



LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**IMPLEMENTACIÓN DE LAS NORMAS ISO 9001:2015 EN  
LA DIRECCIÓN GENERAL DE PRESUPUESTO DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

POR:

**MARCELA JOHANA IBACETA**

Reg.: 27717 – [ibamarce@gmail.com](mailto:ibamarce@gmail.com)

PROFESOR TUTOR:

**SARA ANDREA PETTINA**

**MENDOZA 2019**

## RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo utilizar la Norma Internacional ISO 9001:2015 como una herramienta de gestión que le permita a la organización conocer los procesos e implementar mejoras. Para tal caso, será desarrollado en la Dirección General de Presupuesto de la Universidad Nacional de Cuyo.

Al inicio se introducirán los conceptos de la calidad, dado que la Norma contribuye a la implementación de un adecuado Sistema de Gestión de Calidad, basado en un enfoque de procesos. A su vez, se investigarán cuáles han sido los avances en instituciones públicas a fin de mostrar la importancia y crecimiento en el último tiempo. Las organizaciones públicas tanto como privadas buscan ser eficientes para brindar servicios de excelencia a la comunidad.

Otro de los objetivos es conocer aquellos factores que afectan el desempeño del área para garantizar que la propuesta de mejora se ajuste a las verdaderas necesidades de la misma. Por lo cual, se harán entrevistas al personal, observaciones in situ y la elaboración de un análisis FODA.

Para la construcción del trabajo se utilizó una metodología descriptiva en combinación con herramientas exploratorias con la finalidad de alcanzar mejores resultados. De la información relevada y análisis realizado surgió como propuesta documentar los principales procesos que se llevan a cabo en la Dirección y mejorar las líneas de comunicación.

Así mismo, se comprueba la importancia que posee la registración y documentación de los procesos en cualquier organización. Las personas para mejorar su trabajo deben conocer en profundidad las tareas que realizan y responsabilizarse por los resultados de la misma. La comunicación es otro factor al cual debe prestarse atención, ya que, puede alterar la relación entre los miembros de un equipo y en consecuencia perjudicar el desempeño del mismo.

Palabras claves: ISO, Procesos, Mejora, documentación, comunicación.

# Índice

---

RESUMEN.....	2
INTRODUCCIÓN .....	6
CAPÍTULO I: CALIDAD .....	8
1. HISTORIA E IMPORTANCIA DE LA CALIDAD.....	8
A- LA ÉPOCA DEL TRABAJO MANUAL .....	10
B- PRINCIPIOS DEL SIGLO XX.....	11
C- LA ÉPOCA POSTERIOR A LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL.....	13
D- LA “REVOLUCIÓN DE LA CALIDAD” .....	13
E- PRIMEROS ÉXITOS.....	15
F- FINALES DE LA DÉCADA DE LOS NOVENTA – ACTUALIDAD .....	15
2. DEFINICIÓN DE LA CALIDAD.....	18
A- ENFOQUE BASADO EN EL JUICIO.....	18
B- ENFOQUE HACIA LOS PRODUCTOS.....	19
C- ENFOQUE HACIA EL USUARIO .....	19
D- ENFOQUE HACIA EL VALOR.....	20
E- ENFOQUE HACIA LA MANUFACTURA.....	20
F- INTEGRACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS SOBRE LA CALIDAD .....	21
G- CALIDAD IMPULSADA POR EL CLIENTE.....	22
3. PRINCIPALES REFERENTES DE LA CALIDAD.....	23
A- FILOSOFÍA DE DEMING .....	24
B- LA FILOSOFÍA DE JURAN .....	31
C- LA FILOSOFÍA DE CROSBY .....	32
D- OTROS FILÓSOFOS DE LA CALIDAD .....	34
4. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO .....	38
CAPÍTULO II: CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS .....	40
1. INSTITUCIONES PÚBLICAS Y LA CALIDAD .....	40
A- CONCEPTO DE SERVICIO PÚBLICO Y EDUCACIÓN SUPERIOR.....	40
B- LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	43
2. GESTIÓN DE LA CALIDAD EN INSTITUCIONES MENDOCINAS .....	46
A- IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS Y HERRAMIENTAS DE CALIDAD EN INSTITUCIONES MENDOCINAS Y EL ÁMBITO UNIVERSITARIO .....	48
3- CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO .....	60
CAPÍTULO III: NORMA ISO 9001:2015.....	62

1.	INTRODUCCIÓN.....	62
A-	PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD.....	65
B-	ENFOQUE DE PROCESOS .....	66
C-	RELACIÓN CON OTRAS NORMAS DE GESTIÓN.....	70
2.	NORMA ISO 9001:2015 (DESARROLLO DE LA NORMA) .....	70
A-	OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN .....	71
B-	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD - REQUISITOS APLICABLES.....	72
3.	OTRAS HERRAMIENTAS Y BENEFICIOS .....	100
4.	CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO .....	103
CAPÍTULO IV: CASO PRÁCTICO DE LA NORMA ISO 9001:2015 .....		105
1.	INTRODUCCIÓN.....	105
2.	DIRECCIÓN GENERAL DE PRESUPUESTO – RECTORADO UNCUYO.....	105
A-	DESCRIPCIÓN DE TAREAS .....	111
3.	ANÁLISIS FODA.....	113
A-	IMPLEMENTACIÓN .....	114
4.	RELEVAMIENTO DE PROCESOS Y PROPUESTA DE MEJORA .....	126
A-	METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	127
B-	CRITERIOS.....	128
C-	OBJETIVOS .....	128
D-	DESARROLLO.....	131
5.	PROPUESTA DE MEJORA .....	134
6.	CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO .....	173
CONCLUSIÓN.....		175
•	<b><i>Desde el punto de vista personal y profesional.....</i></b>	175
•	<b><i>Desde el punto de vista de la experiencia en el trabajo .....</i></b>	175
ANEXOS.....		176
ANEXO N°1: MODELO DE ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PRESUPUESTO - UNCuyo .....		176
ANEXO N°2: MODELO DE ENCUESTA REALIZADA AL DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PRESUPUESTO – UNCuyo .....		180
ANEXO N°3: MODELO DE ENCUESTA REALIZADA A PROFESIONALES.....		184
INDICE DE ILUSTRACIONES, FIGURAS y GRÁFICOS.....		187
A-	ILUSTRACIONES.....	187
B-	FIGURAS.....	190
C-	GRAFICOS.....	190

.....	190
REFERENCIAS.....	191
A- BIBLIOGRAFÍA.....	191
B- PAGINAS WEB CONSULTADAS.....	191

## INTRODUCCIÓN

La calidad en el mundo actual no se concibe solo en las empresas manufactureras; las empresas de servicios y entidades gubernamentales poco a poco se han animado a aplicar herramientas de gestión de calidad en sus procedimientos para generar servicios de excelencia.

Dada la importancia que ha tomado la calidad en todos los ámbitos del trabajo y la implementación de la NORMA ISO 9001:2015 en organizaciones públicas, se busca conocer los beneficios que ha generado y los aportes al mejoramiento de la eficiencia.

Por lo cual, el presente trabajo tiene la intención de mostrar las herramientas o programas y los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) que se implementan en la Universidad y el ámbito público general. En base a ello y a los aportes de la Norma Internacional implementar mejoras en la Dirección General de Presupuesto - Rectorado UNCuyo.

### **Formulación del problema**

Al ingresar a la organización para cubrir un reemplazo en la Dirección General de Presupuesto de la UNCuyo, detecte la necesidad que existía respecto a la generación de un manual de procedimientos internos o documentación que apoyara al proceso de inducción y motivara la mejora continua. Por lo cual, el proceso de aprendizaje que experimente fue paulatino, dado que mis compañeros de trabajo debían capacitarme sin descuidar sus obligaciones.

Con el paso el tiempo comprendí que los conocimientos se encontraban plasmados en la mente de las personas, por lo tanto, no se detenían a revisar los procesos y mejorar las ineficiencias. La división del trabajo es otro factor que genera conflicto, ya que existe una confusión respecto a las responsabilidades y rol que cumple cada uno.

### **Objetivos**

- **Objetivos Generales:**
  - Conocer en gran parte todas las tareas que se llevan a cabo en el sector en el cual me desempeño.

- Generar documentación de interés que sirva como base para la elaboración de un manual de procesos internos.
  
- **Objetivos específicos**
  - Realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización.
  - Releva los principales procesos que se ejecutan en la Dirección.
  - Detectar puntos clave de mejora.
  - Proponer herramientas que contribuyan a la eficiencia y conocimiento del área.

### **Estrategia metodológica**

Para la elaboración del trabajo se utilizarán fuentes primarias y secundarias para la construcción del conocimiento.

En el capítulo I se desarrollará el concepto de la calidad, su evolución y los principales aportes de los referentes del movimiento, para conocer la importancia que posee y los beneficios que ha generado en las organizaciones.

El capítulo II nos ayudará a focalizar la calidad en el ámbito público. En primer lugar, definiremos el concepto de servicio asociado a la calidad, para luego mostrar los avances y herramientas que se implementan actualmente.

Para realizar la propuesta de mejora se desarrollará en el capítulo III la Norma Internacional ISO 9001:2015 que constituye una de las principales herramientas de gestión para las organizaciones, independientemente de su actividad.

Por último, en el capítulo IV se realiza el análisis de la Dirección General de presupuesto, se muestran los procesos principales y se sugieren los aspectos a mejorar contribuyendo la eficiencia de la organización. En él se aplican todos los conceptos desarrollados a lo largo del trabajo.

## **CAPÍTULO I: CALIDAD**

La calidad es un concepto propio del ser humano. Desde los inicios del hombre, éste ha comprendido que el hacer las cosas bien y de la mejor forma posible le proporciona un beneficio o una ventaja competitiva sobre sus semejantes y sobre el entorno con el cual interactúa. En la actualidad, cambios en el modelo empresarial mundial conduce a que la calidad deje de tener el contexto de boom que se percibía en años anteriores, para transformarse en un instrumento para la toma de decisiones en cualquier organización que pretenda asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Desafortunadamente, aunque el concepto de calidad en nuestro medio es relativamente novedoso, en el resto del mundo es un concepto de manejo cotidiano que ha marcado las enormes brechas en el campo industrial entre los países industrializados y los países emergentes.

El objetivo del presente capítulo es mostrar cómo ha evolucionado la calidad a lo largo de la historia, cuáles fueron sus principales referentes y sus teorías que ayudaron a construir lo que hoy conocemos de calidad. Para ello se han consultado diversas fuentes bibliográficas tomando de cada una información específica para el contenido de este capítulo.

### **1. HISTORIA E IMPORTANCIA DE LA CALIDAD**

La calidad ha sido un elemento clave en todas las actividades inherentes del hombre desde la concepción misma de la civilización humana. El hombre intuitivamente sin saber que era la calidad comenzó a tener noción de que debía tomar algunos recaudos, comenzando por el control de los alimentos que consumía, ya que algunos podrían causarle daño, por lo que poco a poco logró identificar aquellos productos que podía consumir de los que no. Así mismo este proceso se replicó con el resto de sus actividades primarias, como la construcción de sus viviendas, la fabricación de sus prendas de vestir, etc.

El hombre comenzó a fabricar sus propias armas y herramientas que les permitiera cazar piezas más grandes con menos esfuerzo, por lo que tuvo que desarrollar un proceso de diseño, construcción y mejora de sus armas, donde la calidad nuevamente estuvo presente a lo largo del proceso.

El hombre consolida las primeras civilizaciones conocidas, en las cuales existen pruebas documentadas sobre la existencia de la calidad y su importancia en las actividades desarrolladas. Según Lara (1982), un testimonio de este fenómeno se remonta al año 2150 a.C., época en que la



calidad en la construcción de casas estaba regida por el Código de Hammurabi, cuya regla 229 establecía que “*si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado*”. Otro testimonio documentado es aportado por la civilización fenicia. Los fenicios también utilizaban un programa de acción correctiva para asegurar la calidad, con el objeto de eliminar la repetición de errores. Los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria. **(Lindsay, 2005)**

Se ha encontrado evidencia sobre la importancia de la calidad en otras civilizaciones como la egipcia, donde los inspectores controlaban las medidas de los bloques de piedra caliza de las pirámides por medio de una cuerda. Esta táctica también la utilizó la civilización maya. Otro caso es el de la civilización griega que también utilizaba instrumentos que garantizaran la uniformidad de medidas para la construcción de los frisos de sus templos. **(Lindsay, 2005)**

La calidad sigue siendo un concepto nuevo para algunas organizaciones o negocios modernos. En octubre de 1887, William Cooper Procter, nieto del fundador de Procter & Gamble, dijo a sus empleados: “El primer trabajo que tenemos es producir mercancía de calidad que los clientes compren y sigan comprando. Si la producimos de manera eficiente y económica, obtendremos una ganancia, que ustedes van a compartir”. Estas afirmaciones comprenden tres aspectos que resultan determinantes para los administradores de empresas de manufactura y de servicios: *productividad, costo y calidad*. La productividad (medida de la eficiencia definida como la cantidad de producción lograda por unidad de insumo), el costo de las operaciones y la calidad de los bienes y servicios que crean satisfacción en el cliente contribuyen a las utilidades. **(Lindsay, 2005)**

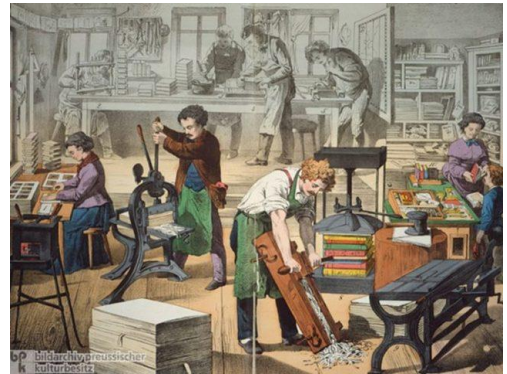
De los componentes mencionados el más relevante es la calidad. Muchas empresas suelen enfocarse solo en los costos y no han logrado entender que la calidad es la clave del éxito, ya que es probable que ese intento por reducir costos afecte la imagen de la empresa ofreciendo productos y servicios ineficientes, causando un gran perjuicio a la misma.

De allí que resulta importante destacar la importancia que tiene la calidad en cualquier tipo de actividad que se desarrolle, ya que hacer las cosas bien de una sola vez genera una gran cantidad de beneficios, entre ellos: la reducción de costos, aumento de la rentabilidad, reducción de tiempos, etc. Se debe tener en cuenta que el aseguramiento de la calidad es un proceso antes, durante y después de la obtención del producto o servicio, es por eso que decimos que la calidad está presente en todo momento.

A continuación, se desarrollará una breve descripción de los principales sucesos que formaron parte del proceso evolutivo de la calidad.

## A- LA ÉPOCA DEL TRABAJO MANUAL

En Europa durante la Edad Media, el artesano cumplía dos papeles fundamentales en el trabajo, era fabricante e inspector. Los fabricantes tenían contacto directo con el cliente y se sentían orgullosos de su trabajo manual. Los gremios estaban compuestos por expertos, artesanos y aprendices, los mismos se crearon para asegurar que todos ellos estuvieran adecuadamente capacitados. El aseguramiento de la calidad carecía de formalidades; el objetivo era garantizar que la calidad fuera añadida al producto por todas las personas que



**Ilustración 1: Recuperada de [www.timetoast.com/timelines/evolucion-de-la-calidad](http://www.timetoast.com/timelines/evolucion-de-la-calidad).**

lo fabricaban. Estas prácticas fueron abandonadas al inicio de la Revolución Industrial constituyendo una de las bases del aseguramiento de la calidad en la época moderna.

A comienzos del siglo XVIII, un armero francés, Honore Le Blanc, creó un sistema para elaborar mosquetes con un patrón estándar que usaba partes intercambiables. Tomas Jefferson llevo la idea a Estados Unidos y en, 1788, el nuevo gobierno estadounidense otorgó a Eli Whitney un contrato de dos años para que abasteciera las fuerzas armadas con 10.000 mosquetes. El uso de partes intercambiables requería de un estricto control de la calidad. **(Lindsay, 2005)**

Esto no resultó una tarea fácil, ya que la combinación de las partes aleatorias requiere de un gran control y aseguramiento de la calidad, se requiere de un estándar que sirva como modelo para la fabricación de las piezas, por lo que Whitney debió diseñar herramientas para maquinarias especiales y capacitó trabajadores para cumplir con el pedido de acuerdo a los estándares definidos.

Sin embargo, no tuvo en cuenta el efecto de las variaciones en los procesos de fabricación (dificultad que aún afecta a las empresas). Debido a ello Whitney tardó más de 10 años para terminar el pedido, por lo que reconoció la importancia de las partes intercambiables y con el tiempo, dio lugar a la Revolución Industrial, transformando el aseguramiento de la calidad en un componente crítico del proceso de producción.

## B- PRINCIPIOS DEL SIGLO XX

A comienzos de la década de 1900, Frederick W. Taylor conocido como el “padre de la administración científica”, creó una nueva filosofía de producción que consistía en separar la función de planeación de la ejecución. Los altos mandos compuesto por administradores e ingenieros se encargaban de la planeación y los obreros de la ejecución, esta forma de trabajo funcionó bien los primeros años del siglo, al dividirse el trabajo en tareas específicas y enfocarse en el aumento de productividad el aseguramiento de la calidad quedo a cargo de los supervisores. Las industrias lograron enviar al mercado productos de buena calidad, pero a costos muy elevados. Sin embargo, se produjeron una gran cantidad de defectos, lo que llevó a intensificar la supervisión para su eliminación. Las industrias dieron empleo a miles de supervisores como principal medio de control de la calidad hasta la primera mitad del siglo.



**Ilustración 2: Recuperada de [www.timetoast.com/timelines/evolucion-de-la-calidad](http://www.timetoast.com/timelines/evolucion-de-la-calidad)**

Así las organizaciones crearon departamentos de calidad independientes. Sin embargo, esta división dio lugar a un estado de indiferencia hacia la calidad, ya que consideraban tanto los trabajadores como sus gerentes, que la responsabilidad era exclusivamente del departamento de calidad. Los directivos centraron su atención en la eficiencia y el volumen de la producción, lo que ocasionó una pérdida de conocimiento acerca de la calidad y cuando se produjo la crisis de la calidad o revolución no estaban condiciones para enfrentarla.

A principios de la década de 1900, Henry Ford, padre, uno de los líderes de la Segunda Revolución Industrial desarrollo muchas de las bases de las “prácticas de calidad total”, esto ocurrió cuando los directivos de Ford visitaron en 1982 Japón para estudiar los procesos administrativos de los japoneses.

Según dicen, uno de los ejecutivos japoneses se refirió reiteradas veces al “libro” que, como después se enteraron los ejecutivos de Ford era una traducción al japonés de *My Life and Work*, escrito por Henry Ford y Samuel Crowther en 1926 (New York: Garden City Publishing Co.) “El libro” se había convertido en la biblia industrial de Japón y ayudó a que Ford Motor Company se diera cuenta de lo mucho que se había alejado de sus principios a través de los años. **(Lindsay, 2005)**

Esto pone en evidencia cuán importante es la calidad como clave de éxito en los negocios, siendo así que Japón logró superar a los Estados Unidos en la actividad automotriz, basándose en todas las teorías desarrolladas por estos.

Durante los primeros años de la historia moderna, Bell System era líder en aseguramiento de la calidad industrial, creó un departamento de inspección en su filial Western Electric Company para ofrecer apoyo a las empresas operadoras de Bell. La empresa logró generar una excelente calidad gracias a las inspecciones masivas, lo que llevó además a investigar y desarrollar nuevas tácticas.

En 1920, los empleados del departamento de inspección de Western Electric fueron transferidos a Bell Telephone Laboratories. Los pioneros del aseguramiento de la calidad (Walter Shewhart, Harol Dodge, George Edwards y otros, entre los que se incluye a W. Edwards Deming) eran miembros de este grupo. Estos no solo crearon el término de **aseguramiento de la calidad**, sino que también desarrollaron numerosas técnicas útiles para mejorar la calidad y solucionar problemas relacionados con esta. De esta manera la calidad se convirtió en una disciplina técnica por sí misma. **(Lindsay, 2005)**

El equipo de Western Electric, direccionado por Walter Shewhart, dio inicio a la era del “control de la calidad estadístico “(**SQC**, siglas en inglés de Stadistical Quality control), este deja de lado la inspección para enfocarse en las causas de los defectos para su eliminación. Walter Shewhart se destaca por desarrollar las tablas de control, utilizadas para identificar los problemas de calidad en los procesos de producción y asegurar la consistencia de la producción.

