxcala quienes no han implementado un sistema de este tipo.
- En cuanto al grupo regional cuatro, las Entidades de Fiscalización Superior de los Estados de: Aguascalientes, Colima, Jalisco y Nayarit, sólo una está certificada (25%); las localizadas en Aguascalientes, Colima y Nayarit no lo están.
- En lo que corresponde al grupo regional cinco que se encuentra conformado por las Entidades de Fiscalización Superior de: Guanajuato, Michoacán, Querétaro y San Luis Potosí; dos de ellas están certificadas (50%); las ubicadas en Querétaro y San Luis Potosí aún no.

- Para el grupo regional seis, que integran a las Entidades de Fiscalización Superior del D.F., y de los Estados de Guerrero, Estado de México y Morelos; se identificaron sólo a dos las que están certificadas (50%); las que se ubican en el D.F. y Morelos no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad. Cabe destacar que, Guerrero hasta el año 2011 mantuvo su sistema, y en la actualidad ya no cuenta con el mismo.
- Lo que corresponde al grupo regional siete que conjunta a las Entidades de Fiscalización Superior de los Estados de Chiapas, Oaxaca, Puebla y Veracruz; tres de ellas ya se encuentran certificadas (75%); la que se ubica en Oaxaca aún no. y
- En la región ocho en la cual se establecen las Entidades de Fiscalización Superior de los Estado de: Campeche, Quintana Roo, Tabasco y Yucatán; tres ya se encuentran certificadas (75%), siendo Tabasco la entidad que no cuenta con un SGC.

Una de las mejores prácticas que se han aplicado en el ámbito de la Administración Pública para alcanzar la calidad es implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, que se ha visto como una herramienta gerencial desde que se aplicó el Programa General de Simplificación Administrativa durante los años de 1989 a 1994; el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad en 1992; el Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública de 1990 a 1994; la Modernización e Innovación Gubernamental del 2001 al 2006, que enfocaba gerencialmente a las instituciones, trabajando bajo estándares de Certificación y Acreditación a nivel internacional, nacional y estatal, que permitieran la mejora continua integral mediante el *Modelo de Calidad INTRAGOB* y el *Modelo de Innovación y Calidad* de la Secretaría de Educación Pública; para el año 2007 se implementó el Programa Especial de Mejora de la Gestión (PMG) en la Administración Pública y durante el año 2012, estableció en el Plan Nacional de Desarrollo un eje rector “Democracia efectiva y política exterior responsable”, y la necesidad de mejorar la regulación, la gestión, los procesos y los resultados de la Administración Pública.

Las acciones anteriores han tenido el interés de generar un cambio holístico en las instituciones públicas, que les permita responder así a la globalización y con la eficiencia, eficacia y economía de sus actividades sustantivas.

Esto es una muestra de que, dentro de los instrumentos de estandarización más usados en el mundo se encuentra la normas *ISO*, en donde 500,000 organizaciones entre privadas y públicas como las de los Sectores Industriales, de Salud, Educación; Organismos Nacionales de Normalización (ONN); Organismos de Acreditación (OA); Organismos de Certificación/Registro (OC/OR); Formadores y Consultores, entre otros, han recurrido a ella por su alto grado de confiabilidad, ya que los beneficios que se pueden obtener son de tipo tecnológico, económico y social. (*ISO*, 2013).

De modo que, al observar si los requerimientos técnicos de la gestión de la calidad de acuerdo a la norma ISO 9001:2008 se encuentra inmersos en las actividades sustantivas del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Tabasco, se pudo constatar que aún no hay una alineación de éstos requerimientos conforme el escenario previsto en el Plan de Desarrollo Institucional 2013-2017 del órgano para el año 2017 que permita que este órgano técnico contribuya a mejorar la gestión pública por medio de sus procesos alineados a los estándares de calidad aplicables y así estar en condiciones de obtener la Certificación de las Normas de Calidad ISO 9001, en los procesos de Auditoría y Control Externo. (OSF, 2010).

