

Comités de Control y Desempeño Institucional en el Gobierno de Hidalgo. Búsqueda de calidad en el Servicio Público

*Institutional Control and Performance Committees in the State of Hidalgo
Governmen. Search of quality in the Public Service*

José L. Ruiz¹

Resumen: Este estudio analiza, desde la óptica de la Nueva Gestión Pública, la utilidad de la Norma ISO 9001:2015 dentro de los Comités de Control y Desempeño Institucional (COCODI) de los organismos de la administración del estado de Hidalgo. A través de la metodología monográfica y tomando como referencia los principios de calidad y lo establecido en el Modelo Estatal de Marco Integrado de Control Interno para el Sector Público del Estado de Hidalgo (MEMICI), se comprobó que la relación entre el ordenamiento legal y la norma internacional de calidad es amplia y que la implementación de ambos documentos permite la mejora continua del Servicio Público.

Palabras clave: Control Interno, Gestión de Calidad, Administración Pública, Servicio Público, Mejora Continua.

Abstract: This research analyses, from the New Public Management's view, the utility of ISO 9001:2015 inside the State of Hidalgo's Institutional Control and Performance Committees (COCODI). Through monographic methodology and taking as a reference the principles of quality and what is stablished in the State Model of Integrated Framework of Internal Control for the Public Sector of the State of Hidalgo (MEMICI), it was found that the relation between the legal system and the international quality standard is broad, also showing that the implementation of both documents allows the continuous improvement of Public Service.

Keywords: Institutional Control, Quality Management, Public Administration, Public Service, Continuous Improvement.

¹ Asesor del Instituto Estatal Electoral de Hidalgo.

Introducción

El presente estudio, pretende exponer la utilidad de implantar un sistema de gestión de calidad, dentro de los organismos gubernamentales del estado de Hidalgo, como herramienta complementaria de los Comités de Control y Desempeño Institucional (COCODI), que les permita cumplir con su objetivo de velar con lo establecido en el Modelo Estatal de Marco Integrado de Control Interno (MEMICI) para el Sector Público de la entidad.

Estas acciones, se expondrán a través de un comparativo de los establecido en el MEMICI y la norma ISO 9001:2015, con el fin de conocer si la búsqueda de eficiencia y eficacia de la administración pública estatal, es compatible con la mejora continua, entendida esta como el propósito toral de la implantación de la norma en mención.

Desarrollo

Cuando se habla de calidad, normalmente se hace referencia al ámbito privado y a la manera en la que este sector realiza actividades, productos o servicios, que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas.

En esta dinámica de cambio dentro de la administración pública que se originó durante los años 80 y 90, debido a la ineficacia e ineficiencia de los gobiernos, dio paso a la búsqueda de métodos innovadores que permitieran cambiar la dinámica de trabajo, así como fortalecer la legitimidad de cada uno de ellos.

La administración pública, se vio enfrentada a varios retos que le obligaron a buscar opciones de operación, que dieran paso a la consecución de sus metas y objetivos, así como a dar seguimiento de cada una de las actividades que realizaban. Por lo anterior, la solución que encontraron varios países liberales, fue hacer a sus gobiernos más parecidos a un negocio (Dickinson, 2016, p. 42), a través del cambio de dinámicas al interior de sus organizaciones.

Es por eso, que los países occidentales iniciaron la implementación de técnicas extraídas de la iniciativa privada dentro de sus actividades diarias. De esta forma, es como nace la Nueva Gerencia Pública (NGP). La nueva gerencia pública, tal y como lo cita Fredriksson & Pallas (2018) citando a Chistensen & Laegreid (2001) retoman en toda su amplitud, la definición de administración basada en la teoría económica institucional, así como en la orientación al mercado, como enfoque a cada una de sus políticas y estructura interna; además de implementar estrategias de medición de sus actividades a través de indicadores.

Esta orientación hacia lo privado, obliga a que las nuevas decisiones se tomen con base en la opinión y necesidades de clientes y no de ciudadanos, así como a la flexibilización jerárquica, dado que la NGP pretende mejorar los procesos y procedimientos desde los altos mandos hasta los más bajos. Bajo este esquema, lo que intenta el estudio de estas nuevas formas de la administración pública, es considerar estas cualidades para lograr reemplazar a las formas burocráticas en el ejercicio del servicio público (Fredriksson & Pallas, 2018, p. 3).

Al cambiar los paradigmas de trabajo dentro de las organizaciones públicas, se pretende que la visión sobre la reputación de los organismos públicos, gire hacia una mejora en la percepción que se tiene de ellas.

Debido a que el sentimiento hacia los gobiernos tiene una acepción negativa, es a través de la NGP se pretende dotar de legitimidad a cada administración para la toma de decisiones. Fredriksson y Pallas (2018) nos recuerdan que Carpenter (2002), mencionaba que la “reputación es un activo político muy valioso, debido a que puede usar para generar apoyo público, lograr autonomía de políticos para delegar funciones, además de servir para incorporar y retener a empleados valiosos para la organización”.

