



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

CONTADOR PÚBLICO NACIONAL

**MEJORA DE LA CALIDAD EN LA  
GESTIÓN PÚBLICA:  
EL IMPACTO EN LOS GOBIERNOS  
MUNICIPALES**

**Trabajo de Investigación**

**POR:**

**CORNEJO, ANALÍA NOEMÍ**

**REGISTRO N° 24750**

**analia\_cor\_3@hotmail.com**

**PROFESORA TUTOR:**

**GONZALEZ MÓNICA**

**Mendoza – 2019**

## RESUMEN

En la actualidad la administración pública se ve forzada a adoptar distintas herramientas y procedimientos de gestión utilizadas corrientemente por las empresas privadas; esto se debe a la necesidad no solo de ser eficaces sino también eficientes. Esta eficiencia apunta directamente a la relación costo-beneficio de los emprendimientos de gestión que se proponen los distintos agentes públicos, donde además de la importancia en el logro de los resultados, juega un papel preponderante el costo con el que se llevan a cabo las acciones, el uso correcto de los recursos disponibles y el control que se efectúa para evaluar la gestión concreta.

La propuesta de este trabajo de investigación consiste en analizar los aspectos generales de la gestión de calidad, incluyendo la normativa vigente relacionada al tema; los distintos factores que influyen en la calidad de la gestión pública, los aspectos más relevantes de los distintos enfoques y modelos de calidad, partiendo desde una visión general hasta llegar a un análisis en los gobiernos municipales.

El desafío de prestar servicios con eficacia, eficiencia y con calidad en todos los niveles jerárquicos de la Administración (nacional, provincial y municipal) implica un proceso de modernización de la gestión que abarca desde la planificación de las decisiones hasta el control de las acciones relacionadas a las mismas y la corrección de desvíos que dificulten una gestión óptima.

En conclusión, la calidad en la gestión pública es una tendencia ha ido migrando en importancia desde los altos niveles jerárquicos de la Administración hasta alcanzar los gobiernos municipales, estableciendo procesos de gestión dinámicos adaptados a las distintas realidades sociales, que procuran la mejor prestación de recursos y servicios a los ciudadanos.

Palabras claves: calidad – gestión pública – eficiencia – mejora – administración pública

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> -----	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> -----	<b>3</b>
<b>ASPECTOS TEORICOS GENERALES</b> -----	<b>3</b>
1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA-----	3
2. CONCEPTO DE GESTIÓN PÚBLICA -----	3
3. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA VS. GESTIÓN PÚBLICA -----	4
4. CONCEPTO DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA -----	8
4.1 LA CALIDAD COMO VALOR DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA-----	10
4.2 PREMISAS SOBRE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS. -----	11
4.3 HACIA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD -----	12
5. ERRORES MÁS FRECUENTES EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD-----	12
6. LA CULTURA ORGANIZACIONAL-----	14
<b>CAPÍTULO II</b> -----	<b>16</b>
<b>INSTRUMENTOS ORIENTADORES DE LA GESTIÓN DE CALIDAD</b> -----	<b>16</b>
1. LAS NORMAS -----	16
1.1 NORMAS ISO-----	17
1.2 LEY N° 24.127 -----	18
2. LA CERTIFICACIÓN-----	18
2.1 LOS ENFOQUES POSIBLES DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS -----	19
a - El enfoque tradicional -----	19
b - El enfoque normativo-----	19
c- El enfoque de la calidad total-----	20
2.2 MODELOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS ---	20
a) El modelo de la calidad total-----	20
b) El modelo de la norma ISO 9001 -----	23
c) El modelo de la Carta Compromiso con el Ciudadano -----	25
<b>CAPITULO III</b> -----	<b>28</b>
<b>PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD</b> -----	<b>28</b>
1. PROCESO DE SELECCIÓN DE GANADORES -----	28
1.1 PROCESO DE INSCRIPCIÓN -----	29
a) Pasos para inscribirse: postulante a evaluador -----	29
b) Pasos para inscribirse: como organismo -----	30
1.2 PROCESO DE EVALUACIÓN -----	32

1.3 PROCESO DE SELECCIÓN-----	33
1.4 PREMIACIÓN -----	33
2. EVALUADORES Y JUECES -----	33
2.1 CONFORMACIÓN DE LA JUNTA DE EVALUACIÓN -----	33
a) Funciones de los integrantes de la junta de evaluación: -----	34
b) Las funciones del evaluador serán:-----	34
2.2. SELECCIÓN DE LOS JUECES Y EVALUADORES -----	34
a) Perfil requerido para juez del premio nacional a la calidad-----	34
b) Perfil del ingreso del evaluador -----	35
2.3 OBLIGACIONES DE JUECES Y EVALUADORES -----	36
a) Obligaciones de los jueces: -----	36
b) Obligaciones de los evaluadores: -----	36
3. GANADORES DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD (1994 – 2018)-----	36
<b><i>CAPITULO IV-----</i></b>	<b><i>41</i></b>
<b><i>LOS GOBIERNOS MUNICIPALES -----</i></b>	<b><i>41</i></b>
1. DEFINICIONES DE MUNICIPIO: BREVES CONSIDERACIONES -----	41
2. LA GESTIÓN DE PROCESOS EN LOS MUNICIPIOS -----	42
3. LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN EL ÁMBITO MUNICIPAL-----	48
3.1 LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL CONTROL DE LA GESTIÓN MUNICIPAL -----	49
3.2 CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN -----	49
3.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE INDICADORES: EL BENCHMARKING -----	51
4. TENDENCIAS INTERNACIONALES DE MUNICIPALIDADES Y GESTIÓN DE SERVICIOS -----	52
<b><i>CONCLUSIÓN -----</i></b>	<b><i>53</i></b>
<b><i>BIBLIOGRAFÍA -----</i></b>	<b><i>55</i></b>

## INTRODUCCIÓN

El Estado moderno debe caracterizarse por sus resultados y por sus prácticas. Resultados que mejoren la calidad de vida de la ciudadanía y que sean la consecuencia de prácticas transparentes y legítimas acotadas a principios económicos racionales.

El reclamo social respecto de un Estado mejor es incuestionable para cualquier agenda política y gestión de gobierno que pretenda superar las dificultades a la eficiencia de la gerencia pública.

Ante la necesidad de satisfacer de manera más eficiente y eficaz los requerimientos de los ciudadanos, surge la **mejora de la calidad en la gestión pública**.

Ante la inquietud de determinar si la regulación e implementación de herramientas y métodos orientados hacia la eficiencia, la eficacia y la mejora de la calidad en la gestión pública tiene el mismo impacto y compromiso tanto a nivel nacional como provincial y municipal, se establecen como objetivos del trabajo:

- Analizar normativas vigentes a nivel nacional, provincial y municipal con respecto a la calidad en la gestión pública;
- Desarrollar y analizar los distintos aspectos y herramientas a tener cuenta para una administración pública más eficiente;
- Identificar iniciativas del Gobierno para promover el desarrollo y la difusión de las mejoras continuas de la calidad en la producción de bienes y servicios;
- Analizar y desarrollar la gestión estratégica de los organismos municipales en pos de una mejor calidad en los procesos.
- Investigar el impacto de la calidad de la gestión pública en los ciudadanos.

A lo largo de este trabajo de investigación, se hará mención de los *aspectos teóricos generales* que conciben a la administración y la gestión pública, y al cambio de paradigmas que cada vez es más evidente, en cuanto a la premisa de que el servicio público es ineficiente y no puede tener una buena gestión. Se desarrollan distintas teorías sobre el concepto de calidad relacionándolo con la gestión pública. Se presentan errores frecuentes que afectan los sistemas de gestión de calidad y deben tenerse en cuenta a fin de evitar desviaciones de acuerdo a lo planificado y finalmente se mencionan aspectos relacionados a la nueva cultura organizacional.

Posteriormente se indican los *instrumentos orientadores de la gestión de calidad*, los enfoques posibles a ser aplicados en las organizaciones públicas y los modelos de gestión de calidad. Se hará especial mención a la norma ISO 9001, la cual establece los lineamientos para poder certificar calidad en los distintos procesos de gestión.

En un capítulo aparte, se brindará para todo lo relacionado al Premio *Nacional a la Calidad*, donde se establece cómo es el proceso de selección de los ganadores y quienes conforman al mismo. Se detallan los ganadores del Premio Nacional a la calidad desde 1994 hasta 2018.

Por último, se desarrollarán los aspectos relacionados a la *calidad en la gestión en los gobiernos municipales*, partiendo de una breve consideración de la definición de municipio, hasta desarrollar los principales indicadores de gestión en el ámbito municipal y la manera en que se abordan estas nuevas formas de gestionar.

## CAPÍTULO I

### ASPECTOS TEORICOS GENERALES

#### 1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Para poder dar una definición de “Administración Pública”, primero se debe analizar cada concepto que lo integra y con posterioridad, considerar su integridad.

En primer término, administración o administrar, hace referencia al manejo de las actividades de una organización, que conlleva tareas como: planificar, organizar, dirigir y controlar, como así también capacidad para manejar recursos destinados a cumplir alguna finalidad.

Con respecto a lo “público”, este término se relaciona con lo que es común a la población en una sociedad determinada y a la esfera de lo estatal.

Es así que, “el concepto de administración pública, más allá de la combinación de palabras, se transforma, se diversifica, genera significaciones diferentes, ya que se suele utilizar para diversas cuestiones, desde la referida a la de administrar la cosa pública o social, hasta la identificación con el aparato estatal, pasando por el conjunto de tecnologías organizacionales aplicadas en organismos públicos”<sup>1</sup>.

La Administración Pública se forma en el ámbito de la sociedad centrando sus objetivos en resolver las necesidades sociales y articulando los medios para asegurar las condiciones de vida de la comunidad. Se transforma así en la actividad del Estado, llevando a cabo ciertos métodos o modos de organización y medios de ejecución.

#### 2. CONCEPTO DE GESTIÓN PÚBLICA

El término de “Gestión Pública”, es muy utilizado como diferenciación de la administración pública tradicional, entendiéndolo al mismo como un concepto superador.

---

<sup>1</sup> Argentina. Subsecretaría para la MODERNIZACIÓN DEL ESTADO (2015) Estudio sobre Gestión Pública: aporte para la mejora en las organizaciones estatales en el ámbito provincial, et al – 1 ed. – La Plata. Libro digital, PDF. ISBN 978-987-33-8625-1

Gestión, es la “acción y efecto de administrar”<sup>2</sup>, siendo este concepto más amplio que el de administración.

Otra definición describe a la gestión como la “acción que implica planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar, desde un punto de vista general, y, en forma específica, prever, ordenar, atender a los objetivos, la integración de los esfuerzos y la efectividad de las aportaciones de los demás, con el fin de lograr el desarrollo de las organizaciones”<sup>3</sup>.

Teniendo en cuenta estas definiciones “gestión” además de referirse a todo lo que hace a la administración, está íntimamente ligado a la capacidad de promover la innovación sistemática, consiente y organizada de los esfuerzos para obtener el máximo rendimiento en su aplicación facilitando la mejora continua.

### **3. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA VS. GESTIÓN PÚBLICA**

Administración pública y gestión pública son términos considerados sinónimos para algunos autores, mientras que para otros son concepciones opuestas. Ambos conceptos hacen referencia a perspectivas distintas de un mismo objeto.

Por un lado la administración pública se relaciona con la estructura, las normas y los procedimientos establecidos, es decir, con la parte estática y formal del fenómeno administrativo.

Por el contrario, la gestión pública se refiere a la parte dinámica: las acciones, los resultados, las evaluaciones y las correcciones del quehacer administrativo poniendo el acento en la dimensión operacional de los recursos, mirándolo a partir de los resultados.

Las transformaciones que ha ido sufriendo el Estado como consecuencia de cambios económicos, sociológicos y politológicos reflejados principalmente en el uso de los recursos financieros y humanos en cuanto a la creciente actividad de prestación de servicios, han provocado que las administraciones públicas adquieran nuevas funciones y objetivos, originando substanciales cambios en sus composiciones y estructuras, logrando una gestión cada vez más dinámica.

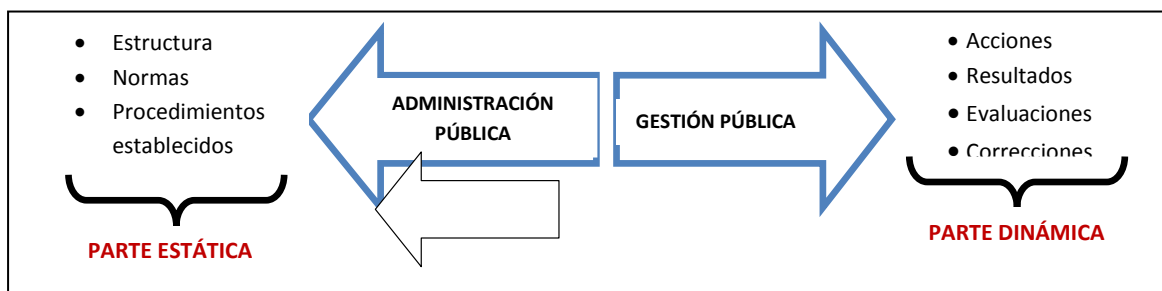
---

<sup>2</sup> Diccionario de la Real Academia Española

<sup>3</sup> Postigo de De Bedia y Díaz de Martínez (2006) Diccionario de términos de la Administración Pública – Academia Argentina de Letras. Buenos Aires. Editorial Dunken



Figura 1: Diferenciación de perspectivas: parte dinámica vs. parte estática



Fuente: Elaboración propia

Es así, que se refiere a la administración y a la gestión, como dos tipos de modelos: burocrático y pos burocrático.

Cuadro 1: Tipos de modelos

ADMINISTRACIÓN (MODELO BUROCRÁTICA)	GESTIÓN (MODELO POSTBUROCRÁTICA)
Enfoque hacia sus propias necesidades.	Enfoque hacia las necesidades del cliente.
Definición de su importancia en base a recursos y tareas que desarrolla.	Definición de su importancia en base a los resultados que alcanza en favor de sus clientes.
Énfasis en el control de costos por sobre el de resultados.	Énfasis en el valor agregado neto.
Enfoque en la rutina de los procedimientos.	Enfoque en la flexibilidad de los procedimientos según demandas de los clientes.
Tendencia a anunciar políticas y planes.	Tendencia a comunicarse con sus clientes para revisar y definir su operación estratégica.
Separación entre el pensar y el hacer.	Involucramiento del pensar y del hacer para incrementar el valor agregado a clientes.
Énfasis en cumplir el presupuesto financiero.	Énfasis en cumplir con resultados y calidad de los servicios.
Escasa cultura de control y evaluación	Nuevos roles de auditoría y control. Revisión de los procedimientos para corregir las desviaciones.

Fuente: Guillermo A. Malvicino<sup>4</sup>

<sup>4</sup> LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL AMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Potencialidades para un cambio gerencial. Documento presentado como ponencia en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires, 5-9 noviembre 2001.

La existencia de dos paradigmas con características tan diferenciadas, ha inducido a lo largo del tiempo a querer virar de un modelo a otro. Este cambio respondería más a la necesidad de buscar diferenciarse del modelo burocrático tradicional que tiene tantos detractores debido a sus ineficiencias.

El cambio de paradigma en el de manejo de las organizaciones hacia organizaciones más dinámicas, flexibles y focalizadas a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, es lo que se refleja por medio de la **administración por gestión**.

Una de las consecuencias de estos cambio es el impacto en la organización pública, en donde a raíz de un nuevo modelo de Estado, se empiezan a adoptar los conceptos, herramientas y técnicas de la administración de organizaciones privadas a la pública, con el fin de romper con el modelo burocrático predominante, surgiendo la **Nueva Gestión Pública (NGP)**.

