



Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas

COMISIÓN DE SECTOR PÚBLICO

DOCUMENTO DE TRABAJO

Plan de Trabajo: 2023

Tema: CALIDAD. Gestión de la Calidad y Mejora Continua en la Administración Pública.

Título: Guía para la Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en el ámbito del Sector Público. "Pasos a seguir".

Autores integrantes del GT:

González, Leonor CPCE Entre Ríos

Italiano, Gabriel CPCE CABA

Fecha de presentación: junio 2024

Índice

- 1) Introducción.
- 2) Cuestiones preliminares.
- 3) Inducción.
- 4) Guía para implementar la Gestión de Calidad – Pasos a seguir.
 - A) El sistema de gestión de calidad tiene por finalidad.
 - B) Elementos que conforman el sistema de gestión de calidad (SGC).
 - C) Conceptos fundamentales de la Gestión de Calidad.
 - D) Diagnosticar.
- 5) El Círculo de Deming aplicado sobre el Sistema de Gestión de la Calidad para planificar, hacer, verificar y actuar.
- 6) Conclusiones.
- 7) Bibliografía.

1) Introducción.

Se entiende que, para la implementación de sistemas de gestión de la calidad de acuerdo con Normas ISO, resulta necesario que las organizaciones públicas cuenten con Profesionales en Ciencias Económicas (PCE) con conocimientos específicos, que con su participación en la planificación y realización de los procesos contribuyan a la mejora continua del sistema de gestión.

Justificación

La calidad en la gestión pública puede y debe ser constantemente mejorada, en procura de elevarla a niveles de excelencia, buscando obtener resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora, que puedan medirse y compararse.

Se considera importante el protagonismo de los PCE en este ámbito para gestionar lo público, abordando la aplicación de tecnologías para la mejora continua y la gestión de calidad, comprendiendo transversalmente nuestro desempeño en todas las áreas, sin desarrollar especificidades que son propias de cada jurisdicción en particular.

Por otra parte, cabe destacar la relevancia del trabajo que pueden desarrollar en el ámbito público, dado la formación y habilidades, agregando a ello una actitud positiva y procurando unir conocimientos teóricos con experiencia práctica. Es importante defender las cualidades, aptitudes e incumbencias de los Profesionales en Ciencias Económicas para gestionar estos procesos.

Objetivos Generales

- a) Lograr que se comprenda el significado del concepto de Calidad, su vinculación con los objetivos de una organización y la Mejora Continua de la gestión, así como la diferencia entre “Gestionar la Calidad” y “Certificar la Calidad”.
- b) Brindar el conocimiento de las innumerables cantidades de herramientas para gestionar la Calidad.

Objetivos Específicos

- 1) Lograr que los profesionales de ciencias económicas se nutran de una guía de uso para la implementación de Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), que permita a la Instituciones Públicas incursionar el camino de la Calidad.
- 2) Dar importancia a equipos de colaboradores: Para la implementación de sistemas de gestión de la calidad de acuerdo con Normas ISO, las organizaciones públicas deben conformar un equipo interdisciplinario de trabajo y abarcar todas las áreas de gestión de la institución, administración, repartición.
- 3) Impulsar capacitaciones específicas, permitiendo a los profesionales de las ciencias económicas conocer los Procesos de certificación, la documentación obligatoria para la certificación, los organismos de certificación existentes, las ventajas y beneficios de la Certificación.
- 4) Profundizar el conocimiento de los conceptos fundamentales de la Gestión de la Calidad, de manera de:
 - Conocer las Series de Normas ISO 9.000.
 - Adquirir el conocimiento teórico y práctico de las herramientas más utilizadas y reconocidas para la gestión de la calidad.
 - Planificar, implementar y controlar los procesos de una organización pública.

- Medición y objetivos, aprender sobre herramientas de mejora.
- Gestionar proyectos de mejora de procesos en instituciones públicas.
- Realizar la gestión integral de las auditorías con la experiencia de los auditores.
- Considerar la transparencia como valor agregado.
- Actividades que influyen en un Sistema de Gestión de la Calidad (legalizaciones, inscripciones, atención al cliente profesional y público en general, estudio e investigación, resoluciones técnicas y administrativas, diseño y desarrollo del de cursos, servicios y producto, planificación y desarrollo del proceso, actividades posteriores a la venta: recomendaciones, envío de información a los clientes, medir la satisfacción, mejora continua de los procesos).

De la información obtenida, en especial de las Normas de Calidad ISO 9000; sistema de gestión de la Calidad y la norma 27000; estándares internacionales sobre la Seguridad de la Información, y su incidencia en el quehacer institucional, teniendo en cuenta la situación actual y la necesidad de aplicación de TICS en estos tiempos de comunicación virtual así como también resulta pertinente ver cómo enfrentar el nuevo desafío del trabajo virtual, remoto o teletrabajo, todo esto en virtud de la relación con el liderazgo informático, con la ciber seguridad y el ciber liderazgo. El análisis de la norma ISO 27000 nos permitirá obtener un conjunto de “buenas prácticas de información” para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora de Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información y sistema de gestión de la calidad.