Es así que la NGP se volvió una herramienta para las administraciones públicas, que incentivó cambios en las formas de trabajo de las organizaciones, “tratándose de un modelo de dentro hacia fuera, no de fuera hacia dentro” (Guerrero, 2009, p. 381). Igualmente, la NGP permitió que las administraciones mejoraran su reputación externa, ya que con estas mejoras se lograron posicionar estrategias como los presupuestos basados en resultados (PbR), el servicio profesional de carrera (SPC), la planeación estratégica y el seguimiento de actividades a través de indicadores.

Asimismo, logró incentivar nuevos canales de participación entre los gobiernos y partes interesadas externas, ya que al flexibilizar y disminuir sus estructuras internas, los gobiernos se vieron en la necesidad de delegar programas y actividades a agentes que no pertenecían a su estructura. Así es como inician las colaboraciones entre gobiernos y ciudadanía, así como con iniciativa privada y organismos de la sociedad civil.

De este modo, se puede establecer que la Nueva Gerencia Pública vino a afianzar los cambios iniciados durante el estudio e implementación de la gestión pública y con eso, se abrió un nuevo camino para hacer gobierno por parte de las administraciones nacionales, estatales y municipales.

Es por ello que el estudio de la Administración Pública ha buscado atraer métodos del sector privado que puedan adecuarse al ejercicio público, con el fin de hacer más eficaces y eficientes a los diferentes gobiernos, contribuyendo de esta manera a un mejor manejo de los recursos humanos y financieros, haciéndolos más transparentes y obligándolos a considerar las necesidades y expectativas de las ciudadanas y ciudadanos, para la creación de trámites y servicios.

En este orden de ideas, el estado de Hidalgo, a través del Poder Ejecutivo, ha implementado acciones de mejora de la administración pública, tal como el establecimiento

de normas generales de control interno aplicables a todos los organismos y dependencias, así como la puesta en marcha de los COCODI.

Dado que la normativa aplicable tiene un carácter preventivo y que la modernización de la administración pública requiere de mecanismos que le ayuden a cumplir con sus objetivos y a realizar una planeación más integral, se considera que la implantación de la norma de calidad ISO 9001:2015 puede ser una herramienta que contribuya a fortalecer estos cambios, a través de la mejora de procesos internos, mediante la articulación de los requerimientos similares con los que cuenta cada normativa.

Administración pública y calidad

La evolución de la Administración Pública en México ha orillado a desarrollar nuevos mecanismos de participación, emisión de trámites y servicios, a fin de hacerlos más adecuados a las exigencias de las personas. La adecuación de políticas gubernamentales ha necesitado el ajuste de los instrumentos de incidencia ciudadana, con el propósito de lograr un mejor resultado en cuanto a la satisfacción de necesidades. Igualmente, se han implementado nuevos métodos de contratación de personal, basados en el conocimiento y habilidades de quienes pretenden acceder a un puesto en el servicio público, con el propósito de profesionalizar cada una de las actividades que se realizan dentro de los organismos públicos.

Aunque ya se cuenta con un Servicio Profesional de Carrera (SPC) en la Administración Pública Federal y su implementación se ha llevado a los gobiernos locales, aún quedan áreas de oportunidad, que permitan a los organismos llevar a cabo dinámicas internas que colaboren a la consecución de metas, la administración de riesgos y una visión a largo plazo, que trascienda la vida de duración de cualquier gobierno.

El estudio de la administración pública, el comportamiento de quienes integran el servicio público, así como la búsqueda de mejoras para que cada una de las organizaciones que forman parte del sector público puedan ser eficientes y eficaces, ha llevado realizar análisis de su contraparte privada, para poder trasladar métodos que se puedan ajustar al comportamiento y contexto de lo público.

En sentido estricto, un buen administrador público que, “independientemente de su posición o responsabilidades, tiene las habilidades para organizar, motivar y dar curso a acciones a las diversas partes interesadas dentro y fuera del gobierno, para la creación y consecución de metas, lo que permite garantizar el buen uso de la autoridad pública” (E.-Lynn & Stein, 2014, p. 1). Igualmente, la creación de legislación que logre delimitar la actuación de los servidores públicos, a fin de no verse beneficiados por sus puestos dentro de los organismos públicos, ha derivado en un ejercicio público con más visión social que particular.

En este mismo orden de ideas, las administraciones públicas han empezado a implementar, a través de sus Órganos de Control Interno,² métodos de mejora y vigilancia de los procesos administrativos, así como identificar malas prácticas ejercidas por parte de los servidores y las servidoras públicas. Estos cambios se dan como respuesta a “fallas en el modelo de administración tradicional, sin representar cambios sustanciales en los métodos del sector público” (Chinaza et al., 2021, p. 68).