Por tanto, se requiere que el concepto de gestión de la calidad sea conocido, entendido e interpretado por cada uno de los servidores públicos del OSF conforme a sus atribuciones y responsabilidades de su función pública.



Actualmente existe un desconocimiento sobre la gestión de la calidad entre los servidores públicos del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Tabasco que repercute negativamente en la calidad del servicio público que otorgan.

## **METODOLOGÍA**

Se realizó una investigación de tipo exploratoria, el cual *“se realiza cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado”*. (Hernández et al. 2010: 79), con un *enfoque cuantitativo*. Con la finalidad de obtener los datos que se requieren se aplicó un cuestionario a 151 empleados del OFS, que nos permitió conocer la opinión que tienen los servidores públicos sobre la gestión de la calidad, éste se integró por 40 ítems, utilizándose una escala tipo Likert, que contempló del 1 al 5; donde **1** significa estar totalmente en desacuerdo; **2** representa estar en desacuerdo; **3** expresa estar indiferente; **4** significa estar de acuerdo; y **5** constituye estar totalmente de acuerdo.

Los resultados del cuestionario para saber el grado de conocimiento de la gestión de la calidad entre los servidores públicos del OSF fueron evaluados mediante el paquete estadístico SPSS V20; a partir del cual, se obtuvieron los indicadores de la estadística descriptiva: la media y la varianza de cada una de las preguntas, utilizándose las frecuencias para establecer los porcentajes de respuestas en cada una de las preguntas.

## **MARCO TEÓRICO**

La gestión de calidad son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es utilizado para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

La norma *ISO 9001:2008* especifica que hay ocho cláusulas que son requisitos necesarios para que los sistemas de gestión de la calidad que se emplean a toda organización requieran demostrar con ello su capacidad para suministrar productos que cumplan con los exigencias de sus clientes y los de tipo reglamentarios dentro de su ámbito de aplicación, además del fin de aumentar la satisfacción de sus clientes. Cuando se busca un reconocimiento externo de este sistema se entenderá como la obtención de una certificación por un organismo reconocido.

De acuerdo a este entorno externo, se ha cuestionado si puede ser aplicable y compatible con la Administración Pública, ya que esta no es parte de su cultura organizacional; los ambientes políticos o sociales pueden limitar la puesta en marcha de la gestión de la calidad y los incentivos, son pocos para introducirla en las actividades gubernamentales.

Sin embargo, también se ha presentado una fuerte predisposición en las organizaciones públicas a incorporar sistemas de calidad como se especificó en los antecedentes; lo que puede traducirse en el reconocimiento a la calidad de productos o servicios públicos.

Ahora, cada vez que hablamos de la calidad en los servicios públicos, estamos referenciando la evolución hacia la mejora continua que experimenta toda Administración Pública, con el objeto de optimizar la condición de los servicios que brinda.

Por tanto, podemos entender que un servicio público es toda actividad que de forma específica realiza el Estado mediante la Administración Pública, organizada conforme a disposiciones del marco legal y normativo vigente, con el objeto de buscar la satisfacción de los ciudadanos/clientes de manera consistente, continua y permanente, en el que se homologue las actividades de operación e información para tal fin, que responda a las necesidades de carácter colectivo y, de interés general, de manera efectiva, sin excusas y preferencialmente.

Losada y Dove (1999: 339) argumentan los pros y riesgos de la administración de calidad total respecto al prestación de ellos, entre cuales se han detectado algunos beneficios como: 1) el mejoramiento del servicio público que el ciudadano recibe; 2) una mejor comprensión interna y externa de la misión de la organización y de la forma en que se concreta; 3) el aumento de la participación de los trabajadores de línea en el análisis de los procesos de la organización; y 4) el posible incremento de la productividad de la organización. Las propuestas de la llamada Nueva Gestión Pública (NGP), en lo referente a la calidad en el servicio, es lograr un cambio en la cultura administrativa anteponiendo la preocupación por el *cliente*; aunque dicho concepto ha sido motivo de debate cuando se resaltan las diferencias entre el sector público y el privado.