Durante la Segunda Guerra Mundial, el ejército estadounidense empezó a utilizar procedimientos de muestreo estadístico y a aplicar estrictas normas a sus proveedores, obteniendo un impacto mínimo en la producción. Esto produjo que expertos en la materia comenzaran a dar uso a estas herramientas y expandir sus beneficios a otras organizaciones. Así el control de la calidad estadístico se volvió muy conocido, la primera publicación profesional de la disciplina, *Industria Quality Control* se publicó en 1944, y poco tiempo después se fundaron sociedades profesionales entre las que se destaca la American Society for Quality Control, para desarrollar, promover y aplicar los conceptos de la calidad.



**Ilustración 3: Recuperada de [www.timetoast.com/timelines/evolucion-de-la-calidad](http://www.timetoast.com/timelines/evolucion-de-la-calidad)**

## C- LA ÉPOCA POSTERIOR A LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL

Luego de la guerra, durante los últimos años de 1940 y al inicio de los años cincuenta, la falta de bienes de consumo provocó que la producción se volviera una prioridad, sobre todo en Estados Unidos. Dado que las organizaciones centraban su atención en la producción masiva, la calidad estaba a cargo de un especialista, el cual era el único responsable. Los altos mandos no mostraban interés en el mejoramiento de la calidad y la eliminación de defectos y errores dependiendo, en vez de ello de la inspección como principal herramienta de control y aseguramiento de la calidad.



**Ilustración 4: Recuperada de <https://renecottostrems.wordpress.com/la-huella-de-deming-y-shewhart-en-japon/>**

Durante esta época, dos asesores estadounidenses, el doctor Joseph Juran y el doctor W. Edwards Deming, presentaron a los japoneses técnicas de control de calidad estadístico que les ayudarían en sus esfuerzos de reconstrucción. Una parte importante de su actividad educativa estaba enfocada en la alta dirección, en lugar de concentrarse sólo en los especialistas en la calidad. Con apoyo de los directivos, los japoneses integraron la calidad en todas sus organizaciones y desarrollaron una cultura de mejora continua (que en ocasiones los japoneses llaman *kaizen*, que se pronuncia *ki-zen*). En 1951, la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) instituyó el premio Deming que se otorga a las personas y empresas que cumplen con los estrictos criterios propios de la práctica de la administración de la calidad. (**Lindsay, 2005**)

Las mejoras en calidad introducidas en los productos japoneses fueron un esfuerzo continuo y gradual, pasaron aproximadamente 20 años para que sus productos superaran a los de occidente. Años después los japoneses lograron posicionarse en el mercado desplazando a las compañías estadounidenses, ejemplos de ellos son la industria automotriz, acero, electrónica e incluso la bancaria, por lo que Estados Unidos tuvo que reconocer que se encontraba en medio de una crisis, dada la competencia global a la cual se enfrentaba.

## D- LA “REVOLUCIÓN DE LA CALIDAD”

Durante la década de 1980 se originaron cambios importantes, la conciencia que se tenía por la calidad era cada vez mayor, tanto por parte de consumidores, el sector industrial e inclusive el gobierno. No obstante, en los años sesenta, el aumento en la competencia global y la llegada al

mercado de productos extranjeros de mejor calidad hicieron que los consumidores estadounidenses tomaran de otra manera las decisiones de compra, es decir, con mayor determinación. El consumidor se volvió más exigente demandando mayor calidad y confiabilidad en los bienes y servicios a un precio razonable.

Los consumidores esperaban que los productos funcionaran de manera apropiada y que no se descompusieran y fallaran cuando se le daba un uso razonable, y la ley los apoyaba. El retiro del mercado de numerosos productos por parte de la Consumer Product Safety Commission a principios de la década de 1980 y la extensa cobertura de los medios del desastre del transbordador *Challenger* en 1986, en que la nave explotó poco después de despegar, provocando la muerte de sus siete tripulantes, aumentaron la conciencia en la importancia de la calidad. En consecuencia, las normas de seguridad por parte del gobierno, el retiro de productos y el rápido incremento en los juicios sobre la responsabilidad de los productos han cambiado la actitud de la sociedad de “*el comprador debe estar alerta*” a “*el productor debe estar alerta*”. En la actualidad, las empresas saben que una mayor atención a la calidad es vital para su supervivencia. **(Lindsay, 2005)**

Xerox al igual que Ford Motor Company perdió el motor clave de su negocio debido en gran parte a la falta de visión del antiguo grupo de la alta dirección. Por su parte, la nueva dirección corporativa reconoció la crisis y renovó su enfoque y compromiso con la calidad. **(Lindsay, 2005)**

De acuerdo a los acontecimientos mencionados, en los párrafos anteriores, cabe destacar como la calidad fue tomando importancia a lo largo de la historia y cuál ha sido el impacto en los negocios modernos, no se concibe en la actualidad ninguna actividad sin prestar atención a la calidad y conformidad de los consumidores, tanto así que se crearon comisiones y además el estado debió regular el accionar de las compañías debido al perjuicio que podrían ocasionar al ofrecer en el mercado productos defectuosos.

Una de las personas que más influyeron en la revolución de la calidad fue W. Edwards Deming. En 1980, la NBC televisó un programa especial titulado “*Si Japón puede... ¿por qué nosotros no?*”. El programa, que tuvo mucha audiencia, revelaba el papel clave de Deming en el desarrollo de la calidad de los productos japoneses, y muy pronto su nombre se volvió popular entre los directivos. Aunque Deming había ayudado a transformar la industria japonesa tres décadas antes, no fue sino hasta después del programa de televisión cuando las compañías estadounidenses pidieron su ayuda; desde 1980 y hasta su muerte en 1993, su liderazgo y experiencia ayudaron a muchas empresas estadounidenses a revolucionar su estrategia para la calidad. **(Lindsay, 2005)**

## E- PRIMEROS ÉXITOS

A fines de 1980 y hasta los años noventa, la importancia por la calidad aumentó a ritmo creciente, inducido en parte por la publicidad del Premio Nacional a la Calidad Malcom Baldrige promulgado en el Congreso, con la intención de proporcionar un liderazgo de calidad, transformándose en el principal instrumento para la generación de conciencia en calidad en las organizaciones.



**Ilustración 5: Recuperada de Fichas de estudio - Flashcards / goconqr.com**

En 1984 el gobierno estadounidense designó al mes de octubre como el de la Calidad Nacional y en 1988 el presidente Reagan estableció el Premio Federal al Prototipo de Calidad y el Premio del Presidente para organismos gubernamentales, incentivando las buenas prácticas en las instituciones de servicios a la comunidad.

En 1989, Florida Power and Light fue la primera compañía en recibir el Premio Deming de Japón por la calidad; AT&T Power Systems fue la segunda en 1994. Las prácticas de calidad se extendieron hasta el sector de los servicios y a organizaciones no lucrativas, como escuelas y hospitales. A mediados de la década de 1990, se habían escrito miles de libros dirigidos a profesionales, y la asesoría y capacitación relacionadas con la calidad habían florecido hasta convertirse en un sector industrial. Las empresas empezaron a compartir sus conocimientos y experiencias a través de redes formales e informales. La mayoría de los estados de la Unión Americana desarrollaron programas de premios para reconocer los logros en la calidad de empresas, instituciones educativas, organizaciones no lucrativas y el gobierno. En 1999, el Congreso agregó los sectores no lucrativos de la educación y cuidado de la salud al Premio Baldrige. **(Lindsay, 2005)**

## F- FINALES DE LA DÉCADA DE LOS NOVENTA – ACTUALIDAD

Esta etapa inicia con Calidad Total o TQM (Total Quality Management), los administradores comprendieron que los enfoques que se empleaban para escuchar al cliente y establecer relaciones, así como, crear estrategias, capacitar a los empleados, medir su desempeño, ofrecer productos y servicios de calidad, entre otros factores, que dan lugar a la satisfacción del cliente, la calidad y a las buenas prácticas resultan de gran importancia para la sostenibilidad de las organizaciones. Por lo que comenzaron a incluir principios de calidad en todos los procesos administrativos, la idea de una



**Ilustración 6: Recuperada de [www.timetoast.com/timelines/evolucion-de-la-calidad](http://www.timetoast.com/timelines/evolucion-de-la-calidad)**

gestión de calidad total se hizo cada vez más conocida. La calidad tomó un nuevo sentido de excelencia en toda la organización.

Sin embargo, con el tiempo la expresión *gestión de la calidad total* ha desaparecido del lenguaje de los negocios; los principios subyacentes de la administración de la calidad se reconocen como la base de los sistemas administrativos de alto desempeño y como un factor importante para el éxito competitivo. Muchas organizaciones han integrado los principios de calidad en forma tan estrecha con las actividades laborales cotidianas, que ya no ven la calidad como algo especial. En contraste, otras organizaciones apenas empiezan a hacerlo.

La TQM ha enfrentado duras críticas, ya que muchos la consideraban ineficiente, pero el problema no era de la TQM, sino de la mala administración de la calidad que todavía atraviesan algunas empresas. El comentarista de *Business Week*, John Byrne, dijo que la TQM casi siempre tienen sus raíces en malos enfoques y técnicas administrativas por la empresa, como es el caso de las malas estrategias o buenas, pero que se aplican de manera incorrecta, y no en los principios básicos de la administración de calidad. De hecho, Byrne, *Business Week*, siguió diciendo que los principios de la administración más aceptados hoy en día se centran en la “antigua y eficaz planeación estratégica” y la satisfacción del cliente, que son factores genéricos de la filosofía de la administración de la calidad. **(Lindsay, 2005)**

La TQM es una filosofía orientada al cliente, que requiere de una participación activa del personal y la mejora continua de todos los procesos empresa.

El desafío que al que nos enfrentamos en la actualidad es la de garantizar que los administradores no pierdan las bases en los que se sustenta la administración de la calidad y la excelencia en el desempeño.

La globalización y la competencia internacional como nacional hacen que las organizaciones se den cuenta de que su subsistencia depende de la alta calidad. Muchos países realizan grandes esfuerzos, Corea y la India **(Lindsay, 2005)**, llevan a cabo conferencias, seminarios, programas de radio, concursos de ensayos escolares y distribución de folletos para aumentar la conciencia en la calidad.

España y Brasil fomentan la publicación de libros de calidad en sus lenguas maternas a fin de que sean más accesibles. Estas tendencias sólo incrementaron el nivel de competencia en el futuro. Los nuevos enfoques como Six Sigma, requieren de niveles más altos de capacitación y educación para los administradores y empleados de primer nivel por igual, así como el desarrollo del personal técnico. **(Lindsay, 2005)**



Es por eso que resulta clave distribuir los recursos de manera tal que contribuya a la conservación de un enfoque de calidad, sobre todo en recesión económica. Pues es necesario contar con recursos para las iniciativas, como mencionamos anteriormente la calidad es la clave de éxito de los negocios.

En 1999, la American Society for Quality identificó ocho fuerzas clave que van a influir en el futuro de la calidad durante este nuevo siglo, (*Lindsay, 2005*):

- **Formación de sociedades:** se ofrecerán productos y servicios superiores a través de sociedades de todo tipo, incluidas aquellas que son competidores.
- **Sistemas de aprendizaje:** los sistemas de educación para mejorar la transferencia de conocimientos y habilidades preparará mejor a personas y organizaciones para la competencia.
- **Capacidad de adaptación y velocidad del cambio:** la capacidad de adaptación y la flexibilidad serán esenciales para competir y seguir el paso al cambio, que se presenta cada vez a mayor velocidad.
- **Sustentabilidad del medio ambiente:** la sustentabilidad a partir del medio ambiente y la responsabilidad serán necesarias para evitar el colapso del ecosistema del planeta.
- **Globalización:** la globalización seguirá dando forma al ambiente económico y social.
- **Centrarse en el conocimiento:** el conocimiento será el factor más importante en la competencia y creación de riqueza.
- **Personalización y diferenciación:** la personalización (lotes de uno) y la diferenciación (calidad de experiencia) determinarán cuales son los productos y servicios superiores.
- **Factores demográficos variables:** los factores demográficos variables (edad y raza) seguirán cambiando los valores de la sociedad.

De estas fortalezas resultan diferentes implicaciones. Las organizaciones deberán rever el trabajo para brindar buenas experiencias a sus trabajadores y utilizar herramientas de calidad en todos los niveles. De esta manera se logra trabajar en equipo, todos manejan un mismo idioma, uniendo fuerzas bajo un objetivo común. Algunos perfeccionistas se dedicarán realmente a la calidad, cuya función principal, será la de capacitar a otros en el manejo de herramientas avanzadas que incentiven la mejora continua, con el fin de obtener buenos resultados en cada uno de los procesos que ejecuten.

La calidad deberá estar presente en todas partes, integrada en todos los aspectos de la organización, en el mundo actual donde la velocidad, eficiencia y los servicios son muy valorados por el cliente, se requiere de estrategias que fortalezcan las relaciones que se dan a lo largo de la cadena de valor, desde el proveedor hasta el consumidor final, y dada la exigencia que los mismos demandan

la calidad juega un rol fundamental en estas relaciones. Es por eso que se hablan de asociaciones o sociedades, sistemas de aprendizaje e inclusive de **normas** que garanticen el buen uso de herramientas de gestión para lograr un mejor resultado y desempeño del trabajo.

Cada vez más se demandan productos y servicios sustentables que colaboren con el medio ambiente y la sociedad, es por ello que una vez más la calidad está presente, ya que se requieren de procesos eficientes, con la menor cantidad posible de desperdicios.

*“La evolución y crecimiento de la calidad ha sido necesaria para dar respuesta a las necesidades actuales del mercado garantizando la sostenibilidad de la actividad económica y social”*

## **2. DEFINICIÓN DE LA CALIDAD**

La calidad puede ser un concepto confuso debido en parte a que la gente considera la calidad de acuerdo con diversos criterios basados en sus funciones individuales dentro de la cadena de valor de mercadotecnia-producción. Además, el significado de calidad sigue evolucionando conforme la profesión de la calidad crece y madura. Por tanto, es importante entender las diferentes perspectivas desde las cuales se ve la calidad, a fin de apreciar por completo el papel que desempeña en las distintas partes de una organización de negocios. **(Lindsay, 2005)**

### **A- ENFOQUE BASADO EN EL JUICIO**

Una asociación común que los consumidores poseen sobre la calidad es la de superioridad o excelencia. En 1993, Walter Shewhart definió primero la calidad como la *bondad o conformidad de un producto*. Este punto de vista se conoce como la definición *trascendente* (*trascender*: “elevarse o extenderse más allá de los límites ordinarios”). **(Lindsay, 2005)**

En este sentido la calidad es aquello que reconocemos cuando la vemos, se relaciona con la comparación de rasgos, características de los productos definidos por el departamento de mercadotecnia, enfocados en desarrollar la calidad como una imagen en la mente de los consumidores. Sin embargo, esta definición puede ser subjetiva, la excelencia no es absoluta y los estándares pueden variar considerablemente entre los individuos. Por ello resulta poco práctica esta definición para los gerentes ya que no ofrece medios para la medición y control o evaluación para la toma de decisiones.

Un ejemplo de esta definición son los relojes Rolex o los automóviles BMW, imposible no asociar estas marcas con productos de alta gama, calidad y prestigio.

## B- ENFOQUE HACIA LOS PRODUCTOS

Esta definición deja la subjetividad de lado, es decir, se basa en la *especificación de los atributos que posee un producto*, de manera tal que resulta comparable y la calidad se ve reflejada en la cantidad que posee de algún atributo, como puede ser el número de puntadas por pulgada en una camisa o el número de cilindros en un motor. **(Lindsay, 2005)**

Esta comparación implica que cantidades superiores de estos atributos equivale a una mejor calidad. Sin embargo, suele confundirse esta definición, ya que generalmente se relaciona lo siguiente: "altos niveles de calidad con precios superiores", lo mismo ocurre con el enfoque anterior, con la idea de excelencia, la evaluación de los atributos del producto o servicio puede variar considerablemente entre los individuos.

Solo considere el caso de un hombre de Florida que compró un Lamborghini a \$262.000, para encontrarse con un toldo con goteras, una batería que de repente dejaba de funcionar y puertas que se atascaba, por lo tanto, no es necesario que un *producto* sea costoso para que los consumidores lo consideren de alta calidad.

## C- ENFOQUE HACIA EL USUARIO

Una tercera definición de la calidad se basa en la suposición de que la calidad se determina de acuerdo con lo que el cliente quiere. lo que nos lleva a definir a la calidad como la *adaptación al uso para que el producto se compre o la manera en que el producto cumple la función por la cual fue diseñado*. **(Lindsay, 2005)**

Las personas tienen distintos deseos y necesidades, por lo tanto, ve la calidad como aquello que es útil para sí y que cumple con todos aquellos requisitos que son necesarios para determinado uso. Por ello resulta importante estar en contacto con los clientes, conocer su opinión, para introducir mejoras en el producto. <sup>1</sup>

Por ejemplo, tanto un Cadillac sedán como un Jeep Cherokee se adaptan a un uso, pero cubren distintas necesidades de diferentes grupos de clientes. Si se desea un vehículo para viajar por carretera con accesorios de lujo, un Cadillac cubrirá mejor sus necesidades. Si se desea un vehículo para acampar, salir de pesca, se podría considerar que Jeep tiene mejor calidad. **(Lindsay, 2005)**

---

<sup>1</sup> Cuando nos referimos a producto debe interpretarse en el mismo sentido a los servicios.

## D- ENFOQUE HACIA EL VALOR

Un cuarto punto de vista para definir la calidad se basa en el *valor*; es decir, la relación entre el uso o la satisfacción con el precio. Desde este punto de vista, un producto de calidad es aquel que es tan útil como los productos con los que compite y se vende a un precio más bajo, o bien, aquel que ofrece mejor uso o satisfacción a un precio comparable, de modo que una persona podría comprar un producto genérico, en lugar de otro de marca, si el primero ofrece el mismo desempeño que el segundo, pero a un precio más bajo. (*Lindsay, 2005*)

Esta definición da lugar a una de las estrategias más utilizadas en el mercado, "*precios bajos*", la competencia es tal que debe ofrecerse algún tipo de incentivo a los consumidores para no perder cuotas de mercado. Esto requiere de un esfuerzo por parte de las compañías, ya que debe existir un equilibrio entre las exigencias del producto (requerimientos de calidad) y la eficiencia interna, para que la disminución de costo no afecte la calidad del producto y por contrapartida la satisfacción del cliente.

Por ejemplo, de nada sirve comprar insumos económicos o disminuir el personal de apoyo o atención al cliente, en el primer caso puede que se fabriquen productos defectuosos y en el segundo caso se incrementa el tiempo de espera, lo que resulta un impacto negativo para la empresa, los clientes tendrán malas experiencias y no repetirán la compra.

## E- ENFOQUE HACIA LA MANUFACTURA

Un quinto enfoque de la calidad se basa en la manufactura y la define como el resultado deseable de la práctica de ingeniería y manufactura, o la *conformidad con las especificaciones*. Las **especificaciones** son el objetivo y tolerancias que determinan los diseñadores de los productos y servicios. El objetivo es el conjunto de valores ideales que la producción debe buscar; las tolerancias se especifican por que los diseñadores reconocen que es imposible alcanzar los objetivos en todo momento de la fabricación. (*Lindsay, 2005*)

La **conformidad** con las especificaciones es una definición clave de la calidad, porque brinda un medio para medirla. Las especificaciones no tienen ningún sentido si no reflejan los atributos que son más considerables para el consumidor. Se requieren de rigurosas normas de calidad que aseguren que los productos<sup>2</sup> cumplan con los requisitos definidos. Por ejemplo, algunas compañías prestigiosas

---

<sup>2</sup> Cuando nos referimos a producto debe interpretarse en el mismo sentido a los servicios.

buscan ofrecer las mismas experiencias a los consumidores en cualquier parte del mundo, como es el caso de Coca-Cola y las grandes cadenas de hoteles de lujo, por lo tanto, la conformidad con las especificaciones juega un rol fundamental, todo debe ser tan perfecto que los clientes no deben notar las diferencias.