Sin embargo, la idea de mejorar el desempeño de la administración pública, entendida ésta como la mejora de procesos y procedimientos, independientemente de la actuación

² Los Órganos de Control Interno, son definidas como unidades administrativas de vigilancia del actuar de las organizaciones gubernamentales. Ver (Gobierno del Estado de Hidalgo, 2017a)

particular de quienes la integran, nace a mediados de los ochenta, al establecer nuevos paradigmas para el desempeño de la administración pública.

El hecho de encontrar en la administración pública un contexto rígido, con una burocracia obesa y limitada, en cuanto a la apertura de necesidades y expectativas externas (Chinaza et al., 2021, p. 64), ha incentivado la búsqueda de acciones que permitan flexibilizar la dinámica del sector público, con miras a mejorar el cumplimiento de necesidades y expectativas, de forma transparente y eficaz, a través de mecanismos de contraloría interna dentro de sus organizaciones.

La necesidad de modernizar el ejercicio de la administración pública ha resultado en el establecimiento de nuevos métodos que implican la participación activa de la ciudadanía, así como de quienes trabajan dentro del servicio público. La emisión de trámites y servicios por parte de las administraciones gubernamentales ha supuesto una falta de coordinación en la comunicación vertical, que ha resultado en la exclusión de la sociedad en la toma de decisiones para su mejora.

Los Comités de Control y Desempeño Institucional como herramienta de calidad para la administración pública del estado de Hidalgo

La implementación de nuevos métodos y procesos dentro de las administraciones, como realizar presupuestos con base en resultados, utilizar indicadores de medición y cumplimiento, ha obligado a los gobiernos a encontrar herramientas que les permitan cumplir con la normativa vigente, así como a considerar las necesidades y expectativas para realizar su planeación. Esta búsqueda de nuevas dinámicas resultó en el hecho de que en el estado de Hidalgo, durante el 2010, se crearan y publicaran en el Periódico Oficial del Estado de Hidalgo (POE) las Normas Generales de Control Interno, brindando la facultad de observación a los titulares de las dependencias, órganos administrativos desconcentrados y

entidades de la Administración Pública Estatal,³ a fin de estandarizar las estrategias y procedimientos en la materia, así como orientar la integración del MEMICI, la administración de riesgos y la operación del COCODI.

Los COCODI son órganos colegiados de apoyo a los titulares de los organismos públicos de la administración pública federal y estatal, que tiene como objetivos “agregar valor a la gestión institucional de las dependencias y entidades de la administración pública y apoyar el cumplimiento de metas y objetivos institucionales con enfoque a resultados, así como a la mejora de los programas presupuestarios” (Gobierno del Estado de Hidalgo, 2017a, p. 15).

Según lo establecido en el Periódico Oficial del Estado de Hidalgo, los COCODI deberán ser instalados sin excepción en cada uno de los órganos desconcentrados. Igualmente, en todas aquellas organizaciones que no cuenten con un Órgano de Control Interno, se podrán poner a su consideración los asuntos a tratar, esto a solicitud del titular del organismo. Es importante mencionar que todos los acuerdos de estos Comités son de obligado seguimiento para su atención, así como todos aquellos que se encuentren pendientes a partir de la fecha de entrada en vigor.

Debido a la transformación en el ejercicio de la administración pública, los motivos de su ejecución se trasladaron de fortalecer y satisfacer a una burocracia obesa y bastante rígida en su jerarquía, a un modelo flexible y descentralizado en sus procesos de toma de decisión y enfocado a la satisfacción de los clientes y usuarios (ciudadanos). De esta manera, se integraron herramientas de la iniciativa privada al ámbito público, como la búsqueda de la calidad en sus procesos, procedimientos, trámites y servicios.

³ Ver Periódico Oficial del Estado de Hidalgo del 8 de noviembre del 2010.

Es así que la administración pública, a través de la NGP, busca mejorar el desempeño de sus organizaciones a través de la competencia, como uno de los sustentos necesarios para asegurar la calidad del servicio otorgado y no centrarse únicamente en el ahorro de recursos materiales y financieros a los gobiernos (Aguilar, 2006, p. 144). Igualmente, la necesidad de establecer una competencia interna entre organizaciones y diferentes actores dio paso a la búsqueda de mecanismos de proyección. Esta “rivalidad” interna se sustentó en la claridad de objetivos, en los cuales se prioriza el servicio de excelencia, así como la búsqueda de calidad superior, que permitiera a organizaciones o gobiernos tener una ventaja frente a sus competidores (Aguilar, 2006, p. 221), estableciendo así una visión preventiva y de acción inmediata que dieran paso a la satisfacción de necesidades de la ciudadanía.

Este proceso de implementación de calidad tiene como punto de partida la cualificación del personal que integra a las organizaciones, dado que serán el primer filtro de atención ciudadana dentro de las organizaciones. Es por esto que la gestión de los recursos humanos se deberá hacer de forma en que estos puedan brindar y gestionar servicios de calidad (Camarasa, 2004, p. 11).