Este estilo de gestión pone principalmente énfasis en los resultados y mayor preocupación en la eficiencia, calidad y efectividad de los servicios prestados.

La nueva gestión pública (NGP) conlleva a diversas implicaciones en el interior de las administraciones públicas que se relacionan con nuevos procesos, nuevos valores y nuevas pautas para el desempeño del sector público.

Como consecuencia de esta nueva gestión, la modernización del Estado se puede resumir a través de las “cinco R”:

- **Reestructuración:** consiste en eliminar de la organización todo aquello que no contribuye o aporta valor al servicio o producto brindado al público o consumidor. En el reconocimiento de “lo que se elimina y lo que se retiene” juegan un papel importante los intereses y objetivos políticos de los gobiernos. La planificación y el establecimiento de prioridades deberían ser las principales guías para una adecuada reestructuración, con el fin de mantener la calidad en los procesos/tareas y retener empleados valiosos. La necesidad de reestructuración puede que no sea reconocida sino hasta el momento en el que la organización detecta que el servicio ofrecido a los ciudadanos o la obtención de créditos no cumple con las expectativas. En conclusión este “proceso” se debe evaluar adecuadamente para evitar consecuencia negativas con el paso del tiempo.
- **Reingeniería:** implica “empezar de nuevo” más que tratar de arreglar los problemas existentes mediante soluciones parciales. Este término pone énfasis en pensar los procesos y no las funciones establecidas en las jerarquías organizacionales. “Las metas de la reingeniería se refieren a la mayor satisfacción del consumidor y a un mejoramiento de la calidad del servicio, junto con una mayor eficiencia medida primariamente en términos del tiempo y del costo del ciclo productivo”<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Lawrence R. Jones y Fred Thompson, *Un modelo para la nueva gerencia pública: lecciones de la reforma de los sectores públicos y privado* - Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 15 (Oct. 1999). Caracas.

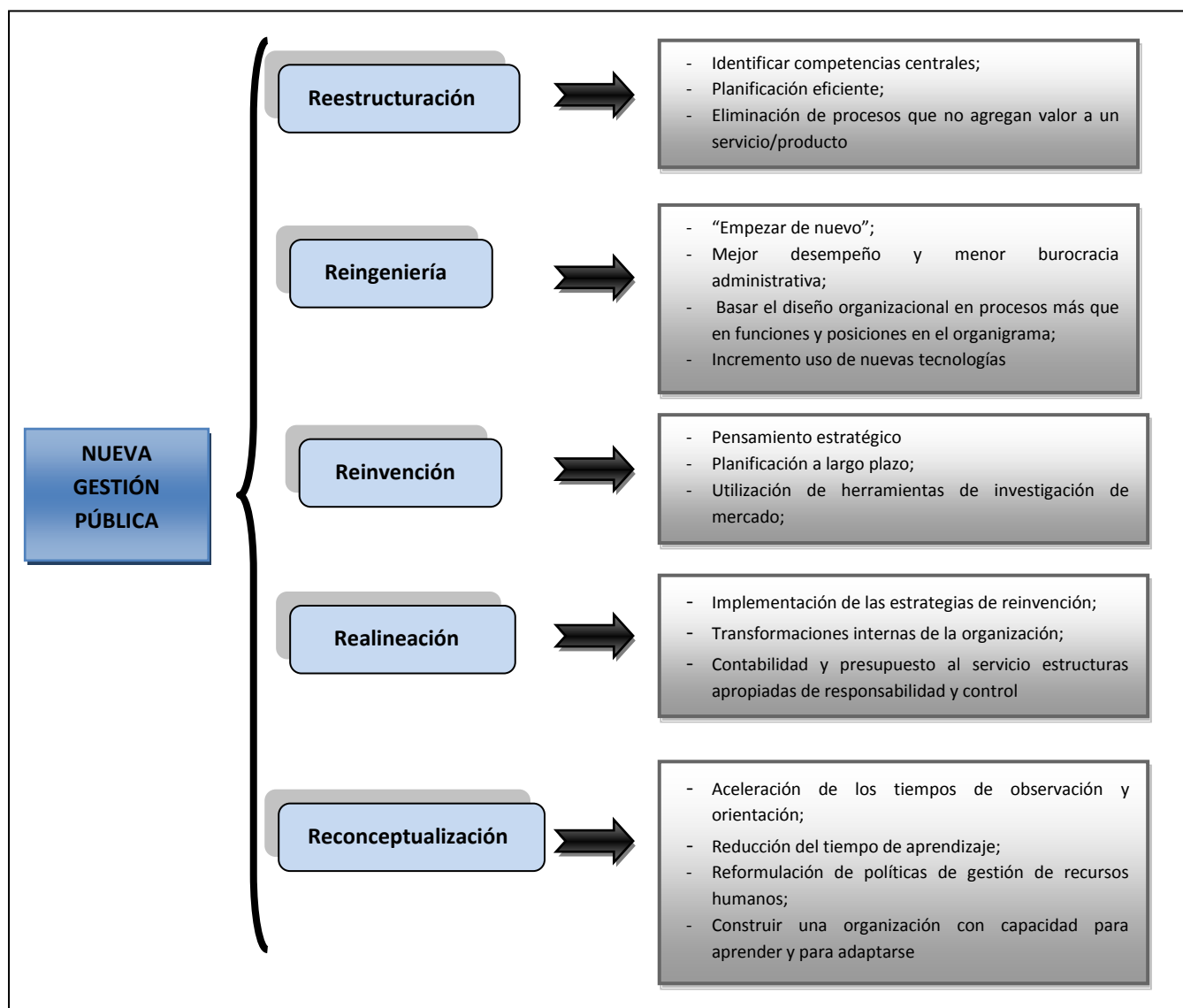
Tiene como uno de sus propósitos mejorar el desempeño administrativo y disminuir la burocracia organizacional. Se basa principalmente en la informática como herramienta.

- Reinvención: se refiere al pensamiento estratégico y planificación a largo plazo. La reinvención evalúa y hace cambios abarcativos en el servicio al cliente de la organización y en la estrategia del mercado de productos, particularmente en lo relativo a la competencia o a la amenaza de competencia. Para poder desarrollarla es necesario la utilización de algunas herramientas como investigación de mercados (encuestas aplicadas a los “ciudadanos –clientes”), determinación de costos, etc.

- Realineación: se basa en la implementación de la estrategia de la reinvención. Sin embargo, mientras que la reinvención tiene que ver con cambios en la forma de operar de la organización en el contexto externo, la realineación se centra en las transformaciones interiores de la organización de acuerdo a lo planeado. En el marco de la realineación, la contabilidad y el presupuesto deben estar al servicio de esta estructura, para hacer que el sistema de responsabilidades sea plenamente congruente con la estructura de responsabilidades y que le rinda cuentas. El propósito de la realineación es instalar estructuras apropiadas de responsabilidades y de control en las organizaciones públicas.

- Reconceptualización: enfatiza la importancia de apresurar el tiempo de observación y orientación, para reducir el tiempo del ciclo de aprendizaje organizacional. Para alcanzar un proceso de reconceptualización exitoso es imprescindible reformular la política de gestión de recursos humanos, apuntando a gerentes públicos con capacidad de liderazgo y empleados comprometidos con los objetivos determinados, de manera de poder delegar mayor poder a estos últimos para conseguir los resultados propuestos. La clave de la reconceptualización es el aprendizaje de cómo infundir una nueva manera de pensar a la gerencia pública para crear autoaprendizaje, y una organización con capacidad de adaptación y forjadora de conocimiento.

Cuadro 2: Principios de acción de la Nueva Gerencia Pública – Las cinco “R”



Fuente: Elaboración propia, en base a la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 15 (Oct. 1999). Caracas  
- Lawrence R. Jones y Fred Thompson

#### 4. CONCEPTO DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA

El término *Calidad* se trata de un concepto complejo y problemático en el sentido de que no se llega a un acuerdo en su definición, algunas de ellas expuestas por distintas teorías sobre la calidad son:

- Calidad definida como atributo: características de diferenciación de un producto con otro. La calidad del servicio público podría vincularse a la igualdad de trato sin por ello rechazar la preocupación por el costo del servicio.

- Calidad como conformidad con una especificación: la calidad sería entendida como la adecuación del producto o servicio a una lista predeterminada de requisitos, donde quién elabora la lista comprende y conoce perfectamente la lógica del servicio.
- Calidad como adecuación a un objetivo: la calidad estaría definida por el grado de adecuación del producto o servicio a los objetivos de las personas a los que va dirigido.
- Calidad como satisfacción completa de las expectativas del consumidor: desde esta interpretación, sólo existe calidad cuando el desfase entre las expectativas y la percepción real del servicio es cubierta e incluso sobrepasada.
- Calidad como participación del usuario/cliente: esta teoría considera que no se puede evaluar o medir la calidad pero que, se puede identificar su ausencia, de forma que la calidad debe estar vinculada a una participación emocional del cliente en el servicio o producto que se le ofrece.

En el caso del *sector privado*, el concepto de calidad está estrechamente relacionado con el concepto de cliente. Es el cliente externo quien define la calidad y en torno al cliente se estructuran los procesos, métodos y procedimientos de la organización. Esta premisa relaciona calidad y cliente que paga por el producto o servicio.

Cuando este concepto se asocia a la gestión pública, a diferencia de lo que sucede en el ámbito privado, el término cliente no tiene por qué identificarse con quien recibe o soporta el servicio, lo que hace que su interpretación sea más amplia y requiera de un análisis más profundo.

Es decir, que la integración del concepto “**ciudadano –cliente**” no debe limitarse al simple correlato del consumidor que opera en cualquier mercado genérico. Existen otras instancias que en la relación del ciudadano con el Estado hacen que esta sea mucho más compleja y generadora de compromisos recíprocos más ricos y determinantes.

Se pueden identificar hasta siete categorías relacionales entre el ciudadano y el Estado que caracterizan a aquél como: beneficiario de prestaciones públicas, consumidor, consumidor y productor, usuario, comprador, contribuyente y regulado.

En la **Carta Iberoamericana del 2008** se define el *concepto de la calidad en la gestión pública* como “una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer progresivamente las necesidades y expectativas de la

ciudadanía, al servicio público, con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos”<sup>6</sup>.

Teniendo en cuenta esta definición, la calidad en la gestión pública se entiende como un instrumento de un buen gobierno democrático que tiene dos propósitos importantes:

- debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de los servicios y programas públicos o como un legítimo participante en el proceso de diseño, ejecución y control de las políticas públicas.
- debe orientarse a resultados, esto implica control sobre sus acciones y responsabilidad en el ejercicio de la autoridad pública por medio del control social y la rendición de cuentas.

#### 4.1 LA CALIDAD COMO VALOR DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

La gestión de calidad al incorporarse a la gestión pública obliga a reconocer los valores propios del sector en búsqueda de la máxima calidad posible en el marco de la cultura administrativa, con el fin de alinear la cultura con las estrategias de gestión, ya sea, adecuando los sistemas de gestión a la cultura existente o interviniendo en la cultura instaurada para integrarla con la estrategia de gestión, de acuerdo con la perspectiva de cultura organizacional adoptada por las instituciones.

El concepto de calidad no es una simple técnica de gestión importada del sector privado, sino que se la debe adaptar correctamente a partir de los factores administrativos y sociopolíticos, para hacer de ésta una estrategia efectiva que responda a las expectativas de reforma de las administraciones públicas.

La incorporación de la calidad en los servicios públicos representa uno de los desafíos más importantes, al momento de referirse a la atención de demandas en forma eficiente.

Pero aún cuando el enfoque de la calidad se oriente a las cuestiones de eficiencia y optimización de recursos, el reto más importante de este proceso que implica diferentes transformaciones es que se contribuya a abatir la corrupción y hacer más transparente, eficaz y receptivo a la administración para acercarla al ciudadano.

Esta Nueva Gestión Pública, es considerada como “una línea de acción más completa que la administración, focalizándose, no sólo en el manejo de los recursos y la mirada hacia adentro de la

---

<sup>6</sup> CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA - Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008

organización, sino también en el reconocimiento y actuación con el entorno de la misma en pos del logro de los objetivos”<sup>7</sup>.

#### 4.2 PREMISAS SOBRE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS.

Además de los factores macro que pueden condicionar la percepción de la calidad en los servicios públicos, existen otras situaciones micro que motivan al carácter variable de la calidad. Entre estas situaciones se pueden mencionar:

- Los clientes/usuarios cambian sus preferencias y necesidades según las transformaciones que se producen en el entorno social y tecnológico, obligando a que los procesos de actuación de las organizaciones deban ser mejorados en forma continua para garantizar la calidad y la adaptación a las demandas cambiantes de los usuarios.
- La complejidad de las relaciones Administración-ciudadano, dado que los servicios prestados, con frecuencia se consolidan como derechos adquiridos, cuya prestación en el tiempo no mejora la opinión sobre el mismo.
- La brecha existente en la calidad del servicio percibido por el ciudadano, con respecto a la comparación entre lo que recibe y lo que espera recibir.

Situaciones como las planteadas hacen que se llegue a la conclusión de que es necesario conocer las expectativas de los ciudadanos para poder adecuar el servicio a dichos intereses. Estas expectativas están vinculadas a la imagen global que se tiene de la administración pública, además de las experiencias personales de cada ciudadano, las que modelan su percepción y condicionan su visión.

La imagen de la Administración pública no puede desvincularse de la sociedad que la crea, y de la imagen que esta sociedad expresa de la misma. “En general, está demostrado que el ciudadano resaltaré y reconocerá con más claridad aquellas cualidades de la administración ligadas a los tópicos (lentitud, burocracia, opacidad, impersonalidad), que aquellas cualidades relacionadas con experiencias de buen trato y receptividad por parte de la administración.”<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Argentina. Subsecretaría para la MODERNIZACIÓN DEL ESTADO (2015) Estudio sobre Gestión Pública: aporte para la mejora en las organizaciones estatales en el ámbito provincial, et al – 1 ed. – La Plata. Libro digital, PDF. ISBN 978-987-33-8625-1

<sup>8</sup> Fernando González Barroso, Documentación sobre gerencia pública, del Subgrupo A1, Cuerpo Superior, especialidad de Administración General, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Tema 8- ISBN: 978-84-7788-550-4 / DEPÓSITO LEGAL: TO-720-2009

### 4.3 HACIA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

En los últimos años ha surgido un concepto que tiene que ver con la cuestión “*Calidad*”, como una nueva vertiente de exigencias, requisitos, metodologías de trabajo, presentación de productos, entre otros, que opera como un instrumento de diferenciación y, que a su vez, procura recuperar la credibilidad y la confianza de los ciudadanos en los diversos servicios que ofertan las administraciones públicas.

Actualmente y ante este nuevo escenario, la administración pública moderna se ve obligada a adoptar distintas herramientas de gestión utilizadas por las empresas privadas; esto obedece a la necesidad no solo de ser eficaces en la gestión sino también eficientes. Y esta eficiencia se relaciona con el costo-beneficio de los emprendimientos, donde además de la importancia de lograr los resultados también interesa, con qué costo se lo logra. Por lo tanto la administración pública tiene el desafío de prestar servicios con eficacia, eficiencia y calidad.

La participación del ciudadano como unidad de referencia del servicio, ubica el tema en el campo de la gestión de la calidad.

Esto es así en tanto que “*calidad*” sea entendida como la capacidad de un bien o servicio de satisfacer las necesidades explícitas o implícitas del usuario inmediato o último beneficiario de ese bien, por el cual se justifica una acción y a su vez, la existencia del proveedor de dicho bien o servicio.