#### F- INTEGRACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS SOBRE LA CALIDAD

Si bien la calidad del producto debe ser importante para todos los participantes de la cadena de valor, la manera de ver la calidad depende de donde se posicione el consumidor en esta cadena; es decir, si se trata del diseñador, productor o proveedor de servicios, de un distribuidor o cliente. El cliente es el motor para la producción de bienes y servicios y, por lo general, ven la calidad desde el punto de vista trascendental o bien con base en el producto. Los bienes y servicios que se fabrican deben satisfacer las necesidades de sus clientes, y es función del área comercial determinar cuáles son estas necesidades. Por lo tanto, podemos considerar productos de calidad a aquellos que logran satisfacer dichas necesidades y de ahí que la definición basada en el usuario sea de gran relevancia para la gente que trabaja en mercadotecnia.

Las empresas deben traducir los requerimientos del cliente en especificaciones detalladas del producto y proceso. Para ello se necesita de la investigación y desarrollo, el diseño de productos y la ingeniería. En las especificaciones de producto se deben tener en cuenta características como el tamaño, forma, acabado, sabor, color, dimensiones, materiales, aspectos de seguridad entre otros. Las especificaciones de proceso tendrán en cuenta los tipos de equipo, herramientas, instalaciones, duración del ciclo, demoras. Los diseñadores de producto deben equilibrar el desempeño y costo para cumplir los objetivos de mercadotecnia, por lo que en esta etapa la definición basada en el valor es muy útil.

Durante las operaciones de producción o transformación pueden ocurrir variaciones que afecten el desarrollo del bien o servicio, estas variaciones son muy comunes, incluso en el proceso más controlado. Es función de producción asegurar el apego a las especificaciones de diseño durante la fabricación y de que el producto final ofrezca el desempeño esperado. Por ello el personal del área de producción ve la calidad desde el enfoque basado en la fabricación, la conformidad con las especificaciones es su objetivo de trabajo.

El final del ciclo se completa cuando el producto sale de la unidad de fabricación y se comercializa, sin embargo, el cliente puede necesitar de servicios adicionales, por ejemplo, mediante la demanda de información y capacitación para la instalación o uso. Estos servicios forman parte del

producto<sup>3</sup> y las experiencias que se desee brindar al cliente, por lo que la administración de la calidad no debe abandonarse en este punto.

#### G- CALIDAD IMPULSADA POR EL CLIENTE

En 1978, el American National Standards Institute (ANSI) y la American Society for Quality (ASQ) estandarizaron las definiciones oficiales de la terminología relacionada con la calidad. Estos grupos definieron la calidad como “la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio en que se sustenta su capacidad para satisfacer determinadas necesidades”. Esta definición depende en gran medida de los enfoques basados en el producto y el usuario y se fundamenta en la necesidad de dar valor agregado a los clientes y, por tanto, influye en la satisfacción y la preferencia. Para finales de la década de 1980, muchas empresas empezaron a utilizar una definición más sencilla, pero poderosa, de la calidad impulsada por el cliente, que en la actualidad sigue siendo popular: *La calidad es cubrir o exceder las expectativas del cliente. (Lindsay, 2005)*

Para comprender esta definición debemos conocer el significado de *cliente*. Generalmente se entiende por cliente al comprador final de un bien o servicio; por ejemplo, una persona que compra un electrodoméstico para su uso personal o un pasajero que realiza la reserva de sus vuelos, a estos los consideramos compradores finales o más específicamente **consumidores**.

Resulta evidente que el objetivo final para toda organización es cubrir las necesidades y expectativas de los consumidores. Pero antes de que un producto llegue al consumidor, es posible que pase por una cadena de diversas empresas y departamentos, cada uno de los cuales agrega valor al producto o servicio. Aquí es donde es necesario hacer una distinción entre **clientes internos y externos** de una organización. Por ejemplo, una planta de producción de motores para lavarropas puede comprar acero a una compañía acerera, fabricar los motores y luego transportarlos a una planta de ensamble. Aquí la acería es proveedor de la planta de motores y esta a su vez es proveedora de la planta de ensamble. Por lo tanto, la planta de motores es cliente de la acerera, y la planta de ensamble es cliente de la de motores. A estos clientes los llamamos externos.

Por ejemplo, una planta de fabricación de motores para automóviles puede comprar el acero de una compañía acerera, producir los motores y luego transportarlos a una planta de ensamble. La acería es un proveedor de la planta de motores; esta última es un proveedor de la planta de ensamble.

---

<sup>3</sup> Cuando nos referimos a producto debe interpretarse en el mismo sentido a los servicios.

Por tanto, la planta de motores es cliente de la acerera, y la planta de ensamble es cliente de la de motores. Estos clientes se conocen como **clientes externos**.

Cada uno de los departamentos de una compañía, incluso podemos ser más específicos, cada uno de los operarios tiene **clientes internos** que reciben bienes y servicios de proveedores dentro de la organización. Por lo tanto, el trabajo de un empleado no es solo cumplir con lo direccionado por su supervisor; debe satisfacer todas las necesidades de los clientes específicos tanto interno como externos. El hecho de no cumplir con los requerimientos de los clientes internos da como resultado una mala calidad del producto.

*“Este enfoque se aparta de manera radical de las formas de pensar tradicionales en una organización orientada hacia las funciones. Permite que los trabajadores entiendan cuál es su lugar en el macro sistema y su contribución al producto final”. (Lindsay, 2005)*

Para concluir lo desarrollado acerca a las distintas concepciones sobre la calidad consideraremos relevantes la definición *impulsada por el cliente* y el *enfoque de manufactura*. De acuerdo al alcance definido se requiere *del cumplimiento de las especificaciones* para asegurar la eficiencia de los procedimientos administrativos ya que se requiere de conocimientos específicos para la ejecución del trabajo. Además, en el caso puntual que desarrollaremos, se debe tener claro quiénes son los clientes, dado que se trabajará con un área específica que recibe y colabora con muchas otras áreas para la gestión de gobierno de la universidad. Por ello vemos la calidad desde el punto de vista del cliente, siendo un factor clave, la generación de procesos eficientes para brindar un servicio de excelencia.

### **3. PRINCIPALES REFERENTES DE LA CALIDAD**

Para entender los avances y evolución de la calidad es necesario conocer el pasado, es decir, conocer quiénes fueron los principales referentes de la calidad y sus contribuciones, ya que muchas herramientas de gestión que actualmente se utilizan se fundamentan bajo las bases de estas filosofías.

Entre los autores más importantes para la calidad, desarrollaremos a: W. Edwards Deming, Joseph M. Juran y Philip B. Crosby reconocidos como líderes del movimiento, teniendo en cuenta sus semejanzas y diferencias al igual que su aporte individual a la práctica moderna.

## A- FILOSOFÍA DE DEMING

El doctor W. Edwards Deming (1900 -1993) fue uno de los autores más influyentes en la administración de la calidad. Deming obtuvo un doctorado en física y tuvo una importante formación en estadística, por lo que muchas de sus teorías tienen orígenes en estas ciencias. Trabajó en Western Electric a comienzos de la era del control de la calidad estadístico en la década de 1920 y 1930.



W. Edwards Deming  
1900 - 1993

Deming vio la importancia de considerar los procesos administrativos estadísticamente. Durante la Segunda Guerra Mundial brindó cursos de control de calidad para reforzar las estrategias de la defensa de Estados Unidos, además se dio cuenta que enseñar estadística solo a ingenieros y operarios de las fábricas no solucionaría los problemas fundamentales de la calidad que era necesario resolver en la manufactura. Realizó grandes esfuerzos, sin embargo, su intento por transmitir el mensaje sobre la importancia de la calidad en los altos mandos fue ignorado.

**Ilustración 7: Recuperado de <http://gestioncalidadcun2017.blogspot.com>**

Luego de la Segunda Guerra Mundial, poco después, recibió una invitación por parte de Japón para que colaborar en un censo que se realizaría en el mencionado país. Los japoneses habían oído sobre sus teorías y la utilidad de las mismas para las empresas estadounidenses durante la guerra. Como consecuencia, pronto empezó a enseñarles control de calidad estadístico. Sin embargo, su filosofía fue más allá de la estadística. Deming hablaba sobre la importancia del liderazgo de alta dirección, las relaciones con clientes y proveedores y la mejora continua en los procesos de producción y desarrollo de productos. *La influencia de Deming en la industria japonesa fue tan importante que la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses estableció el Premio Deming Application Prize en 1951, para reconocer a las empresas que mostraban un alto nivel de logro en las prácticas de calidad. Deming también recibió del emperador el más alto honor en Japón, la Orden Real del Tesoro Sagrado. (Lindsay, 2005)*

Si bien Deming vivía en Washington, D.C, no era reconocido en Estados Unidos hasta 1980 cuando la NBC transmitió un programa llamado "Si Japón pudo... ¿Por qué nosotros no?". El documental destacó el trabajo del doctor Deming en Japón, lo importante que fueron sus aportes en el país para su crecimiento y su trabajo reciente en Nashua Corporation. Poco tiempo después de la transmisión, su nombre comenzó a mencionarse entre los ejecutivos de corporaciones reconocidas



como Ford, GM y Procter & Gamble. Diseñó un programa de calidad para ellas, su objetivo era cambiar las perspectivas de la administración de manera radical. El doctor Deming trabajó con dedicación hasta diciembre del 1993, a la edad de 93 años, sus aportes siguen siendo reconocidos en la práctica moderna, sin dudas logró cambiar el paradigma de muchas compañías.

### **Fundamentos de la filosofía de Deming**

A diferencia de otros referentes de la administración y consultores, Deming nunca describió de manera precisa la calidad, en su último ejemplar afirmó: *“Un producto o servicio tiene calidad si ayuda a alguien y goza de un mercado adecuado y sustentable”*. Deming consideraba que las variaciones daban lugar a la mala calidad y para lograr una reducción recurrió a un *ciclo permanente* que consta de: diseño del producto o servicio, manufactura o prestación del servicio, pruebas y ventas, seguido por estudios de mercado y luego rediseño y mejora. Afirmó que una alta calidad genera una mayor productividad que a su vez produce una fuerza competitiva de largo plazo. Según la teoría de “reacción en cadena” de Deming, las mejoras de calidad producen costos más bajos, ya que da por resultado un menor reproceso, menos errores y demoras y mejor uso de recursos. De esta manera una empresa puede lograr una mayor participación de mercado asegurando su sostenibilidad en el tiempo. Deming insistió en que los directores deben asumir la responsabilidad sobre la mejora de calidad.

La filosofía de Deming atravesó muchos cambios, ya que él mismo siguió aprendiendo y mejorando sus teorías.

En sus primeros trabajos en Estados Unidos, enseñó sus “14 puntos”, los mismos causaron cierta confusión y malos entendidos entre los empresarios, porque Deming no explicó con claridad sus razones. Sin embargo, casi al final de su vida, resumió las bases subyacentes en lo que llamó “un Sistema de Profundos Conocimientos”. El entendimiento de los elementos de este “sistema” ofrece las perspectivas críticas necesarias para diseñar prácticas administrativas eficaces y tomar decisiones en el complejo ambiente de negocios de hoy en día. **(Lindsay, 2005)**

Este Sistema de Conocimiento Profundos está compuesto por cuatro partes relacionadas, entre ellas: ***valoración del sistema, comprensión de la variación, teoría del conocimiento y psicología.***

Deming insistía en que todo **sistema** debe tener un propósito y debe funcionar como un todo, es decir, una falla en una de las partes altera el funcionamiento y éxito de las demás. Uno de los errores más comunes que cometen los administradores es tratar los problemas de manera aislada, sin tener en cuenta las interacciones que existen entre las distintas partes.

En cualquier proceso de producción y servicio, existen **variaciones** debido casi siempre a factores inherentes en el diseño del sistema, que no se pueden controlar con facilidad. En la actualidad, la tecnología moderna ha ayudado a reducir las variaciones; sin embargo, aquella se deriva del desempeño y el comportamiento del ser humano sigue afectando los esfuerzos de calidad. Los métodos estadísticos son herramientas muy útiles para identificar y cuantificar variaciones, por lo que Deming propuso que todos los empleados de una empresa deben conocer estas ciencias y otras herramientas para solucionar problemas.

Según Deming; *“Una variación excesiva da como resultado productos que fallen o tienen un desempeño errático, así como un servicio inconsistente que no cumple las expectativas del cliente”*

En cuanto a la **teoría del conocimiento** Deming consideraba que los administradores deben entender cómo funcionan las cosas y porque deben ser eficientes las decisiones que afectan el futuro. Todo plan requiere de proyecciones en base al comportamiento y comparación del desempeño y estas deben basarse en la teoría. Insistió en que el conocimiento no es posible sin teoría, y que la experiencia por sí solo no establece una teoría. Ésta es una de las razones por las que nunca dio a los administradores “soluciones” o instrucciones para lograr la calidad. Quería que ellos aprendieran y descubrieran lo que funciona y lo que es apropiado para sus empresas. El concepto moderno de *aprendizaje organizacional* refleja la teoría del conocimiento.

La **psicología** nos ayuda a comprender a las personas, sus interacciones y circunstancias. Es importante diseñar un ambiente laboral que promueva la satisfacción y el bienestar de los empleados, gran parte de su filosofía se basa en la comprensión del comportamiento humano y el trato justo para las personas. Cada persona es diferente. Un verdadero líder debe ser consciente de estas diferencias y trabajar hacia la optimización de las competencias y preferencias de todos.

En resumen, el *sistema de conocimiento profundo* tiene en cuenta la importancia de las interrelaciones que existe dentro un sistema y como todo sistema para asegurar su eficiencia deben tenerse en cuenta las causas de las variaciones para eliminarlas. Para ello se deben tener conocimientos que le permitan la aplicación de herramientas y técnicas de manera correcta al igual que capacitar y crear un ambiente adecuado que contribuya a la mejora continua.

Cabe destacar entre sus aportes **“Los 14 puntos de Deming”**, ya que en la actualidad siguen siendo utilizados por compañías u organizaciones como modelo para la gestión de la calidad.

Muchas organizaciones estaban dirigidas por administradores autocráticos motivados por las utilidades a corto plazo y a quienes les interesaba poco el compromiso de la fuerza laboral en la mejora de la calidad. Deming notó que las prácticas administrativas necesitaban un cambio radical y propuso esta herramienta para lograr la excelencia en la calidad. Explicaremos en forma muy breve las lecciones claves de cada uno.

### **1. Constancia en el objetivo de mejora/ Crear una visión y demostrar su compromiso**

Se debe tener un propósito que guíe los esfuerzos la compañía, por eso resulta importante definir la misión y la visión, que marque los lineamientos y valores que deben seguir las personas para alcanzar el objetivo del negocio de la mejor forma posible. Además, se debe ser consistente, mantener una actitud que promueva el cambio para la mejora continua.

### **2. Adopción general de la nueva filosofía**

Implementar una nueva filosofía en la empresa representa un cambio que supone la implicación de todos los sujetos involucrados, se debe trabajar con un enfoque hacia el cliente, basado en la cooperación mutua entre los empleados y administradores y en un ciclo de mejora sin fin.

### **3. Abandono de la dependencia de la inspección en masa**

Se debe eliminar la inspección en masa, focalizando e integrando el concepto de calidad en todo el proceso de producción. Deming motivó a los empleados a asumir la responsabilidad de su trabajo, en lugar de dejar a los problemas a otra persona en línea de producción. Se pueden utilizar sencillas herramientas de estadísticas para controlar los procesos y eliminar la inspección masiva como la actividad principal en el control de la calidad.

### **4. No basar el negocio en el precio**

Implica eliminar la práctica de comprar basándose exclusivamente en el precio (al proveedor más barato). En su lugar, se deben concentrar los esfuerzos en minimizar los costos totales, creando relaciones sólidas y duraderas con un solo proveedor para cada materia prima, basándose en la fidelidad y la confianza.

### **5. Mejora continua del sistema de producción y servicio**

No es suficiente con resolver los problemas que vayan surgiendo. La mejora continua de la calidad supone un proceso constante de mejora de los procesos, servicios, planificación, gestión, dirección, etc. Por lo tanto, las mejoras son necesarias tanto en el diseño como las operaciones.

### **6. Formación en esta materia, instituir la capacitación y entrenamiento**

Implica una constante capacitación e instrucción de los trabajadores, fijando estándares de calidad para todos los desempeños. Las personas son el recurso más valioso de una organización; quieren hacer un buen trabajo, pero a menudo no saben cómo. La administración debe asumir la responsabilidad de ayudarles.

### **7. Adoptar e implantar el liderazgo de los directivos**

Supone adoptar e instituir el liderazgo para la dirección de personas, reconociendo sus diferencias, habilidades, capacidades, aspiraciones, destrezas, etc. El propósito del liderazgo es ayudar al equipo a mejorar su trabajo. Deming reconoció que uno de los principales impedimentos para la mejora era la ausencia de liderazgo.

### **8. Erradicar el miedo a actuar**

Eliminar el temor constituye la base de muchos de los 14 puntos de Deming. El temor se manifiesta de muchas maneras: temer a la represión, al fracaso, a lo desconocido, a perder el control y al cambio. Ningún sistema funciona sin el respeto mutuo entre administradores y trabajadores. Se debe generar un clima de confianza, de manera que no exista temor a opinar o preguntar, permitiendo trabajar de forma más eficaz.

### **9. Romper las barreras entre departamentos, optimizar los esfuerzos de los equipos**

Eliminando la competición y construyendo un sistema de cooperación basado en el mutuo beneficio que abarque toda la organización. El trabajo en equipo ayuda a eliminar las barreras entre los departamentos y las personas. La falta de cooperación da lugar a una mala calidad por que otros departamentos no entienden lo que quieren los clientes internos y no obtienen lo que necesitan de sus proveedores internos.

### **10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas de calidad**

Muchos intentos iniciales por mejorar la calidad se enfocaban exclusivamente en el cambio conductual. Sin embargo, los carteles, lemas y programas de motivación que piden *cero defectos, hacerlo bien desde la primera vez, mejorar la productividad y calidad*, etc., están dirigidos a las personas equivocadas; suponen que todos los problemas con la calidad se deben al comportamiento del ser humano y que los trabajadores pueden mejorar la calidad a través de los métodos motivacionales. Los empleados se sienten frustrados cuando no pueden mejorar o se les penaliza por los defectos.

### **11. Eliminar las cuotas de trabajo que fijen metas u objetivos numéricos**

Las cuotas sólo tienen en consideración los números, no los procesos, los métodos o la calidad; constituyendo, por lo general, una garantía de baja calidad y altos costos. De esta manera resulta más apropiado sustituir las cuotas por liderazgo, eliminando el concepto de gerencia por objetivos. Deming reconoció que las metas son útiles, pero las numéricas que otros establecen sin incluir un método que ayude a alcanzarlas generan frustración y resentimiento.

### **12. Eliminar las causas que impiden al personal sentirse orgullosos de su trabajo**

En una empresa en que se haya desarrollado una cultura correcta, el personal se sentirá orgulloso por el trabajo realizado. Deming creía que una de las principales barreras para el orgullo en los trabajadores es la evaluación de desempeño. Esta fomenta la competencia interna por recursos limitados; porque casi siempre los objetivos se basan en números y en lo que el jefe quiere, en lugar de la calidad; tiene un alcance a corto plazo; desalienta el tomar riesgos y confunde los "recursos humanos" con otros recursos. Si todas las personas trabajan dentro de un sistema, no deben individualizarse para que se les clasifique.

### **13. Estimular la capacitación y la auto mejora**

A través de la instauración de programas con estos objetivos. La diferencia con el punto 6 es sutil. El Punto 6 se refiere al entrenamiento en las habilidades específicas para el trabajo; el Punto 13 se refiere a la educación general amplia y continua para el desarrollo personal. Las organizaciones deben invertir en su personal en todos los niveles para garantizar el éxito a largo plazo. El desarrollo del valor de la persona es un poderoso método de motivación. Sin embargo, otros siguen considerando esta tarea como un costo que se puede eliminar con facilidad cuando es preciso realizar sacrificios financieros.