Teniendo estas características del personal, las organizaciones públicas deberán dar un giro hacia la utilización de jerarquías más horizontales, donde todo el capital humano que la integra (partes interesadas internas) tenga acceso a mejora continua a través de la capacitación y adaptación de sus habilidades y aptitudes para los puestos que desempeñan. Igualmente, las organizaciones deberán impulsar “la vinculación entre empleados y organización, de modo que el trabajo contribuya al desarrollo del individuo en la esfera personal” (Camarasa, 2004, p. 16). Con lo anterior se incentiva a que el espacio de trabajo sea cómodo para el capital humano e impulse la mejora de las organizaciones desde el interior, volviéndose más eficaz en la consecución de sus metas y objetivos.

Sumado a lo anterior, la planeación estratégica se ha vuelto un aspecto importante para las administraciones públicas del estado de Hidalgo, ya sea de orden estatal o municipal. Desde el inicio de cada administración, para cumplir con lo establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley de Planeación; el Plan Nacional de Desarrollo, la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Hidalgo, la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Hidalgo, y la Ley de Planeación y Prospectiva del Estado de Hidalgo, toda administración del Ejecutivo estatal deberá publicar su Plan Estatal de Desarrollo, el cual es el “instrumento rector para dirigir el desarrollo de la entidad, con base en un Gobierno honesto y cercano a los hidalguenses; un transparente uso de los recursos públicos, por medio de un liderazgo del Ejecutivo estatal” (Gobierno del Estado de Hidalgo, 2016, p. 41).

A través de la implementación de este tipo de documentos, las administraciones estatales trazan el camino para el óptimo ejercicio de los recursos de los cuales disponen, así como establecen las bases por las cuales las organizaciones públicas deberán de sustentar cada una de sus actividades. Del mismo modo, obliga a las dependencias públicas que dependen del Poder Ejecutivo estatal a generar indicadores que les permitan medir el impacto de cada una de sus políticas. Para la entidad, según lo establecido en el Plan Estatal de Desarrollo 2016-2022, existen 52 indicadores estratégicos, que marcan la pauta para el desarrollo de indicadores de seguimiento de las diversas instituciones.

La reestructuración de la administración pública, además de poner dentro de sus prioridades el incremento de habilidades de su capital humano y la visión preventiva, hace énfasis en aspectos administrativos que tienen la misma importancia como la legalidad, la transparencia y la observancia del comportamiento de las autoridades (Aguilar, 2006, p. 330). Para la correcta vigilancia de estos factores, los diferentes gobiernos establecen sistemas de

contraloría interna, que les permiten observar el comportamiento de los servidores públicos, así como la utilización de los recursos públicos destinados para sus actividades, velando por el cumplimiento irrestricto de la normatividad aplicable en materia de corrupción, transparencia y responsabilidades administrativas.

En lo que respecta al control interno para el sector público del estado de Hidalgo, el 8 de noviembre del 2010, se publicó en el Periódico Oficial del Estado de Hidalgo el acuerdo donde se establecen las Normas Generales de Control Interno en el Ámbito de la Administración Pública Estatal, y que dieron paso a la implementación del MEMICI.

Los sistemas de control interno en las instituciones gubernamentales, tienen el propósito de ser una herramienta que para que estas puedan cumplir con sus objetivos institucionales, así como minimizar sus riesgos, simplificar y mejorar la calidad de servicios y fortalecer a las instituciones a través de una mejor administración de los recursos públicos y omisión de actos de corrupción (Gobierno del Estado de Hidalgo, 2017b, p. 119).

Dado que el sistema de gestión de calidad, basado en la norma ISO 9001 y el MEMICI pretenden maximizar los trabajos de las organizaciones a través de un enfoque preventivo, así como el cumplimiento eficaz de los objetivos institucionales y brindar servicios de calidad, se considera que la implantación de un sistema de este tipo puede colaborar para que los COCODI puedan cumplir con sus obligaciones como representantes de los Órganos de Control Interno de las instituciones gubernamentales de la entidad.

La estructura de la norma 9001:2015, así como del MEMECI para el Sector Público del Estado de Hidalgo, tienen similitudes que pueden ayudar a los organismos públicos de la entidad a cumplir con sus planeación estratégica. Para ello, todo organismo público dependiente del Ejecutivo estatal deberá formar un COCODI como unidad especializada para la implementación y mejora continua del control interno.

Según el considerando octavo del Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación Estatal en Materia de Control Interno para el Estado de Hidalgo (DyMAAEH) menciona que COCODI “tiene entre otros objetivos, agregar valor a la gestión Institucional de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal y apoyar el cumplimiento de metas y objetivos institucionales con enfoque a resultados, así como a la mejora de los programas presupuestarios” (Gobierno del Estado de Hidalgo, 2017a, p. 15).

Este manual administrativo toma como referencia lo establecido en el MEMICI para cumplir con las disposiciones del objeto de control interno establecido para las dependencias gubernamentales del estado de Hidalgo. A pesar de la similitud de estructura entre la norma ISO 9001:2015 y el MEMICI, el manual administrativo contiene más especificaciones sobre lo que se deberá observar para el cumplimiento de las disposiciones de control interno. Esta especificidad permite identificar que el manual establece la formación de los COCODI, atribuyendo este requisito a los órganos desconcentrados de la administración pública estatal.