Gestionar la calidad de un servicio el cual da razón de ser a la organización responsable del mismo, implica adoptar los instrumentos gerenciales correspondientes para que de una manera organizada y planificada, la organización obtenga los resultados previstos o convenidos con terceros y demuestre capacidad de reacción frente a contingencias no previstos en sus procedimientos.

## 5. ERRORES MÁS FRECUENTES EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), no es una tarea fácil, no siempre todos los miembros de la organización entienden lo que es un SGC, y no todos se encuentran dispuestos a contribuir con los procedimientos necesarios para dicha implantación.

Estos y otros factores acaban contribuyendo a que existan diferentes errores en sistema. Entre los más comunes se pueden detectar:

➤ **Realizar adaptaciones de procedimientos de otras empresas.** Los diferentes procedimientos de gestión de calidad deben encontrarse estrictamente planificados. De lo contrario, algunos errores cometidos y pasados por alto por otras organizaciones, pueden interferir incluso en el producto o servicio que se ofrece al consumidor final/ciudadano. Es muy común que se decida llevar a las organizaciones, prácticas de calidad de otras instituciones, en particular los que tienen certificaciones como en la norma ISO 9001.



Ante esta situación es necesario advertir que cada gestor de la calidad debe a partir de las observaciones y necesidades de cada organismo, crear los propios procedimientos de gestión de la calidad, que respondan a las necesidades de su propia organización. Por este motivo, se debe tener en cuenta:

- Las metas, y los objetivos “propios”;
- Las estructuras y procedimientos internos con los que cuenta;
- El contexto de la organización en el que desarrollas sus actividades;
- La cultura de la organización.
- Los recursos (humanos, equipos e infraestructura) con la que cuenta la organización.

➤ **Documentar las no conformidades.** Una buena gestión de la calidad requiere de forma necesaria que se identifiquen las *no conformidades*, formando parte del proceso. Sin embargo, no es algo negativo que se encuentre una no conformidad. Lo negativo es que se decida no documentarla para no dañar el Sistema de Gestión. Las documentaciones de las no conformidades son extremadamente valiosas, a partir del reconocimiento de las mismas se puede:

- Garantizar el registro completo de un historial de evolución
- Evitar la pérdida de información valiosa que contribuye a la resolución de problemas
- Posibilitar el análisis de las no conformidades recurrentes y la identificación de sus causas.

➤ **Utilizar sistemas de gestión de calidad aleatorios.** Es un error común, que se debe a que en la actualidad existen varios sistemas de calidad (ISO 9001, QSB, VDA6.3, MSA, etc.) que cuentan con especificaciones particulares que no siempre son complementarias y convergente entre ellos. Los profesionales de la calidad se encuentran a favor de utilizar softwares que minimizan el trabajo y lo hacen mucho más efectivo, pero no siempre evalúan si estos sistemas son integrados con los sistemas de calidad vigentes.

➤ **Gestionar métricas de forma irregular.** No hacer mediciones, o utilizar herramientas de medición equivocadas genera pérdida de potencial competitivo en el mercado. De igual forma, una gestión irregular e insatisfactoria de las métricas es un error recurrente.

Si estos datos son tenidos en cuenta en reuniones y discusiones para fundamentar argumentos y tomar decisiones, y no son correctos, se puede caer en errores importantes. Las métricas tienen el potencial de impulsar mejoras.

Para utilizar este potencial, se debe trabajar con el ciclo: planificar, hacer, verificar y actuar.

➤ **Falta de compromiso de la alta dirección:** El sistema de calidad debe ser visto e impulsado por todos los miembros de la organización, en especial debe contar con el compromiso de la alta dirección para que se lleve a cabo con éxito.

➤ **No capacitar a los empleados clave en el sistema:** No conocer ISO 9001:2015 es un gran error si quien presenta este desconocimiento es un empleado clave para el sistema de calidad. La principal consecuencia de este desconocimiento es el fracaso en la aplicación del sistema, desvirtuando los resultados obtenidos.

➤ **Apresurarse en el proceso de implementación:** la implementación de un sistema de calidad requiere de tiempo y trabajo (planificación, adaptación, evaluación, corrección, etc.). Tratar de implementar el sistema en poco tiempo, recortando tareas o evadiendo pasos, será contraproducente.

En la medida en que se minimicen los errores y se corrijan las desviaciones producto de la implementación de un sistema de gestión de calidad, podrá cumplirse con los objetivos propuestos, satisfacer necesidades y lograr el éxito en los procesos.

## 6. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La “cultura se refiere a la totalidad de lo que aprenden los individuos en tanto miembros de la sociedad; es una forma de vida, un modo de pensar, de actuar y de sentir.”<sup>9</sup>

La complejidad de la administración pública que implica la coordinación y dirección de diversos sistemas: económico, social, organizacional, legal, administrativo, etc., ha fomentado la consideración de la cultura organizacional como un elemento estable de la organización, difícil de cambiar, que se contrapone a la idea de una *nueva cultura administrativa*.

*“La cultura organizacional influye en qué valora la gente y cómo se comporta dentro de la organización, el tipo de comportamiento que se premia y se castiga, el grado de compromiso con la organización, el condicionamiento (invisible) sobre los métodos y técnicas de gestión y administración, la forma de enfrentar los problemas y cómo se piensan las soluciones, la percepción de la realidad organizacional por parte de los que pertenecen a la misma y la actitud frente al cambio.”*<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Ely Chinoy - La sociedad una introducción a la sociología - ; trad. de Francisco López Cámara. - México FCE, 1966. Título original: An Introduction to Sociology - 1961, Random House, Nueva York - ISBN 968-16-01 68-8

<sup>10</sup> <https://www.vocesenelfenix.com/content/nuevos-modelos-de-gesti%C3%B3n-p%C3%BAblica-y-cultura-organizacional>

El cambio de la cultura implica una modificación sustancial de una situación estructurante, que debe romperse para construir nuevos valores, nuevos modelos, nuevos escenarios, que sirvan a la sociedad y que contribuyan en forma eficiente a su evolución.

En esta evolución de la cultura organizacional, se presentarán obstáculos que serán un desafío a sortear como por ejemplo, los niveles de tolerancia a situaciones de incertidumbre provocadas o acrecentadas por el cambio organizacional, lo que dará lugar a nuevos valores como la necesidad de aprendizaje, el crecimiento, una visión más integral de los procesos, en definitiva una nueva forma de gestionar más flexible y con un rol más activo del Estado.

El recurso humano es clave para la modernización de la administración pública, donde los cambios deben ser impulsados por líderes efectivos, que desarrollen actitudes, habilidades y comportamientos congruentes con la cultura que los sostiene y de la cual emergen. También surgirán *líderes contraculturales*, que desencadenarán procesos de cambio, aun dentro de una cultura organizacional que originalmente no los sustenta y que después los inviste como líderes con legitimidad.

Estos nuevos líderes, serán los responsables de desafiar la cultura existente, fundar una nueva y liderar la transición contraculturalmente, apoyados en el dialogo, orientando su accionar hacia afuera de las organizaciones.

En la nueva cultura organizacional debe premiarse y dar espacios a quien tiene una mayor capacidad de iniciativa y de interlocución con el entorno.

“Es necesario que las nuevas políticas públicas partan de una noción del Estado como organización proactiva con capacidad de percibir y entender los cambios y los efectos que estos tienen sobre las formas de sentir y actuar de sus miembros.”<sup>11</sup> . El cambio debe ser planeado y gerenciado, de tal manera que contribuya a una cultura más participativa y flexible, que responda de manera eficiente a las necesidades sociales.

---

<sup>11</sup> <https://www.vocesenelfenix.com/content/nuevos-modelos-de-gesti%C3%B3n-p%C3%BAblica-y-cultura-organizacional>

## CAPÍTULO II

### INSTRUMENTOS ORIENTADORES DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

#### 1. LAS NORMAS

Durante los últimos años las Administraciones Públicas han ido creciendo desmesuradamente y, de manera especial, el conjunto de normas que regulan sus relaciones con los ciudadanos, empresas y entidades.

Una norma es una “Regla o disposición emanada de la autoridad con el objeto de regular comportamientos”<sup>12</sup>, donde uno de sus elementos claves se centra en la transparencia en el sector público.

En el ámbito de la gestión de la calidad se disponen de 2 tipos de normas concretas:

- las normas reglamentarias
- las normas voluntarias

Las *normas reglamentarias*, provienen de las autoridades públicas y son de cumplimiento obligatorio para el sector privado en cuanto que el Estado a partir de las mismas asume su papel regulador. Ejemplo de éstas son: SENASA, INV, Código Alimentario, reglamentaciones provinciales y municipales, etc.

Las *normas voluntarias*, son aquellas que se adoptan por decisión propia del productor o industrial para diferenciar su producción y tener nuevos elementos de negociación con su comprador.

Las normas voluntarias, en general, se usan para:

- Mejorar aspectos de la organización en cuanto a programar, registrar y verificar la aplicación de procedimientos adecuados para la obtención de un producto o bien diferenciable;
- Establecer nuevas bases de negociación;

---

<sup>12</sup> Postigo de De Bedia y Díaz de Martínez (2006) Diccionario de términos de la Administración Pública – Academia Argentina de Letras. Buenos Aires. Editorial Dunken

➤ Certificar el sistema, los procesos o productos para obtener un reconocimiento explícito utilizables como símbolo de compromiso con la calidad;

A su vez, las normas voluntarias pueden ser de dos tipos:

➤ *protocolos, pliegos de condiciones o normas técnicas*: son emitidas por un organismo especializado (instituto de investigación, entidad que agrupan profesionales, universidad, etc.) que contienen requisitos o especificaciones de cómo producir un bien o producto diferenciable, incluyendo métodos de verificación, registro y muestreo. En su contenido pueden referirse a la etapa de producción primaria, la de transformación, la comercial o todas en conjunto.

➤ *normas o estándares emitidos por un organismo de normalización*: en el caso argentino es el IRAM o Instituto Argentino de Normalización, tienen las mismas características que las normas técnicas, salvo que su desarrollo ha sido encarado a partir de una mesa de discusión y negociación con todos los posibles sectores interesados. Luego de su análisis se llega a un acuerdo que es homologado por el Comité de Normas que opera dentro del organismo de normalización.

Adoptar una norma conlleva a implementar procedimientos, métodos de verificación y registros funcionales a los requisitos de la norma adoptada. Además se requiere la existencia de Manuales de la Calidad, Manuales de Procedimientos y Manuales de Instrucciones.

## 1.1 NORMAS ISO

La “Organización Internacional de Normalización” o ISO, es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales, tanto de productos como de servicios, a través de la estandarización de normas voluntarias que se usan en las empresas para su mayor eficiencia y rentabilidad económica.

En la actualidad, existen más de 22.000 normas ISO diferentes. Cada una de ellas está centrada en la normalización, estandarización o regulación de un elemento de los servicios y/o productos. Entre estas normas se encuentra la *norma ISO 9001*, perteneciente a la familia de normas ISO 9000, la cual dispone las normas de un **Sistema de Gestión de Calidad**.

La **ISO 9001** son un conjunto de normas que establecen las pautas para conseguir una determinada calidad del producto o servicio final y también hace referencia a un sistema de gestión correcto y eficiente. Todo tipo de empresas, desde pymes hasta grandes empresas, pueden certificar con la norma ISO 9001, independientemente de su actividad económica.

Esta norma establece unos requisitos que se deben cumplir para poder adaptarse al Sistema de Gestión de la Calidad. Lo que no establece son las pautas a seguir, por lo que cada empresa debe buscar la manera más óptima y eficaz de conseguir la certificación ISO 9001.

## 1.2 LEY N° 24.127

La Ley N° 24.127, Premio a la calidad en el sector privado y en la administración pública, es un premio que consiste en la entrega de un trofeo y diploma, que tiene como objetivo la promoción, desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados a la mejora continua de la calidad en los productos y en los servicios, que se originan en el sector empresario y en la esfera de la administración pública a fin de apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones.

Esta ley crea también la Fundación Premio Nacional a la Calidad para administrar ese proceso en el ámbito privado. En el ámbito público se designa a la Secretaria de la Gestión Pública para que realice todas las acciones útiles que lleven al logro de los objetivos de la ley y administre el Premio a la Calidad, Sector Público.

## 2. LA CERTIFICACIÓN

La certificación de sistemas, procesos o productos consiste en obtener un reconocimiento de una entidad certificadora de que aquéllos cumplen con las exigencias o requisitos establecidos en una norma, ya sea de sistemas (ISO 9000, ISO 14000), de procesos (protocolos de procesos, Buenas Prácticas de Manufactura) o de producto (protocolo de especificaciones, normas ISO).

La certificación es el resultado exitoso de un proceso que se inicia al momento de definir un camino en la gestión de la calidad. Continúa con la implementación de los requisitos expuestos en la norma para finalmente solicitar a un organismo de certificación la emisión del sello de calidad relacionado con lo que se quiere certificar (sistema, proceso, producto).

Generalmente, el organismo de certificación realiza auditorías o inspecciones previas antes de emitir su opinión. Tales actividades buscan realizar una tarea de diagnóstico descriptivo de lo que se quiere certificar.

Cuando las auditorías o inspecciones previas realizada por el organismo de certificación hayan obtenido el material suficiente respecto del cumplimiento de la norma adoptada, el mismo es elevado a un Comité de Certificación que es la instancia única y máxima de decisión respecto del otorgamiento del sello de calidad.

Otorgado el sello de calidad, ya sea para un sistema, proceso o producto, el mismo debe ser permanentemente monitoreado a fin de evitar desvíos o sesgos que se aparten de lo dispuesto por la norma adoptada.

## 2.1 LOS ENFOQUES POSIBLES DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

La gestión de la calidad es entendida a partir de tres enfoques perfectamente diferenciables: *el enfoque tradicional, el enfoque normativo y el enfoque de la calidad total.*

- El enfoque tradicional responde al siguiente razonamiento: “Si hasta ahora me ha ido bien, para qué voy a cambiar”.
- El enfoque normativo reconoce que es conveniente adoptar normas voluntarias para mejorar la performance organizacional y así asegurar que los clientes serán satisfechos en sus expectativas.
- El enfoque de la calidad total cree que es imprescindible imponer una nueva cultura en la organización para que todos sus integrantes e incluso los proveedores se involucren en la mejora continua de prácticas y procedimientos para así poder dar satisfacción a los clientes.

De manera resumida, cada enfoque responde a los siguientes conceptos o puntos de vista:

### **a - El enfoque tradicional**

- Cree que la realidad es permanente y que el cambio no le afecta;
- No cree en la necesidad de organizarse adecuadamente;
- Cree en el manejo patriarcal de los recursos (la empresa soy yo);
- No cree en la existencia de clientes o ciudadanos sino en que sólo existen compradores o habitantes;
- Supone que cuando le va mal, ello es consecuencia de la mala suerte o de la maldad intrínseca de los otros Cree que la calidad es controlada solamente en el producto final (control de la calidad);
- Cree que los costos de la “no calidad” los debe pagar el consumidor;
- No cree en la diferenciación de productos o servicios para mejorar su marketing o ventas;

### **b - El enfoque normativo**

- Supone que la realidad cambia y que es posible manejarla según nuestras posibilidades;
- Considera que adoptando normas (en general voluntarias) es posible controlar y mejorar los procesos organizacionales;

- Cree que el cliente o ciudadano merece que la empresa se esfuerce para asegurar su calidad;
- Supone que cuando le va mal es producto de no haber adoptado la norma correcta o no haber aplicado o entendido bien la norma adoptada;
- Cree que todos los segmentos de la organización tienen responsabilidad en la calidad final de los bienes o servicios;
- La gerencia es la unidad organizacional específica para manejar la calidad. Para eso también crea en su organización la Gerencia de la Calidad;
- La calidad depende del convencimiento previo de los responsables de la organización;
- Los costos de la no calidad deben ser absorbidos por la empresa como pérdida;
- La diferenciación de sus bienes o servicios mejorarán sus ventas;
- Los recursos humanos y los tecnológicos son los más importantes de la organización;

#### **c- El enfoque de la calidad total**

- Considera que la calidad es el convencimiento previo y específico de todos los recursos humanos. Apunta al defecto “cero”;
- Cree que la calidad es solamente lo que percibe el cliente;
- Establece que hay clientes tanto externos como internos;
- Cree que su imagen como organización totalmente dedicada a la calidad mejorará su marketing;
- La “no calidad” es siempre una oportunidad para aprender;
- Cree que los grupos y no las gerencias son los soportes de la calidad;
- Cree que los recursos humanos son los recursos más importantes que dispone la organización;

## 2.2 MODELOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

Tanto a nivel nacional como internacional, es posible identificar al menos tres modelos aplicativos de la gestión de la calidad dentro del sector público Nacional, provincial o municipal.