## 14. Transformación

Supone la implicación de todos los miembros de la compañía, trabajando conjuntamente para conseguir el cambio. Cualquier cambio cultural empieza en las directivas e incluye a todos. Cambiar la cultura organizacional, casi siempre significa enfrentar una resistencia que muchas empresas encuentran difíciles de manejar, sobre todo cuando muchas de las prácticas administrativas tradicionales, que Deming consideraba debían eliminarse, están muy arraigadas en la cultura de la organización.

Otros de sus aportes es el llamado **Ciclo de Deming**, también se lo conoce como *ciclo de la calidad* o *espiral de la mejora continua*. Este ciclo PHVA (*Planificar, Hacer, Verificar, Actuar*) es una estrategia que se basa en los conceptos de Walter A. Shewhart y consiste en cuatro pasos que llevan a la mejora continua. Es de gran utilidad para estructurar y ejecutar planes de calidad a cualquier nivel organizativo, tanto ejecutivo como operativo. Cabe destacar que el ciclo de Deming, además es referenciado en la NORMA ISO: 9001, como una herramienta de mejora más, para la eficiencia de los procesos.



**Ilustración 8:** Recuperado de <https://www.lifeder.com/circulo-deming/>.

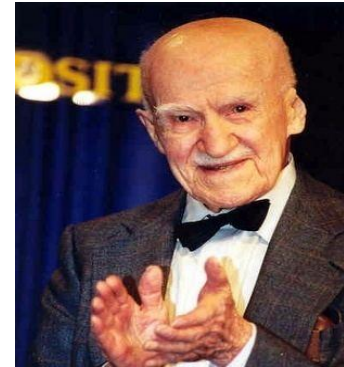
**Planificar** es desarrollar de un plan, una guía objetiva que determine ¿Qué hacer? ¿Cómo hacerlo?, es fundamental en cualquier actividad, definir previamente dónde quiero llegar y cómo vamos a lograr el objetivo definido. Luego de la planificación se procede a la implementación del plan, a fin de cumplir con lo especificado y esto no es otra cosa que **Hacer**. Durante la ejecución y una vez obtenido el producto <sup>4</sup> final se debe medir el resultado, a fin de comprobar si se cumplieron con las especificaciones detalladas en el plan. Si se produjeran variaciones se debe **Actuar** para corregirlas y ajustar el plan, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo. Actuar debe responder a la pregunta ¿Cómo mejorar la próxima vez?

Muchos han criticado su filosofía ya que es sólo eso: una filosofía. Carece de una dirección específica y de enfoques prescriptivos y no se adapta a la cultura de negocios estadounidense tradicional, Deming buscaba que las personas desarrollaran sus propias ideas y enfoques para mejorar la realidad de sus organizaciones. Sin embargo, sus contribuciones a la calidad siguen siendo la base para la mejora.

<sup>4</sup> Cuando nos referimos a producto entiéndase tanto como un bien o servicio.

## B- LA FILOSOFÍA DE JURAN

Joseph Juran nació en 1904 en Rumania y llegó a Estados Unidos en 1912. Fue colaborador de la compañía Western Electric en la década de 1920, época en la que el desarrollo de los métodos estadísticos era una herramienta fuertemente utilizada para el control de la calidad. Trabajó durante mucho tiempo en empresas como ingeniero y en 1951 se enfocó en la redacción, edición y publicación del *Quality Control Handbook*. Su trabajo se convirtió en el libro de calidad más completo y aún sigue siendo uno de los más consultados popularmente.



**Ilustración 9:** Recuperado de <https://alchetron.com/Joseph-M-Juran>.

Enseñó los principios de la calidad a los japoneses, al igual que Deming, en la década de 1950. Compartían el mismo pensamiento respecto a la crisis que enfrentaban las compañías estadounidenses, debido a los altos costos de mala calidad y la disminución de las ventas frente a la competencia. Para los dos la solución de esta crisis dependía de una nueva forma de pensamiento sobre la calidad, la misma debía ser incluida en todos los niveles de jerarquía administrativa. En particular los altos mandos requieren de capacitación y experiencia en la administración de la calidad.

Sin embargo, a diferencia de Deming, Juran no propuso un cambio cultural importante en la organización, si no que buscaba mejorar la calidad trabajando dentro del sistema con el que los directivos estaban familiarizados. Por lo tanto, sus programas se diseñaron para adaptarse a la planeación estratégica actual de las organizaciones con un riesgo de rechazo mínimo. Consideraba que los empleados en los distintos niveles de la organización hablaban su propio “idioma” (Deming creía que ese idioma debía ser la estadística).

Juran afirmaba que los directores hablan el lenguaje del dinero; los trabajadores el lenguaje de las cosas y la gerencia media debe hablar ambos idiomas y traducir de dinero a cosas. De ahí que Juran se centrara en el uso de la contabilidad de costos de calidad y el análisis para enfocar los problemas de calidad en el nivel directivo. Por consiguiente, en el nivel operativo Juran se enfocó en aumentar la conformidad con las especificaciones, eliminando así los defectos, apoyado en gran medida por las herramientas de estadística para el análisis. Por tanto, su filosofía se adapta muy bien a los sistemas administrativos existentes. **(Lindsay, 2005)**

Entre sus aportes, Juran recomendó tres procesos de calidad principales, conocidos como **la Trilogía de calidad**: (1) *planeación de la calidad*, proceso de cumplimiento de los objetivos de la

calidad;(2) *control de calidad*, proceso de cumplimiento de los objetivos de la calidad durante las operaciones, y (3) *mejora de la calidad*, el proceso de alcanzar niveles de desempeño sin precedentes. En la época en la que propuso esta estructura, pocas empresas participaban en actividades importantes de planeación o mejora. Por tanto, Juran promovía un cambio cultural significativo en la forma de pensar de la administración.

Si bien Deming insistió en la identificación y la reducción de las fuentes de variación, Juran afirmó que el control de la calidad además incluye la determinación de que se va a controlar, establecimiento de las unidades de medición (definir estándares), normas de desempeño para medir el desempeño real y las acciones correctivas.

Sin embargo, a diferencia de Deming, Juran especificó un programa detallado para mejorar la calidad. Dicho programa comprende las pruebas de que la mejora es necesaria, identificar proyectos específicos para la mejora, organizar el apoyo a los proyectos, diagnosticar causas, proporcionar remedios para las causas, probar que los remedios son eficaces en las condiciones operativas actuales y ofrecer el control para sostener las mejoras. El enfoque de Juran se reflejan en las prácticas de gran variedad de organizaciones en la actualidad. (*Lindsay, 2005*)

### C- LA FILOSOFÍA DE CROSBY

Philip B. Crosby (1926-2001) fue vicepresidente corporativo de calidad de International Telephone and Telegraph (ITT) durante 14 años, después de abrirse camino desde el puesto de inspector de líneas. Cuando salió ITT, estableció la empresa Philips Crosby Associates en 1979 para desarrollar y ofrecer programas de entrenamiento y capacitación. También es autor de varios libros famosos. Su primer libro, *Quality Is Free* (*La calidad no cuesta*) vendió alrededor de 1 millón de copias y fue el responsable de que los altos directivos de las corporaciones estadounidenses prestaran atención a la calidad. La esencia de la filosofía de la calidad de Crosby se resume en lo que él llama los “Absolutos de la administración de calidad” y los “Elementos fundamentales de la mejora”.



**Ilustración 10:** Recuperado de <https://victoryepes.blogs.upv.es/2014/06/21/calidad-en-14-pasos-phil-crosby/>.

*Los Absolutos* que define Crosby de la administración de la calidad se resume en los siguientes puntos:

- **Calidad significa conformidad con los requerimientos, no elegancia.** Elimina el mito de que la calidad sigue la definición trascendental antes expuesta. Es necesario definir los requisitos



de forma clara para que puedan interpretarse de manera correcta. Los requerimientos funcionan como dispositivos de comunicación entre lo que el cliente desea y lo que la organización puede ofrecer a fin de ajustarse al pedido, una vez establecidos se deben tomar medidas para determinar su conformidad, por lo tanto, la calidad se juzga en base a si se cumplieron o no.

- ***No existen los llamados problemas de calidad (similar al punto 3 de Deming).*** Las personas o áreas que ocasionan problemas son las mismas que deben identificarlos. La calidad se origina en cada una de las áreas de trabajo y no en el departamento de calidad. Por consiguiente, es responsabilidad del área de calidad, medir el cumplimiento de los requisitos o especificaciones, es decir, la conformidad, informar sobre los resultados y guiar el desarrollo de una actitud positiva para la mejora continua.
- ***La economía de la calidad no existe; siempre es más barato hacer bien el trabajo desde la primera vez.*** Crosby apoya la premisa de que “la economía de la calidad “no tiene ningún significado. La calidad no cuesta. Lo que cuesta dinero son todas las acciones que implican por no hacer bien las cosas desde la primera vez. La reacción en cadena de Deming transmite un mensaje similar. *(Lindsay, 2005)*
- ***La única medida de desempeño es el costo de calidad, que es el gasto derivado de la no conformidad.*** La mayoría de las empresas invierten en costos de calidad de 15 a 20 por ciento de las ventas brutas. Una organización con un buen programa de calidad puede lograr un costo de calidad menor a 2.5 por ciento de las ventas, sobre todo en el trabajo de prevención y evaluación. La propuesta de Crosby consiste en medir y hacer del conocimiento de todo el costo de una mala calidad. Esta información es útil para llamar la atención de la administración hacia los problemas para emprender las acciones correctivas y registrar la mejora a través del tiempo. Juran apoyó este enfoque.
- ***La única norma de desempeño es “Cero defectos (CD)”.*** Para Crosby el concepto de Cero defectos se ha interpretado en forma incorrecta y ha sido objeto de rechazo. Muchos piensan que se trata de un programa de motivación, es una norma de desempeño, significa concentrarse en evitar los defectos más que detectarlos y corregirlos. Se trata de hacer las cosas bien desde la primera vez con el fin de eliminar las pérdidas por reproceso, desperdicio

y reparación, que producen un aumento de los costos de la mala calidad, generando menor beneficios a la organización.

Por lo tanto, Juran y Deming señalaron lo inútil e incluso injusto que resulta sugerirle a un obrero a producir la perfección, debido a que la mayoría de las variaciones son producto de sistemas de manufactura mal diseñados que están más allá de control de los trabajadores.

*Los elementos* fundamentales que determina Crosby para la mejora son: *determinación, educación e implantación*. La determinación significa que la dirección debe tomar en serio la mejora de la calidad. Todos deben entender los *absolutos*, que sólo se logran a través de la educación. Por último, cada miembro del equipo administrativo debe entender el proceso de implementación. **(Lindsay, 2005)**

Crosby a diferencia de Juran y Deming presenta un enfoque más arraigado a lo conductual, hace referencia sobre el uso de procesos administrativos y organizacionales en lugar de técnicas estadísticas para cambiar la cultura corporativa y la actitud positiva que contribuya a la mejora. Su enfoque se adapta a las estructuras organizativas existentes, al igual que Juran.

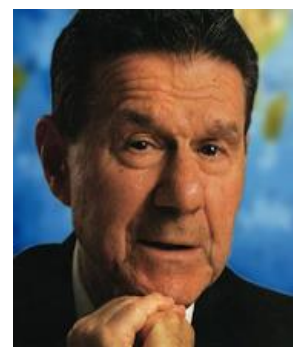
Si bien los principales referentes de la calidad son Deming, Juran y Crosby, no fueron los únicos que dejaron sus aportes a este movimiento. Muchas personas se han dedicado a mejorar sus filosofías a fin de adaptarlas a las distintas realidades organizativas.

#### D- OTROS FILÓSOFOS DE LA CALIDAD

Otros personajes destacados en el área de la calidad incluyen a A.V. Feigenbaum y Kaoru Ishikawa. Feigenbaum e Ishikawa recibieron el título de Miembros Honorarios de la American Society for Quality en 1986. En esa época, la sociedad sólo tenía cuatro miembros honorarios vivos, dos de los cuales eran W. Edwards Deming y Joseph Juran. Como es obvio, la ASQ no da a la ligera el título de “Miembro Honorario”. Además, se presentará otro pensador que ha tenido gran influencia en el movimiento por la calidad, Genichi Taguchi. **(Lindsay, 2005)**

#### **A.V. Feigenbaum**

Su carrera en la calidad empezó hace más de 40 años. Fue director internacional de manufactura y control de calidad de General Electric durante 10 años. Durante 1986, creó General Systems Company en Pittsfield, Massachusetts, y tiene a cargo la presidencia. Feigenbaum además se dedicó a viajar y transmitir sus conocimientos en calidad a numerosos públicos y



**Ilustración 11: Recuperado de <http://ctcalidad.blogspot.com/2016/09/los-4-pecados-capitales-y-las-19-pautas.html>.**

grupos de todo el mundo. Fue elegido presidente fundador del consejo de la International Academy of Quality, que ha contado con la participación de la European Organization for Quality Control, la Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), así como la American Society for Quality. Feigenbaum es más conocido por crear la frase "**control de la calidad total**", que definió como un sistema eficaz para integrar el desarrollo y mantenimiento de la calidad y los esfuerzos de la mejora de la calidad en los distintos grupos en una organización a fin de lograr niveles más económicos de producción y servicios que satisfagan totalmente a los clientes. Su libro *Total Quality Control* fue publicado en 1951 con el título de *Quality Control: Principles, Practice and Administration*. Feigenbaum consideró la calidad como una herramienta estratégica para los negocios que requiere del involucramiento de toda la organización, además promovió el uso de costos de la calidad como un indicador y una herramienta de evaluación.

Feigenbaum se resume su filosofía en *Tres pasos hacia la calidad*.

1. **Liderazgo de calidad:** Un esfuerzo continuo en la administración de la calidad se basa en la planeación en lugar de la reacción ante las fallas. La administración debe mantener un enfoque constante y guiar el esfuerzo de calidad.
2. **Tecnología de calidad moderna:** El departamento de calidad tradicional no puede resolver el 80 a 90 por ciento de los problemas de calidad. Esta tarea requiere de la integración del personal de oficina, así como de los ingenieros y los trabajadores de la planta en el proceso, quienes evalúan e implementan de forma continua técnicas nuevas para satisfacer a los clientes en el futuro.
3. **Compromiso de la organización:** La capacitación continua y motivación de todos los trabajadores, así como una integración de la calidad en la planeación de negocios indican la importancia de la calidad y proporcionan los medios para incluirla en todos los aspectos de las actividades de la empresa.

Los japoneses manejaron este concepto del control de la calidad total como fundamentos para su práctica conocida como control de calidad en toda la empresa (CWQC; Company Wide Quality Control), que empezó en la década de 1960. Feigenbaum también popularizó el término fábrica oculta, que describía la parte de la capacidad de las plantas que se desperdicia debido a la mala calidad. Muchas de sus ideas integradas en el pensamiento contemporáneo y se han convertido en elementos importantes de los criterios para el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige. Estos aspectos incluyen los principios de que el cliente es el juez de la calidad; la calidad y la innovación están relacionadas entre sí y se benefician mutuamente; administrar la calidad es lo mismo que administrar

el negocio; la calidad es un proceso de mejora continua, y los clientes y proveedores deben participar en el proceso. (*Lindsay, 2005*)

### **Kaoru Ishikawa**

Fue uno de los referentes de la revolución de la calidad en Japón, convirtiéndose en uno de los personajes más importantes en el mundo japonés de la calidad, hasta su muerte en 1989. Durante muchos años el doctor Ishikawa se desempeñó como profesor de ingeniería en la Universidad de Tokio. Formó parte del consejo de revisión editorial del periódico japonés *Quality Control for Foremen*, fundado en 1962, y posteriormente como director general de QC Circle Headquarters en la Unión of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), Ishikawa incidió en el desarrollo de una perspectiva de la calidad ascendente partiendo de los obreros, convirtiéndose en la marca distintiva de la administración de la calidad. Sin embargo, Ishikawa también llamó la atención de la alta dirección y la convenció de que era necesario un enfoque de control de calidad hacia toda la empresa, para asegurar el éxito del negocio.



**Ilustración 12:** Recuperado de <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/i/ishikawa.htm>.

El doctor Ishikawa se centró en el concepto de calidad total de Feigenbaum y promovió una mayor participación de todos los empleados, es decir, desde la alta dirección hasta el personal de planta, fortaleciendo la comunicación y el trabajo en equipo, reduciendo la dependencia en los profesionales y los departamentos de calidad. Como fundamentos para la implementación de la calidad total, el trabajo que realizó consistía simplemente en la recopilación y análisis de la información real utilizando herramientas sencillas visuales, técnicas estadísticas y trabajo en equipo, para plantear las mejoras que debían realizarse. Al igual que otro creía que la calidad comienza con el cliente y que debía entenderse cuales eran sus necesidades como base para mejorar y que las quejas tienen que manejarse en forma activa.

A continuación, resumimos algunos elementos claves de su filosofía, (*Lindsay, 2005*):

1. La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
2. El primer paso en la calidad es conocer las necesidades de los clientes.
3. El estado ideal del control de calidad ocurre cuando la inspección ya no es necesaria.
4. Eliminar la causa original y no los síntomas.
5. El control de la calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y todas las divisiones.

6. No se deben confundir los medios con los objetivos.
7. Poner la calidad en primer lugar y establecer sus perspectivas de las utilidades a largo plazo.
8. La mercadotecnia está al inicio y al final de la calidad.
9. Los directivos no deben demostrar enojo cuando sus subordinados presentan los hechos.
10. Noventa y nueve por ciento de los problemas en una empresa se pueden solucionar con herramientas sencillas de análisis y solución de problemas.
11. Los datos sin información sobre la dispersión (es decir la variabilidad) son falsos.

## Genichi Taguchi

Un ingeniero japonés, Genichi Taguchi – cuya filosofía se basa en gran medida en la de Deming – explicó el valor económico de reducir la variación. Taguchi sostiene que la definición de la calidad basada en la manufactura como una conformidad con los límites de las especificaciones presenta errores inherentes.



El enfoque de Taguchi supone que cuanto menor es la variación con la especificación nominal, mejor será la calidad. A su vez, los productos son más consistentes y los costos totales son menores. Taguchi midió la calidad como la variación del valor meta de una especificación de diseño y luego convirtió esa variación en una “función de pérdida” económica que expresa el costo de la variación en términos monetarios.

**Ilustración 13:** Recuperado de <http://www.automotivehalloffame.org/honoree/genichi-taguchi/>.

También contribuyó a mejorar los enfoques de ingeniería para el diseño de productos. Al diseñar un producto que sea insensible a la variación en la manufactura, los límites de las especificaciones pierden su significado. Sugirió ciertas técnicas del diseño de experimentos para identificar las variables de diseño más importantes, a fin de minimizar los efectos de los factores no controlables de la variación en los productos. Por tanto, sus enfoques atacaron los problemas de calidad desde el principio de la etapa de diseño, en lugar de reaccionar ante aquellos que surgen en etapas posteriores de la producción.

La filosofía de Genichi Taguchi planteaba lo siguiente:

- **Función de pérdida:** la calidad se debe definir en forma monetaria mediante la función de pérdida, en la que cuanto mayor sea la variación de una especificación respecto al valor nominal, mayor será la pérdida monetaria transferida al consumidor.

- **Mejora continua:** la mejora continua del proceso productivo y la reducción de la variabilidad son indispensables para subsistir en la actualidad.
- **Variabilidad:** Puede cuantificarse en términos monetarios, la variabilidad del funcionamiento del producto provoca una pérdida al usuario
- **Diseño del producto:** Se genera la calidad y se determina el costo final del producto.
- **Optimización del diseño del producto:** Se puede diseñar un producto con base en la parte no lineal de su respuesta, a fin de disminuir su variabilidad.
- **Optimización del diseño del proceso:** Se reduce la variabilidad por medio del diseño de experimentos, al seleccionar los niveles óptimos de las variables involucradas en la manufactura del producto.
- **Ingeniería de Calidad:** Taguchi desarrolló también una metodología que denominó ingeniería de calidad, que se divide en Ingeniería de línea y fuera de línea.<sup>5</sup>

También creó el concepto de calidad robusta, el cual se enfoca en el diseño de un producto uniforme a fin de evitar que las variaciones en la calidad del entorno donde se fabrica un producto o se procesa algo afecten la calidad del artículo final.