Retomando lo establecido en el Título Cuarto “Comité de Control y Desempeño Institucional”, el Capítulo I de los Objetivos del Comité del DyMAAEH obliga a que los Titulares de las Instituciones deben de instalar y encabezar el COCODI, atribuyéndole los objetivos de contribuir al cumplimiento de metas y objetivos institucionales con enfoque a resultados, administrar los riesgos institucionales y seguimiento de estrategias y acciones de control; analizar variaciones en los resultados operativos, financieros, presupuestarios y administrativos; impulsar el establecimiento y actualización del Sistema de Control Interno Institucional; revisar el cumplimiento del programa de los programas de la institución, y agregar valor a la gestión institucional, para contribuir a la atención y solución de temas relevantes (Gobierno del Estado de Hidalgo, 2017a, p. 50).

Bajo este panorama, se identifica que, para el cumplimiento de estas metas atribuidas al COCODI, la norma ISO 9001:2015 contribuye de la siguiente manera:

Objetivo 1: Contribuir al cumplimiento oportuno de metas y objetivos institucionales con enfoque a resultados, así como a la mejora de los programas presupuestarios

En relación a este objetivo trazado en el DyMAAEH, el tener implantado un sistema de gestión de la calidad contribuye a que a través del cumplimiento del apartado 4 “Contexto de la organización”, las organizaciones, a través de su comité, pueden determinar cuestiones externas e internas que influyen en su propósito y dirección estratégica (ISO, 2015b, p. 14). Igualmente, a través de esta herramienta, los COCODI podrán identificar todas los actores que intervienen en sus labores diarias, así como sus necesidades y expectativas.

Del mismo modo, a través de determinar el alcance del sistema, así como de sus procesos, se incentiva a que todas las acciones vayan encaminadas al cumplimiento de requisitos, a través de secuencias lógicas y con interacción que permita la retroalimentación en la toma de decisiones.

A través de estas acciones, se podrán determinar de mejor manera el monto de recurso público necesario para ejecutar acciones, minimizando la probabilidad de un subejercicio presupuestal que afecte en la planeación estratégica y los presupuestos de las instituciones.

Objetivo 2. Contribuir a la administración de riesgos institucionales con el análisis y seguimiento de las estrategias y acciones de control determinadas en el PTAR, dando prioridad a los riesgos de atención inmediata y de corrupción

La administración de riesgos otorga un carácter preventivo a ambos documentos y obliga a determinar todas las acciones negativas que pudieran impactar en la consecución de metas y objetivos. En este sentido, el DyMAAEH establece que deberá existir dentro de las Instituciones un enlace de administración de riesgos, quien deberá realizar, actualizar y dar

seguimiento al Programa de Trabajo de Administración de Riesgos, el cual estará sustentado con la elaboración de una matriz y mapa de administración de riesgos. Como evidencia de seguimiento, la normativa vigente menciona que deberá de realizar un Reporte de Avances Trimestral (RAT), así como un Reporte Anual del Comportamiento de los Riesgos (RACR).

Dicho lo anterior, la implantación de un sistema de calidad es una herramienta que permite anticiparse a cualquier situación álgida o adversa que pueda tener impacto en el desarrollo de actividades, así como en la calidad de los trámites y servicios que otorgan.

Es importante mencionar que, a través del cumplimiento de estos requisitos normativos, se logra también fortalecer la mejora continua de las organizaciones públicas, mediante el incentivo y participación de diversos actores que integran el capital humano de las Instituciones.

Objetivo 3. Analizar las variaciones relevantes, principalmente las negativas, que se presenten en los resultados operativos, financieros, presupuestarios y administrativos y, cuando proceda, proponer acuerdos con medidas correctivas para subsanarlas, privilegiando el establecimiento y la atención de acuerdos para la prevención o mitigación de situaciones críticas

La mejora continua es el aspecto fundamental en el cual se centran ambos documentos. Dicho objetivo se sustenta en el seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos, a través de la implementación de procesos, procedimientos, y su incidencia en la emisión de programas, productos o servicios. Para el cumplimiento de estos objetivos de los COCODI, la norma ISO 9001:2015 establece en su capítulo 9 “Evaluación del desempeño”, sub apartado 9.1.3 “Análisis y evaluación”, la necesidad de realizar un seguimiento al comportamiento de datos emitidos de la medición.

Mediante estas acciones, las Instituciones públicas que cuenten con un sistema de calidad implantado, podrán analizar el desempeño del mismo, así como la eficacia de las acciones tomadas para abordar riesgos y oportunidades, además de identificar las mejoras para el sistema. De esta manera, los organismos públicos, a través de sus Comités, podrán realizar un análisis integral de todos los resultados. Igualmente, la implantación de un sistema de gestión les otorgará la capacidad de proponer medidas correctivas a través del aprovechamiento de las oportunidades identificadas, resultando en una posible reducción de efectos no deseados.