#### **a) El modelo de la calidad total**

Responde básicamente a los lineamientos de la European Foundation for Quality Management (EFQM) que propone el seguimiento de un modelo de excelencia tanto para el sector público como para el sector privado.



La idea básica del modelo consiste en que una organización tiene resultados excelentes cuando hay un liderazgo comprometido con la calidad, que tiene una estrategia clara y que con una buena gestión de los recursos humanos y materiales es capaz de transformar todos esos recursos en procesos eficaces y eficientes, de manera que los clientes, las personas y toda la sociedad se benefician. El modelo EFQM *no se certifica*.

Es un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la **Autoevaluación** basado en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo, para identificar las áreas que deben ser potenciadas y aquellas en que se deben promover acciones de mejora.

EFQM diferencia *criterios de agentes facilitadores* y *criterios de resultados*:

➤ **Criterios de agentes facilitadores:**

- **Liderazgo:** es la forma en que el equipo directivo desarrolla y facilita que se alcance la misión y la visión, desarrolla los valores necesarios para el éxito a largo plazo, los materializa mediante acciones y comportamientos adecuados, y se compromete en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolle y se ponga en práctica.
- **Política y estrategia:** se refiere a cómo materializa la organización su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los *actores*, apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados.
- **Personas:** Cómo gestiona y desarrolla la organización los conocimientos de las personas que la constituyen y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización. Además pone especial énfasis en la forma en que se planifican las actividades en apoyo a las políticas y estrategias para lograr un eficaz funcionamiento en los procesos.
- **Alianzas y recursos:** Cómo se planifica y gestiona la organización sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.
- **Procesos:** Manera en cómo se diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos con objeto de apoyar su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores.

➤ **Criterios de resultado en:**

- **La clientela:** Lo que consigue la organización en relación con sus clientes externos. Este criterio cubre dos sub-criterios:

- *Medidas de percepción*: se refieren a la percepción que tienen los clientes (ciudadanos) de la organización (Estado), y que se obtiene por ejemplo a través de encuestas, felicitaciones, quejas, sugerencias, etc.
- *Indicadores de rendimiento*: Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento.
  - **Las personas**: Qué logros está alcanzando la organización en relación a las personas que lo integran.
  - **La sociedad**: Qué logros está alcanzando la organización en la sociedad a nivel local, nacional e internacional
  - **Los resultados claves**: Lo que consigue la organización en relación con su rendimiento final planificado. En los resultados se valora el grado de excelencia: tendencias positivas, comparación con objetivos propios, comparación con organizaciones externas y también valora su ámbito de aplicación de los resultados.

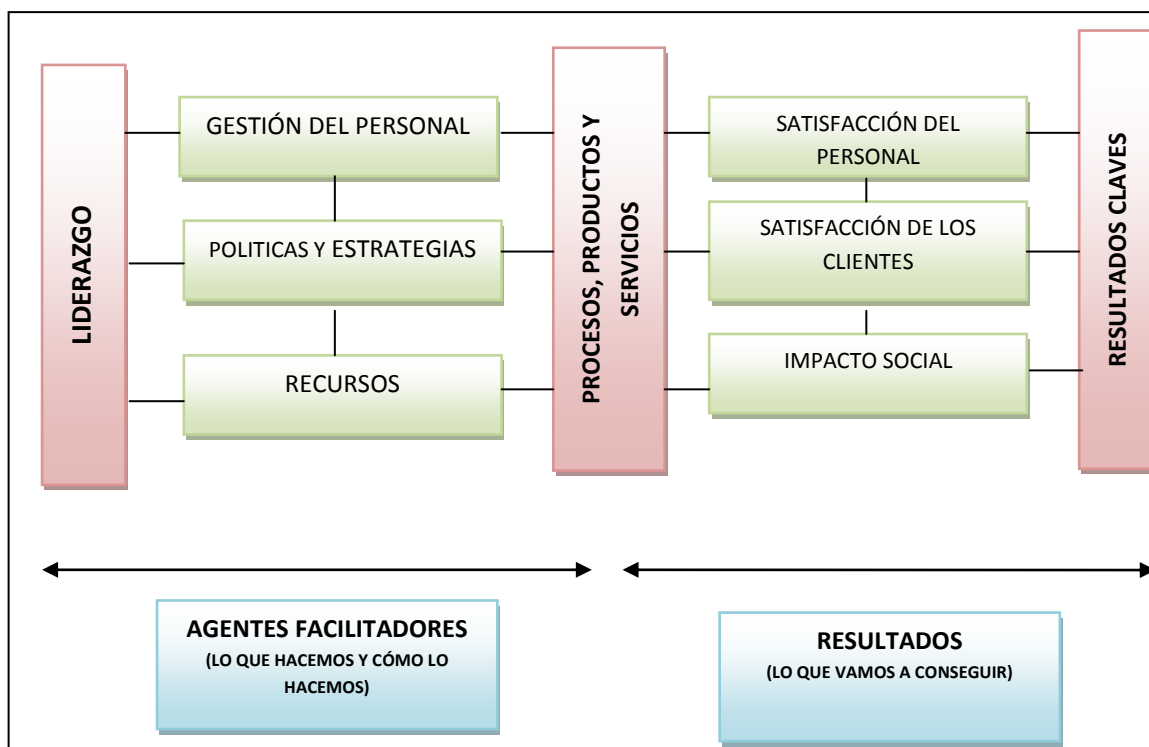
El modelo EFQM incluye la evaluación de resultados y no sólo el cumplimiento de los procedimientos. Mide el cumplimiento de resultados con el cliente y cumplimiento de objetivos (eficacia) y la medida de los recursos utilizados (eficiencia).

El sistema europeo EFQM supone una mejora permanente y una innovación continua, es decir, supone un replanteamiento continuo sobre qué y cómo hacer las cosas.

En cuanto a los principios que contempla el modelo son los siguientes:

- Orientación hacia los resultados
- Orientación al cliente
- Liderazgo y coherencia
- Gestión por procesos y hechos
- Desarrollo e implicación de las personas
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora
- Desarrollo de alianzas
- Responsabilidad social de la organización global

Figura 2: Diagrama del Modelo de Excelencia de la EFQM



Fuente: Martínez Mediano, Catalina; Riopérez Losada, Nuria - El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros <sup>13</sup>

### b) El modelo de la norma ISO 9001

Corresponde a los lineamientos de la norma ISO 9001 (la sigla identifica a la International Standardization Organization) con vigencia desde diciembre de 2000 ya que anteriormente regían tres normas ISO 9000 para el aseguramiento de la calidad de sistema organizacionales, las Nro. 9001, 9002 y 9003, las cuales a fines de 2000 han sido incorporadas y superadas por la citada ISO 9001-2000.

En su esencia, este modelo pretende asegurar que la organización cuenta con políticas y procedimientos adecuados para dar satisfacción a las expectativas de su clientela.

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en su organización debe considerarse como un proyecto global, el cual incluye a toda la organización. A tal fin existen **etapas definidas para este proyecto** que concluye con la certificación de su organización bajo la norma ISO 9001:2015;

#### ➤ Información:

<sup>13</sup> Martínez Mediano, Catalina; Riopérez Losada, Nuria - EL MODELO DE EXCELENCIA EN LA EFQM Y SU APLICACIÓN PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS CENTROS EDUCATIVOS - Educación XX1, vol. 8, 2005, pp. 35-65 Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid, España

Partiendo del conocimiento en los requerimientos normativos y legales en torno a la calidad, este primer paso consiste en informar a la alta dirección y a los empleados que trabajarán en el proyecto sobre éste mismo.

➤ **Planificación:**

Cada proyecto empieza con un buen plan, por lo que deberá analizarse la situación de la empresa bajo la lupa de la norma ISO 9001 y de esa manera se detectaran aquellos aspectos a ser tratados para cumplir con la normativa. Se deberá trazar un *plan de trabajo* donde se detallen las actividades, los plazos y responsables, que se llevará a cabo a lo largo del proyecto.

➤ **Desarrollo:**

El desarrollo hace referencia a la constitución misma del sistema de gestión de calidad. El equipo responsable del proyecto buscará cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 con la ayuda de la información propuesta en el plan de trabajo. Es en esta etapa en donde se definen los elementos claves del Sistema de Gestión de la Calidad y se establece el soporte documental del Sistema, donde se registrarán todos los procesos y áreas funcionales dentro del alcance definido.

➤ **Auditoría Interna**

Es la última etapa de preparación para que la empresa u organismo concluya con la auditoría de certificación. Se trata de poner en marcha el programa de auditoría interna, para lo cual es necesario capacitar un equipo de trabajo que pueda contrastar la conformidad del Sistema de Calidad de Gestión, el mismo deberá realizar las acciones correctivas necesarias y dejar todo en óptimas condiciones para la visita del ente certificador.

➤ **Certificación:**

Consiste en el proceso de verificación que realiza un auditor externo por parte del organismo certificador, en cuanto al cumplimiento con los alineamientos dispuestos en la norma ISO 9001:2015 y el funcionamiento del Sistema en general. Una vez obtenida la certificación ISO 9001 es necesario su mantenimiento.

A estas etapas le anteceden una serie de *requisitos fundamentales* sin los cuales no es posible que las empresas obtengan la certificación:

➤ **Desembolso económico:**

Un proceso de Gestión de Calidad avalado por la norma ISO 9001 es una ventaja competitiva para las empresas que dará sus frutos a largo plazo. Sin embargo, en la fase de implementación requiere de cierta inversión económica, sobre todo si se contrata la asesoría de una consultora especializada.

➤ **Cumplimiento de requisitos legales:**

Obtener la certificación de calidad ISO 9001 no sólo implica adherirse a las pautas de ISO en esta materia. Del mismo modo, es necesario que las empresas implementen las distintas legislaciones relacionadas, como por ejemplo la Ley de Protección de Datos, las licencias adaptadas para la actividad comercial, las leyes laborales y de riesgos profesionales, así como las normas locales, regionales, nacionales y continentales sobre los procesos de calidad.

➤ **Formación del personal:**

El proceso de implantación de un Sistema de Gestión de Calidad no es posible sin la formación adecuada de los integrantes de las empresas. Son ellos quienes ejecutarán las tareas previas a la aplicación del modelo de calidad. Esta formación puede ser realizada por la propia empresa o, si es el caso, delegarse en manos de una consultora especializada.

➤ **Participación general:**

Además de la formación, mantener una certificación de calidad ISO 9001 **requiere de la implicación y el compromiso de cada uno de los integrantes** de las empresas, en especial de los altos cargos directivos. Una vez otorga la certificación, se realizan auditorías anuales con el objetivo de medir la evolución de los procesos de calidad.

➤ **Tener experiencia:**

Finalmente, una de las cosas que más pesa a la hora de la auditoría externa es la experiencia de cada organización. Los auditores valoran de manera especial los antecedentes en esta materia y los trabajos relacionados. En el caso de que no existan ni los unos ni los otros, la clave estará en la documentación que se haga de los indicadores establecidos por ISO en la norma ISO 9001.

**c) El modelo de la Carta Compromiso con el Ciudadano**

“El Programa Carta Compromiso con el Ciudadano (PCCC) es un programa de gestión de calidad específico para organizaciones públicas, institucionalizado mediante el Decreto 229/2000, que tiene como finalidad transformar la cultura organizacional de la administración pública, facilitando el cambio y la mejora continua para fortalecer las capacidades institucionales.”<sup>14</sup>

Este modelo tiene como sustento principal el reconocimiento de que los ciudadanos deben recibir de manera persistente y organizada por parte de los organismos públicos respuesta a sus necesidades, inquietudes y derechos dentro del marco Estado – Ciudadanía.

En ese sentido, el modelo propone desarrollar un Programa Carta Compromiso a efectos de mejorar la relación del Estado en cuanto es prestador de servicios y administrador con los ciudadanos o últimos beneficiarios de la gestión de gobierno.

---

<sup>14</sup> Programa Carta Compromiso con el Ciudadano 5ta. CARTA COMPROMISO - Noviembre de 2016 - [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/seclo\\_cartacompromiso-2016.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/seclo_cartacompromiso-2016.pdf)

Este modelo pretende con respecto a los ciudadanos:

- Potenciar su derecho a ser escuchados;
- Garantizar su derecho a ser informados;
- Satisfacer su derecho a ser respetados;
- Cumplir con su derecho a recibir respuestas y/o soluciones

A tal fin, el programa apunta a consolidar los siguientes principios generales en la relación de la Administración Pública para con los ciudadanos:

- Establecimiento de los niveles de servicios
- Información y Transparencia
- Participación
- Cortesía e Imparcialidad
- Corrección de Errores
- Buena relación calidad – costos

En cuanto a los principios rectores que sustentan la aplicación del Programa el Decreto 229/2000 dispone:

- **Igualdad:** el suministro de servicios públicos ha de regirse por el principio de igualdad de derechos de los usuarios. El acceso y las reglas que rigen las relaciones entre los usuarios y los prestadores de servicios públicos deberá garantizar condiciones de igualdad, sin discriminación de ningún tipo.
  - **Imparcialidad:** las unidades organizativas alcanzadas por el presente Decreto deben basar su comportamiento respecto a los ciudadanos en criterios de objetividad, justicia e imparcialidad. Las normas que regulan las condiciones generales y específicas de prestación de los servicios públicos deben ser interpretadas respetando esta obligación
- **Continuidad:** deberá garantizarse la continuidad de la prestación de los servicios considerados esenciales.
- **Participación:** los usuarios y beneficiarios de servicios de atención al público deben contar con mecanismos de participación adecuados a cada caso, a fin de garantizar y proteger el derecho a una correcta prestación.
- **Derecho a la información:** los usuarios y beneficiarios de servicios comprendidos en el presente programa deben contar con la posibilidad de tener un efectivo acceso a la información en las condiciones que establece la normativa vigente.

- **Calidad:** las organizaciones alcanzadas por el presente Programa deben tender en la medida de sus posibilidades a la efectiva satisfacción de los usuarios en la prestación de los servicios a su cargo, dando cuenta de las iniciativas que pongan en marcha a tal efecto.
- **Transparencia:** Los organismos prestadores de servicios a los ciudadanos en tanto tales, deben realizar la publicidad de su gestión, en cuanto a conocer qué puede razonablemente esperarse en cada caso, como garantía de efectividad y eficiencia en la asignación de sus recursos humanos, económicos y financieros.