Metodología

El presente documento consiste en una investigación descriptiva y exploratoria, con un desarrollo concreto del tema que se propone, una síntesis así como a la vez una guía, que resulte útil y comprensible para su profundización y aplicación posteriormente.

Se ha relevado información de normas de incumbencia y realizado un breve análisis de las mismas que permita su comprensión y posterior aplicación.

Esta guía está orientada de manera más específica a los profesionales en ciencias económicas que deseen incursionar en la gestión de la Calidad.

2) Cuestiones preliminares.

La Gestión Pública puede y debería ser constantemente mejorada, sobre todo en la definición del servicio que quiere brindar, que tiene que ver con la forma, atención, agilidad de los tiempos insumidos de resolución, anticipativo de posibles desvíos, claro, conciso y fluido en lo comunicacional, y porque no que tienda a la eliminación de la burocracia interna maquina, reduciendo los costos no operativos y procurando elevarla a niveles de excelencia.

Se debería buscar obtener resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora, y estos resultados deberían ser medibles y comparables, detectando fortalezas y oportunidades Institucionales.

Cabe aclarar que el SGC puede ser aplicado tanto en diferentes tipos de empresas, organizaciones y/o negocios privados como en aquellas que pertenecen al Ámbito Público tanto Nacional, Provincial como Municipal, en definitiva, aclarando el tema, puede ser implementado en las instituciones públicas en general, y su implementación es de carácter voluntario.

La implementación de un SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC), ayudaría a conseguir esa mejor práctica, que se podría denominar como *estratégica* para las Instituciones Públicas.

Al difundir la Misión, Visión y valores de la institución, y realizar mejores prácticas de gestión, acompañándose con un Sistema de Gestión de la calidad, la Institución se posicionaría en un lugar de referencia de sus pares.

Un modelo de gestión, basado en la Gestión de la Calidad, ayudaría, a la Institución Pública que incursione ese camino, en mejorarla y transparentar, logrando ser un modelo de referencia a imitar y seguir.

Ahora bien, refiriéndonos a normas específicas que ayudarían a lograr lo antes mencionado; la norma ISO 9000, se encarga de proporcionar definiciones y un lenguaje común para el Sistema de Gestión de la Calidad – SGC. La ISO 9004: es la norma que establece las directrices necesarias para conservar la eficacia y eficiencia dentro del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), es decir que busca mejorar el rendimiento general de la organización/Institución y mejorar la satisfacción de los usuarios/ciudadanos /clientes. Además, se centra en el liderazgo, la gestión de procesos, la mejora continua, los resultados obtenidos y en la relación con los proveedores como parte interesadas del Proceso.

3) Inducción.

Las ventajas que aportaría implementar un sistema de Gestión de calidad, basado en la Normas ISO 9000, dentro del ámbito del Sector Público, serían varias, desde generar una nueva cultura de trabajo, hasta la implementación de un nuevo lenguaje Institucional, donde los términos Objetivos, Trabajo en Equipo, empatía, Indicadores y otros conceptos de gestión, sería de uso habitual y corriente dentro de la Institución.

Asimismo, el incursionar por el camino de la calidad beneficiaría en:

- Organizar internamente la Institución, documentando sus procesos y tareas, acompañándolos con objetivos e indicadores de desempeño claros y precisos, que permitan medir su eficiencia y eficacia.
- Simplificar y relacionar los procesos internos de la Institución de forma transversal, detectando actividades fundamentales (lo que llamaríamos críticas para la institución) y necesarias para brindar un buen servicio (de apoyo), teniendo en cuenta los requisitos legales y reglamentarios, sin olvidar la Misión y Visión Institucional.
- Cumplimentar requisitos preestablecidos de acuerdo a parámetros de calidad.
- Reducir documentación innecesaria, evitando una duplicidad de tareas y documentación, que acarrea demasiados costos operativos y de funcionamiento.
- Brindar un apoyo para mejorar la institución tomando decisiones basadas en resultados de la gestión.
- Establecer nuevas herramientas y metodologías de trabajo.
- Mejorar la comunicación interna y externa.
- Brindar oportunidades de mejoras, en la prestación del servicio, tendiente a la mejora continua de los procesos, definiciones de objetivos alcanzables, medibles y acotados en el tiempo.
- Aumentar la satisfacción de los clientes internos, los colaboradores de la institución.
- Brindar un valor agregado, mostrando empatía con los requerimientos y necesidades que nos solicitan nuestros clientes -usuarios-ciudadanos, anticipándose a sus necesidades y ofreciéndole ese valor agregado más de lo que espera.
- Potenciar a la intuición. (facultad de entender las cosas instantáneamente ,sin necesidad de razonamiento)

Las ISO 9000 son un conjunto de normas de control de calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO), que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización, de aquí en adelante llamadas institución pública, o actividad orientada a la producción de bienes o servicios.