Desde la perspectiva del Public Management Service (PUMA) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el enfoque de la calidad en el sector público requiere que se apliquen los valores de imparcialidad y legalidad; así como de la información sobre el desempeño de las mismas que es fundamental –transparencia y rendición de cuentas-. Por lo que, es preponderante que los servicios públicos impacten en la economía, la eficiencia, la efectividad, y la equidad. Una de las peculiaridades del sector público al respecto es la rendición de cuentas (*accountability*), y otras son las que tienen que ver con el funcionamiento formal de sus reglas, o la informalidad de las prácticas reales. Gracias a las primeras, todo el esfuerzo de la modernización en el sector público consiste en establecer los controles considerables al respecto para cumplirse y respetarse.

Pero por otro lado, “aunque la informalidad puede ofrecer una vía para esquivar controles excesivos y contradictorios, malas políticas públicas o procedimientos demasiados lentos y engorrosos también conlleva altos costos. Entre ellos figura el riesgo de que los empleados públicos dediquen más tiempo a aprender a *ganarle al sistema formal*, en vez de presentarle suficiente atención a la satisfacción del interés general a través del cumplimiento de la misión

de sus organizaciones. En un ambiente con altos niveles de informalidad y donde no siempre se ajusta al gasto público a las reglas y normas existentes, se correrá un gran riesgo al dejar que los recursos organizativos se gestionen sin los suficientes mecanismos de control”. (Losada, 1999: 140).

Olías de Lima (2003: 11). opina que “la forma más tecnocrática de entender la mejora del servicio, que inevitablemente es consustancial a los enfoques de la calidad, los empleados públicos de estas organizaciones, especialmente de los estratos medios y altos, pueden fortalecer su posición haciendo valer su alta capacitación, su destreza, y el conocimiento acumulado que poseen de los resortes organizativos. Las complejidades tecnológicas del servicio pueden ser un buen recurso para satisfacer intereses personales”.

La calidad debe estar acorde con el servicio que se proporciona, es decir, resaltar las cualidades de la prestación y acorde con su política de actuación, en pocas palabras, la *institucionalización* del mismo. Tolbert y Zucker (1996: 180), identifican tres fases en el proceso de institucionalización:

1. **Habitación.** En esta etapa se produce el desarrollo de respuestas a un cambio en el equilibrio existente, a partir de su uso reiterativo; la institución incipiente va ganando legitimidad y se convierte en un recurso habitual para afrontar nuevas situaciones.
2. **Objetivación:** Supone el desarrollo de cierto grado de consenso entre los agentes implicados sobre el valor de una nueva institución, así como el incremento del número de organizaciones que la adoptan.
3. **Sedimentación:** En la cual se arraiga en el entramado institucional, independientemente de la permanencia o no de los agentes y las condiciones que proporcionaron las fases anteriores. Esto ocurre cuando la innovación ha sido objetivada en algún sistema de signos como puede ser el lenguaje, lo que permite reiterar las experiencias en una organización.

Los argumentos vinculados con la funcionalidad y la mayor o menor adecuación de la institución a la organización en la que se aplican, se relacionan con procesos de aprendizaje institucional.

Un indicador de institucionalización pueden ser las certificaciones de calidad, en la búsqueda de modelar prácticas de gestión, bajo un estándar de reconocimiento internacional o como una técnica para el logro en el servicio público. Esto permite ganar confianza en los clientes y el entorno.