#### 4. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

A lo largo de este capítulo hemos desarrollado el concepto de calidad, desde sus primeros orígenes hasta su evolución y los aportes de personas que dedicaron su vida a la calidad, a fin de lograr la eficiencia en las organizaciones. Si bien se han expuesto distintas teorías, las mismas tienen más semejanzas que diferencias, cada una ve a la calidad como una práctica necesaria para enfrentar la competitividad futura de los mercados, a través de distintas miradas o lineamientos. Sin embargo, todas coinciden que el compromiso de la alta dirección es fundamental, demuestra que las prácticas en la administración de la calidad ahorran dinero, no cuesta dinero; como muchos empresarios de la vieja escuela creían. La calidad es responsabilidad de todos, tanto de la administración como de los trabajadores y reconoce además la necesidad de cambiar la cultura organizacional, se necesitaba de un cambio radical y como todo cambio resulta complejo.

---

<sup>5</sup> Recuperado de <https://historia-biografia.com/genichi-taguchi/>.

La naturaleza individual de las empresas complica la aplicación estricta de una filosofía específica, de hecho, el ritmo actual del mercado es turbulento y las empresas deben adaptarse todo el tiempo para no quedarse atrás una de otra.

## CAPÍTULO II: CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS

En este capítulo desarrollaremos la calidad desde la perspectiva de los servicios, en particular en la gestión pública o instituciones sin fines de lucro, con el fin de ir aproximándonos al alcance de nuestro trabajo.

En el capítulo anterior vimos el concepto de calidad de acuerdo a los distintos autores y sus teorías y su evolución en el tiempo. Sin embargo, es necesario entender cómo funciona o se adaptan estos conceptos a las instituciones u organizaciones de servicios.

En general, resulta común encontrar información de aplicación con relación al desarrollo de productos, es decir, enfocados en la industria de manufactura. Por lo tanto, para ampliar nuestros conocimientos de acuerdo a la ejecución de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) en instituciones de servicios se llevarán a cabo entrevistas con profesionales para complementar la bibliografía hallada.

### 1. INSTITUCIONES PÚBLICAS Y LA CALIDAD

#### A- CONCEPTO DE SERVICIO PÚBLICO Y EDUCACIÓN SUPERIOR



Para comenzar este capítulo es necesario hacer mención a conceptos como: **servicio**, **servicio público** e introducir el concepto y objetivo de la **educación superior**, para facilitar la comprensión del trabajo propuesto, es decir, el alcance del mismo, como ya mencionamos.

*“El concepto de servicio proviene del latín *servitium*. El mismo hace referencia a la acción servir, sin embargo, este concepto tiene múltiples acepciones desde la materia en que sea tratada.*”

Ilustración 14: Extraída de <https://www.demosmas.es/2019/05/18/una-ciudad-con-unos-servicios-publicos-de-calidad/>.

*Los servicios, desde el punto de vista del mercadeo y la economía, son las actividades que intentan satisfacer las necesidades de los clientes. Los servicios son lo mismo que un bien, pero de forma no material o intangible. Esto se debe a que el servicio sólo es presentado sin que el consumidor lo posea.*



***Los servicios pueden ser administrados tanto desde el estado, como desde los sectores privados, incluso en forma mixta***". Extraído de <https://concepto.de/servicio/> [Mayo,2019].

Se entiende por **servicio público** como aquel cuyo principal proveedor es el *Estado*, a fin de satisfacer las necesidades básicas de los ciudadanos de una comunidad (seguridad, justicia, salud y educación) durante su gobierno. Están organizados conforme a disposiciones legales vigentes y su prestación debe ser de manera continua, uniforme y consistente, de manera tal, que se garantice el cumplimiento del deber a través de la administración pública.

Los servicios públicos cumplen un rol importante en el desarrollo de una comunidad, por lo que su privación, prestación deficiente o exclusión en algunos sectores de la población deteriora el nivel de vida de los ciudadanos.

Entre los servicios que el Estado se compromete a garantizar se encuentra la **educación** en sus cuatro niveles: inicial, primario, secundario y **superior**. Para profundizar nuestro conocimiento es necesario mencionar el objetivo que tiene la educación a nivel superior, en este caso, por ser el ámbito bajo análisis.

Según la LEY NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR Nro. 24.521, consultada en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25394/texact.htm> [Mayo,2019], perteneciente a la información legislativa del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Presidencia de la Nación Argentina. En su artículo 3: La educación superior tiene por finalidad proporcionar formación científica, profesional, humanística y técnica en el más alto nivel, contribuir a la preservación de la cultura nacional, promover la generación y desarrollo del conocimiento en todas sus formas, y desarrollar las actitudes y valores que requiere la formación de personas responsables, con conciencia ética y solidaria, reflexivas, críticas, capaces de mejorar la calidad de vida, consolidar el respeto al medio ambiente, a las instituciones de la República y a la vigencia del orden democrático.

Y según el artículo 4 son objetivos de la Educación Superior, además de los que establece la ley 24.195 en sus artículos 5, 6, 19 y 22:

- a) Formar científicos, Profesionales y técnicos, que se caractericen por la solidez de su formación y por su compromiso con la sociedad de la que forman parte;
- b) Preparar para el ejercicio de la docencia en todos los niveles y modalidades del sistema educativo;
- c) Promover el desarrollo de la investigación y las creaciones artísticas, contribuyendo al desarrollo científico, tecnológico y cultural de la Nación;

- d) Garantizar crecientes niveles de calidad y excelencia en todas las opciones institucionales del sistema;
- e) Profundizar los procesos de democratización en la Educación Superior, contribuir a la distribución equitativa del conocimiento y asegurar la igualdad de oportunidades;
- f) Articular la oferta educativa de los diferentes tipos de instituciones que la integran;
- g) Promover una adecuada diversificación de los estudios de nivel superior, que atienda tanto a las expectativas y demandas de la población como a los requerimientos del sistema cultural y de la estructura productiva;
- h) Propender a un aprovechamiento integral de los recursos humanos y materiales asignados;
- i) Incrementar y diversificar las oportunidades de actualización, perfeccionamiento y reconversión para los integrantes del sistema y para sus egresados;
- j) Promover mecanismos asociativos para la resolución de los problemas nacionales, regionales, continentales y mundiales.

Observamos que “**la calidad**”, según el ítem “*d*” referenciado en los objetivos de la educación superior, es una particularidad que las instituciones públicas deben trabajar para mejorar sus procesos internos garantizando niveles óptimos en los servicios que brindan a la comunidad.

Al igual que en la educación la calidad debe estar presente en todos los servicios que el Estado brinda a los usuarios/ciudadanos, ya que, estos influyen en la calidad de vida de la ciudadanía.



**Ilustración 15:** Extraída de <https://quees.club/calidad/>.

La Institución Universitaria como muchas otras instituciones públicas posee una estructura compleja, donde se requiere de una organización sólida, capaz de cumplir cada uno de los objetivos que establece la ley. La gestión de gobierno, entendiéndose como los órganos responsables del funcionamiento de las instituciones, debe garantizar procesos eficientes que contribuyan a una administración transparente y servicios de excelencia. Es aquí, donde la calidad, innovación y otros factores son muy importantes para el desarrollo de la actividad pública.

Esta complejidad da lugar a estructuras organizacionales más sólidas y diferenciadas, al desarrollo de procesos internos más estrictos y a la profesionalización de tareas. La universidad como organización responde a estructuras burocráticas y de decisión política, por lo que la implementación

de cambios en algunas áreas genera resistencia o responde a largos procesos. Según la fuente <http://www.coneau.edu.ar/archivos/1326.pdf> [Mayo, 2019]: **“En toda universidad existen ámbitos en los que el modelo burocrático tiene vigencia y constituye el marco analítico que corresponde utilizar”**. Esto también se da en muchas instituciones de carácter público.

Debemos tener en cuenta que los procesos administrativos en las instituciones públicas responden a un marco legal que debe cumplirse para dar continuidad a cada una de las instancias que involucran. Por ello, la **eficiencia** es fundamental, ya que algún error u omisión en las etapas del proceso significa una gran pérdida de tiempo, ya que en ocasiones se requieren de autorizaciones que suelen tardar un tiempo sustancial.

Entonces, ¿Por qué debemos preocuparnos por la calidad en la administración pública, si no posee competencia, si existen normas que regulan el comportamiento y funcionamiento de la gestión?

Porque más allá de las regulaciones y de la necesidad de burocratizar determinados procesos administrativos, la educación y cualquier ámbito público requiere de la implementación de mejoras, a fin de atender a las necesidades y exigencias de los ciudadanos. La calidad es tan importante como en el sector privado, se deben brindar servicios sin errores, sin lentitud, desperdicio y duplicación, mediante el uso eficiente de los recursos para generar mayor confianza, transparencia y credibilidad en las gestiones de gobierno.

## B- LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E INSTITUCIONES EDUCATIVAS



**Ilustración 114: Elaboración propia.**

La **Administración Pública**<sup>6</sup> ha atravesado y atraviesa cambios de modernización, necesarios para adaptarse al entorno global. La calidad se ha introducido como un medio para cambiar la imagen de ineficiencia del sector público y fortalecer la legitimidad del Estado, bajo modelos de gestión que contribuyan a tal fin.

Por consiguiente, **“la calidad debe ser 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, es decir, el ente (persona física o jurídica) final por el cual se justifica una acción y el que, a su vez, justifica la existencia del proveedor de dicho bien o**

<sup>6</sup> Cuando hacemos referencia la administración pública, entiéndase que la misma también involucra a la gestión universitaria.

**servicio**". Según <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MALVICINO,%20Guillermo%20-%20La%20gestion%20de%20la%20calidad.pdf> [Mayo, 2019].

El ciudadano/cliente ya no se concibe como el simple consumidor o usuario final definido por el mercado, existen otras relaciones entre el Estado y el ciudadano, estas relaciones son más complejas y enriquecedoras, generan compromisos recíprocos, mayor participación del ciudadano.

Según López Camps (1998) pueden identificarse hasta siete categorías relacionales entre el ciudadano y el Estado, las mismas son:

<b>Beneficiario de prestaciones públicas</b>	En sentido amplio – los beneficiarios de las prestaciones públicas son todos los ciudadanos que tienen derecho de disfrutar de los bienes o servicios que provee el Estado. Es la persona, natural o jurídica, sobre la que recaen los beneficios.
<b>Consumidor</b>	<u>Organización</u> o individuo que consume bienes o servicios en una sociedad de mercado. Se trata del último paso del proceso productivo, en concreto es el cliente final.
<b>"Produmidor"</b>	Consumidor y productor. Corresponden a aquellas personas que por su capacidad crítica y conocimientos le son útiles al mercado para innovarlo, empleando las tecnologías disponibles.
<b>Usuario</b>	Se denomina usuario, palabra que deriva del vocablo latino "usuarius" al agente que utiliza o se sirve de un bien o un servicio. Quienes disfrutan de servicios, públicos o privados, también son usuarios.
<b>Comprador</b>	Según la Real Academia Española (RAE) es el que compra. El comprador es el que cubre necesidades adquiriendo bienes o servicios a cambio de un precio cierto.
<b>Contribuyente</b>	Sujeto pasivo que realiza el hecho imponible definido en la ley, poniendo así de manifiesto la capacidad económica sometida al gravamen.
<b>Regulado</b>	Que se ajusta a una regla o que es conforme a ella.

Ahora bien, es necesario contar con instrumentos que orienten, “normas generalmente voluntarias” sobre las cuales se asienten los lineamientos del Sistema de Gestión de calidad (SGC) de la organización.

Es importante que consideremos que:

- La calidad es fácil de lograr, porque la hacemos cada uno de nosotros.
- La calidad debe estar presente en todas las actividades de una organización.
- La mejora continua es la base de la calidad en una organización.
- Trabajar con calidad implica trabajar con simpleza, agilidad y eficiencia.
- La cooperación es el mejor camino para avanzar en la gestión de la calidad.
- Es muy importante tener en cuenta la capacidad de innovar en la búsqueda de una mayor calidad en los servicios públicos.
- El pilar fundamental de una gestión de calidad es la reducción de los costos.

Al igual que en las empresas privadas se debe centrar la atención en el cliente externo (ciudadano) de la organización o institución pública, lo que alcanza, además a sus empleados (funcionarios y servidores públicos) a los cuales se les asigna la categoría de clientes internos. Son los clientes quienes le otorgan información útil a la institución para determinar los criterios de mejora y eficiencia que deben alcanzar.

En el ámbito de la educación la calidad forma parte del lenguaje de las instituciones a fin de ofrecer servicios educativos de excelencia, muchas de ellas no solo incluyen la **calidad** como parte de la formación académica obligatoria, sino que también utilizan sistemas o herramientas de gestión de calidad en los procesos administrativos para garantizar un correcto funcionamiento. Como se mencionó anteriormente el ámbito académico es complejo por las interrelaciones del sector en el que se desenvuelve, es decir, con la sociedad en su conjunto, gobierno, empresas, otras instituciones colaborativas y el ámbito internacional. Por eso se ha vuelto una necesidad revisar y adecuar constantemente los procesos para trabajar con eficiencia, mediante el uso correcto de los recursos, la reducción de plazos de los procedimientos administrativos y el fortalecimiento de las relaciones mediante la construcción de valor.

## 2. GESTIÓN DE LA CALIDAD EN INSTITUCIONES MENDOCINAS

De acuerdo a lo mencionado hasta el momento podemos afirmar que muchas instituciones de orden público han adoptado herramientas de gestión que le han permitido mejorar sus procesos administrativos, impactando en la mejora de la calidad de los servicios que prestan a la sociedad.



**Ilustración 115: Imagen modificada de**  
<https://es.slideshare.net/raulgh/prmio-nacional-de-calidad>.

A nivel nacional el gobierno argentino incentiva la eficiencia de las instituciones mediante programas como el: **Premio Nacional de la Calidad** de jurisdicción nacional, provincial y municipal, que tiene por objetivo *“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”*. Según <https://www.argentina.gob.ar/premionacionalcalidad> [Mayo, 2019].

Además, existe un **Plan Nacional de calidad** el cual se enfoca sobre todo en el sector productivo, cuyo fin es garantizar *“la calidad de la producción nacional de bienes y servicios con el fin de favorecer la inserción de nuestros productos en el mercado nacional e internacional e impulsar una mayor complejidad y diversificación de la producción”*. Extraído de <https://www.argentina.gob.ar/plan-nacional-de-calidad> [Mayo, 2019].

Este plan consiste en la evaluación y control de las mejores prácticas internacionales cuyo objetivo es poder aplicarlas a los procesos de producción de nuestro país, impulsando una acción coordinada y trabajo en conjunto entre varias dependencias y organismos ministeriales. *“Se apunta a velar por la defensa del consumidor, establecer los reglamentos técnicos de las empresas y promover la certificación de sellos de calidad”*. Extraído de <https://www.argentina.gob.ar/plan-nacional-de-calidad> [Mayo, 2019].

A nivel provincial además de contar con las iniciativas de la nación, la administración pública posee áreas que promueven el desarrollo y la calidad de los procesos administrativos como, por ejemplo, *“El Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia de Mendoza presentó y dio lanzamiento a programas de capacitación para la Alta Dirección y Mandos Medios. Además, anunció el inicio de la 2ª cohorte del Diplomado en Gestión de Recursos del Estado. Estos programas de actualización en gestión se desarrollan con la colaboración del INAP (Instituto Nacional de la Administración Pública) y de la Universidad Nacional de Cuyo”*. Extraído de <http://www.prensa.mendoza.gov.ar/gobierno->

[lanzo-programas-de-capacitacion-para-la-alta-direccion-y-mandos-medios-de-la-administracion-publica/](#) [Mayo, 2019].

En el ámbito industrial *el IDITS (Instituto de Desarrollo Industrial, Tecnológico y de Servicios) brinda apoyo a las empresas industriales de Mendoza, que se encuentran interesadas en la aplicación y certificación de normas de gestión de calidad, inocuidad, cuidado ambiental, sistemas integrados u otros, mediante un Programa de Asistencia en implementación de Normas de gestión de Calidad*. Extraído de <http://www.idits.org.ar/contenido/54/mejora-en-los-procesos-de-calidad-por-una-gestion-integral> [Mayo,2019].

Dicho programa motiva a las empresas a trabajar bajo estándares de calidad adecuados, para ello se encarga de brindar asesoramiento desde el inicio hasta la obtención de la certificación.

La calidad no es ajena a las instituciones públicas, se ha convertido en una herramienta de gestión que se encuentra inmersa a cualquier tipo de organización, no se concibe, ninguna actividad sin ella. Es necesaria para asegurar niveles óptimos de eficiencia, eficacia y competitividad.

Cabe mencionar que varias instituciones de la provincia cuentan con certificación de las **Normas Internacionales ISO 9001: 2015**, entre ellas:

- el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Mendoza;
- el Honorable Concejo Deliberante de Junín, Maipú y Rivadavia;
- AUTAM (Asociación Unida Transporte Automotor Mendoza);
- EDEMSA (Empresa Distribuidora de Electricidad de Mendoza S.A.);
- ISCAMEN (Instituto de Sanidad y Calidad Agropecuaria Mendoza);
- Ministerio Público Fiscal de Mendoza;
- Municipalidad de Junín, Tunuyán y Maipú;
- Legislatura de Mendoza - Honorable Cámara de Senadores de la Provincia de Mendoza;
- Poder Judicial de la Provincia de Mendoza.



**Ilustración 18:** Recuperada de [http://fireequipmentmexico.com/nosotros\\_FEMSA\\_Certificacion\\_IS09001.php](http://fireequipmentmexico.com/nosotros_FEMSA_Certificacion_IS09001.php).

Dentro del ámbito universitario:

- la Fundación Universidad Nacional de Cuyo – FUNC
- la Coordinación de Gestión Personal Secretaría Económica y de Servicios RECTORADO – UNCUYO.
- La Facultad de Ciencias Económicas (versión 2008).

- La Facultad de Ciencias Aplicadas a la Industria – UN Cuyo.

*“La certificación otorga credibilidad y seguridad a las organizaciones”* de Ibaceta, Marcela (2019).

El concepto de calidad ha crecido notablemente en las instituciones públicas, poco a poco se ha logrado instaurar en nuestro lenguaje la mejora continua, constantemente se busca ofrecer servicios cada vez más competitivos, de hecho, observamos como el avance tecnológico y el crecimiento han hecho necesario la modernización y actualización de las organizaciones, tanto privadas como públicas.

#### A- IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS Y HERRAMIENTAS DE CALIDAD EN INSTITUCIONES MENDOCINAS Y EL ÁMBITO UNIVERSITARIO

Como se ha mencionado el trabajo de aplicación se desarrolla en el marco de la gestión de gobierno en el ámbito de la educación superior. Para conocer cómo se percibe la calidad y si actualmente poseen programas especiales para la mejora, se realizaron diferentes entrevistas en la Universidad Nacional de Cuyo. Es importante destacar que nos centramos en primer lugar en la Universidad por ser el eje central de nuestro trabajo.

Además, ampliaremos nuestro desarrollo con información de diferentes fuentes para conocer otras instituciones públicas, fuera del ámbito universitario.

##### ***La universidad***

La Universidad Nacional de Cuyo, en su conjunto, se encuentra familiarizada con el término de “calidad”, porque sus esfuerzos van dirigidos al fortalecimiento de la educación superior, garantizando la **excelencia** en los servicios que ofrece a la comunidad.

Posee un gran número de relaciones con otros espacios como empresas, universidades internacionales, entidades gubernamentales, entre otras, que contribuyen al desempeño de la universidad y al desarrollo de mejores profesionales.



**Ilustración 19: Recuperada de [https://es.m.wikipedia.org/wiki/Archivo:Escudo\\_uncuyo.jpg](https://es.m.wikipedia.org/wiki/Archivo:Escudo_uncuyo.jpg)**



Por ello es necesario trabajar con **eficiencia**<sup>7</sup>, no solo desde el punto de vista académico, sino también en la gestión administrativa y de gobierno, para lograr las vinculaciones necesarias y optimizar los recursos que la nación provee a la universidad para su funcionamiento.