Dicha norma especifica la manera en que una Institución opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio.

La única norma de la familia ISO 9000 que se puede certificar es la ISO 9001 en su versión vigente, siendo de carácter voluntaria su implementación.

Sin embargo, existen otros tipos de normas certificables como la ISO 14001, que es una norma de la familia ISO 14000, en la cual se establece los requerimientos del Sistema de Gestión Ambiental. O la norma ISO 27001: Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información, de la familia de la Norma ISO 27000, la norma ISO 45001 es aplicable a cualquier organización, independientemente del tamaño, tipo y naturaleza, que busque reducir los riesgos y/o siniestros para la empresa y sus trabajadores.

En un plano más ambicioso, si certificamos el Sistema de Gestión por las normas ISO 9001, ISO 14001 y la nueva ISO 45001, podríamos decir que estamos ante un sistema *de Gestión Integral de Calidad*.

Enfocaremos la presente guía en la Norma ISO 9001 versión vigente, como un instrumento para que las Instituciones Públicas, puedan implementar un Sistema de Gestión de la Calidad -SGC- acorde a sus requerimientos legales y reglamentarios.

El Sistema de Gestión de la Calidad es un cuerpo de procedimientos documentados, algunos obligatorios por la Norma ISO 9001 (Acciones Correctivas, Acciones Preventivas, Control de Documentos, control de los Registros, Control de productos/servicios No conformes y Auditoría Interna) y otros de soportes o complementarios, que pueden o no ser documentados (Manual de Calidad, otros procedimientos, instrucciones y/o registros).

Para verificar que se cumplen los requisitos de la norma, existen unas entidades de certificación que auditan la implementación y aplicación del SGC, emitiendo un certificado de conformidad.

Una entidad de certificación es una organización independiente que está autorizada o acreditada por una Entidad Acreditadora que verifica que el Organismo tenga capacidad, cualidades, características, expertos y los recursos necesarios para llevar a cabo las auditorías de certificación, recertificación, transferencias, vigilancias y/o seguimientos. En Argentina hay 16 empresas certificadoras.

Estas entidades están vigiladas por organismos nacionales que regulan su actividad, ejemplo El Organismo Argentino de Acreditación "OAA".

Se puede entender que la certificación es en sí, una inversión con retorno a mediano plazo, lo esencial es mejorar la Gestión Interna aumentando la calidad del servicio que se brinda y la transparencia institucional.

La certificación tiene un **alcance, y este** alcance de la Certificación define las actividades, los procesos, los productos / servicios y hasta las ubicaciones que serán cubiertas por el certificado que emitirá el organismo de certificación.

4) Guía para implementar un Sistema de Gestión de Calidad.

La gestión de calidad es un conjunto de acciones y herramientas que tienen como objetivo evitar potenciales errores o desviaciones en la prestación del servicio o en el proceso de producción, la implementación de un sistema de gestión de la calidad trabaja sobre la potencialidad, no sobre el hecho ocurrido, por eso tiende a la mejora continua. Por consiguiente, no se trata de identificar los errores cuando ya se han producido o cuando ya se ha brindado el servicio, sino que se trata de evitarlos antes de que ocurran, de nada sirve corregir los errores de forma continua si no aprendemos de ellos e intentamos anticiparnos a su aparición.

Es por ello que la gestión de calidad reúne un conjunto de acciones y procedimientos que tratan de garantizar la calidad del servicio, evitando la ocurrencia de estos errores, trabajando sobre los procesos que intervienen en la generación de estos productos/servicios, mejorándolos y adaptándolos y por qué no decirlo; innovando.

La ISO 9001

La norma ISO 9001 se ocupa de establecer los requisitos para certificar que una Institución Pública/Privada cuente con un sistema de calidad conforme a los estándares que se contemplan.

Con estas normas se establecen todos los procedimientos documentados que se deben llevar para la certificación, definiendo la estructura organizativa, los procesos que se van a realizar y/o los recursos que se deben emplear.

A) El sistema de gestión de calidad tiene por finalidad

- Satisfacción del cliente/Usuario: La finalidad de la implantación de un sistema de gestión de calidad es cumplir con las expectativas del cliente/usuario, tanto intrínsecas como extrínsecas.
- Potenciales nuevos clientes/usuarios. En su relación constante con las expectativas de los clientes.
- Actualización y mejora de los procesos de la Institución. Los procesos que se llevan a cabo siguen unos estándares que aseguran que se están cumpliendo las normas que hacen que sea un proceso optimizado.
- Destacarse sobre la competencia. Una Institución que se encuentre certificada va a diferenciarse por encima de su competencia o de sus pares. El hecho de contar con un SGC certificado proyecta una imagen positiva ante los clientes/usuarios potenciales.
- Transparentar la gestión de la administración pública. Contar con la certificación de la norma ISO, es un certificado de transparencia y de cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios.
- Cumplimiento de exigencias derivadas de la pertenencia a un grupo. En algunas empresas, la mayoría multinacionales, la certificación del SGC es un requisito indispensable para formar parte del grupo selecto. De esta forma se asegura que ningún componente baja la guardia en materia de calidad de producto o servicio.