Los procedimientos usuales para medir el nivel de satisfacción del usuario -servicios de atención al cliente, encuestas, buzones de sugerencias, control de quejas y reclamaciones, cuestionarios, evaluaciones, etc.- deben originarse bajo este marco. Los bríos por lograr objetivos exigentes e instituir condiciones de mejora pueden significar un esfuerzo pírrico si el orden de prioridades institucionales no coincide con el del usuario final.

Para lograr esto, debe existir un fuerte vínculo entre los medios y los fines de la gestión pública, al respecto, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2010: 22), enfatiza que esto: “puede ser muy bien comprendido con base en el conjunto de indicadores denominados las E de la Administración Pública: economía de recursos; eficiencia (hacer más con menos –optimización-); eficacia (producir determinados bienes o servicios de calidad); equidad (cuestión esencial en nuestra región); ética (como combate a la corrupción y conducta orientada por el interés público); capacidad emprendedora (de los gestores públicos); equilibrio entre las acciones gubernamentales (o coordinación); y empoderamiento ciudadano”.

Tales indicadores pueden utilizarse como mecanismos orientadores para la gestión pública y como promotores de la cultura de la calidad en la administración de los servicios públicos, como un perfil para mejorar su desempeño, y al mismo tiempo, acercar el Estado a los ciudadanos.

Es decir, se debe continuar en el buen camino de las transformaciones e innovaciones de los últimos años, pero también debe combatir los problemas e insuficiencias.

## RESULTADOS

Los resultados obtenidos de la investigación señalaron que en cuanto al bloque de la encuesta enfocada a la Gestión de la Calidad con enfoque a procesos, los servidores públicos del OSF quienes respondieron ante los cuestionamientos de:

- *En el OSF la calidad significa optimizar las actividades institucionales, no incrementarlas. Al respecto, comprendieron que la calidad significa optimizar las actividades institucionales, no incrementarlas, el 61.6% estuvieron en desacuerdo (valor 2); el 16.6% de acuerdo (valor 4); el 12.6% se mostró indiferente (valor 3); el 5.3% totalmente de acuerdo (valor 5); y el 4% totalmente en desacuerdo (valor 1) en ello.*
- *Las actividades de los Servidores Públicos se encuentran identificadas, documentadas y/o registradas de acuerdo a: ¿Qué trabajo se hace? ¿Para qué se hace? ¿Quién lo hace? ¿Cómo se hace? ¿Con qué se hace? ¿Cuándo se hace?, el 87.4% de los servidores públicos se mostraron en desacuerdo (valor 2); el 4.6% totalmente en desacuerdo (valor 1); el 4% indiferente (valor 3); el 3.3% de acuerdo (valor 4); y el 0.7% totalmente de acuerdo (valor 5).*
- *En el OSF se propicia la calidad en las actividades de auditoría gubernamental, para lo cual, el 72.8% exteriorizaron estar de acuerdo (valor 4); el 11.9 en desacuerdo (valor 2); 7.9% totalmente de acuerdo (valor 5); el 4% indiferente (valor 3); y el 3.3% totalmente en desacuerdo (valor 1).*
- *En el OSF se propicia la calidad en las actividades de planeación. El 65.6% de los servidores públicos expresaron estar de acuerdo (valor 4); el 14% en desacuerdo (valor 2); el*

8.6% se mostró indiferente (valor 3); el 7.3% estuvo totalmente de acuerdo (valor 5); y el 4% totalmente en desacuerdo (valor 1).