Entre las herramientas de gestión que colaboran en la mejora continua la universidad posee diversos, programas y áreas encargadas de la gestión, modernización e internacionalización y recientemente un modelo de universidad transparente.

A continuación, nombraremos **algunos** programas que se llevan a cabo para mejorar la gestión universitaria:

- Programa de mejoramiento UN Cuyo - Res.167/2006 - C.S;
- Programa de mejoramiento de la educación de grado;
- Mejoramiento del egreso en las carreras de grado - Programa de Inclusión Social Gustavo Andrés Kent;
- Programa Nexos (apoyo a estudiantes y docentes en el fortalecimiento de sus capacidades) - Sec. Académica;
- Universidad Transparente- Portal de gobierno abierto;
- Plan de modernización UN Cuyo - Dirección de Políticas Públicas y Planificación UN Cuyo, incluye entre sus iniciativas: expediente electrónico, bono de sueldo digital y digesto integrado;
- Proyectos de Desarrollo Institucional (PDI) - Dirección de Políticas Públicas y Planificación UN Cuyo;
- Fortalecimiento de las capacidades estatales y mejoras en la gestión municipal- Dirección de Políticas Públicas y Planificación UN Cuyo.



**Ilustración 20:** Recuperada de <http://www.universidad.com.ar/conoce-los-proyectos-del-programa-universidad-transparente>.

Esta información puede ampliarse ingresando a los diferentes portales y páginas web institucionales.

Para enriquecer la información hallada, consideramos importante escuchar la experiencia de trabajadores docentes y no docentes, se logró entrevistar a la actual Coordinadora de Gestión de Personal del Rectorado UN Cuyo, Encargado de calidad de la FUNC (Fundación Universidad Nacional

<sup>7</sup> La **eficiencia** hace referencia en a la correcta utilización de los recursos, ya que, generalmente estos recursos suelen ser limitados.

de Cuyo) y de la Facultad de Ciencias Económicas, además de una docente titular de la cátedra de Administración del Sector Público de la F.C.E , que desempeña funciones en el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Mendoza.

El modelo de las **encuestas realizadas** puede observarse en los **Anexos n°1,2 y3** del presente trabajo, cabe destacar que, lo que más colaboró en el relevamiento de la información de interés, además de la encuesta, fue la charla que se pudo establecer con cada uno de ellos, la cual fue imposible transcribir en la encuesta, dado que surgió de manera espontánea. Sin embargo, la mayoría de los datos e información, pudo referenciárselos y ampliar su contenido mediante el apoyo de las páginas web de las instituciones.

Se hizo hincapié en el conocimiento que tenían sobre calidad, cual había sido su experiencia y los beneficios que obtuvieron tras certificar la **Norma Internacional ISO 9001:2015** u otra versión a la mencionada, a fin de conocer, como había sido su implementación y los resultados que obtuvieron, como así también el uso de herramientas de gestión de la calidad.

Todas las personas entrevistadas conocían o habían escuchado sobre **“calidad”** por la profesión y por su labor actual. Además, manifestaron que trabajan bajo el cumplimiento de determinados estándares de calidad que responden a un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en las instituciones en las cuales se desempeñan.

Otro punto de coincidencia destacado por las personas entrevistadas fue lo que genera la implementación de la norma, “ el **orden**”. Si bien resultó un proceso largo y de mucho esfuerzo los resultados obtenidos fueron realmente positivos.

En general, debieron iniciar el **proceso desde cero**, comenzando por la determinación y documentación de los procesos que hasta el momento eran implícitos y que dependía de quien lo realizara. Para ello debieron capacitarse y realizar reuniones continuamente para rever los procesos administrativos, hasta que lograran definirlos correctamente. Esto llevó a construir un gran aprendizaje a las personas intervinientes.

Así mismo, **debieron trabajar en la misión, los objetivos y las políticas del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)**, además de determinar los responsables de cada proceso y los indicadores de desempeño. Es decir, contribuyeron en la creación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), teniendo en cuenta los requerimientos de la norma. Fue un trabajo de análisis interno y externo, generación de contenido, documentación e implementación.

En el caso de la **Coordinación de Gestión de Personal - Rectorado Anexo UN Cuyo** posee un



**Ilustración 21:** Recuperado de <http://www.universidad.com.ar/personal-de-la-uncuyo-certifico-normas-de-calidad-por-octavo-ano-consecutivo>.

comité que se reúne semanalmente o en su defecto en un periodo entre 15 a 30 días para discutir mejoras en los procesos, eventualidades y la implementación de cambios. Lograron certificar las Normas ISO 9001:2015 en el año 2017, tras 8 años de labor y cumplimiento de la Norma ISO 9001:2008.

*“Las áreas que componen la Coordinación de Gestión de Personal, y se encuentran incluidas en la*

*Certificación de Calidad son la Dirección General de Personal; la Dirección General de Medicina del Trabajo; la Unidad Ejecutora de Capacitación y el Departamento de Locación de Servicios”.*

Consultado en <http://www.universidad.com.ar/personal-de-la-uncuyo-certifico-normas-de-calidad-por-octavo-ano-consecutivo> [Mayo,2019].

Además, cuentan con un sistema abierto de **reclamos y sugerencias**<sup>8</sup> para generar soluciones eficientes, mejorando el servicio teniendo en cuenta las sugerencias.

Las personas no mostraron resistencia, han visto su implementación como un suceso necesario para ordenarse, conocer los procesos y alinear su trabajo con los objetivos de la Coordinación, ya que intervienen una cantidad considerable de áreas.

La **FUNC (fundación universidad Nacional de Cuyo)** también logró certificar las Normas ISO 9001:2015 a principios del año 2018, entre los servicios que ofrece la fundación encontramos los siguientes: capacitación y formación de recursos humanos; formulación, ejecución y seguimiento de proyectos; administración de fondos de terceros.

La certificación de la Norma ha sido necesaria para garantizar la excelencia de los servicios que brindan a la comunidad, por su vinculación con espacios de innovación y tecnología.



**Ilustración 22:** Recuperada de <http://func.uncuyo.edu.ar/la-fundacion-universidad-nacional-cuyo-certifico-normas-de-calidad>.

<sup>8</sup> Para ampliar información ingresar al siguiente link

<http://citsistemas2.uncu.edu.ar/consultas/1.0/?ai=consultas%7C%7C4000603&tcm=previsualizacion&tm=1>.

Expresaron que además de generar **valor** en sus servicios, esto les ha significado **mejorar los procesos internos** y transparentar el trabajo que realizan con el medio socio productivo. Extraído de <http://func.uncuyo.edu.ar/la-fundacion-universidad-nacional-cuyo-certifico-normas-de-calidad> [Mayo, 2019].

En el caso de la **Facultad de Ciencias Económicas** logró certificar las Normas ISO 9001:2008, fue un proceso colaborativo entre la alta dirección (autoridad máxima de gestión) y docentes especializados en calidad, por lo cual su implementación no fue compleja.

Además de la revisión de los procesos internos, actualmente implementan distintas herramientas de mejora como: plan estratégico, evaluación de desempeño docente y de asignatura, encuestas al personal de apoyo académico, portal abierto “**Tú opinión nos importa**”, entre otras.



La evaluación de desempeño es una herramienta que se aplica en todas las unidades académicas de la Universidad Nacional de Cuyo.

**Ilustración 23:** Recuperada de <http://fce.uncuyo.edu.ar/quejas-y-sugerencias>.

Aún no se han logrado certificar la última versión de la Norma Internacional. Cabe mencionar que dichas normas poseen un costo muy elevado, por lo que su recertificación no es un proceso inmediato. Sin embargo, las instituciones, conservan la práctica de mejora continua, manteniendo y perfeccionando el Sistema de Gestión de Calidad (SGC), evaluando nuevos cambios, para cumplir con los requisitos de la última versión.

Esto nos da la pauta que, pese a la imposibilidad de renovar la certificación, trabajar bajo los requerimientos de la norma genera grandes beneficios a las instituciones que la implementan.

La **Facultad de Ciencias Aplicadas a la Industria** en el 2011 comenzó su proceso de aplicación



**Ilustración 24:** Captura de imagen de <http://fcai.uncuyo.edu.ar/imagen-institucional>.

y certificación de las Normas Internacionales ISO 9001. En el 2002 certificó la Dirección de Servicios a Terceros y la recertificó en el 2011 cuyo alcance es el “Desarrollo, planificación y realización de análisis fisicoquímicos, biológicos y radio químico de alimentos, agua, suelo, minerales y servicios de capacitación a terceros. Certificado de Registro N° 9000 627. Extraído de <http://fcai.uncuyo.edu.ar/sistema-de-calidad> [Mayo, 2019].

Cabe mencionar que el **LICEO AGRÍCOLA Y ENOLÓGICO Domingo Faustino Sarmiento** perteneciente a la UN Cuyo se encuentra en proceso de la certificación de la Norma Internacional ISO 9001:2015 por la gestión de la calidad educativa, tras haber participado del **Proyecto Alfredo Hirsch** que organiza la Asociación Pro Enseñanza Agropecuaria. Es realmente destacable el trabajo y esfuerzo que han realizado para cumplir con los requisitos que exige la norma, sobre todo en cuanto al tiempo de dedicación para que pueda concretarse lo antes posible.



**Ilustración 25: Recuperada de <http://lae.uncuyo.edu.ar/proyecto-alfredo>.**

Muchos de los colegios de la universidad muestran sus políticas o pautas de gestión y normas, inclusive ofrecen consejos a los docentes para desempeñarse correctamente en el aula, si bien no poseen un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), esto colabora en el logro de su misión y objetivos, por lo que de alguna manera contribuyen a la mejora continua.

La Esc. del Magisterio ha propuesto la implementación de un **Instrumento de Autoevaluación de la Calidad Educativa (IACE)**, el cual les permite conocer más la estructura y el funcionamiento de la propia Escuela con vistas a mejorar su calidad y generar un entorno que brinde mejores oportunidades educativas a los adolescentes que se forman en la institución. Este instrumento, por su formato de autoevaluación, propicia la implementación de dinámicas grupales para realizar reflexiones conjuntas y buscar acuerdos. Según <http://magisterio.uncuyo.edu.ar/upload/documento-calidad-educativa.pdf> [Mayo,2019].

Esta información se encuentra en un documento donde además se referencia el concepto de calidad educativa y la herramienta a implementar, para ampliar el contenido visite el siguiente link: <http://magisterio.uncuyo.edu.ar/upload/documento-calidad-educativa.pdf>. Desde la perspectiva que proponemos en el trabajo desarrollado, lo que nos interesa mostrar es cómo las instituciones trabajan y se esfuerzan por mejorar su eficiencia y el servicio que brinda a la comunidad. Este es un claro ejemplo de ello.

### ***Otras instituciones públicas***

A nivel Nacional se han incrementado los programas de modernización del estado y de la incorporación de nuevas prácticas destinados a la gestión pública eficiente, en gran parte la Jefatura de Gabinete de Ministros se encarga de esta labor.

Existe un espacio "COFEMOD" (Compromiso Federal para la Modernización del Estado) donde la Nación y las Provincias se encuentran a fin de modernizar el Estado.



**Ilustración 26: Recuperada de**  
<https://www.argentina.gob.ar/cofemod>.

*“La Secretaría de Modernización de la Nación, el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) y el Gobierno de la Provincia de Mendoza firmaron un convenio de cooperación y asistencia técnica para fortalecer la implementación*

*de la Gestión por Resultados en el Sistema de Inversión Pública provincial”.* Extraído de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/modernizacion-y-cippec-procuran-fortalecer-la-gestion-por-resultados-de-mendoza> [Mayo,2019].

Este convenio se realizó para fortalecer la **gestión por resultados** lo cual contribuye a mayor transparencia, mejor rendición de cuentas y calidad institucional, esto además permitirá llevar a cabo una mejor planificación y definición de la inversión pública, ya que podrán acceder a la información necesaria actual en tiempo y forma



**Ilustración 27: Recuperada de**  
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/modernizacion-y-cippec-procuran-fortalecer-la-gestion-por-resultados-de-mendoza>.

*“La mejora continua de los servicios del Estado mediante la definición de objetivos, la planificación y la evaluación constituye uno de los ejes prioritarios del Compromiso de Modernización del Estado, firmado en 2017 por los Gobernadores y el Presidente de la Nación. También forma parte de la agenda prioritaria del COFEMOD, que tiene una Comisión de Trabajo específica dedicada a fortalecer la gestión por resultados y la calidad de los servicios y las políticas públicas.”* Extraído de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/modernizacion-y-cippec-procuran-fortalecer-la-gestion-por-resultados-de-mendoza> [Mayo,2019].

Hemos visto que tanto el Estado Nacional como las Provincias en sus últimas gestiones han trabajado a fin de mejorar sus servicios, se han logrado simplificar trámites mediante su digitalización de forma tal que solo es necesario conectarse en línea mediante un ordenador para llevarlos a cabo. Se han abierto más espacios y líneas de comunicación para ayudar al ciudadano. Esto es posible con la revisión y construcción de nuevos procesos administrativos y mediante la utilización de herramientas de gestión de calidad.

La **Ciudad de Mendoza** recibió el premio nacional a la “Calidad Municipal 2018”, fue destacada por la implementación de procesos de mejora continua en beneficio de la comunidad y la modernización de la gestión municipal, se valoraron aspectos como la planificación, la mejora

continua y los resultados, innovación, orientación al ciudadano entre otros aspectos. Según <https://ciudaddemendoza.gov.ar/2018/12/17/la-ciudad-recibio-el-primer-premio-nacional-a-la-calidad-municipal-2018/> [Mayo,2019].

La **Municipalidad de Maipú** lleva muchos años trabajando en la calidad y ha logrado implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), sus esfuerzos comenzaron en el año 1990 siendo la precursora en la implementación de un **Modelo de Gestión Total de la Calidad**, utilizado hasta entonces por empresas privadas y por industrias. Han sido años de trabajo y esfuerzo para brindar servicios eficientes a los vecinos de la comunidad. Posee un área específica que se encarga de todo lo relacionado a la calidad pública, la misma es el **“Departamento de Planeamiento y Gestión de la Calidad”**.



**Ilustración 28:** Recuperada de <http://www.nuestramendoza.org.ar/>.

Según [https://boe.mendoza.gov.ar/publico/pdf\\_pedido/36617](https://boe.mendoza.gov.ar/publico/pdf_pedido/36617) [Mayo, 2019] , estos han sido los pasos del municipio en la calidad:

- 1990** Comienzo de la Calidad en Maipú. Primer Programa de Calidad Total.
- 1994** Primer Municipio Ganador Premio Nacional a la Calidad Sector Público.
- 1995/6** Planeamiento Estratégico: Maipú Visión 2010. Comité de Planeamiento Estratégico y Gestión de la Calidad de la provincia de Mendoza.
- 1997** Experiencia Piloto Modelo de Gerenciamiento Municipal.
- 1999** Revisión del Modelo de Gerenciamiento Municipal. 1º Revisión Planeamiento Estratégico. Propuesta y Plan de Gobierno 1999 – 2003. Implementación Norma ISO 9002:94.
- 2000** Certificación Norma ISO 9002:94 en: “Recolección de Residuos Sólidos Domiciliarios y Mantenimiento del Parque Automotor afectado al mismo” y “Mantenimiento y Preservación del Parque Metropolitano Sur, Plazas, Paseos y
- 2000** Primer Municipio de Latinoamérica en Certificar ISO 9002:94 en 3 procesos.

- 2003** Reconocimiento a las Buenas Gestiones Municipales otorgado por el H. Senado de la Nación por la “Certificación ISO 9002:94” y una Mención Especial por la “Planta de Tratamiento de Residuos Sólidos Domiciliarios”. 2º Revisión Planeamiento Estratégico. Propuesta y Plan de Gobierno 2003-2007.
- 2004** Primer Municipio del país en revalidar el Premio Nacional a la Calidad. Sector Público. Comienza a Implementar ISO 9001: 2000.
- 2005** Primer Certificación ISO 9001: 2000 en 9 procesos. Ganador Premio Internacional The Bizz Awards.
- 2008** Certificación ISO 9001:2000 en 9 procesos. Se expuso la experiencia SGC en el Primer Congreso Mundial de la Calidad “Un paso seguro en el camino a la Excelencia en el Servicio Público”, Bogotá – Colombia.
- 2009** Se suman nueve (9) procesos a la Certificación ISO 9001: 2008.
- 2010** Certificación Integrada de ISO 9001:2008, 14001:2004, OHSAS 18001:2007 en el Parque Metropolitano Sur.
- 2011** Proceso Planificación Estratégica Maipú 2030 “Maipucinos preparados para el futuro”.
- 2012** Recertificación ISO 9001:2008 en 12 procesos.
- 2013** Se suman cinco (5) nuevos procesos a la Certificación ISO9001:2008. Ganador por tercera vez del Premio Nacional a la Calidad. Sector Público.
- 2015** Recertificación 2ª etapa ISO 9001:2008 en 20 procesos. “10 años Certificación ISO 9001”.
- 2016** Certificación ISO 9001: 2008 del proceso “Actividades desarrolladas por el Cine Teatro Imperial.



Realmente el trabajo que ha realizado la municipalidad es notable, por ello se consideró importante mencionar sus logros. Para ampliar el contenido véase la Ordenanza n° 5924 de la Municipalidad de Maipú o bien su publicación en el boletín oficial mediante el siguiente link: [https://boe.mendoza.gov.ar/publico/pdf\\_pedido/36617](https://boe.mendoza.gov.ar/publico/pdf_pedido/36617) .

Tanto la municipalidad de Maipú, Godoy Cruz y la Ciudad de Mendoza forman parte del programa “**NUUESTRA MENDOZA**” que se ocupa de la transparencia de las gestiones municipales de la provincia, en el siguiente link <http://www.nuestramendoza.org.ar/> podemos visualizar el **plan estratégico** de cada municipalidad, en la cual se incluyen objetivos, políticas de calidad e indicadores de desempeño, que contribuyen al crecimiento del municipio y la calidad de vida de los vecinos.



**Ilustración 29: Recuperada de** <http://www.nuestramendoza.org.ar/>.



**Ilustración 30: Recuperada de** <https://areaurbana.com/llego-sumen-plataforma-de-monitoreo-de-politicas-municipales/>.

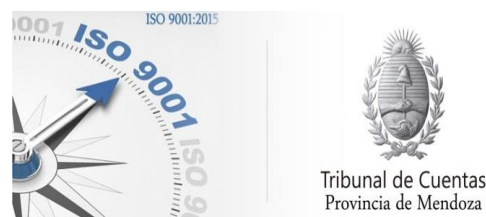
Además, se encuentra desarrollada la plataforma (App) “**SUMEN**”, donde el ciudadano puede realizar un seguimiento de la gestión municipal, es decir, observar los avances que realiza la gestión por proyecto (mediante ordenanza municipal), como así también su ubicación geográfica. Se puede descargar información pública y realizar sugerencias.

*Sumen es una herramienta, impulsada por Fundación Nuestra Mendoza, que permite a los gobiernos difundir y visibilizar sus Planes de Metas, favoreciendo la participación ciudadana y*

*transparentando las gestiones de gobierno.* Textual de <http://www.sumenmza.com.ar/#Features> [Mayo, 2019].

El plan estratégico y estas herramientas de seguimiento no solo sirven para transparentar la gestión y la información que es de orden público, sirve para que las instituciones vayan evaluando su desempeño y la satisfacción ciudadana, para implementar acciones de mejora cuando sea necesario. De esta forma las instituciones muestran compromiso y una buena imagen, asociada a la excelencia.

Como mencionamos entre los entrevistados, logramos contactar a la Directora de cuentas del **Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Mendoza**. La institución recientemente ha certificado la Norma Internacional ISO 9001:2015, al momento de la entrevista



**Ilustración 31: Recuperada de** <http://www.tribunaldecuentas.mendoza.gov.ar/.3>

venían trabajando con la versión anterior, lo cual ratifica lo mencionado, en cuanto al interés por certificar las normas, ya que los beneficios que obtuvieron han sido grandiosos, según expresó la Directora.