B) Elementos que conforman el sistema de gestión de calidad (SGC)

El sistema de gestión de calidad está conformado por una serie de elementos. Estos elementos se encargan de garantizar que el desempeño del SGC sea tanto estable, sostenido y constante. Al mismo tiempo, evitan cualquier problema que pueda surgir de manera inesperada.

A continuación, se destacan algunos elementos que componen el SGC:

- Recursos necesarios para la institución u organización, con el fin de brindar un correcto desempeño.
- Estructura que compone la Institución, materializada en el organigrama y en cómo se distribuye el personal en funciones y responsabilidades. Pudiendo tratarse de un Manual de Funciones donde se definen la Misión y Funciones generales de cada unidad funcional.
- Procedimientos documentados relativos a cómo desempeñar una determinada actividad y/o tarea.
- Establecimiento de estrategias de manera planificada para alcanzar las metas y objetivos marcados.

Un modelo de gestión aplicado a las instituciones públicas, tiene que tener en cuenta todos los actores (partes interesadas) que son parte de la misma:

- ✓ el cliente externo/usuarios,
- ✓ los clientes internos/colaboradores,
- ✓ los proveedores, la comunidad,
- ✓ el estamento al que pertenece la institución (Nacional, Provincial y/o Municipal), y
- ✓ su contexto.

C) Conceptos fundamentales de la Gestión de Calidad.

Resulta de vital importancia profundizar el conocimiento de los conceptos fundamentales de la Gestión de la Calidad:

- 1) Conocimiento general de la Norma ISO 9.001 y el diagnóstico de la Institución:
 - a. Preparación de la información necesaria: incluye la obtención de la:
 - i. información relevante, Norma a certificar.
 - ii. La presentación de las hipótesis de trabajo, alternativas y sugerencias.
 - iii. La revisión de los marcos Legales-reglamentario a tener en cuenta. Requisitos y requerimientos obligatorios.
 - b. Analizar opciones, consiste en determinar:
 - i. los posibles cursos de acción.
 - ii. los criterios relevantes para poder eventualmente evaluar las alternativas de acción.
 - c. Elección de una de las opciones:
 - i. Optar por una de las opciones determinadas.
 - ii. Expresar los motivos de la elección.
 - d. Mencionar las hipótesis en las que se basa dicha elección.
 - i. Presentar la recomendación.
 - ii. Comentar la sugerencia de implementación.

e. Definir el alcance, del SGC.

2) Metodologías de implementación.

- 3) Adquirir el conocimiento teórico y práctico de las herramientas más utilizadas y reconocidas para la gestión de la calidad.
- 4) Diseño o ajustes de los procesos de las instituciones públicas. Su desarrollo.
- 5) Medición y definición de objetivos, herramientas de mejora.
- 6) Análisis de riesgo, el costo de la no calidad

- 7) Gestión de proyectos de mejora para los procesos.
- 8) Realizar la gestión integral de las auditorías con el expertise de los auditores internos.
- 9) Política de transparencia como valor agregado, Política de la Calidad.
- 10) Definición de las actividades críticas que puedan influir en el accionar diario de la institución (su razón de ser) ejemplos matriculación; legalizaciones; inscripciones; atención al cliente/usuario; estudio e investigación; resoluciones técnicas y administrativas; diseño y desarrollo de cursos, capacitaciones, servicios y producto; Planificación y desarrollo del proceso; compras, licitaciones; instalación, guarda, almacenaje; asistencia técnica y servicios; actividades posteriores al servicio brindado; dictámenes, recomendaciones sugerencias, resoluciones; tratamiento de la información a los clientes; publicaciones; gestión de quejas, reclamos y/o sugerencias, supervisiones, fiscalización, etc.

D) Diagnosticar.

Para aplicar un sistema de Gestión de la Calidad, necesitamos tener una visión clara del punto de partida, a los fines de implementar los pasos necesarios.