La promoción de este programa ha tomado auge en los últimos años y se encuentra en pleno desarrollo como un modelo de mejora de imagen y de recuperación de un espacio vincular entre administrador y administrado que siempre ha sido muy sensible en cuanto a la valoración del Estado por parte del ciudadano.

## CAPITULO III

### PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD

La evolución social y las transformaciones en el contexto en el que se desarrollan y prestan los servicios públicos exigen una renovación constante de la Administración pública. La modernización en la prestación de servicios constituye un elemento central de las reformas en la mayoría de los países de nuestro entorno a partir de la década de los ochenta. Estas reformas han tenido como objetivo central contribuir a poner la Administración al servicio del ciudadano, esperan de la Administración lo siguiente:

- Que el sistema administrativo sea comprensible.
- Que responda a sus necesidades.
- Que sus relaciones sean en condiciones accesibles.
- Que puedan participar más activamente en la gestión de los servicios públicos.

Ante este escenario nace **El Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público**, el cual surge como una iniciativa del Gobierno de promover el desarrollo y la difusión de las mejoras continuas de la calidad en la producción de bienes y servicios en la esfera de la administración pública, a fin de apoyar la modernización y eficiencia de esas organizaciones.

Este premio consiste en el reconocimiento a las instituciones que implementan procesos de mejora continua o sistemas de gestión de calidad con el fin de mejorar sus prestaciones.

Pueden participar de este premio los organismos y entes, dependientes de los tres poderes del Estado y de jurisdicción nacional, provincial o municipal. Unidades organizativas y empresas estatales. Teniendo como requisitos para tal fin tener una misión organizacional definida por la Ley 24.127 e una planta mínima de veinte (20) empleados, salvo el poder judicial de la Nación y las provincias y proveer productos o servicios a la comunidad o a otros entes públicos.

#### 1. PROCESO DE SELECCIÓN DE GANADORES

Los proyectos ganadores son elegidos mediante un proceso que incluye la participación de un comité evaluador y una Junta integrada por nueve jueces que se renueva cada tres años.



## 1.1 PROCESO DE INSCRIPCIÓN

### ➤ Inscripción e informe Preliminar:

- Inscribirse en la página <https://pnc.argentina.gob.ar> como organismo y completar la solicitud.
- La solicitud de Inscripción tiene carácter de declaración jurada e incluye el compromiso de compartir y difundir los aspectos primordiales del organismo en materia de calidad.
- Presentar adjunto el Informe Preliminar, conteniendo la descripción del organismo y los antecedentes que motivaron la aplicación del modelo de excelencia.

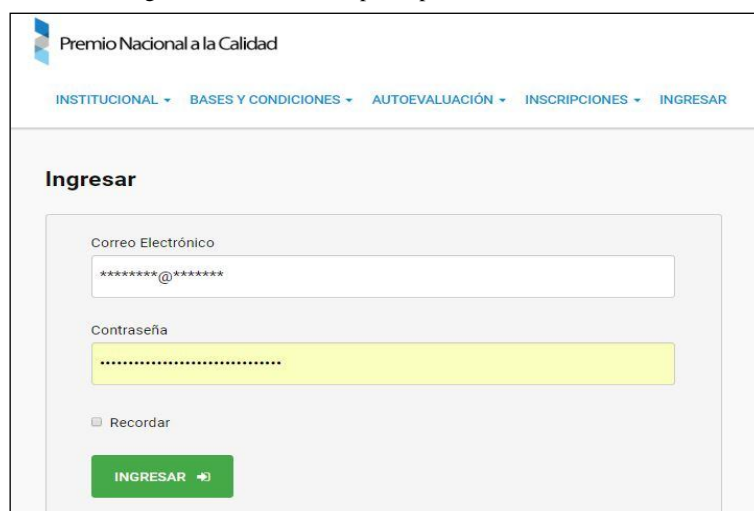
### ➤ Presentación del Informe Extenso:

- Cargar/subir el informe de Calidad, siguiendo las condiciones técnicas y formales
- La Secretaría Técnica del PNC verificará el cumplimiento de las condiciones técnicas de la presentación.
- Las presentaciones que no satisfagan los requerimientos no serán evaluadas.

#### a) Pasos para inscribirse: postulante a evaluador

Para inscribirte como **postulante a evaluador** primero se deben cargar los datos personales en la página web <https://pnc.argentina.gob.ar> y registrarse.

Figura 3: Paso 1 – Inscripción postulante a evaluador



La imagen muestra la interfaz de usuario de la página web del Premio Nacional a la Calidad. En la parte superior, se encuentra el logo y el nombre 'Premio Nacional a la Calidad'. Debajo, hay una barra de navegación con los menús: INSTITUCIONAL, BASES Y CONDICIONES, AUTOEVALUACIÓN, INSCRIPCIONES e INGRESAR. El título principal de la sección es 'Ingresar'. El formulario de inicio de sesión incluye un campo para 'Correo Electrónico' con el texto '\*\*\*\*\*@\*\*\*\*\*', un campo para 'Contraseña' con caracteres ocultos por puntos, un checkbox 'Recordar' y un botón verde 'INGRESAR' con un ícono de flecha.

Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/premionacionalcalidad/pasos-para-inscribirse>

Posteriormente se deben completar todos los datos solicitados y **guardar**.

Figura 4: Paso 2 – Inscripción postulante a evaluador

Premio Nacional a la Calidad

INSTITUCIONAL ▾ BASES Y CONDICIONES ▾ AUTOEVALUACIÓN ▾ INSCRIPCIONES ▾ ISMAEL ▾

Inicio / Inscripciones / Evaluador

### Inscripción como Evaluador

Participar del Taller

DATOS PERSONALES EXPERIENCIA ▾ ACTIVIDAD DOCENTE FORMACIÓN

OBSERVACIONES CV EXTENDIDO

#### Datos Personales

Nombre(\*)  
Ismael

Apellido(\*)  
Serrano

Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/premionacionalcalidad/pasos-para-inscribirse>

Un cartel con la siguiente descripción confirmará que su registro como postulante a evaluador se ha realizado correctamente.

Figura 5: Paso 3 – Inscripción postulante a evaluador

#### Curriculum (\*)

[Ver CV](#)

Seleccionar archivo No se eligió archivo

Solo se acepta adjunto con formato PDF

GUARDAR

#### Inscripción de Evaluador

Registro almacenado satisfactoriamente.

ACEPTAR

Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/premionacionalcalidad/pasos-para-inscribirse>

## b) Pasos para inscribirse: como organismo

Figura 5: Paso 1 – Inscripción como Organismo



Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/premionacionalcalidad/pasos-para-inscribirse>

Completar con todos los datos solicitados y aceptar los **Términos y Condiciones**.

Figura 6: Paso 2 – Inscripción como Organismo

Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/premionacionalcalidad/pasos-para-inscribirse>

Elegir si se postula al Premio Nacional a la Calidad o al Reconocimiento del desarrollo de un criterio y guardar.

Figura 7: Paso 3 – Inscripción como Organismo



Formulario de inscripción como organismo. El formulario contiene:

- Tipo de Participación:** Dos opciones con botones de radio: "Postulación al Premio Nacional a la Calidad" (desseleccionada) y "Postulación al Reconocimiento al desarrollo de un criterio" (seleccionada).
- Criterio #1(\*):** Un menú desplegable con "Proceso" seleccionado.
- Criterio #2:** Un menú desplegable con "--Seleccionar--" seleccionado.
- Botón:** Un botón azul con el texto "GUARDAR" y un ícono de usuario.

Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/premionacionalcalidad/pasos-para-inscribirse>

## 1.2 PROCESO DE EVALUACIÓN

- Evaluación Individual del Informe Extenso:
  - El organismo es evaluado de forma individual y confidencial por un conjunto de evaluadores.
  - Cada evaluador deberá otorgarle puntaje a los aspectos definidos en el Modelo de evaluación vigente.
  - Los puntajes serán cargados en la plataforma virtual del Premio Nacional a la Calidad.
- Evaluación de consenso del Informe Extenso:
  - El equipo de evaluadores designado para cada caso, se reunirá con el fin de alcanzar un puntaje final consensuado a través de la evaluación grupal de cada uno de los criterios.
  - Aquellos organismos que luego de la evaluación de consenso han obtenido un puntaje considerable, a criterio de los jueces, pasarán a la etapa de visita.
- Evaluación in situ:
  - Los evaluadores realizarán la visita al organismo con el fin de cotejar la información.
  - Realizarán un consenso del puntaje posterior a la visita.
  - Finalizada la etapa de evaluación, los equipos de evaluadores elaboran los informes de retroalimentación.

### 1.3 PROCESO DE SELECCIÓN

La junta de jueces se reúne en la Secretaría de Gobierno Digital e Innovación Tecnológica con el objeto de determinar qué organismos están en condiciones de obtener los premios y reconocimientos.

### 1.4 PREMIACIÓN

Seleccionados y notificados los ganadores, se entregan los Premios y Reconocimientos en la Casa de Gobierno.

Una vez seleccionados los ganadores, estos tienen ciertas obligaciones que deben cumplir, entre ellas se pueden mencionar:

- Organizar en su ámbito un Comité integrado por los responsables de la gestión de calidad.
- Enviar a la Secretaría Técnica del Premio Nacional a la Calidad el informe anual de autoevaluación y editar un video institucional donde se difunda el proyecto.
- Recibir las visitas de grupos interesados en conocer la iniciativa del organismo.
- Promover durante tres años la inscripción al curso de selección de evaluadores de tres agentes de la organización que hayan intervenido directamente en el proceso.

## 2. EVALUADORES Y JUECES

Anualmente se realizan convocatorias para ser evaluador y juez.

### 2.1 CONFORMACIÓN DE LA JUNTA DE EVALUACIÓN

La Junta de Evaluación estará compuesta por:

- La Junta de Jueces
- Los equipos de evaluadores

El desempeño de los integrantes de la Junta de Evaluación tendrá carácter ad-honorem.

La Junta de Jueces estará compuesta por no menos de tres (3) ni más de nueve (9) miembros y será renovado anualmente un tercio de sus integrantes. La designación como Juez tendrá una validez de tres años, pudiendo volver a desempeñar dicha función una vez transcurrido un período desde su última actuación.

La designación en el cargo de Evaluador tendrá validez hasta el 31 de diciembre del año en que fue nombrado, pudiendo presentarse como postulante a las sucesivas selecciones.

**a) Funciones de los integrantes de la junta de evaluación:**

- Seleccionar a los ganadores analizando las presentaciones de los postulantes y los informes de consenso y visita de los evaluadores.
- Definir los puntajes mínimos para superar cada una de las etapas del proceso de evaluación.
- Colaborar en la mejora continua del funcionamiento del Proceso de Premiación.
- Aprobar los Informes de Retroalimentación a ser remitidos a los postulantes del Premio.

**b) Las funciones del evaluador serán:**

- Analizar y evaluar individualmente los Informes de Calidad presentados por los postulantes.
- Participar en la etapa de consenso.
- Efectuar las visitas a las unidades, organismos o entes que le sean asignados.
- Proponer mejoras al sistema de evaluación.

Los evaluadores principales tendrán además las siguientes responsabilidades adicionales:

- Redactar los informes de retroalimentación que se remitirán a los postulantes.
- Evaluar a los miembros de su equipo.

## 2.2. SELECCIÓN DE LOS JUECES Y EVALUADORES

La selección de los miembros de la Junta de Evaluación se realizará por convocatoria pública y estará dirigida a especialistas provenientes de los sectores público y privado.

La función es ad-honorem y en caso de resultar elegido deberá disponer de un (1) día para realizar la reunión de consenso durante el mes correspondiente y de tres (3) días para realizar la visita al organismo postulante durante el mes indicado en el cronograma. La carga máxima de trabajo incluyendo la evaluación individual del caso, oscila normalmente entre los 50 y 80 horas anuales.

**a) Perfil requerido para juez del premio nacional a la calidad**

El perfil requerido para Juez del Premio Nacional a la Calidad deberá contemplar los aspectos actitudinales y de trayectoria que aseguren un amplio conocimiento del Estado y experiencia que lo habilite para reconocer el cumplimiento de los objetivos definidos en la Ley N° 24.127.

Los jueces deberán ser profesionales y acreditar todas las condiciones requeridas a los evaluadores y las siguientes:

- Tres (3) años de experiencia como evaluador

- Nueve (9) años de trabajo en Instituciones Estatales, excluida la docencia.
- Quienes resulten seleccionados en el proceso deberán firmar la Declaración Jurada de compromiso del evaluador.

Se considerará importante como antecedente el ejercicio de funciones de Evaluador Principal.

**b) Perfil del ingreso del evaluador**

El perfil profesional de los evaluadores será el siguiente:

- Título Profesional
- Dos (2) años de experiencia en gestión de calidad.
- Tres (3) años de experiencia de trabajo en Instituciones Estatales excluida la docencia.
- Capacidad para trabajar en equipo
- Conocimientos o actuación en relación con algunos o varios de los siguientes temas: Malcolm Baldrige Award, Presidential Award (Federal Quality Institute, IRS), Premio Nacional a la Calidad de la República Argentina (Sector Público o Privado), Premios a la Calidad de cualquier otro país.
- Actividades de Total Quality Management en el Estado, Empresas u ONG's.
- Actividades relacionadas con la implantación o seguimiento de Normas ISO 9000, 14000, etc. o sus equivalentes inglesas o americanas.
- Actividades de auditoría, desarrollo organizacional, etc.

En cuanto a la selección de los evaluadores, este proceso constará de las siguientes actividades:

- Recepción de los antecedentes.
- Análisis y evaluación del curriculum en base al perfil previamente definido.
- Realización de entrevistas personales pautadas a aquellos postulantes que se presenten por primera vez.
- Selección de los candidatos que realizarán la resolución de un caso de estudio sobre la base de los criterios del Premio Nacional a la Calidad en la Administración Pública.
- La Secretaría Técnica remitirá a los candidatos seleccionados el caso a resolver.
- Dictado del Taller de Entrenamiento al que asistirán los candidatos que hayan resuelto y aprobado el caso de estudio. La duración del mismo es de tres días y se realizará en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

- Concurrencia y aprobación del Taller por parte de los postulantes
- Elaboración del Orden de Mérito por parte de la Secretaría Técnica del Premio Nacional a la Calidad.
- Selección final de la nómina de los Evaluadores Principales y Evaluadores

### 2.3 OBLIGACIONES DE JUECES Y EVALUADORES

#### a) Obligaciones de los jueces:

- Concurrir a las reuniones de la Junta de Jueces que se desarrollen durante el proceso de premiación.
- Concurrir al Taller de Entrenamiento de Evaluadores a fin de tener contacto individual directo con los postulantes a lo largo de toda la actividad con el objeto de conocer el desempeño de cada postulante a evaluador en el desarrollo de la actividad del Taller, asegurarse de su nivel de preparación y evaluar los contenidos de la capacitación recibida.
- Concurrir a las reuniones citadas para actualizar las Bases del Premio
- Participar de la Revisión Anual del proceso de Premiación
- Cumplir el Código de Ética.

#### b) Obligaciones de los evaluadores:

- Cumplir con todas las etapas del proceso de evaluación en tiempo y forma.
- Participar en el entrenamiento de futuros integrantes de la Junta de Evaluación.
- Cumplir con el Código de Ética.
- Participar de la Revisión anual del proceso de premiación.

### 3. GANADORES DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD (1994 – 2018)

Desde los inicios de la entrega del Premio Nacional a la Calidad son varios los organismos que han logrado obtener lo, como así también se les ha otorgado ciertos reconocimientos.

Este galardón ha tenido muy buen impacto positivo en el medio, que ha contribuido a fomentar la calidad en los procesos de gestión, afianzando el trato de pares entre ciudadanos – Estado.