*“El alcance de la Certificación lograda hace referencia al Control, Asesoramiento y Juzgamiento de las Cuentas Públicas de la Provincia de Mendoza y a la elaboración de informes especiales, tanto de su Sede Central como de la Delegación Zona Sur, ubicada en la ciudad de San Rafael”.* Según <http://www.tribunaldecuentas.mendoza.gov.ar/node/124> [Mayo, 2019].

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) desarrollado se destaca por:

- **liderazgo y compromiso** del personal demostrado por la implementación y participación de **grupos de mejora**<sup>9</sup> que se encargan de la revisión de los procedimientos a fin de detectar fallas y buscar soluciones eficientes para mejorar el trabajo interno y la satisfacción de los ciudadanos/ usuarios.
- **Diseño y desarrollo** del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) “**SIGESCO**”, el cual permite visualizar en qué medida se han cumplido los objetivos y la ejecución de las tareas, funciona como un “cuadro de mando integral”, además posibilita hacer un seguimiento, es decir, permite medir la trazabilidad de los expedientes, entre otras utilidades.
- **Identificación y Trazabilidad** de los procesos, el sistema de gestión permite llevar un control de los procesos de la institución, como, por ejemplo, el registro de entradas y salidas de los agentes del Tribunal cuando se realizan las visitas a los organismos auditados y la identificación de documentos asociados a un índice digital que permite el rastreo y vinculación de antecedentes en los legajos físicos y piezas administrativas.

Cabe mencionar que en 2006 recibieron el **Premio Nacional a la Calidad - Categoría Administración Pública**, por los esfuerzos realizados para brindar servicios que tiendan a la excelencia y a la eficiencia de la gestión pública.

---

<sup>9</sup> Para ampliar información se recomienda ingresar al siguiente link <http://www.tribunaldecuentas.mendoza.gov.ar/grupos-de-mejora> .

El Tribunal de Cuentas, a partir de agosto de 1.999, a través de un convenio con la Facultad de Ciencias Económicas de la UN Cuyo, comenzó la ardua tarea de enmarcar su funcionamiento de acuerdo a los requerimientos organizacionales de las Normas ISO 9000.

Fue sometida a reiteradas auditorías que ayudaron a obtener la certificación de las Normas ISO 9000 el 28 de noviembre de 2001. Por lo cual es necesario señalar que:

Fue uno de los primeros organismos públicos de control, a nivel nacional, en desarrollar sus tareas bajo el marco de las normas ISO 9000:2000 y de la implementación de un **Sistema Integral de Mejora Continua**. Así en febrero de 2004 logró adaptar y certificar **las normas ISO 9000:2000**, cuyo alcance era el Control de Cuentas Públicas de la Provincia de Mendoza y Juicio de Cuentas.

De esta manera en octubre de 2006 obtuvo uno de sus mayores logros y reconocimiento de la gestión eficiente, mediante el Premio Nacional a la Calidad en la categoría Administración Pública.

Siguiendo sus pasos por la calidad y teniendo en cuenta la filosofía del Premio, el Tribunal recertificó las Normas y en junio de 2009 logró hacerlo en la versión 2008. En junio del año siguiente recertificó por 3 años más.

De acuerdo a lo consultado en <http://www.tribunaldecuentas.mendoza.gov.ar/premio-nacional-la-calidad> [Mayo,2019], *“El Sistema Integral de la Mejora Continua que lleva adelante el Tribunal está integrado por el Consejo Técnico, el Consejo para la Mejora Continua y los Grupos de Mejora. Los mismos son grupos interdisciplinarios internos que monitorean, fijan criterios y detectan las oportunidades de mejora que surgen del mismo Sistema”*.

En la Actualidad obtuvieron la certificación de las Normas ISO 9001 en su última versión, de acuerdo a lo mencionado anteriormente. Es necesario destacar que la Directora, es decir, nuestra entrevistada hizo referencia a: **“trabajar bajo el marco de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), ha permitido generar una cultura organizacional fuerte basada en la eficiencia, transparencia y mejora continua, lo cual nos pareció oportuno remarcar”**.



**Ilustración 32: Recuperada de <http://www.tribunaldecuentas.mendoza.gov.ar/responsabilidad-social>.**

El Tribunal de Cuentas constantemente realiza actividades para fortalecer su compromiso con la sociedad, como, por ejemplo, brinda un programa de pasantías para colaborar con la preparación y experiencia laboral de los jóvenes, como así también, desarrolla actividades de responsabilidad social, siendo responsable de la generación de estas actividades el grupo de mejora, cuyo fin es la Responsabilidad Social.

### 3- CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

Como vemos existen muchas organizaciones públicas en donde **la calidad** se encuentra presente en cada uno de sus procesos, poco a poco, se ha convertido en una práctica necesaria para cumplir con los objetivos de Modernización que posee la Nación Argentina y que impacta en la gestión de las Provincias.

La calidad y la implementación de herramientas de gestión que eran de uso común en organizaciones privadas y el sector industrial, han sido adaptadas para organizaciones de servicio, privado y público, por lo cual ninguna actividad puede ser concebida sin un mínimo de control y cumplimiento de estándares de eficiencia.

Sin embargo, debemos tener en cuenta que esto no es una realidad de todas las instituciones, en lo personal, considero que se desarrollan cada vez más actividades que tienden a la mejora y que se traducirá en un futuro en la implementación de sistemas o herramientas de gestión que contribuyan a la eficiencia institucional.

Los beneficios que se obtienen tras la implementación de la Norma Internacional y bajo el marco de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), son<sup>10</sup>:

- fortalece la cultura organizacional de las instituciones;
- permite conocer los procesos y los responsables de cada uno de ellos;
- mejora la comunicación;
- permite generar indicadores de eficiencia para su medición;
- aumenta la satisfacción de los usuarios;
- permite la detección temprana de errores;
- motiva y promueve la participación del personal;
- las personas se comprometen con la institución y el cumplimiento de sus políticas;
- genera transparencia en las actividades y ejecución de los recursos;
- colabora en la consecución de los objetivos;
- genera valor en los servicios que brindan;
- sirve como acreditación frente a terceros;
- mejora los resultados;
- ordena;

---

<sup>10</sup> Esta información surge de las entrevistas desarrolladas según modelo Anexo n°3 y de la información hallada en las fuentes a las cuales se ha hecho referencia.

- otorga credibilidad y seguridad;
- mejora la imagen institucional;
- ayuda a la integración de todos los departamentos y áreas;
- colabora en la toma de decisiones.

## CAPÍTULO III: NORMA ISO 9001:2015

En este capítulo desarrollaremos el marco teórico que nos ayudará a conocer las utilidades y beneficios que contiene la norma, para determinar en función del análisis que se llevará a cabo el próximo capítulo, la propuesta de mejora.

La norma ISO 9001:2015 es una herramienta de gestión que certifica estándares de calidad reconocidos a nivel mundial, pueden aplicarse tanto en organizaciones públicas y privadas, de producción o servicios. Las organizaciones pueden demostrar con su aplicación la capacidad de proporcionar productos y servicios competitivos capaces de satisfacer las necesidades de sus clientes. Fue elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (International Standardization Organization o ISO por sus siglas en inglés) y contiene los requisitos de un modelo de gestión eficiente.

Muchas organizaciones han encontrado en ella una forma eficiente para gerenciar sus actividades y mejorar sus resultados. Por eso creemos útil conocer y tomar parte de la norma para mejorar los procesos y la gestión en general del área bajo estudio, en tal caso, en la Dirección General de Presupuesto del Rectorado Anexo de la Universidad Nacional de Cuyo.

### 1. INTRODUCCIÓN

**ISO 9001** es el modelo de gestión más conocido y certificado del mundo. Su implementación ha sido tradicionalmente en sectores como el industrial o de manufactura, sin embargo, en los últimos años, se ha incorporado a sectores relacionados con la tecnología y la prestación de servicios, inclusive en el sector público. Esto es así, por que la norma ha ido evolucionando para adaptarse no solo a los entornos cambiantes del mundo empresarial, sino también a las nuevas exigencias de la sociedad, por lo que se han incluido nuevas prácticas y tecnologías.

Según se referencia en NOVEDADES ISO 9001:2015, Escrito por Paloma López Lemos [https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=gLInDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT18&dq=introduccion+la+iso+9001&ots=5tgWTjljoN&sig=4cFL8nzf66MIVI0E2b\\_k65sxN3M#v=onepage&q=introduccion%20a%20la%20iso%209001&f=false](https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=gLInDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT18&dq=introduccion+la+iso+9001&ots=5tgWTjljoN&sig=4cFL8nzf66MIVI0E2b_k65sxN3M#v=onepage&q=introduccion%20a%20la%20iso%209001&f=false) [Junio, 2019] . Nace en 1987, tras la Segunda Guerra Mundial. La organización **British Standard** desarrolla la norma BS 5750 en 1979 como estándar de control de proveedores, orientada al control de los resultados de producción, incluyendo muchos aspectos referentes a la gestión, como la evaluación del contrato o requisitos del cliente hasta las auditorías

internas o control de registros. Sin embargo, carecía de aspectos básicos de la gestión de calidad referidos a la satisfacción del cliente necesario para la mejora continua.

Esta norma es considerada la precursora más directa de la norma **ISO 9001**, por su gran éxito y aplicación en empresas de todos los países de Europa. Dado la gran difusión que obtuvo, ISO la adoptó en su totalidad como una eficiente práctica de gestión y la eleva como una norma internacional, la cual fue publicada como la primera versión de la norma **ISO 9001** en 1987.

Antes de la guerra, la organización conocida actualmente como **ISO (International Standardization Organization)**, funcionaba bajo la denominación de **Federación Internacional de Asociaciones de Normalización Nacionales (ISA)** y su objetivo era crear normas para el sector de ingeniería mecánica. Fue disuelta durante la segunda guerra mundial.

En 1946, se reunieron en Londres delegados de 25 países a fin de fundar una nueva organización internacional que fuera responsable de la creación de estándares internacionales. En 1947 comienza su actividad, como una organización independiente, no gubernamental y cuyo equipo se compone por representantes de más 100 países y más de 3000 organismos técnicos que se encargan de desarrollar y revisar normas para todos los sectores y ámbitos.

Debido a que “International Organization for Standardization” podía tomar distintas denominaciones en función de los diferentes países y sus respectivos idiomas, sus fundadores decidieron llamarla **ISO**, además “isos” del griego significa “iguales”. Por lo tanto, cualquiera sea el país o el lenguaje su nombre nunca cambiaría - **Willy Kuert**.



**Ilustración 33: Fundadores de ISO - Londres 1946. Extraído de [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/about%20ISO/docs/en/Friendship\\_among\\_equals.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/about%20ISO/docs/en/Friendship_among_equals.pdf).**

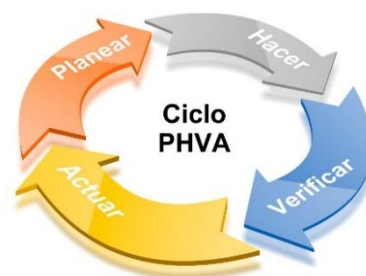
Tras muchos años de esfuerzo ISO lanzó la serie 9001 cuya última adaptación fue en 2015. Siendo aún la norma de referencia para organizaciones que desean aplicar sistemas de gestión de calidad eficaz y eficiente. Cuyo fin es servir de modelo para el aseguramiento de la calidad en la etapa de desarrollo, diseño, servicio, producción e instalación.

Implementar un sistema de gestión de calidad es una decisión estratégica que las organizaciones pueden utilizar para mejorar el desempeño general y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Los beneficios potenciales que se obtienen al implementar un SGC<sup>11</sup> basado en la Norma Internacional son:

- proporciona a las organizaciones la capacidad de ofrecer productos y servicios que cumplan con los requerimientos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables;
- ayuda a incrementar la satisfacción del cliente;
- aborda riesgos y oportunidades asociadas a su contexto y objetivos;
- demuestra la conformidad con los requisitos del SGC<sup>12</sup> especificados.

Esta Norma Internacional se basa en un enfoque de procesos, que incorpora el **ciclo de Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA)** y el **pensamiento basado en riesgo**. Este enfoque permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones. El ciclo PHVA es útil para asegurar que los procesos de una organización cuenten con recursos y se ejecuten efectivamente, que las oportunidades de mejora se determinen y se tomen consecuentemente acciones que permitan la mejora continua.



**Ilustración 34: Recuperada de <https://h5p.org/h5p/embed/336388>.**

El pensamiento basado en riesgo incentiva a la organización a determinar los factores que producen desvíos en los procesos o en el sistema de gestión de calidad de acuerdo a los objetivos planificados, para poner en marcha controles preventivos para disminuir efectos negativos y maximizar las oportunidades de mejora.

La norma establece requisitos específicos que deben cumplirse y que son complementarios tanto para organizaciones de producto como de servicios. El cumplimiento continuo de estos requisitos y la consideración constante de las necesidades y expectativas futuras se convierten en un desafío de las organizaciones actuales, debido a la complejidad del mercado o contexto en el que se desenvuelven. Para lograr estos objetivos las organizaciones pueden optar por diferentes alternativas de mejoras, además de la corrección y la mejora continua, tales como el cambio abrupto, la innovación y reorganización.

<sup>11</sup> SGC (Sistema de Gestión de Calidad).

<sup>12</sup> SGC (Sistema de Gestión de Calidad).



La Norma Internacional utiliza tres formas verbales para expresar los requisitos y recomendaciones:

- **“debe”** indica un requisito;
- **“debería”** indica una recomendación;
- **“puede”** indica un permiso, posibilidad o capacidad.

La información identificada como “NOTA” se utiliza para ampliar el contenido que explica los requisitos y ayudar a la comprensión de la norma.

A continuación, se describirán conceptos, algunos se han mencionado anteriormente, pero resulta importante retomarlos, ya que la norma se basa en estos.

#### A- PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

La Norma ISO 9001:2015 se basa en principios de calidad descritos en la Norma ISO 9000, la misma incluye una declaración de cada uno de ellos, donde se describe su importancia y se dan ejemplos sobre los beneficios que aportan los mismos en cada caso, además de ejemplos de acciones típicas para la mejora del desempeño de la organización mediante su aplicación.



**Ilustración 35:**  
<https://managementplaza.es/blog/siete-principios-basicos-de-gestion-2/>.

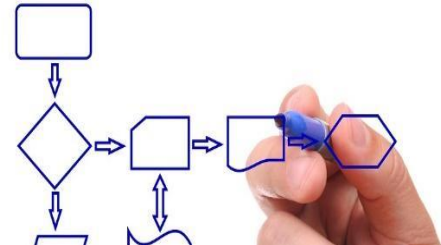
Los principios de gestión de calidad son:

- enfoque hacia el cliente;
- liderazgo;
- compromiso de las personas;
- enfoque de procesos;
- mejora;
- toma de decisiones basada en la evidencia;
- gestión de las relaciones.

Cabe mencionar que las organizaciones actuales independientemente de su actividad han logrado una gestión eficiente mediante la aplicación de los mismos, es indispensable conocer las necesidades y preferencias de los clientes a fin de implementar mejoras, desarrollar procesos eficientes, generar compromiso con las personas que intervienen en la organización y realizar una buena gestión de las relaciones para generar valor.

## B- ENFOQUE DE PROCESOS

Esta Norma Internacional incentiva la adopción de un enfoque basado en los procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficiencia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que tiene por objetivo aumentar la satisfacción del cliente. La norma incluye los requisitos que deben cumplirse para alcanzar dicho objetivo.



**Ilustración 36:** Recuperada de <https://www.isotools.org/2012/08/01/gestion-de-procesos-aplicada-al-sistema-unico-de-acreditacion-en-colombia/>.

El conocimiento y la ejecución de procesos interrelacionados como un sistema ayudan a las organizaciones a trabajar de manera eficaz y eficiente en el logro de los objetivos planificados. Además, este enfoque permite controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema para mejorar el desempeño general de la organización.

Implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones para alcanzar los resultados de las políticas de calidad y la dirección estratégica prevista. Para ello se propone la utilización del ciclo PHVA con un enfoque global de pensamiento basado en riesgo a fin de aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.

Según la Norma ISO 9001:2015, la aplicación de un enfoque basado en procesos en un sistema de gestión de calidad contribuye a:

- ***la comprensión y coherencia en el cumplimiento de los requisitos;***
- ***la consideración de los procesos en término de valor agregado;***
- ***el logro del desempeño eficaz del proceso;***
- ***la mejora de los procesos en base a la evaluación de los datos y la información.***

Para comprender con mayor claridad el enfoque hacia los procesos la **figura 1** muestra una representación esquemática de cualquier proceso y sus interacciones como así también los puntos de

control del seguimiento y medición. En este último caso el control y medición varía según cada proceso y dependiendo de los riesgos que implique.



Figura n°1: recuperada de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>.

Analizar los procesos constantemente permite a la organización rever las falencias para instaurar el pensamiento de “Mejora Continua”, optimizando cada vez que se lo requiera. Otro beneficio que genera es el conocimiento integral de los procesos y los procedimientos intervinientes para el funcionamiento de la gestión.

### Ciclo Planificar- Hacer- Verificar-Actuar

El ciclo PHVA conocido también como círculo o ciclo de Deming es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, puede implementarse en todos los procesos y Sistemas de Gestión de Calidad (SGC). Permite a las organizaciones alcanzar una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios. La norma internacional se basa en esta herramienta, de hecho, los capítulos 4 a 10 son la aplicación del ciclo PHVA.

A continuación, se muestra la **figura n° 2**, donde podemos observar en qué consiste el ciclo PHVA y su implicancia.

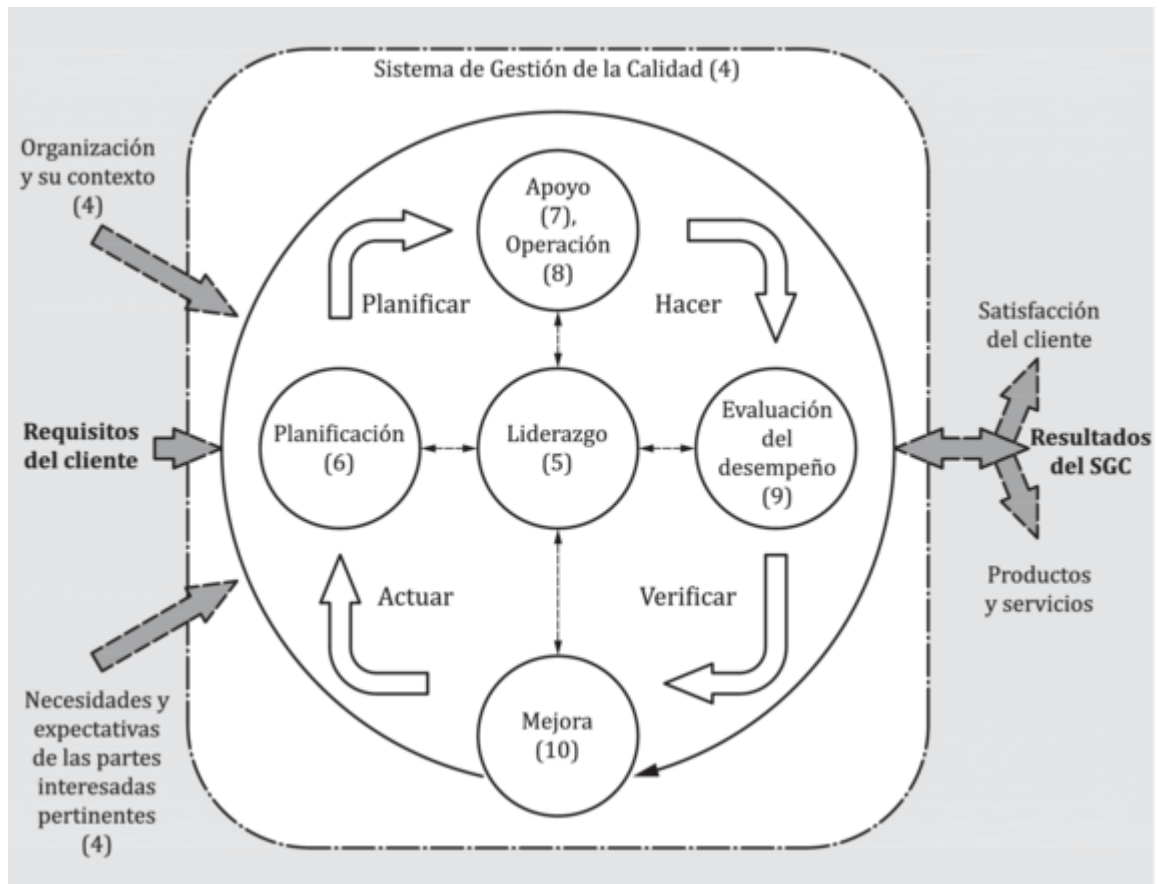


Figura n° 2: recuperada de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>.