- *En el OSF se propicia la calidad en las actividades de administración de los recursos materiales, humanos y financieros.* La opinión al respecto fue que el 64.9% estuvieron de acuerdo (valor 4); el 13.2% en desacuerdo (valor 2); el 11.3% estuvo indiferente (valor 3); el 6% estuvo totalmente de acuerdo (valor 5); y el 4.6% totalmente en desacuerdo (valor 1).
- *En el OSF se propicia la mejora en las actividades de control interno.* El 62.9% de los servidores públicos encuestados, expresaron estar en desacuerdo (valor 2); el 18.5% estuvieron de acuerdo (valor 4); pero el 11.3% se mostró indiferente (valor 3); el 4.6% estuvo totalmente de acuerdo (valor 5); y el 2.6% totalmente en desacuerdo (valor 1).
- *En el OSF se propicia la calidad en las actividades de vinculación con otras dependencias públicas y privadas.* El 70.2% estuvo de acuerdo (valor 4) al respecto derivado de algunas prestaciones; el 9.9% estuvo indiferente (valor 3); el 9.3% en desacuerdo (valor 2); el 6.6% totalmente de acuerdo (valor 5); y el 4% totalmente en desacuerdo (valor 1).
- *En el OSF se propicia la calidad en las actividades de tecnologías de la información.* Al respecto, el 59.6% estuvo de acuerdo (valor 4); el 13.9% se mostró en desacuerdo (valor 2); el 12.6% estuvo indiferente (valor 3); el 8.6% expresó estar totalmente en desacuerdo (valor 1); y el 5.3% opinó estar totalmente de acuerdo (valor 5).
- *El OSF cuenta con políticas que direccionan el cumplimiento de las actividades; la gestión; y el cumplimiento de las actividades sustantivas institucionales hacia la calidad y la mejora continua.* Esta pregunta estuvo orientada a detectar la problemática, para lo cual se obtuvo que el 64.9% de los servidores públicos aceptaron estar de acuerdo (valor 4); el resto como el 13.2% se mostró indiferente (valor 3); el 12.6% expresó estar en desacuerdo (valor 2); el 5.3% opinó estar totalmente de acuerdo; y el 4% se mantuvo como totalmente en desacuerdo (valor 1).

- *Los Servidores Públicos están conscientes de cómo sus actividades impactan a la calidad institucional del OSF.* Esta pregunta fue trascendental para la investigación, ya que repercutió en el grado de conocimiento sobre la gestión de calidad y otorgó elementos para confirmar la problemática, para lo cual se obtuvo que el 55.6% opinaron estar en desacuerdo (valor 2) al respecto; mientras que el 24.5% de acuerdo; el 9.9% estuvieron totalmente de acuerdo (valor 5); el 7.3% se mostró indiferente; y el 2.6% se expresó estar totalmente en desacuerdo (valor 1).
- *La labor que realizan los servidores públicos, se llevan a cabo con el rigor técnico necesario para tal fin, de acuerdo a las facultades y atribuciones estipuladas en el Reglamento Interno y el Manual de Organización del OSF.* El 60.3% estuvo en desacuerdo (valor 2); mientras que el 21.9% se mostró estar de acuerdo (valor 4); el 9.3% expresaron estar totalmente de acuerdo (nivel 5); el 4.6% se mostró indiferente; y el 4% estuvo totalmente en desacuerdo (valor 1).
- *El OSF cuenta con un modelo de planificación, realización, verificación y de mejora continua para las actividades.* El 66.2% de estuvo totalmente en desacuerdo (valor 1); y el 33.8% expresó estar en desacuerdo (valor 2) con ello.
- *El proceso de Auditoría que realiza el OSF se encuentran apegadas a normas internacionales de auditoría gubernamental y calidad total.* El 76.8% estuvo en desacuerdo (valor 2); el 16.6% se mostró indiferente; el 3.3% estuvo de acuerdo; el 2% estuvo totalmente en desacuerdo; y el 1.3% opinaron estar totalmente de acuerdo.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Derivado de lo anterior, las conclusiones de los resultados obtenidos se encuentran relacionados a las variables estructurales, normativas y social-humanas; en general se puede decir que, aún el OSF es débil en lo que respecta a la competencia, formación y toma de



conciencia del recurso humano, por ejemplo: a) falta una definición de cómo se evalúa la eficacia de las acciones de los servidores públicos en cuanto a lo que contempla sus funciones y responsabilidades de acuerdo al marco legal-normativo; b) cómo se asegura de que el personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades, y c) si se logran los objetivos y metas con calidad, eficiencia, eficacia y economía de los recursos destinados a la Fiscalización.