A continuación se presenta la lista de ganadores desde 1994 hasta la actualidad.



Cuadro 3: Ganadores Premio Nacional a la Calidad – Argentina (1994 a 2018)

AÑO	PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD	RECONOCIMIENTO	
1994	MUNICIPALIDAD DE MAIPÚ - Provincia de Mendoza		
	HOSPITAL ZONAL DE AGUDOS "GRAL. MANUEL BELGRANO" - Provincia de Buenos Aires		
1995	MUNICIPALIDAD DE RAFAELA - Provincia de Santa Fe		
	FACULTAD REGIONAL CONCEPCIÓN DEL URUGUAY - Universidad Tecnológica Nacional - Provincia de Entre Ríos		
1996	HOSPITAL NEUROPSIQUIÁTRICO " DR. CARLOS PEREYRA" - HOSPITAL NEUROPSIQUIÁTRICO " DR. CARLOS PEREYRA" - Provincia de Mendoza		
	HOSPITAL NAVAL BUENOS AIRES "CIRUJANO MAYOR DR. PEDRO MALLO" - Ciudad de Buenos Aires		
1997	MUNICIPALIDAD DE DIAMANTE - Provincia de Entre Ríos		<b>Reconocimiento a la Mejora Continua</b> - MUNICIPALIDAD DE PALPALÁ - Provincia de Jujuy
			HOSPITAL HUMBERTO J. NOTTI - Provincia de Mendoza
1998	SUBSECRETARÍA DE MINERÍA - M. E. Y O. Y S. P. de la Nación		
	FACULTAD REGIONAL DE SAN RAFAEL- U.T.N. - Provincia de Mendoza		
1999	INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL - Sec. de la Industria, Comercio y Minería - Mrio. de Economía y Obras y Servicios Públicos		
2000		<b>Reconocimiento a la Mejora Continua</b> - ADM. NAC. DE MEDICAMENTOS, ALIMENTOS Y TECNOLOGÍA MÉDICA (ANMAT) - Ministerio de Salud de la Nación	
2001	FACULTAD DE INGENIERÍA - U.N.L.Z. - Provincia de Buenos Aires		
2002	HOGAR DE ANCIANOS SAN MARTÍN - Ciudad de Buenos Aires		
2003	INSTITUTO NACIONAL DE MEDICAMENTOS (INAME) - Ministerio de Salud de la Nación		

MEJORA DE LA CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA: EL IMPACTO EN LOS GOBIERNOS MUNICIPALES

AÑO	PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD	RECONOCIMIENTO
2004	MUNICIPALIDAD DE MAIPÚ - Provincia de Mendoza	<b>Reconocimiento a la Mejora en el Liderazgo</b> - SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS DE SALUD - Ministerio de Salud de la Nación
		Reconocimiento a la Mejora en el Enfoque en el usuario - BIBLIOTECA NACIONAL DE MAESTROS Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
2005	SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS DE SALUD - Ministerio de Salud de la Nación	<b>Reconocimiento a la Mejora en el Criterio 1. Liderazgo</b> - JUZGADO NACIONAL DE PRIMERA INSTANCIA DEL TRABAJO Nº 77 - Ministerio de Justicia y Derechos Humanos
2006	JUZGADO NACIONAL DE PRIMERA INSTANCIA DEL TRABAJO Nº 77 - Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo	<b>Reconocimiento a la Mejora</b> - UNIDAD DE ATENCIÓN INTEGRAL SAN RAFAEL (ANSES) - Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social
	TRIBUNAL DE CUENTAS - Provincia de Mendoza	
2007	UNIDAD DE ATENCIÓN INTEGRAL SAN RAFAEL (ANSES) - Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social	Reconocimiento a la Mejora - SECRETARÍA DE TURISMO DE LA NACIÓN
2008	JUZGADO NACIONAL DE PRIMERA INSTANCIA EN LO CIVIL Nº 74 - Poder Judicial de la Nación	<b>Reconocimiento a la Mejora</b> - JUZGADO CIVIL Y COMERCIAL Nº 3 DEL DEPARTAMENTO JUDICIAL DE SAN MARTÍN - Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires
2009		<b>Reconocimiento a las acciones implementadas en el camino a la EXCELENCIA en el liderazgo, el desarrollo de personal y el impacto en el entorno físico y social</b> - HOSPITAL DE PEDIATRÍA S.A.M.I.C PROFESOR DR. JUAN P. GARRAHAN
		<b>Reconocimiento a la Mejora en los criterios 1: Liderazgo y 2: Desarrollo del Personal</b> - JUZGADO DE PRIMERA INSTANCIA EN LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO Nº 1 - Departamento Judicial de San Isidro - Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires
2010	HOSPITAL DE PEDIATRÍA S.A.M.I.C PROFESOR DR. JUAN P. GARRAHAN - Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y Ministerio de Salud de la Nación	<b>SERVICIO DE CONCILIACIÓN LABORAL OBLIGATORIA</b> - Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (SECLO)

MEJORA DE LA CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA: EL IMPACTO EN LOS GOBIERNOS MUNICIPALES

AÑO	PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD	RECONOCIMIENTO
2011	JUZGADO DE PRIMERA INSTANCIA EN LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO Nº 1 - Departamento Judicial de San Isidro -Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires	Reconocimiento en la Gestión de la Calidad - TRIBUNAL DE CUENTAS - Provincia de San Juan
		Reconocimiento en el Liderazgo - UNIDAD CANINA POLICÍA BUENOS AIRES - Ministerio de Seguridad y Justicia de la Provincia de Buenos Aires
2012	BIBLIOTECA NACIONAL DEL MAESTRO - Dependiente del Ministerio de Educación	Reconocimiento en el criterio 6: aseguramiento de la gestión de calidad - GERENCIA DE CUENTAS CORRIENTES Banco Central de la República Argentina
	SECRETARÍA DE TURISMO DE SALTA - Ministerio de Cultura y Turismo de Salta	
2013	MUNICIPALIDAD DE MAIPÚ - Provincia de Mendoza	DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD PÚBLICA - Ente Nacional Regulador de la Electricidad (ENRE)
2014	AYSA (Agua y Saneamientos Argentinos S.A)	DIRECCION GENERAL DE SECRETARIA DE TURISMO DE CHACO
		PUBLICACIONES (H. Senado de la Nación)
		FANAZUL (Fábrica Militar de Azul)
2015	INSTITUTO DE TURISMO DEL CHACO - Gobierno de la Provincia De Chaco	Reconocimiento a sus sistemas de liderazgo y de desarrollo del personal - DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO, GESTIÓN Y ARCHIVO DOCUMENTAL - Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social
	HOSPITAL ESCUELA DE SALUD MENTAL DR. CARLOS PEREYRA - Dirección de Salud Mental – Ministerio de Salud de la Provincia de Mendoza	Reconocimiento a su sistema de enfoque en el usuario - SECRETARÍA DE TURISMO DE SALTA - Gobierno de la Provincia de Salta
		Reconocimiento a sus sistemas de enfoque en el usuario y de desarrollo del personal - POLICIA DE LA PROVINCIA DE SALTA - Gobierno de la Provincia de Salta
	DIRECCIÓN GENERAL DE PUBLICACIONES - Honorable Senado de la Nación	Reconocimiento a su sistema de desarrollo del personal - SUBSECRETARIA DE TURISMO DE LA PROVINCIA DEL NEUQUÉN - Gobierno de la Provincia de Neuquén

AÑO	PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD	RECONOCIMIENTO
2016	FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES – Universidad Tecnológica Nacional	<p><b>Reconocimiento a su sistema de enfoque en el usuario</b> -SECRETARÍA DE TURISMO DE SALTA - Gobierno de la Provincia de Salta</p> <p><b>Reconocimiento a sus sistemas de enfoque en el usuario y de desarrollo del personal</b> - POLICIA DE LA PROVINCIA DE SALTA - Gobierno de la Provincia de Salta</p>
2017		<p><b>MEDALLA DE ORO</b> - Dirección General de Estadística y Censos. Ministerio de Hacienda GCBA</p> <p><b>MEDALLA DE PLATA</b> - Oficina de Gestión Judicial. Corte Suprema de Justicia de Tucumán.</p> <p><b>MEDALLA DE PLATA</b> - Fiscalía de Cámara especializada en Violencia de Género - Ministerio Público Fiscal CABA</p>
2018	SECRETARÍA DE TURISMO DE SALTA - Ministerio de Cultura, Turismo y Deportes de Salta	<p><b>MEDALLA DE ORO</b> - Oficina de Gestión Judicial. Corte Suprema de Justicia de Tucumán.</p> <p><b>MEDALLA DE ORO</b> - Hospital de Gestión Descentralizada Dr. Arturo Oñativia - Ministerio De Salud Pública de Salta</p> <p><b>DIPLOMA DE RECONOCIMIENTO:</b> Subgerencia de Informática - Comisión Nacional de Regulación del Transporte (CNRT).</p>

Fuente: <https://pnc.argentina.gob.ar>

## CAPITULO IV

### LOS GOBIERNOS MUNICIPALES

#### 1. DEFINICIONES DE MUNICIPIO: BREVES CONSIDERACIONES

En la doctrina encontramos distintas posturas en torno al municipio, que se ven reflejadas en las diferentes definiciones que se esbozan, como por ejemplo, la de Lisandro de la Torre, para quien el municipio es “...una organización completamente natural, que nace sin violencia donde quiera que exista una agrupación de individuos”<sup>15</sup>.

Por su parte, Posada conceptualiza a este instituto desde tres ángulos diferentes: *el sociológico, el político y el jurídico*.<sup>16</sup> Desde el primer punto de vista aparece el municipio como “...el núcleo social de la vida humana total, determinado o definido naturalmente por las necesidades de la vecindad” ; mientras que desde el segundo ángulo es un “...organismo con un sistema de funciones para los servicios, que se concretan y especifican más o menos intensa y distintamente, en una estructura: gobierno y administración municipales propios, desarrollados en un régimen jurídico y político más amplio: regional o nacional”; y por último, desde la óptica jurídica, se define al municipio como “...una expresión de valor estrictamente histórico, aplicada a un fenómeno que se ha producido en los diferentes países de manera distinta, planteándose y resolviéndose su problema de modo muy diverso”.

Por su lado, Bielsa conceptualiza al municipio como “...la unidad administrativa más simple y bien podría considerársele como la célula del Estado”<sup>17</sup>

Por último, cabe citar las opiniones de Hernández y Zuccherino. Para el primero el municipio es “...la sociedad organizada políticamente, en una extensión territorial determinada, con necesarias relaciones de vecindad, sobre una base de capacidad económica, para satisfacer los gastos del gobierno

---

<sup>15</sup> Torre, Lisandro de la, OBRAS DE LISANDRO DE LA TORRE, Buenos Aires, Hemisferio, 1954, t. VI, p. 214

<sup>16</sup> Posada, Adolfo, EL RÉGIMEN MUNICIPAL DE LA CIUDAD MODERNA, 3a. ed., Madrid, 1927, p. 52.

<sup>17</sup> Bielsa Rafael, PRINCIPIOS DE RÉGIMEN MUNICIPAL, Buenos Aires, Depalma, 1940.

propio y con personalidad jurídica pública estatal”<sup>18</sup> ; mientras que para el segundo autor, es la “...unidad básica, autónoma y fundamental, generada naturalmente en función de la suma de intereses y necesidades determinados por la vecindad y provista por la ley de la categoría de persona jurídica de derecho público”.<sup>19</sup>

## 2. LA GESTIÓN DE PROCESOS EN LOS MUNICIPIOS

Los gobiernos locales tienen la misión de propiciar el desarrollo sostenible para los ciudadanos y comunidades a las que sirven.

En los últimos años ha crecido la necesidad de estas entidades de estructurar sus servicios con base en procesos internos que aseguren acciones coordinadas, eficaces y eficientes, como consecuencia de un mayor interés de los ciudadanos por aspectos cercanos y una mayor participación de los gobiernos locales en los aspectos económicos y sociales, influyendo en esta transformación la mayor capacidad de la población para evaluar la gestión local, lo que se traduce en nuevos problemas y desafíos para la gestión de los municipios argentinos.

Este nuevo escenario ha llevado a cambios significativos en las misiones y funciones de los municipios, abandonando prácticas habituales de tareas y formas de ejercer las funciones y a la asunción de nuevas competencias basadas en la gestión de procesos, instrumento fundamental para planificar y reorientar la puesta en marcha de su operación interna con el fin de lograr los impactos deseados.

La gestión de procesos se considera como la base operativa de gran parte de las organizaciones basándose en métodos como la *Reingeniería*. Al ser aplicada en los gobiernos locales facilita al logro de resultados económico y social de manera coherente y compatible con las políticas nacionales y regionales.

*Un proceso* es un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en salidas”<sup>20</sup> . Cuando se relaciona a los procesos con los modelos de gestión empresarial, puede advertirse que los mismos no irrumpieron con fuerza como la *solución* a nuevas necesidades, sino que se los fue considerando gradualmente como medios útiles en la evolución.

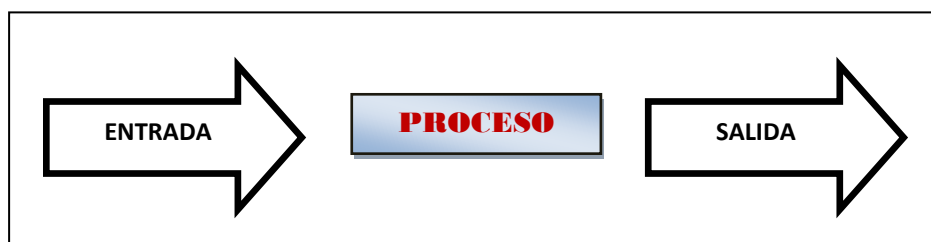
---

<sup>18</sup> Hernández, Antonio María, DERECHO MUNICIPAL, 2a. ed., Buenos Aires, Depalma, 1997, vol. I, p. 246.

<sup>19</sup> Zuccherino, Ricardo M., TRATADO DE DERECHO FEDERAL, ESTADUAL Y MUNICIPAL (argentino y comparado), 2a. ed., Buenos Aires, Depalma, 1992, t. III, p.4.

<sup>20</sup> ISO 9000:2005

Figura 8: Concepto de proceso.



Fuente: Norma ISO 9000:2005

Es decir, en este proceso los insumos son transformados por actividades secundarias que agregan valor. Este valor agregado, al ser alineado con la estrategia y los propósitos de la organización, contribuye a la obtención de resultados e impactos deseados.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "*enfoque basado en procesos*"

Desde un punto de vista general cualquier organización puede ser vista desde la óptica de procesos, como un sistema o red, donde un cliente/ciudadano establece requisitos y/o necesidades que son incorporados como insumo, para luego de un proceso, ser transformados en salidas de información, bienes o servicios de mayor valor que son entregados al cliente/ciudadano para cubrir las necesidades originarias.

*“La aplicación del enfoque basado en procesos en un sistema de gestión de calidad permite:*

- *La comprensión y coherencia en el cumplimiento de los requisitos;*
- *La consideración de los procesos en términos de valor agregado;*
- *El logro del desempeño eficaz en el proceso;*
- *La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.”<sup>21</sup>*

Con respecto a los procesos de prestación de servicios, estos deberían ser apoyados por otros, tales como los de gestión de recursos (recursos humanos, finanzas, gestión de calidad), y ser sometidos a seguimiento para la toma de decisiones por medio de procesos de medición, análisis, mejora, estrategia y dirección.