A modo de ejemplo, se enumeran los siguientes:

- Resulta fundamental el compromiso de la Alta Dirección, para asegurar la implementación de un sistema de gestión de la calidad, necesitaremos de su involucramiento, su apoyo, sus decisiones y sus definiciones y directivas.
- Nombrar un responsable de la gestión, con apoyo y nexo directo de la Alta Dirección. Constituir un equipo de trabajo, interdisciplinario o interdepartamental-gerencial. El equipo de trabajo debería estar coordinado por un responsable con vínculos directos con la alta dirección, "el Líder".
Para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con Normas ISO, las instituciones públicas deberían conformar un equipo interdisciplinario o intergerencial o departamental, que represente y abarque a todas las unidades administrativas/operativas involucradas en el alcance de la certificación. En el equipo de trabajo, cada miembro debe interpretar la cultura institucional establecida por la alta dirección, donde tienda su accionar a la mejora continua, porque no decirlo al modelo de excelencia de la Institución. Por ello, sería más que interesante que el equipo de trabajo ¹constituido cumpla con el método de las 5c del trabajo en equipo, Estas son: comunicación, coordinación, complementariedad, confianza y compromiso.
- Releva la documentación existente en la institución. Toda la documentación de referencia que se encuentre en la Institución, ya sea estatutos, normativas, disposiciones, reglamentos, resoluciones, memorándum, la visión, misión y los Valores de la Institución, etc.
- Diagnosticar la situación actual.
- Conocer las posibilidades de certificación, que áreas estarían involucradas y por cuál proceso sería el más conveniente comenzar.

¹ Thomas J. "Tom" Peters es un escritor estadounidense, especialista en prácticas de gestión empresarial, más conocido por En busca de la excelencia para hacer realidad las metas y proyectos, elaboró una lista de 5 cualidades que debe tener un equipo exitoso.

- Seleccionar la Norma a certificar, aquí nos enfocamos en la Norma ISO 9001 en su versión actual. Sucede que en algunas oportunidades la implementación de un sistema de gestión se debe a una obligación de carácter legislativo y otras veces debido a requisitos de una licitación o una gran inversión. Sin embargo, cualquier Institución que decida conseguir una certificación ISO es para mejorar continuamente y conseguir una mayor satisfacción de las partes interesadas.
- Definir el alcance de la certificación. Además, de conocer las posibilidades de certificación y recordando lo mencionado precedentemente, que la norma de certificación ISO 9001- Sistema de Gestión de la Calidad- en su versión vigente, incluye los requisitos que una organización del ámbito público o del privado, DEBE cumplir para que el SGC se implante con éxito. Aquí el término DEBE es un carácter obligatorio, de Deber, como el resultado de comparar las expectativas/necesidades y requerimientos del cliente/usuario con respecto a los servicios e imagen que le brinda una Institución, con el valor percibido después de recibidos. Fidelización gracias a la experiencia recibida por la institución.
- Compilar documentación de apoyo. Toda Normativa interna y externa asociada a los procesos que constituyen el SGC. Presupuesto, lista de insumos o recursos necesarios. Identificación de registros como evidencias objetivas y guarda de archivos soporte que utilice. Sistemas informáticos específicos. La existencia o no de un Plan estratégico con objetivos generales definidos, asociados a las unidades funcionales.
- Diagramar el flujo de procesos de las unidades administrativas/operativas alcanzadas. De existir el organigrama con las misiones y funciones de las Unidades operativas, de soportes y/o administrativas que estarán dentro del alcance de la certificación del SGC. Identificar a los responsables de las unidades administrativas/operativas, nómina del personal, y la necesidad o no de ampliar el equipo de trabajo con competencias y habilidades específicas.
- Identificar los procesos involucrados y sus entradas/salidas, en este caso es recomendable aplicar un diagrama de flujo.

5) El Círculo de Deming aplicado sobre el Sistema de Gestión de la Calidad para planificar, hacer, verificar y actuar.

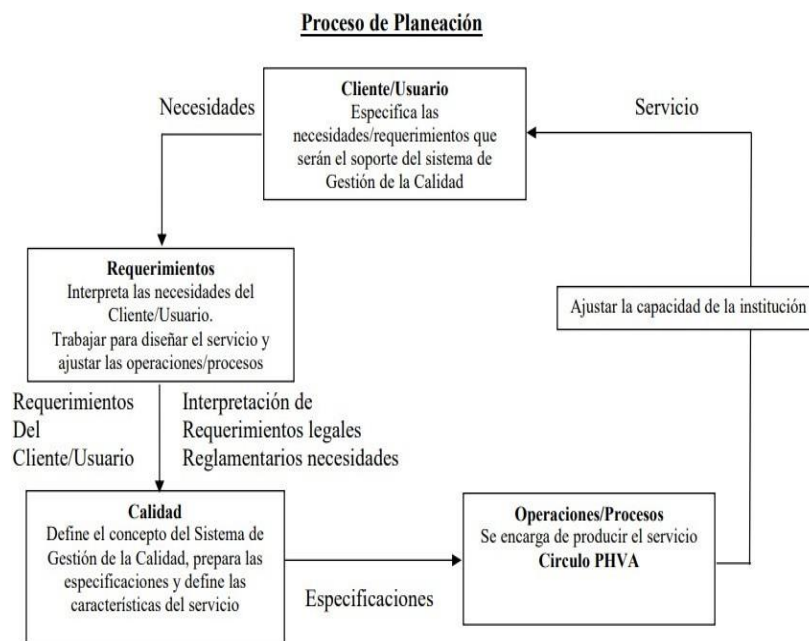
El ciclo de Deming es un método sistemático implementado por el autor Edwards Deming,² que busca perfeccionar y optimizar permanentemente las operaciones institucionales mediante 4 etapas. En español, se conoce como el ciclo de: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, las cuales podemos resumir en las siglas PDCA, PDSA o PHVA (siglas en inglés y español respectivamente) así como también el ciclo de mejora continua.