Los resultados obtenidos nos muestran que:

- Actualmente la calidad es entendida como una actividad extra a las que realizan cotidianamente y para lo cual debe estar en función del salario que reciben.
- Se requiere adecuar el Reglamento Interior y el Manual de Organización para ampliar el rango de actuación conforme a éstos cuestionamientos.
- Es necesario un curso de inducción para los nuevos auditores de las cuentas públicas, homologar los criterios de los procedimientos tanto de las auditorías financieras y técnicas, así como la planeación y ejecución de las propias auditorías y ampliar el recurso humano de auditores que pueda responder a la ampliación de la cobertura de las auditorías.
- Son muy burocráticos los procedimientos internos que se realizan para las actividades de administración de los recursos materiales, humanos y financieros.
- Se requiere realizar auditorías internas que midan el desempeño y el cumplimiento de las actividades institucionales.
- Establecer un sistema de gestión para optimizar y ampliar las relaciones interinstitucionales.
- Se requiere infraestructura electrónica (hardware y software) actualizada y con la capacidad necesaria para el almacenamiento y procesamiento de la información que se genera en las actividades institucionales.

- Cumplir en la aplicación del Manual de Procedimientos y el Manual de Fiscalización en las tareas sustantivas del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Tabasco.
- Se requiere de un Perfil de Puestos y un curso de inducción adecuado no sólo en proporcionar información general de la institución sino de sensibilizar a los nuevos servidores públicos de cuáles serán sus funciones, su impacto y repercusiones en torno a ello; y que contemple de igual modo, la formación técnica-administrativa para los nuevos auditores que no han tenido con anterioridad ninguna experiencia en auditoría gubernamental o de laborar en una entidad de fiscalización superior.
- Se requiere la contratación de personal para cada una de las unidades administrativas de acuerdo a la estructura organizacional contemplada en el Manual de Organización del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Tabasco, ya que el personal actual no es suficiente para el desarrollo total de las actividades.
- Se requiere realizar reuniones de autoevaluación, no se recuerda con facilidad los objetivos generales del Plan de Desarrollo Institucional, no se cuenta con los resultados de auditorías internas realizadas a las unidades administrativas, no hay una evaluación del cumplimiento de las metas institucionales y toda aquella información de control interno y de gestión de la calidad que pueda orientar la toma de decisiones para la mejora institucional.
- Se requiere la aplicación de las normas internacionales INTOSAINT conforme al esquema del Sistema Nacional de Fiscalización en el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Tabasco.

Desde el punto de vista técnico, los servidores públicos se encuentran en un débil ambiente operacional, ya que impera una incertidumbre en su permanencia y crecimiento profesional, que le permita proyectarse en un largo plazo en el Órgano Superior de Fiscalización.

Al respecto, esta investigación da pie a otros campos de investigación como el estudio de las vulnerabilidades de la integridad entre los servidores públicos y el servicio civil de carrera, la

gestión del conocimiento, la evaluación del desempeño y las certificaciones de acuerdo al ambiente de las normas INTOSAINT o de competencias laborales emitidas por el CONOCER (conocimiento, competitividad y crecimiento).

Por lo tanto, la teoría no puede predecir con exactitud que con ello se mejore de manera óptima el grado de entendimiento de lo que implica la gestión de la calidad en el servicio que otorga el OSF, ya que dependerá de la Alta Dirección como el actor tomador de las grandes decisiones que esto se resuelva, pero sí puede incidir en influir en el comportamiento organizacional de esta entidad de fiscalización e identificar áreas de mejora, que a su vez, coadyuven en el cumplimiento de los atributos que todo servidor público debe saber y aplicar, exclusivamente aquel que se desempeña en un órgano responsable de la fiscalización pública, cómo: incorruptibilidad, profesionalismo, honestidad, sinceridad, neutralidad, confiabilidad, objetividad y respeto..