Asimismo, a través del cumplimiento del requisito establecido en el apartado 9.2 “Auditoría Interna”, se pueden identificar incumplimiento de requisitos que deriven en el mal funcionamiento de los procesos de la organización. De esta manera, los COCODI contarán con un documento, como lo son las actas de auditoría, como antecedentes y sustento de las áreas de mejora y de oportunidad detectadas, a través de la identificación de no conformidades y la sugerencia de acciones correctivas; facilitando a los titulares la visión del estado que guarda su Institución y auxiliándoles en la toma de decisiones.

Objetivo 4. Identificar y analizar riesgos y acciones preventivas en la ejecución de los programas, presupuesto y procesos institucionales que pueden afectar el cumplimiento de metas y objetivos

Como anteriormente se mencionó, el carácter preventivo de los documentos requiere que los Comités hagan un análisis exhaustivo de las adversidades derivadas de sus actividades diarias. Bajo este escenario, la norma ISO 9001:2015 otorga requisitos de cumplimiento, a fin de evitar que existan circunstancias, externas o internas, que impidan que las organizaciones no cumplan con sus metas y objetivos.

Por lo anterior, la norma de calidad, en su anexo A.4. establece que “uno de los propósitos fundamentales de un sistema de gestión de la calidad, es actuar como una herramienta preventiva” (ISO, 2015b, p. 36). De este modo, los COCODI se pueden apoyar de un sistema de gestión implantado en su organización, para realizar el análisis y gestión de riesgos correspondiente, además de facilitar la estructuración de acciones preventivas que ayuden al tratamiento de los riesgos identificados.

Estas actividades parten de la comprensión y análisis de su contexto, establecido en el punto 4.1 de la norma; así como de la identificación y entendimiento de las necesidades y expectativas de las partes interesadas (punto 4.2). Mediante el cumplimiento de ambos requisitos, se podrán determinar los riesgos en la planeación y ejecución de los procesos que integran el sistema de calidad; acción de obligado cumplimiento establecido en el punto 6.2 de la norma.

Objetivo 5. Impulsar el establecimiento y actualización del Sistema de Control Interno Institucional (SCII), con el seguimiento permanente a la implementación de sus componentes, principios y elementos de control, así como a las acciones de mejora comprometidas en el PTCI y acciones de control del PTAR

Las Disposiciones en Materia de Control Interno, en su Título Primero, Capítulo I, artículo 2, Fracción L, definen al Sistema de Control Interno Institucional (SCII), como “el conjunto de procesos, mecanismos y elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí, y que se aplican de manera específica por una Institución a nivel de planeación, organización, ejecución, dirección, información y seguimiento de sus procesos de gestión” (Gobierno del Estado de Hidalgo, 2017a, p. 18). De esta manera, el documento precisa las directrices para ayudar a las y los Titulares de las Instituciones, a tomar mejores decisiones, con apego al cumplimiento de sus metas y objetivos.

Es importante mencionar que la Norma ISO 9001:2015, dentro de sus generalidades, establece la utilización de un enfoque a procesos basados en el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA), lo que le brinda la oportunidad a las organizaciones de realizar una planificación de procesos y la identificación de cómo interactúan entre ellos.

Asimismo, el enfoque a procesos se encuentra considerado como uno de los siete principios de calidad, el cual ayuda a las organizaciones a tener un sistema eficaz, que derive en la satisfacción de los clientes y demás partes interesadas. De esta manera, a través de la implementación de procesos sustentado en el ciclo PHVA, le permitirá a los COCODI cumplir con el requisito número 5 establecido en las Disposiciones en Materia de Control Interno, a través de la homologación de su sistema de gestión de calidad con el sistema de control interno institucional.

Es así que a través de la aplicación de las etapas Verificar y Actuar, del ciclo PHVA, se puede dar seguimiento permanente a lo establecido en el Programa de Trabajo de Control Interno (PTCI), así como al Programa de Trabajo de Administración de Riesgos (PTAR).

Objetivo 6. Impulsar la aplicación de medidas preventivas para evitar materialización de riesgos y la recurrencia de observaciones de órganos fiscalizadores, atendiendo la causa raíz de las mismas

Como se ha venido mencionando a lo largo de este trabajo, la implantación de un sistema de gestión de calidad invita a que las organizaciones minimicen los efectos adversos derivados de sus actividades diarias y potencien el uso de oportunidades de acuerdo a como vayan presentándose.

Como adición a lo que se ha expuesto, para el cumplimiento de este objetivo de los Comités, a través de la ejecución de lo establecido en el punto 6.1 “Acciones para abordar riesgos y oportunidades, de la norma ISO 9001:2015”, los Comités pueden retomar lo

establecido en el apartado 9 “Evaluación del desempeño” de la norma, a fin de analizar la eficacia del sistema en materia de Control Interno, además de identificar, a través de las auditorías, el incumplimiento de algún requisito que resulte en la observancia de algún órgano fiscalizador.