---

<sup>21</sup> Mónica Silvana Iturburu, MUNICIPIOS ARGENTINOS Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local - (2º edición) - INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Dirección Nacional de Estudios y Documentación Dirección de Estudios e Investigaciones - I.S.B.N. 987-96756-4-9





El establecimiento de la gestión de procesos en un gobierno local debe partir de un marco de transparencia y rendición de cuentas, donde los municipios jueguen un rol decisivo en la optimización de los sistemas, abandonando su rol pasivo y tomando una posición activa.

El primer paso básico a considerar para la implementación de la gestión de procesos debería incluir la identificación de los mismos, tanto actuales como necesarios, para la apropiada gestión municipal. Generalmente estos procesos incluyen:

- procesos estratégicos de gestión, relacionados al rol del gobierno local en el entorno socio-económico,
- procesos de provisión de recursos, tales como: edificios y terrenos adecuados, personas con habilidades y experiencia suficiente para el desempeño de sus funciones, equipos y maquinarias con tecnologías necesarias, materias primas – materiales - combustibles gestionados de forma eficaz, instalaciones, proveedores, etc.
- procesos necesarios para preservar el ambiente de trabajo y lograr la conformidad con los objetivos propuestos,
- procesos de preparación, revisión y actualización de los planes de desarrollo y programas de trabajo, los cuales deben ser completos, sin ambigüedades y no contradictorios,
- procesos de seguimiento y evaluación para la provisión de los productos y servicios, con el fin de verificar que se cumplen los requisitos del mismo,
- procesos de comunicación interna y externa centrados en transparencia,
- procesos de preparación y respuesta a emergencias y crisis, entre otros.

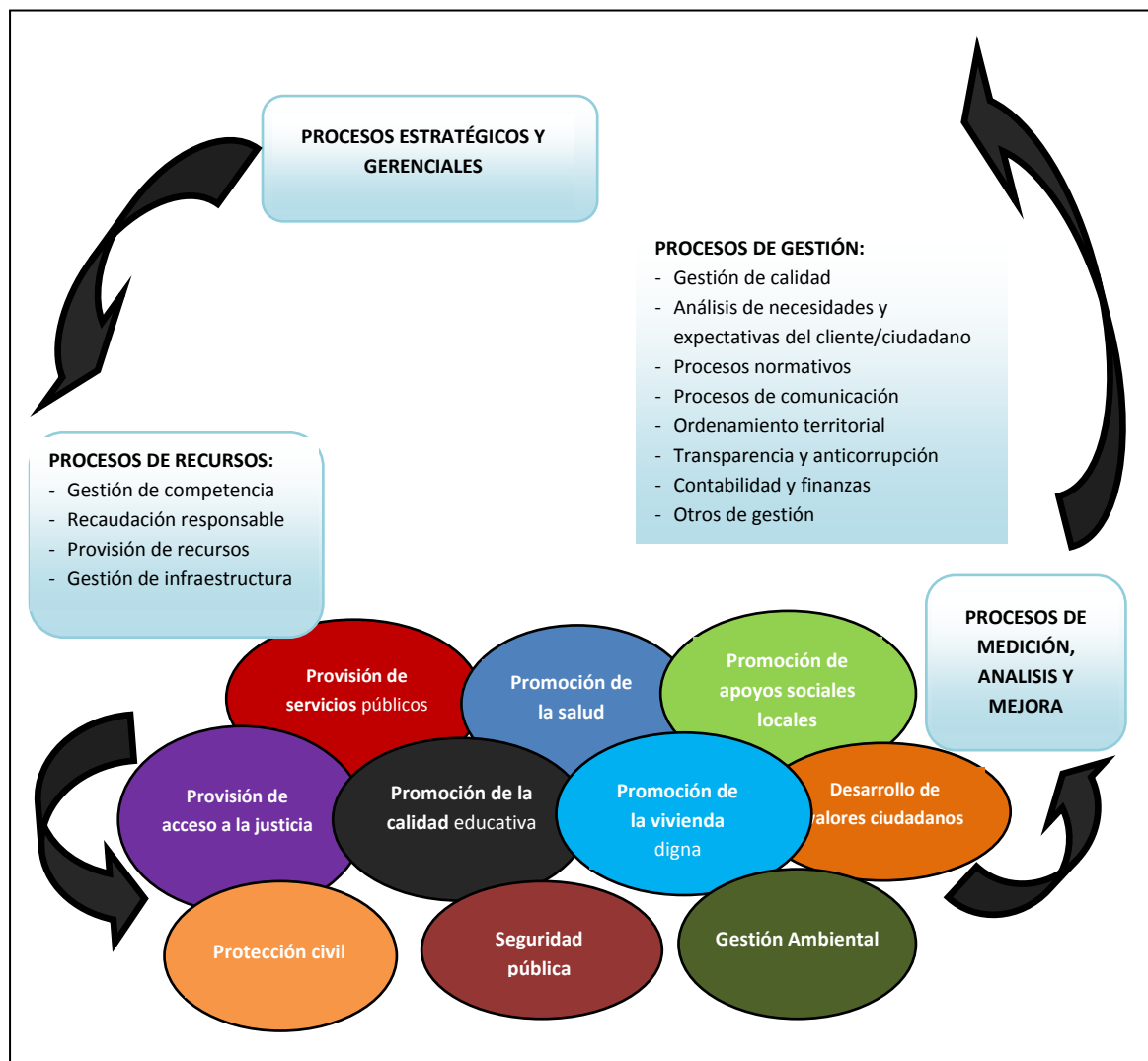
Además de lo mencionado, " la organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y eficiencia de los sistemas de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficiencia del sistema de gestión."<sup>22</sup>

Debido a que cada entidad es única, existe una gran cantidad de procesos atinentes a la naturaleza de un gobierno local, que interactúan entre sí para lograr un adecuado alineamiento con los objetivos propuestos.

---

<sup>22</sup> Norma Argentina – IRAM ISO 9001 – Sistemas de gestión de calidad – Primera edición 2001-05-030

Figura 10: Procesos de un gobierno municipal



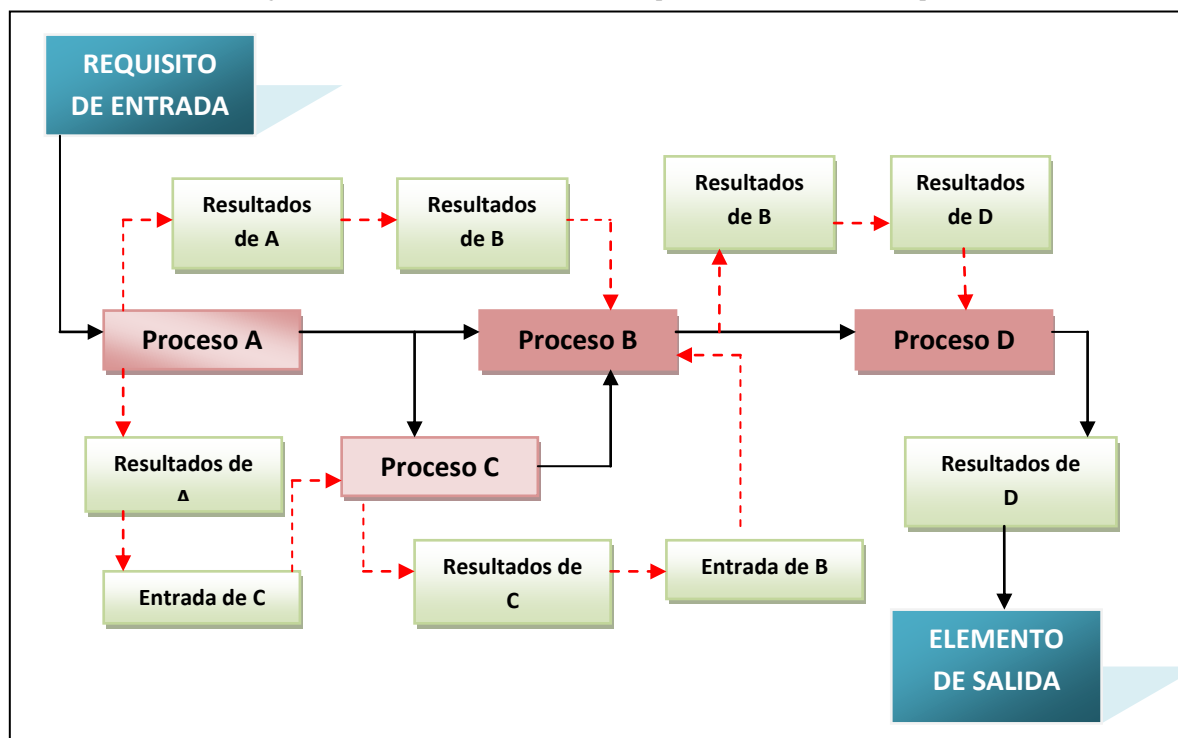
Fuente: [http://municipal.cegesti.org/articulos/articulo\\_05\\_060515.pdf](http://municipal.cegesti.org/articulos/articulo_05_060515.pdf)

Una vez identificados los procesos, es importante determinar su secuencia e interacción. Para este fin, los gobiernos locales deberían determinar tanto las entradas del proceso (por ejemplo: información, políticas, requisitos legales, documentación), así como sus salidas o servicios deseados (tales como permisos, dotación de agua a una comunidad, entre otros).

Entre estos extremos (entrada/salida) debería llevarse a cabo el ejercicio de determinar las actividades que permiten en forma secuenciada transformar entradas en salidas. Esto facilita y da forma a los procesos. Los procesos mapeados son un instrumento muy útil para analizar no solo las opciones de simplificación o mejora de la secuencia, sino también la documentación requerida para

apoyar el buen desempeño del proceso, los controles necesarios en pro de la satisfacción de los ciudadanos, la corrección de desvíos y la evaluación de desempeño desde la óptica de impacto social.

Figura 11: Secuencia de actividades de un proceso e interacción entre procesos



Fuente: [http://municipal.cegesti.org/articulos/articulo\\_05\\_060515.pdf](http://municipal.cegesti.org/articulos/articulo_05_060515.pdf)

La documentación, controles y mediciones permiten mayor visibilidad de cómo fluyen los procesos y sus servicios asociados, dando mayor criterio a los tomadores de decisiones en el municipio para la determinación de acciones.

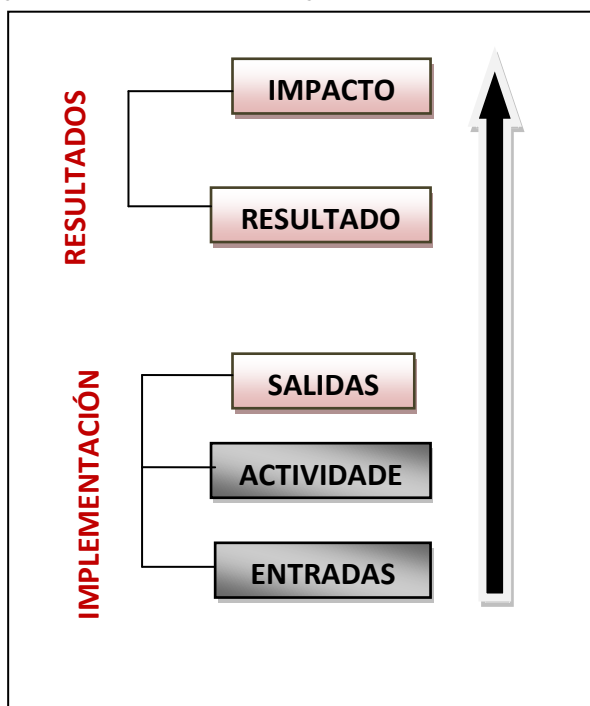
La gestión de procesos también contribuye a asegurar la continuidad administrativa, debido a que facilitar el pase ordenado y controlado de la organización a la próxima administración, brindando toda la información sobre los planes y proyectos en desarrollo, especificaciones de productos, servicios y otros requisitos de operaciones necesarios, incluso aquellos requeridos por partes reglamentarias o legales.

La gestión de procesos debe estar alineada con las políticas y objetivos del gobierno local, su gestión y seguimiento debe contribuir a la consecución de las estrategias globales, además de facilitar el reporte de cuentas a otras entidades nacionales para su control y verificación.

Los procesos requieren ser medidos en cuanto a su eficiencia y eficacia, determinando no solamente el logro de los servicios y productos alcanzados como salidas inmediatas, sino también la

generación de efectos de desarrollo en el corto, mediano y largo plazo (resultados), los cuales demostrarán la capacidad de los procesos para alcanzar los objetivos planificados. Cuando no se alcancen los resultados deseados, deberán llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas convenientes para disminuir los desvíos producidos.

Figura 11: Entrada/Salida en una gestión basada en resultados



Fuente: [http://municipal.cegesti.org/articulos/articulo\\_05\\_060515.pdf](http://municipal.cegesti.org/articulos/articulo_05_060515.pdf)

Esto permite contar con un cuadro de mando para las altas autoridades del gobierno local. A su vez, facilita la visualización y gestión de las necesidades y expectativas de sus ciudadanos al tomar decisiones dentro de una perspectiva de desarrollo sostenible y de logro de resultados, permitiendo la implementación de acciones coordinadas eficaces y eficientes desde la planificación a la ejecución, en el cumplimiento de sus objetivos.

### 3. LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN EL ÁMBITO MUNICIPAL

La pérdida de credibilidad del sector público como gestor del bienestar ciudadano, que se deriva normalmente del desarrollo económico de los países, tienden a obligar a las instituciones públicas a actuar aplicando principios de economía, eficiencia y eficacia.

Estas demandas son más importantes, si cabe, en el ámbito municipal debido a que la concentración de la población en los núcleos urbanos convierte a los servicios municipales en uno de los factores más influyentes en la calidad de vida de los ciudadanos.

La existencia de aspectos específicos de la prestación de servicios municipales, tales como la falta de correlación entre ingresos y gastos, plantean la necesidad de recurrir a herramientas que complementen la contabilidad financiera, la contabilidad analítica y el presupuesto. Estas herramientas son en la actualidad los *indicadores de gestión*, entendidos como variables que tratarán de representar técnicamente las actuaciones de las diferentes administraciones y los efectos por ellas provocados, evaluadas en términos de economía, eficiencia y eficacia.

Los indicadores de gestión se han desarrollado en el ámbito de la administración para facilitar la toma de decisiones y la rendición de cuentas, brindando al mismo tiempo transparencia en los procesos de evaluación de la actuación pública.

### 3.1 LA EFICIENCIA Y EFICACIA EN EL CONTROL DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

El control de gestión está destinado a detectar posibles incumplimientos de los objetivos marcados y sus causas. Su aplicación permite, a partir del diseño previo de distintas alternativas, tomar aquella decisión que contenga la opción más conveniente para evitarlos.

La *eficiencia* se interpreta como la utilización de la mínima cantidad de recursos en la producción, o desarrollo de la apropiada cantidad y calidad de bienes o servicios en tiempo conveniente. Además, se podría identificar en un primer nivel a la *eficiencia económica o global*, al referirse a la combinación de recursos utilizados y resultados obtenidos en valor monetario. Esta, a su vez, podría desglosarse en *técnica* y *asignativa*. La eficiencia asignativa hace referencia a la combinación de los inputs dados sus precios, y la eficiencia técnica vendría dada en función de los recursos consumidos y los resultados alcanzados en unidades físicas.

La *eficacia*, por su parte, representaría la armonía entre las expectativas determinadas y la realidad alcanzada, independientemente de los medios utilizados.

### 3.2 CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Se considera *indicador* a un índice cuantitativo de carácter objetivo, expresado tanto en términos monetarios como en unidades físicas o técnicas, con cuyo diseño se pretende explicar, revelar o medir de forma aproximada la presencia, el grado o la intensidad de un fenómeno, de un sistema o de una variable con la que se asoció en su diseño. Estos indicadores desempeñan dos funciones, una

descriptiva sobre el conocimiento del estado y evolución del sistema, y otra valorativa, la cual permite apreciar los efectos provocados por una actuación.