Lo anterior explica el nivel de competitividad (se encuentra entre los 10 últimos lugares) que tiene Tabasco en el contexto regional y nacional, resultado que sus instituciones no han evolucionado con la dinámica que demanda la globalización económica y política, reflejándose en una sociedad cada vez más desigual, con altos niveles de pobreza y marginación. Mostrando un proceso de crecimiento económico lento que lo ha separado en la región sureste de los estados con mayor dinamismo: Yucatán, Campeche, Quintana Roo y Chiapas.

Finalmente, consideramos que mejorar la calidad de los servicios públicos es uno de los desafíos más importantes de la Administración Pública y en este caso en el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Tabasco, así como la elaboración e implementación de Políticas Públicas que coadyuven a la permanencia del administrador público en sus áreas de trabajo y esquemas democráticos que limiten el poder del fiscal en turno

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

**Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).** (2010). *Gestión Pública Iberoamericana para el siglo XXI*. CLAD. República Dominicana: CLAD.

**Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; & Baptista Lucio, Pilar.** (2010) *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. 5a. Edición. México.

**International Organization for Standardization.** (2005). Norma Internacional ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad, fundamentos y vocabulario. ISO. Suiza.

**International Organization for Standardization.** (2008). Norma ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad-Requisitos. ISO. Suiza.

**Losada, Carlos; & Dove, Suzanne** (1999). *Producción de Servicios Públicos*. Banco Interamericano de Desarrollo. Estados Unidos.

**North Douglass C** (1993) *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*. Fondo de Cultura Económica, México.

**Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Tabasco.** (2010). *Plan de Desarrollo Institucional 2010-2017*. OSFE. México.

**Sánchez González, J. J.** (1998). *Administración pública y reforma del Estado en México*. Instituto Nacional de Administración Pública A.C. 1a. Edición. México.

### Páginas Electrónicas

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1430&context=articles>  
consultado el 01 de julio de 2014.

<http://www.ema.org.mx/ema/ema/index.php> consultado el 06 de julio de 2014.

[http://es.issai.org/media/14909/purpose\\_and\\_authority\\_of\\_the\\_issai\\_framework.pdf](http://es.issai.org/media/14909/purpose_and_authority_of_the_issai_framework.pdf) consultado el 08 de agosto de 2014.

[http://www.asf.gob.mx/uploads/74\\_Mensajes\\_del\\_Titular/Ago27ForoNalPuebla.pdf](http://www.asf.gob.mx/uploads/74_Mensajes_del_Titular/Ago27ForoNalPuebla.pdf) consultado el 01 de julio de 2014.

[http://www.conocer.gob.mx/index.php/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=1](http://www.conocer.gob.mx/index.php/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=1)

1 consultado el 08 de agosto de 2014.

Revistas:

**Gurría Treviño, J. A.** (Abril de 1999). La modernización de la administración pública: la reforma al problema presupuestario. *Revista de Administración Pública (RAP), La Administración Pública Mexicana ante el futuro* (No. 100), 177-190.

**Morales Cárdenas, T. F.** (Mayo-Agosto de 2009). Entidades de Fiscalización Superior en México: Retos para su creación, desarrollo y consolidación. (U. J. Tabasco, Ed.) *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*(No. 42), 59-70.

**Olías de Lima Gete, B.** (Febrero de 2003). La mejora de los servicios públicos y la revisión de las relaciones entre la administración y el ciudadano: las Cartas de Servicios. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(No. 25). Obtenido de Olías de Lima Gete, Blanca. 2003. La mejora de los servicios públicos y la revisión de las relaciones entre la administración y el ciudadano: las Cartas de Servicios. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. No. 25. (Feb. 2003). Caracas, Venezuela.