Posterior a esto, a través del cumplimiento del requisito establecido en el apartado 10 “Mejora” de la norma de calidad, en su sub apartado 10.2 “No conformidad y acción correctiva”, podrá realizar una revisión y análisis de los aspectos que impiden el cumplimiento de los requisitos, generando una estrategia que les permita minimizar su impacto a través de la identificación de la causa raíz que la genera.

Objetivo 7. Revisar el cumplimiento de programas de la institución

La necesidad de que los liderazgos de la organización participen en el análisis de cumplimiento de las actividades de las organizaciones, es una condición necesaria para el otorgamiento de servicios de calidad y adecuados a las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

Igualmente, la búsqueda de hacer más eficaces a las Instituciones, ha obligado a que las y los Titulares tomen un papel relevante en el análisis y evaluación de los programas de las instituciones que encabezan. Por lo anterior, los COCODI tienen como objetivo, analizar si las organizaciones de las que son parte, cumplen con los programas emitidos, así como recibir retroalimentación cuantitativa, de forma trimestral, en las sesiones ordinarias.

En este sentido, tener un sistema de calidad implantado permitirá a los COCODI cumplir este objetivo, a través de acatar lo establecido en la norma ISO 9001:2015 en su apartado 9 “Evaluación del Desempeño”, sub apartado 9.1.3 “Análisis y evaluación”, donde se indica que la organización debe realizar un seguimiento de la información para evaluar la conformidad de los productos y servicios, que para el caso de los organismos públicos serían

los programas de la institución; así como verificar el sistema de gestión de calidad es eficaz, además de observar si lo planificado se ha cumplido para el periodo correspondiente.

Igualmente, en el punto 9.3 “Revisión por la dirección” se obliga a que la alta dirección (titulares de las instituciones) revise la información sobre el desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad en materia de logro de objetivos, satisfacción del cliente, resultados de seguimiento y medición.

Objetivo 8. Agregar valor a la gestión Institucional, contribuyendo a la atención y solución de temas relevantes, con la aprobación de acuerdos que se traduzcan en compromisos de solución a los asuntos que se presenten. Cuando se trate de Instituciones, adoptar acuerdos que sirvan de apoyo al Órgano de Gobierno para la toma de decisiones o su equivalente en los órganos administrativos desconcentrados

Agregar valor a la gestión institucional, es uno de los grandes objetivos del establecimiento de los COCODI. A través del seguimiento de las actividades y de un pensamiento basado en riesgos, los SCII pretenden otorgar a las y los ciudadanos, transparencia en el ejercicio de los recursos, así como brindar herramientas de mejora y seguimiento a las organizaciones públicas. Es por esto que a través de las sesiones ordinarias de los COCODI, se pretende hacer una evaluación integral y exhaustiva, que permita dar acompañamiento al logro de metas y objetivos, así como mejorar cada uno de los programas de la institución; además de generar acuerdos de mejora y seguimiento.

Dicho lo anterior, la implantación de un sistema de gestión de la calidad, a través de su enfoque a procesos, permite que las instituciones fortalezcan sus capacidades de gestión, por lo que en su apartado 10 “Mejora” establece como requisito que las organizaciones seleccionen y ejecuten cualquier acción necesaria para cumplir con los requisitos de los clientes. Asimismo, en su apartado 10.3 “Mejora continua” se establece que las

organizaciones deben mejorar la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Debido a lo anterior, a través de las sesiones de los COCODI y el establecimiento de compromisos de solución a asuntos que se presenten, las organizaciones fortalecen los mecanismos de mejora continua, debido a que asumen su responsabilidad como actores importantes para la satisfacción de necesidades y expectativas.

En términos generales, se observa que los sistemas de gestión de la calidad basados en la norma ISO 9001:2015, así como las DyMAAEH, contienen aspectos similares que potencializan a que las organizaciones asuman un compromiso con la calidad, a través del ejercicio eficaz de sus actividades.

Para una mejor comprensión de estas similitudes, a continuación se presenta un cuadro resumen, donde se identifican los objetivos de los COCODI y los apartados de la norma ISO 9001:2015 que serían aplicables para su cumplimiento:

Cuadro 3

Requisitos ISO 9001:2015 aplicables a los objetivos de los COCODI

Objetivos COCODI	Capítulo norma ISO 9001:2015
Objetivo 1: Contribuir al cumplimiento oportuno de metas y objetivos institucionales con enfoque a resultados, así como a la mejora de los programas presupuestarios.	4. Contexto de la organización
Objetivo 2. Contribuir a la administración de riesgos institucionales con el análisis y seguimiento de las estrategias y acciones de control determinadas en el PTAR, dando prioridad a los riesgos de atención inmediata y de corrupción.	6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades
Objetivo 3. Analizar las variaciones relevantes, principalmente las negativas, que se presentan en los resultados operativos, financieros, presupuestarios y administrativos y, cuando proceda, proponer acuerdos con medidas correctivas para subsanarlas, privilegiando el establecimiento y la atención de acuerdos para la prevención o mitigación de situaciones críticas.	9.1.3 Análisis y evaluación.
Objetivo 4. Identificar y analizar riesgos y acciones preventivas en la ejecución de los programas, presupuesto	Anexo A.4. 4.1 Comprensión de la organización y su contexto.