A continuación, nos referiremos a cada una de las etapas:

1- 2. Planificar y Hacer

La planificación es un esfuerzo organizacional disciplinado, reglamentado, documentado y bien definido, dirigido a la política de la Calidad de la Institución. Identifica todas las labores que deben realizarse para establecer su Sistema de Gestión de la Calidad y la secuencialidad en la cual debe ser completada.

La institución debería proceder a establecer planes de Calidad acorde al servicio que presta, teniendo en cuenta las debilidades y fortaleza con que cuenta. A tal fin, debería realiza una serie de procesos rutinarios que a continuación se detallan:



² William Edwards Deming fue un estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la segunda guerra mundial. Su obra principal es Out of the Crisis.

Volvamos al tema de la RAZÓN DE SER de la Institución, haciendo un pequeño paréntesis al respecto, es fundamental no perder de vista la naturaleza de la Administración Pública o la Hacienda Pública en cuanto a su finalidad y sus funciones.

Atchabahian (2008, p.24) en su libro Régimen jurídico de la gestión y del control en la hacienda pública, expresa que la hacienda pública es "... la coordinación económica activa de personas y de bienes económicos, establecida por los habitantes afincados en un territorio, con la finalidad de satisfacer las necesidades de orden colectivo o común que los individuos no podrían atender aisladamente". Y para acotar a los aspectos organizacionales y funciones administrativas, expresa que "La gestión de la hacienda pública se realiza por intermedio de sus órganos directivos y ejecutivos, exteriorizándola en una actividad administrativa permanente, llevada a cabo sobre la materia administrable y con la finalidad de permitir el funcionamiento de los servicios públicos divisibles e indivisibles, todo ello dirigidos al logro de los objetivos del Estado." (Pag 29).

Asimismo Le Pera (2007, p.49) la define como "... una coordinación activa de personas y de bienes como resultado de la cual se producen bienes con los que se satisfacen necesidades humanas, públicas y privadas" Para cumplir con las necesidades de los ciudadanos, la hacienda pública necesita medios económicos, que se obtienen principalmente a través del usufructo de sus propios bienes; y en base a la potestad que tiene el Estado de ejercer su poder de coacción a través de contribuciones obligatorias, como son los tributos (impuestos, tasas, contribuciones).

Remarquemos los elementos que la integran, encontrando entre ellos:

- a. El sujeto: los habitantes de un lugar y los órganos y organismos del Estado.
- b. La materia administrable: la riqueza perteneciente a la hacienda, el conjunto de bienes susceptibles de posesión estatal.
- c. La actividad o acción sobre la materia administrable, concretamente la gestión administrativa.
- d. La finalidad, satisfacer las necesidades colectivas.

Continuando y teniendo en cuenta las aclaraciones vertidas, para implementar un sistema de gestión de calidad acorde al contexto y sus expectativas podríamos ampliar con un simple pero real estudio de mercado.

Donde se deberían describir las exigencias (requisitos) de sus clientes (Usuarios/ciudadanos) en cuanto a la aptitud para el uso del servicio que se presta, también se podría aplicar algún método de investigación de su satisfacción, como por ejemplo:

- Método SERVQUAL³ es una técnica de investigación comercial que resalta la importancia que da el cliente a la entrega, la confianza, la apariencia, la empatía por parte de la institución y la capacidad de respuesta. El cliente tiene que estar conforme con el servicio prestado, contra sus requerimientos, las expectativas que tenía, que traía, lo que espera contra lo que recibe, su satisfacción de un deseo, de cumplimiento.
- MYSTERY SHOPPER⁴: El cliente misterioso, cliente incógnito o cliente fantasma (en inglés, *mystery shopper*) es una técnica utilizada por las empresas para evaluar y medir la calidad en la atención al cliente. Los clientes misteriosos actúan como clientes comunes que realizan una compra o consumen un servicio y luego entregan un informe sobre cómo fue su experiencia única.
- POST SERVICIO: El servicio postventa es una fase fundamental del servicio al cliente y no se limita a la sustitución o revisión del producto. Abarca todos los servicios ofrecidos después de la compra y, por tanto, también incluye la entrega e instalación de los bienes, así como la asistencia física o en línea al comprador. REDES SOCIALES: Gestión de quejas, reclamos sugerencias y porque no felicitaciones también, obtenidas a través de plataformas, conociendo la frustración o satisfacción.
- ANALISIS DE CASOS ESPECIFICOS: Carteras de Clientes, realizar estudios sobre clientes perdidos por ejemplo.
- ENTREVISTAS: de clientes por ingreso o desvinculación.