En sentido amplio, podría afirmarse que los *indicadores de gestión* hacen referencia a aquellas variables que tratan de representar y medir las actividades que forman el proceso productivo de una entidad, con el objetivo de mostrar su realidad y los efectos por él provocados.

En el ámbito de la administración pública, se han planteado una gran amplitud de propuestas de indicadores de gestión, muchas de las cuales asignan diferentes denominaciones a un mismo concepto.

Desde el punto de vista de su clasificación, en una primera fase se diferenciarán dos niveles: indicadores primarios e indicadores secundarios. Los *indicadores primarios* son asimilables a datos estadísticos cuyo origen reside en la suma de hechos homogéneos y repetitivos. Los *indicadores secundarios* son combinaciones de indicadores primarios y dependen del efecto o aspecto que se pretenda medir -economía, calidad, etc.- en relación con el control de un factor concreto, motivo por el que se denominan *indicadores de productividad parcial*.

En un tercer nivel se encuentran las *relaciones funcionales o indicadores terciarios*. Estos indicadores son utilizados de forma complementaria a los anteriores en la medición y análisis de la actuación del sector público y tratan de evaluar dichos aspectos a través de modelos formados por una combinación de indicadores primarios y secundarios que objetivamente explicarán el servicio, programa o área en su totalidad. Presentan la ventaja de superar los problemas que los indicadores de productividad parcial plantean en aquellos organismos que utilizan múltiples inputs para producir varios outputs.

Los indicadores aportan información sobre la realidad de las actividades desarrolladas, expresada en términos de resultados y efectos obtenidos o de grado de eficacia y eficiencia alcanzado en la utilización de los recursos públicos, permitiendo detectar la existencia o no de desviaciones respecto a los objetivos fijados, los estándares establecidos e, incluso, con la demanda real de los usuarios. Sin embargo, la elaboración de indicadores de gestión carece de sentido si no se le asignan funciones o usos concretos a la información que facilitan.

Normalmente, a los indicadores como herramienta de control de gestión se les asignan tres funciones:

1. incorporación en el presupuesto como punto de partida para la distribución de recursos financieros;
2. inclusión en el proceso de toma de decisiones, en aspectos relativos a planes estratégicos y operativos;

3. como herramienta para evaluar la responsabilidad ante órganos superiores al ente descentralizado y comunicación de esfuerzos y logros a terceros.

### 3.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE INDICADORES: EL BENCHMARKING

La utilización de un sistema de indicadores debe ir acompañada, por un análisis objetivo de los resultados que permita la obtención de conclusiones útiles para la mejora de la gestión. Para ello es preciso disponer de referencias con las cuales comparar los resultados expresados por los indicadores siendo éste, precisamente, el campo de actuación del *benchmarking*, la disciplina que se ocupa de establecer comparaciones entre indicadores.

Se pueden distinguir tres tipos de benchmarking: el *interno*, el *competitivo* y el *genérico*:

- **Benchmarking interno:** comparaciones entre indicadores de diferentes servicios dentro de la propia entidad; por ejemplo, grado de ausentismo laboral, tiempo medio de resolución de expedientes, imagen ciudadana, etc.
- **Benchmarking competitivo:** busca relaciones con otras entidades del mismo sector; por ejemplo, presión fiscal general y de cada tributo, número de empleados por cada 1.000 habitantes, presupuesto por habitante, etc.
- **Benchmarking genérico:** trata de estudiar las relaciones con entidades de otros sectores, como podría ser, en el caso de las entidades locales o el empresarial; por ejemplo, salario medio, jornada, presupuesto en actividades informativas, etc.

Como tantas otras técnicas asumidas por el Sector Público, el benchmarking surge en el campo de la empresa privada, más concretamente en el área comercial. Su propósito era el de desarrollar técnicas que permitieran a una empresa establecer comparaciones con la competencia y, de ser posible, asumir aquellas tácticas de mercado que le permitieran situarse en posición de ventaja desde el punto de vista competitivo.

En el caso del sector público, aunque ningún ayuntamiento pretenda captar a los usuarios de los servicios que presta otro, pueden darse las características adecuadas para establecer criterios comparativos.

Es cierto que si hay un sector donde las técnicas del benchmarking pueden proporcionar resultados de interés, éste es, precisamente, el local. El establecimiento de comparaciones puede permitir una continua mejora en su gestión.

En la actualidad, tanto la utilización de indicadores como su posterior análisis son prácticas de escasa difusión en el sector público municipal.

#### **4. TENDENCIAS INTERNACIONALES DE MUNICIPALIDADES Y GESTIÓN DE SERVICIOS**

En el mundo deben existir más de 130 mil municipalidades o gobiernos locales, lo que da aproximadamente 50 mil habitantes promedio por comuna. A pesar de existir diferentes tipos de naciones, gobiernos y etnias, casi todos los países tienen un sistema equivalente de organización como son las municipalidades o gobiernos locales. Es decir, se reconoce la conveniencia de una instancia de servicio público más cercana a los ciudadanos que pueda entregar servicios y soluciones. En muchos aspectos estas municipalidades son coincidentes en sus roles y funciones, especialmente en materias de servicios de construcción, permisos comerciales, de tránsito y de servicios sociales.

Un municipio con gestión eficiente es lo que realmente se debe buscar para alcanzar una mejor calidad de vida de los ciudadanos, y seguramente es por ello que la tendencia de los países desarrollados es justamente privilegiar este tipo de descentralización. La tendencia internacional es valorar la importancia de los gobiernos locales y el impacto que ellos tienen sobre la vida de sus ciudadanos.

Lo relevante de lo dicho es que hay un patrón mundial por demostrar que los gobiernos locales pueden ser eficientes en su gestión y lograr estándares de calidad equivalentes o superiores a los de la empresa privada. Es decir, se está cambiando el paradigma habitual de que el servicio público es ineficiente y no puede tener una buena gestión.



## CONCLUSIÓN

Como consecuencia de la constante evolución de la sociedad, surgen nuevas necesidades y desafíos en donde la administración pública en todos sus niveles, tanto nacional, provincial como municipal tiene la difícil tarea de satisfacer, de acompañar y de asegurar a los ciudadanos que velará por bienestar general.

Dentro de la administración pública la incorporación de la calidad obedece a diferentes presiones: presiones derivadas de las limitaciones presupuestales, que la obligan a hacer más con menos; una sociedad y públicos más demandantes; la necesidad de mejorar el rendimiento económico del sector público; fortalecer la legitimidad y transparencia de las acciones del gobierno en relación a los servicios y la igualdad de acceso; nuevas tecnologías y tendencias del sector privado transferibles a la gestión pública, entre otras.

Ante estas presiones el Estado debe buscar la mejor manera de cumplir con las demandas, cubrir las necesidades de los sectores más vulnerables y aprovechar al máximo los recursos (humanos, económicos, financieros, etc.) con los que cuenta para lograr sus fines. Es aquí en donde toma relevancia el concepto de “Calidad” aplicado a los procesos llevados a cabo.

No existe un solo método para trabajar en esta nueva orientación para lograr la calidad en los distintos procesos de gestión, por lo tanto, cualquiera sea el método adoptado deberá cumplir con determinadas condiciones, que centran todo esfuerzo por lograr la calidad en la gestión pública.

Estas son:

- Voluntad de satisfacer a los ciudadanos;
- Compromiso por un nuevo liderazgo directivo orientado a prestar servicios de calidad;
- Mayor preocupación por el empowerment de los empleados públicos y por su participación en la toma de decisiones;
- Mayor atención en cómo se prestan los servicios y cómo se mide su calidad;
- Simplificación de los procedimientos de trabajo;
- Adopción de una visión estratégica, especialmente orientada a la mejor calidad de los servicios;
- Creación de climas laborales y organización de trabajo más motivadora para los empleados públicos;
- Adopción de sistemas de trabajo más flexibles.

Dentro de la reglamentación, la norma ISO 9001 es el punto de encuentro de numerosos esfuerzos por establecer un marco común para la Gestión de Calidad. Vigente desde los años 80, ha

incorporado mejoras y avances en función de las necesidades y, sobre todo, de la propia evolución del concepto de calidad.

Este concepto ha ido migrando en importancia desde los altos niveles jerárquicos de la Administración hasta alcanzar los gobiernos municipales.

En cuanto a la modernización en los procesos de gestión en los municipios, esta debe ser eficiente, eficaz y obedecer a la calidad de los servicios que presta. Esto es así, debido a que constituyen el primer nivel de gobierno, el cual tiene el mayor contacto con la población y por lo tanto puede contribuir de manera más directa con el desempeño de las políticas globales establecidas a nivel provincial y/o nacional.

Cabe destacar, que cada proceso de inducción hacia la gestión de calidad es único e irrepetible. Por lo tanto no se debe caer en el vicio de aplicar procedimientos o experiencias que fueron exitosas para otros organismos, ya que esto podría acarrear la insatisfacción en los resultados obtenidos. Es necesario que cada organismo evalúe su situación, sus necesidades y las de su entorno y elabore un programa de acción, donde se documenten todas las acciones y las posibles soluciones a los desvíos que se puedan presentar.

Ante lo expuesto en el presente trabajo de investigación se puede establecer que, la mejora de la calidad en la gestión pública, constituye un desafío constante, que implica estructuras y/o procedimientos dinámicos, que deben ser acompañados con una visión de las necesidades tanto en forma global (a nivel nacional), como detallada (a nivel provincial – municipal), y que debe ser considerada como una oportunidad de crecimiento social, la cual debe encararse con entusiasmo y responsabilidad.

La calidad en los procesos de gestión no es un procedimiento que se logra en forma inmediata y que se agota una vez que se alcanzó. Por el contrario, requiere de un proceso de maduración, de asignación de recursos, de disponibilidad de tiempo para capacitar a las personas responsables de la implementación, de herramientas de control que permitan detectar desviaciones en los procesos planificados o que los mejoren y corrijan, y métodos de certificación que avalen los procesos exitosos.

Adquirida la calidad en un proceso, la certificación por medio de un organismo competente, no implica que ese proceso debe mantenerse estable, sino que el mismo debe adaptarse a las nuevas necesidades o demandas que surgen como consecuencia de la propia evolución humana, y de ahí que la calidad en los procesos se asocia a un concepto dinámico y superador.

## BIBLIOGRAFÍA

ABALOS, MARÍA GABRIELA, *El régimen municipal argentino, después de la reforma nacional de 1994 Cuestiones Constitucionales*, núm. 8, enero-junio, 2003, pp. 3-45

ALEJANDRO ZULETA, *Algunas precisiones sobre la nueva gerencia pública y su implementación en la administración pública cordobesa*, Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Gobierno y Administración (Octubre 2003)

ANDREA LÓPEZ, *La nueva gestión pública: Algunas precisiones para su abordaje conceptual*, Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado Documento Nro. 68 - Instituto nacional de la administración pública, Dirección de estudios e información.

ARGENTINA. SUBSECRETARIA PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO (2015) *Estudio sobre Gestión Pública: aporte para la mejora en las organizaciones estatales en el ámbito provincial*, et al – 1 ed. – La Plata. Libro digital, PDF. ISBN 978-987-33-8625-1

ARGENTINA.GOV.AR, <https://www.argentina.gob.ar/premionacionalcalidad/pasos-para-inscribirse>

BIELSA RAFAEL, *Principios de régimen municipal*, Buenos Aires, Depalma, 1940.

CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA - Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008

CEBESTI - Gestión Municipal, Nro. 5 - [http://municipal.cegesti.org/articulos/articulo\\_05\\_060515.pdf](http://municipal.cegesti.org/articulos/articulo_05_060515.pdf)

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA

EDUARDO JORGE ARNOLETTO, *Humano en las organizaciones*- Año XIII, No. 1. Enero-Febrero-Marzo, 2009

ELY CHINOY, *La sociedad una introducción a la sociología* - ; trad. de Francisco López Cámara. - México FCE, 1966. Título original: *An Introduction to Sociology* - 1961, Random House, Nueva York - ISBN 968-16-01 68-8

FELCMAN ISIDORO; BLUTMAN GUSTAVO, *Nuevos modelos de gestión pública y cultura organizacional*, Voces en el Fenix- <https://www.vocesenelfenix.com/content/nuevos-modelos-de-gesti%C3%B3n-p%C3%BAblica-y-cultura-organizacional>

FERNANDO GONZÁLEZ BARROSO, *Documentación sobre gerencia pública, del Subgrupo A1, Cuerpo Superior, especialidad de Administración General, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Tema 8* - ISBN: 978-84-7788-550-4 / DEPÓSITO LEGAL: TO-720-2009

GUILLERMO A. MALVICINO, *La gestión De La Calidad En El Ámbito De La Administración Pública, Potencialidades para un cambio gerencial*. Documento presentado como ponencia en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires, 5-9 noviembre 2001.

HERNÁNDEZ, ANTONIO MARÍA, *Derecho municipal*, 2a. ed., Buenos Aires, Depalma, 1997, vol. I, p. 246.

LAWRENCE R. JONES Y FRED THOMPSON, *Un modelo para la nueva gerencia pública: lecciones de la reforma de los sectores públicos y privado* - Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 15 (Oct. 1999). Caracas.

LUCAS CARBALLO POZZO ARDIZZI, *Los nuevos desafíos para la gestión del desarrollo local*, Millcayac, Anuario de Ciencias Políticas y Sociales, año 1, número 1, 2002, Mendoza, Argentina. ISSN 1668-060X

MARTÍNEZ MEDIANO, CATALINA; RIOPÉREZ LOSADA, NURIA, *El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos* - Educación XXI, vol. 8, 2005, pp. 35-65 Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid, España

MÓNICA SILVANA ITURBURU, *MUNICIPIOS ARGENTINOS Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local* - (2° edición) - INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA-Dirección Nacional de Estudios y Documentación Dirección de Estudios e Investigaciones - I.S.B.N. 987-96756-4-9

NORMA ARGENTINA – IRAM ISO 9001 – Sistemas de gestión de calidad – Primera edición 2001-05-030

NORMA ISO 9000:2005

POSADA, ADOLFO, *El régimen municipal de la ciudad moderna*, 3a. ed., Madrid, 1927, p. 52.

POSTIGO DE DE BEDIA Y DÍAZ DE MARTÍNEZ, *Diccionario de términos de la Administración Pública* –Academia Argentina de Letras. Buenos Aires. Editorial Dunken (2006)

PRADO LORENZO JOSÉ MANUEL; GARCÍA SÁNCHEZ ISABEL MARÍA, *Los indicadores de gestión en el ámbito municipal: implantación, evolución y tendencias* - Catedráticos de la Universidad de Salamanca (2004)

PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD <https://pnc.argentina.gob.ar>

PROGRAMA CARTA COMPROMISO CON EL CIUDADANO 5TA. CARTA COMPROMISO -  
Noviembre de 2016 - [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/seclo\\_cartacompromiso-2016.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/seclo_cartacompromiso-2016.pdf)

TORRE, LISANDRO DE LA, *Obras de Lisandro de la Torre*, Buenos Aires, Hemisferio, 1954, t. VI, p. 214

ZUCCHERINO, RICARDO M., *Tratado de derecho federal, estadual y municipal (argentino y comparado)*, 2a. ed., Buenos Aires, Depalma, 1992, t. III, p. 4.



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza,  
26 DE FEBRERO 2020.

 CORNEJO, ANALÍA NOEMÍ

Firma y aclaración

REG. 24750

Número de registro

30.413.705

DNI