y procesos institucionales que pueden afectar el cumplimiento de metas y objetivos.	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas
Objetivo 5. Impulsar el establecimiento y actualización del Sistema de Control Interno Institucional (SCII), con el seguimiento permanente a la implementación de sus componentes, principios y elementos de control, así como a las acciones de mejora comprometidas en el PTCI y acciones de control del PTAR.	0.1 Generalidades
Objetivo 6. Impulsar la aplicación de medidas preventivas para evitar materialización de riesgos y la recurrencia de observaciones de órganos fiscalizadores, atendiendo la causa raíz de las mismas.	6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades. 9. Evaluación del desempeño. 10.2 No conformidad y acción correctiva.
Objetivo 7. Revisar el cumplimiento de programas de la institución.	9.1.3 Análisis y evaluación. 9.3 Revisión por la dirección.
Objetivo 8. Agregar valor a la gestión Institucional, contribuyendo a la atención y solución de temas relevantes, con la aprobación de acuerdos que se traduzcan en compromisos de solución a los asuntos que se presenten. Cuando se trate de Instituciones, adoptar acuerdos que sirvan de apoyo al Órgano de Gobierno para la toma de decisiones o su equivalente en los órganos administrativos desconcentrados.	10. Mejora 10.3 Mejora continua.

Fuente: Elaboración propia con datos de (Gobierno del Estado de Hidalgo, 2017a; ISO, 2015b).

Conclusiones

Como se ha observado a través de la investigación, la intención de entregar trámites y servicios de calidad del Gobierno del estado de Hidalgo ha llevado que, a través de su Secretaría de Contraloría, se generen herramientas que ayuden a las instituciones públicas a encontrar dinámicas que las hagan más eficaces, además de ser sujetas de establecer la mejora continua como base de su accionar diario, sustentado en un enfoque preventivo.

Debido a lo anterior, se comprobó a través de un análisis comparativo, que cada uno de los siete objetivos establecidos para los COCODI, pueden cumplirse al momento de implantar un sistema de gestión de la calidad en las organizaciones públicas. Debido a su carácter preventivo, la norma ISO 9001:2015 y el manual administrativo de aplicación estatal en materia de control interno para el Estado de Hidalgo permiten que, mediante el cumplimiento de la norma internacional, se puedan abordar objetivos en materia de prevención de riesgos y búsqueda de mejora continua.

Del mismo modo, la búsqueda de calidad a través de la implementación de un sistema sustentado en procesos y procedimientos claros, como lo establece la norma 9001:2015, permite que las organizaciones cumplan con lo establecido en las disposiciones de control interno. A través de esta herramienta, se pueden adaptar a la perfección toda la planeación y ejecución de actividades establecidas en el manual de calidad de las instituciones, a lo requerido por el manual administrativo de aplicación estatal en materia de control.

Referencias

- Aguilar, L. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica.
- Camarasa, J. J. (2004). *La calidad en la Administración Pública*. 9–20.
- Chinaza, C., Agbemelo-Tsomafo, L., & Miracle, A. (2021). Public Management. In S.-B. Tsai (Ed.), *Principles, fundamentals and practice of management* (pp. 61–87). Weser Books.
- Dickinson, H. (2016). From New Public Management to New Public Governance: The implications for a ‘new public service’. *The Three Sector Solution*, 41–61. <https://doi.org/10.22459/tss.07.2016.03>
- E.-Lynn, L., & Stein, S. (2014). *Public management. December 2001*.
- Fredriksson, M., & Pallas, J. (2018). New Public Management. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, August, 1–6. <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0119>
- Gobierno del Estado de Hidalgo. (2016). *Plan Estatal De Desarrollo 2016 - 2022*. 1–44.
- Gobierno del Estado de Hidalgo. (2017a). *Disposiciones y el manual de aplicación estatal en materia de control interno para el Estado de Hidalgo*. 21(1), 14–71.
- Gobierno del Estado de Hidalgo. (2017b). *Modelo Estatal de Marco Integrado de Control Interno para el Sector Público del Estado de Hidalgo*. 45(1), 289–291.
- Guerrero, O. (2009). Nueva gerencia pública: ¿gobierno sin política? *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(23). <https://doi.org/10.31876/revista.v8i23.9599>
- Hughes, O. E. (2003). Public Management and Administration. In *Public Management and Administration*. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-56010-0>
- ISO. (2015a). *ISO 9000:2015 Fundamentos y vocabulario*.
- ISO. (2015b). *ISO 9001:2015 Requisitos de gestión de la calidad*.
- Rodríguez, Y., & Pedraza, X. (2017). Aportes de la estructura de alto nivel en la gestión integrada. *Revista Global de Negocios*, 5(2), 65–75.