El servicio tiene un valor para el cliente más allá del precio, pero no solamente este valor cuenta, además le interesan otros servicios que tienen relación directa con su generación, por ejemplo:

- a) Puntualidad: en días y horas de realización de atención.
- b) Cortesía: Antes, durante y después del servicio, en la presencia, en el trato, en el ambiente cordial.
- c) Consistencia: En la operatoria del servicio
- d) Fácil accesibilidad: en búsqueda de la información, en el servicio brindado,
- e) Exactitud: sobre información provista a través de los medios informáticos (Ej.: campaña publicitaria)
- f) Limpieza: tanto en el recinto, como de la Institución y sus accesos y anexos
- g) Seguridad: la confianza de seguridad informática
- h) Tiempo de espera: Respuestas rápidas y precisas.

³ El modelo SERVQUAL es un enfoque de investigación y evaluación desarrollado en la década de 1980. SERVQUAL se utiliza principalmente para medir la calidad del servicio percibida por los clientes en diferentes sectores y proporcionar información valiosa para mejorar la satisfacción del cliente. <https://www.questionpro.com/blog/es/modelo-servqual/>

⁴ Fernández Nogales, Ángel (2004). *Investigación y técnicas de mercado*, pág. 89. ESIC Editorial En Google Books. Consultado el 7 de abril de 2013.

i) Garantía de un servicio satisfactorio: Estandarizar la metodología de proceso a fin de satisfacer en forma constante su accionar.

j) Honestidad: años de trayectoria respaldan el accionar de la Institución

k) Transparencia: Su sistema de Gestión de la Calidad avala la transparencia de la Institución durante el proceso integral del Servicio

Como conclusión, la institución debería determinar su sistema de Gestión de la Calidad teniendo en cuenta estas especificaciones de sus clientes/Usuarios, sin detener su accionar analizando los desvíos y detectando oportunidades de mejoras.

3. Verificar

Control de Procesos:

Realizar la actividad de documentar los procesos, concurriría a ordenar la institución, siguiendo los requisitos obligatorios de la norma de Calidad ISO 9001 vigente.

Una serie de documentos que demostrara el accionar de la institución, su transparencia y la forma de enfrentar desvíos, definiendo los métodos y técnicas a aplicar para cada etapa del proceso y relacionándolos con los criterios de aceptabilidad (especificaciones de sus componentes/servicios)

4. Actuar

A) Identificación de equipamientos necesarios para realizar los procesos y controles:

Para realizar los procesos definidos anteriormente es necesario contar con equipos que aseguren un buen funcionamiento, capaces de brindar una calidad de servicio constante de acuerdo a parámetros preestablecidos mostrando si el servicio se ha realizado de manera correcta, puntual y consistente.

B) Planificación de Controles, Mediciones e Inspecciones: (ya sean Técnicas o Administrativas)

Programar y llevar a cabo una serie de controles, mediciones e inspecciones que garanticen el servicio prestado de conformidad con los requisitos del sistema, como así también a los componentes que utiliza para la realización de su servicio, para verificar el cumplimiento de los parámetros establecidos.

Los controles deberían definir el cuándo, dónde y por qué realizarlos.

Durante las inspecciones se identifican, de existir, fallas o no conformidades de los componentes/servicios, se investigan las causas y se comienza el tratamiento para la eliminación de los desvíos encontrados.

C) Sistema de Corrección y prevención de no conformidad

Del resultado de los controles y detección de anomalías, debería surgir el tratamiento de los desvíos, para ello un procedimiento de tratamiento de componentes o servicios no conformes y de acciones correctivas y preventivas sería de suma importancia, y denotaría su accionar, incluyendo las prevenciones de recursos para asegurar el mantenimiento del servicio, evitar la realización de servicios que no satisfagan las necesidades del cliente/usuario. Con los datos obtenidos correspondería comenzar a analizar la precisión del servicio, de su aptitud de uso, retroalimentando el sistema a través de ajustes al proceso y las especificaciones para mantenerlo de acuerdo con las exigencias de los clientes/usuarios.

D) Identificación y preparación de registros de calidad

Identificar la necesidad de establecer registros de calidad (Planillas, Formularios, Tarjetas, Libros, Actas, Minutas, Cuadernos, etc.) para realizar un control minucioso de sus procesos, analizando desvíos y aplicando acciones correctivas/preventivas.

La identificación de los registros forma parte de los procedimientos que documentan su sistema de la Calidad, los mismos proporcionan información sobre la precisión de los procesos, del propio servicio o de su aptitud para el uso.

E) Planificación de Auditoría de primera y segunda parte

El objetivo principal de estas auditorías es evaluar la solidez y debilidad de los procesos productivos existentes, midiendo los datos obtenidos contra los parámetros preestablecidos para detectar desvíos que afecten la calidad del servicio, verificando que el servicio se preste tal cual fue definido y detectando oportunidades de mejoras.

6. Conclusiones

Para resumir lo expresado, se entiende que es importante destacar algunas consideraciones que muestran cómo la implementación de la Norma ISO colabora a generar una imagen transparente:

- El sistema de gestión de la Calidad va precedido, en su Manual (hoy no obligatorio), por la política de calidad que contiene los requerimientos a satisfacer al Cliente/Usuario, entre los que puede estar la necesidad de transparencia de la Institución.
- El Manual de la Calidad que contiene el qué se hace y cómo hacerse, quién lo hace para lograr el objetivo planteado, o sea para cumplir con los requerimientos y la satisfacción de los Clientes/Usuarios.
- Los procedimientos documentados; que estandariza el accionar, y conlleva un mejor control de los procedimientos,
- Auditorías internas de calidad que prevén las normas ISO, las que deben ser realizadas por personal ajeno a la unidad Administrativa/Operativa auditada
- Todo Proceso de certificación del Sistema de Gestión de la calidad deberá ser documentado desde su planificación hasta las mejoras que surjan.

- La certificación del sistema está dada por un Ente Certificador ajeno a la Institución Pública, el cual es calificado como para efectuar, que a veces asume jurisdicción internacional.
- Control periódico, incorporado como práctica pública de transparencia.

Ahora bien, una institución al presentarse a la Certificación ante un Ente Certificador (Auditoría de Certificación), podría lograr lo que se conoce como oportunidad de mejora y/o No conformidad, siendo esta última la más crítica. Tema que dejaremos para otro documento de trabajo.

Luego de la implementación del SGC, pueden surgir los primeros ajustes o desvíos, que debemos tener en cuenta para mejorar el sistema. Ellos pueden ser detectados por las auditorías internas, por las anomalías detectadas por las unidades funcionales, por el informe que surge de la visita de la auditoría externa al cual se presentó nuestro Sistema, y se lo confronta contra los requisitos de la Norma certificada.

También se aplican herramientas de medición de la gestión de las cuales surgen los ajustes a tener en cuenta, mediciones adecuadas y efectivas que permiten tomar decisiones. Es por eso que debemos contar con ⁵herramientas adecuadas para la toma de decisiones y que esta herramienta se vuelve fundamental para la gestión. Implementar los ajustes, retroalimentar el sistema para la mejora continua y continuar con su mantenimiento.

Por último, los invitamos a incursionar en el camino de la calidad que es en espiral, creciente, constante, sostenible y sobre todo desafiante.

⁵ Algunas de estas podrían ser: análisis FODA, árbol decisorio, diagrama de Pareto, técnica de los 6 sombreros, análisis de causa-efecto, diagrama de dispersión, matriz de decisión, análisis de costo-beneficio, evaluación de riesgos, Benchmarking, análisis de escenarios, encuestas, muestreos, análisis de sensibilidad, Big data.

7) Bibliografía

Páginas web consultadas:

Norma IRAM ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es

Manual de control de la calidad JURAN, JOSEPH M./GODFREY, A. BLANTON

https://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000

<https://www.isotools.us/2015/08/02/normas-iso-mas-empleadas-a-nivel-mundial/>

<https://www.iso.org/es/contents/data/standard/06/20/62085.html>

<https://www.nyce.org.mx/iso-45001-sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>

<https://qalliance.org/es/2021/08/18/quien-certifica-a-las-organizaciones-en-normas-iso/>

<https://www.ayudasiso9000.com/norma-9001-de-2015/>

https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/ebooks/iso-9001-2015.pdf

Bibliografía consultada:

Juan Jose Permuy - Hernán Roberto Vicente. Contabilidad del Sector Público Organización, Gestión y Control del Sector Público. Facultad de Ciencias Económicas -Universidad Nacional de la Plata- Editorial de la UNLP, año 2021. oai:sedici.unlp.edu.ar:10915/116405

Julen Irurita Alzueta, Pedro Maria Villanueva Roldan. Escuela técnica superior de ingenieros técnicos, industriales y de telecomunicaciones, ingenieros técnicos industriales mecánicos, Sistemas de gestión de la calidad, Pamplona, 28 DE JUNIO 2012.

Normas ISO 9000. Normas ISO 9001. Normas ISO 9004. Normas ISO 14001. Normas ISO 27000. Normas ISO 27001. Normas ISO 45001.