El ciclo de Deming como mencionamos consiste en cuatro principales pasos y puede describirse brevemente con:

- **Planificar:** consiste en establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios a fin de ajustar los resultados a los requerimientos de los clientes y las políticas de la organización, como así también, identificar y abordar adecuadamente los riesgos y oportunidades.
- **Hacer:** Implementación del plan estratégico que definió la organización. Con el objeto de ganar eficiencia y poder corregir fácilmente desviaciones posibles de la ejecución, suelen llevarse a cabo un plan piloto al inicio a modo de prueba o testeo.
- **Verificar:** monitorear o controlar la obtención de los resultados de acuerdo a la implementación respecto a las políticas, objetivos, requerimientos, y las actividades planificadas. Se trata de una fase de regulación y ajuste donde deben Informarse los resultados.
- **Actuar:** una vez realizadas las mediciones en caso de que los resultados no se adecuen a las expectativas y objetivos definidos en la primera etapa se deben realizar las correcciones o mediciones pertinentes para mejorar el desarrollo de los procesos.

El ciclo PHVA es un ciclo sin fin, no tiene un punto y final en el momento en que se obtengan los resultados deseados si no que funciona como una rueda continua en el que el ciclo se reinicia una y otra vez de forma periódica generando un proceso de mejora continua. Permite tomar los errores como fuente de aprendizaje mediante el análisis de indicadores, resultados obtenidos y programas de mejoras implementados.

### **Pensamiento basado en riesgos**

El pensamiento en riesgo es fundamental para lograr un sistema de gestión de calidad eficaz. El concepto de pensamiento basado en riesgos, en ediciones anteriores de la Norma Internacional ha estado implícito, por ejemplo, en las acciones preventivas que deben tomarse a fin de eliminar las no conformidades potenciales, análisis de cualquier no conformidad para que no ocurra tomando las acciones necesarias para evitar su recurrencia.

***“Para ser conforme con los requisitos de esta Norma Internacional, una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Abordar tanto los riesgos como las oportunidades establecen una base para aumentar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos”.***<sup>13</sup>

Las oportunidades surgen en ocasiones como resultado de una situación o contexto favorable que favorece a las organizaciones a fin de lograr sus objetivos previstos, por ejemplo, atraer clientes, desarrollar nuevos productos y servicios, reducir desechos o mejorar la productividad. Las acciones para abordar o aprovechar las oportunidades tienen riesgos asociados que deben ser analizados. El riesgo genera incertidumbre y la misma puede generar efectos positivos o negativos. ***“Una desviación positiva que surja de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultados oportunidades”.***<sup>14</sup>

El pensamiento basado en riesgos es tratado con detenimiento en el Anexo A apartado 4 de la Norma.

---

<sup>13</sup> Textual de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es> .

<sup>14</sup> Textual de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>.

## C- RELACIÓN CON OTRAS NORMAS DE GESTIÓN

La Norma Internacional posee un marco de referencia desarrollado por ISO, lo cual le permite alinearse con otras normas internacionales de sistemas de gestión, véase Anexo A apartado 1 de la norma para ampliar información. Esto permite facilitar su aplicación y adecuación con los sistemas de gestión de las organizaciones y desarrollar un enfoque de procesos, ciclo PHVA y el pensamiento basado en riesgos sin mayor dificultad.



**Ilustración 37:** Recuperada de <https://www.ica.es/articulo-revista/integracion-de-sistemas-de-gestion-basados-en-normas/>.

La Norma ISO 9001:2015 se relaciona con las ISO 9000 y 9004, la primera *Sistemas de Gestión de Calidad – fundamentos y vocabulario* proporciona las bases de referencia para la comprensión e implementación adecuada de la norma internacional en cuestión. La ISO 9004 *Gestión para el éxito sostenido de una organización – enfoque de gestión de la calidad* orienta a las organizaciones que eligen ir más allá de los requisitos de la Norma Internacional.

El Anexo B proporciona mayor detalle sobre otras Normas Internacionales de gestión de la calidad y sistemas de gestión de la calidad que han sido desarrolladas por el Comité Técnico ISO/TC 176. Cabe mencionar que no se incluyen requisitos específicos de otros sistemas de gestión, tales como aquellos para la gestión ambiental, de la salud y seguridad ocupacional o la gestión financiera.

Para varios sectores se han desarrollado normas del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) específicas del sector, basadas en los requisitos de esta Norma Internacional. Algunas de estas normas especifican requisitos adicionales del sistema de gestión de la calidad, mientras que otras se limitan a proporcionar orientación para la aplicación de esta Norma Internacional dentro del sector particular.

### **2. NORMA ISO 9001:2015 (DESARROLLO DE LA NORMA)**

Antes de proceder al desarrollo de la Norma Internacional es necesario conocer su estructura para facilitar su entendimiento, dado que servirá como marco teórico para implementar las mejoras necesarias.

La Norma Internacional se compone por diez capítulos y dos anexos informativos, el Anexo A hace aclaraciones respecto a la nueva estructura, terminologías y conceptos; mientras que el Anexo B aporta información sobre otras Normas Internacionales en cuanto a sistemas y gestión de la calidad desarrollados por el Comité Técnico ISO/TC 176.

Los capítulos se encuentran dispuestos de la siguiente manera:

1. Alcance
2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones
4. Contexto de la organización
5. Liderazgo
6. Planificación
7. Apoyo
8. Operaciones
9. Evaluación del desempeño
10. Mejora

Los **capítulos de 1 a 3** sirven para comprender el objeto y alcance de la Norma Internacional, sus términos y definiciones relevantes para entender hacia dónde se dirige su implementación y los lineamientos que sigue. Sirve como base para interpretar los capítulos que prosiguen.

Los **capítulos de 4 a 10** son los requisitos necesarios para la implementación y certificación de la Norma ISO 9001:2015 como sistema de gestión de calidad que contribuye a la mejora continua. Estos resultan de nuestro interés, por lo que serán desarrollados con mayor detenimiento.

#### A- OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN

Es aplicable a toda organización que necesite demostrar la capacidad de suministrar en forma consistente productos y/o servicios que satisfagan:

- requisitos del cliente;
- requisitos reglamentarios de productos o servicios;

Y aspiran a aumentar la satisfacción del cliente mediante la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del mismo y el aseguramiento de la conformidad con los requerimientos del cliente y los reglamentarios aplicables.

Es necesario mencionar que todos los requisitos de la Norma Internacional son genéricos, de forma tal que puedan aplicarse a cualquier tipo de organización, sin importar su tamaño, productos o servicios suministrados.

**NOTA 1:** En esta Norma Internacional, los términos “producto” o “servicio” se aplican únicamente a productos y servicios destinados a un cliente o solicitados por él.

**NOTA 2:** El concepto que en la versión en inglés se expresa como “statutory and regulatory requirements” en esta versión en español se ha traducido como requisitos legales y reglamentario<sup>15</sup>

## B- SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD - REQUISITOS APLICABLES

Se explicarán los requisitos de la Norma Internacional que son de aplicación para certificar a las organizaciones con estándares óptimos de calidad. Como mencionamos se desarrollarán los capítulos de 4 a 10 de la norma.

### Contexto de la organización

#### a- Comprensión de la organización y su contexto

La organización debe conocer el escenario sobre el cual se desempeña, esto implica conocer las circunstancias externas e internas relativas a su propósito, dirección estratégica y los obstáculos que impiden el logro de los objetivos previstos en su sistema de gestión de calidad. La organización debe hacer un seguimiento y control de la información sobre estos factores externos e internos que pueden alterar o no su desarrollo.



**Ilustración 38:** Recuperada de <http://iso-acv-madrid.com/iso-14001-comprension-la-organizacion-contexto/>.

**NOTA 1:** Las cuestiones pueden incluir factores positivos y negativos o condiciones para su consideración.

**NOTA 2:** La comprensión del contexto externo puede verse facilitado al considerar cuestiones que surgen de los entornos legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social y económico, ya sea internacional, nacional, regional o local.

**NOTA 3:** La comprensión del contexto interno puede verse facilitada al considerar cuestiones relativas a los valores, la cultura, los conocimientos y el desempeño de la organización.<sup>16</sup>

#### b- Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

<sup>15</sup> Textual de la Norma Internacional “ISO 9001:2015”, capítulo 1.

<sup>16</sup> Textual de la Norma Internacional “ISO 9001:2015”.



La comprensión y determinación de las necesidades y expectativas de las partes que intervienen en la organización son fundamentales para implementar las mejoras y de esta forma aumentar la productividad, es decir, el desempeño de la organización.

Su conocimiento tiene efectos directos sobre la capacidad que posee la organización para ofrecer regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos de los clientes y los legales y reglamentarios aplicables, para ello la organización debe determinar: **las partes interesadas pertinentes al Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y los requisitos necesarios.**

**c-** Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad

La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), es decir, definir su alcance.

Una vez definido el alcance la organización deberá considerar:

- las cuestiones internas y externas que se determinaron en el apartado 4.1 de la Norma;
- los requerimientos de las partes interesadas indicados en el apartado 4.2 de la Norma;
- los productos y servicios de la organización.

Es necesario que el alcance del sistema de gestión de calidad se encuentre debidamente documentado, en él debe establecerse los productos y servicios cubiertos, y proporcionar la justificación de los requisitos de la norma que no son aplicables al Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de la organización.

La conformidad con esta norma solo puede ser declarada si los requisitos que se determinaron como no aplicables no afectan la capacidad o responsabilidad de la organización de ofrecer productos y servicios de calidad y el aumento de la satisfacción del cliente.

**d-** Sistema de gestión de calidad y sus procesos

- ❖ La organización debe definir, implementar, mantener y mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad, incluido sus procesos y sus interacciones en función con los requisitos de la Norma Internacional.

La organización debe establecer los procesos indispensables para el sistema de gestión de calidad y su implementación a través de la organización, y debe:

- definir las entradas y salidas deseadas de los procesos;
  - establecer la secuencia e interacción de los procesos;
  - definir e implementar criterios y métodos para asegurar la eficacia de las operaciones y control de los procesos (incluyendo el seguimiento, las mediciones e indicadores de desempeño);
  - definir los recursos que se necesitan para el desarrollo de estos procesos y asegurar su disponibilidad;
  - determinar y asignar responsabilidades y encargados de los procesos;
  - abordar riesgos y oportunidades definidos de acuerdo a los requerimientos descritos en el apartado 6.1 de la Norma;
  - evaluar y ajustar los procesos para obtener los resultados deseados, implementando los cambios que sean necesarios;
  - mejorar los procesos y el sistema de gestión de calidad.
- ❖ En la medida en que se requiera se debe:
- documentar y mantener la información para apoyar la operación eficiente de los procesos;
  - conservar la información documentada para asegurar el correcto desarrollo de los procesos de acuerdo a lo planificado.

## Liderazgo

### a- Liderazgo y compromiso

#### ❖ Generalidades

Los altos mandos y la dirección deben mostrar compromiso y liderazgo con relación al sistema de gestión de calidad:

- siendo responsables de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC);
- establecer políticas y objetivos de la calidad para el sistema de gestión, los mismos deben ser compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;



**Ilustración 39:** Recuperada de <https://noticias.universia.com.ec/practicas-empleo/noticia/2017/08/30/1155372/4-perfiles-liderazgo-identificas-alguno.html>.

- garantizando la integración de los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en los procesos de la organización;
- apoyar el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;
- garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC);
- transmitiendo a la organización la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad(SGC);
- garantizando la obtención de los resultados previstos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC);
- involucrándose con las personas, dirigiendo y apoyando su comportamiento, para contribuir a la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad(SGC);
- fomentar la mejora continua;
- apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.

***NOTA 1 : En esta Norma Internacional se puede interpretar el término “negocio” en su sentido más amplio, es decir, referido a aquellas actividades que son esenciales para la existencia de la organización; tanto si la organización es pública, privada, con o sin fines de lucro.<sup>17</sup>***

❖ Enfoque al cliente

La alta dirección también debe mostrar compromiso y liderazgo con relación al enfoque al cliente garantizando que:

- se establezcan, entiendan y cumplan regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- se establezcan y se consideren los riesgos y oportunidades que pueden perjudicar la conformidad de los productos y servicios y la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente;
- se conserve el enfoque de aumento de la satisfacción del cliente.

Si bien la norma internacional hace hincapié sobre el enfoque a procesos en la cual deben basarse las organizaciones para conseguir niveles de calidad adecuados; comprender y considerar los requerimientos de los clientes son la fuente más

---

<sup>17</sup> Textual de la Norma Internacional “ISO 9001:2015”.

importante para implementar las mejoras necesarias a fin de aumentar la satisfacción del cliente.

#### **b- Política**

##### ❖ Establecimiento de la política de calidad

Los altos mando deben determinar, implementar y asegurar una política de calidad que:

- sea adecuada al propósito y contexto de la organización de forma tal que sirva de apoyo a la dirección estratégica;
- facilite un marco de referencia para la determinación y cumplimiento de los objetivos de calidad;
- incorpore el compromiso de cumplir con los requisitos aplicables;
- incorpore el compromiso de mejora continua del sistema de gestión de calidad.

##### ❖ Comunicación de la política de calidad

Para que la política de calidad definida por la organización sea entendida y adoptada por las personas que contribuirán en la mejora continua, la misma debe comunicarse, de manera tal que, sea fácil de comprender y pueda aplicarse en el desarrollo cotidiano de todas las actividades de negocio de la organización.

Es necesario que la política:

- se encuentre disponible y se mantenga como información documentada;
- se comunique, entienda y se aplique dentro de la organización;
- se encuentre disponible para las partes interesadas, según corresponda.

#### **c- Roles, Responsabilidades y Autoridades en la organización**

La alta dirección debe asignar, comunicar las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes, estos deben ser comprendidos por toda la organización, para:

- garantizar que el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) sea compatible con los requisitos que la norma internacional establece para su cumplimiento;
- garantizar que los procesos estén generando y proporcionando las salidas previstas;
- informar a la alta dirección sobre el funcionamiento, es decir, el desempeño del sistema de gestión de calidad y las oportunidades de mejora (véase apartado 10.1 de la norma internacional);
- Promover el enfoque hacia cliente en toda la organización;

- Verificar y asegurarse que las mejoras o cambios que se planifican e implementan en el sistema de gestión de calidad sea compatible con la integridad del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).



**Ilustración 40:** Recuperada de <http://dorganizacionaluni.blogspot.com/2018/06/planificacion-estrategica.html>.

## Planificación

### a- Acciones para abordar riesgos y oportunidades

- ❖ Para la planificación del sistema de gestión de calidad deberá tenerse en cuenta lo tratado en el apartado 4.1 y 4.2 de la Norma, es decir, *la comprensión de la organización y su contexto*, como así también, es de gran relevancia conocer *las necesidades y expectativas de las partes involucradas*. Y determinar los riesgos y oportunidades a fin de:
  - garantizar que el sistema de gestión de calidad logre los resultados previstos;
  - incrementar los efectos deseables;
  - reducir o prevenir efectos no deseados;
  - alcanzar la mejora.
- ❖ La organización debe planificar acciones para:
  - abordar los riesgos y oportunidades
  - y la manera de: integrar e implementar acciones en sus procesos del SGC<sup>18</sup> véase apartado 4.4 de la norma y evaluar la eficiencia de las acciones.

Las acciones que se tomen para abordar los riesgos y oportunidades deben ser acorde al impacto potencial que genere en la conformidad de los productos y servicios.

**NOTA 1:** *los riesgos pueden abordarse mediante las siguientes opciones: evitando riesgos, asumir riesgos para perseguir una oportunidad, eliminar la fuente de riesgo, cambiar la probabilidad o las consecuencias, compartir riesgos o mantenerlos mediante decisiones informadas.*

**NOTA 2:** *las oportunidades pueden llevar a la adopción de nuevas prácticas, lanzamiento de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, acercamiento a nuevos clientes, establecimiento de alianzas o asociaciones, utilización de nuevas tecnologías y otras*

<sup>18</sup> SGC: Sistema de Gestión de Calidad.

*posibilidades deseables a fin de abordar las necesidades de la organización o de sus clientes.*<sup>19</sup>

**b-** Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

- ❖ La organización debe definir objetivos de la calidad para las funciones y niveles correspondientes y los procesos necesarios para el SGC<sup>20</sup>.

Los objetivos de la calidad deben ser:

- compatible con la política de calidad definida;
- medibles;
- considerar los requisitos de la norma;
- acorde a la conformidad de los productos y servicios y para el incremento de la satisfacción del cliente;
- objeto de seguimiento, es decir, que puedan evaluarse;
- comunicados eficientemente;
- actualizarse según corresponda.

***“La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad”.***<sup>21</sup>

- ❖ La organización al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, debe determinar: **qué va a hacer, qué y cuántos recursos necesita, quién o quiénes serán los responsables, cuando se finalizará y como serán evaluados los resultados.**

**c-** Planificación de los cambios

Una vez que la organización haya determinado los cambios que se harán en el sistema de gestión de calidad, estos deben llevarse de manera planificada (véase capítulo 4 apartado 4 de la Norma Internacional).

---

<sup>19</sup> Extraído de la Norma Internacional ISO 9001:2015.

<sup>20</sup> SGC: Sistema de Gestión de calidad.

<sup>21</sup> Textual de la Norma Internacional “ISO 9001:2015”.

La organización debe tener en cuenta:

- la intención y las consecuencias potenciales de los cambios;
- la integridad del sistema de gestión de calidad;
- disponibilidad de los recursos;
- la asignación o bien reasignación de responsabilidades y autoridades.

## Apoyo

### a- Recursos

#### ❖ Generalidades

La organización debe definir y otorgar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Por lo cual debe considerar la capacidad y limitaciones de los recursos (internos y existentes), como así también, que necesita obtener de los proveedores externos.

#### ❖ Personas

Es fundamental determinar, proporcionar y mantener las personas necesarias para la implementación o aplicación del sistema de gestión de calidad y para la operación y control de sus procesos.

#### ❖ Infraestructura

La organización debe definir, otorgar y mantener la infraestructura necesaria para operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.

**NOTA: la infraestructura puede incluir edificios y servicios asociados, equipos (incluyendo hardware y software), recursos de transporte y tecnologías de la información y comunicación.<sup>22</sup>**

#### ❖ Ambiente para la operación de los procesos



**Ilustración 41:** Recuperada de <https://blog.popular.com/claves-para-elegir-un-buen-equipo-de-apoyo/3510>.

<sup>22</sup> Textual de la Norma Internacional "ISO 9001:2015".

Es importante que la organización proporcione las condiciones adecuadas para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad con sus productos y servicios.

**NOTA: un ambiente adecuado puede ser una combinación entre factores humanos y físicos, tales como:**

- **sociales (por ejemplo, no discriminatorio, ambiente tranquilo, libre de conflictos);**
- **psicológicos (por ejemplo, reducción del estrés, prevención del síndrome de agotamiento, cuidado de las emociones);**
- **físicos (como, por ejemplo, la temperatura, calor, humedad, iluminación, circulación del aire, higiene, ruido).<sup>23</sup>**

Dichos factores pueden variar de acuerdo a los productos y servicios suministrados.

#### ❖ Recursos de seguimiento y medición

##### ○ Generalidades

La organización debe proporcionar los recursos necesarios para garantizar el correcto funcionamiento y confiabilidad de los resultados cuando se realice el control para verificar que los productos y servicios cumplan con los requisitos definidos, a fin de evitar no conformidades.

La organización debe verificar que los recursos proporcionados:

- sean los adecuados para el tipo específico de las actividades de seguimiento y medición;
- sean mantenidos para asegurar la idoneidad continua para su propósito.<sup>24</sup>

Es importante conservar adecuadamente toda la información documentada que sirve como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son los adecuados para tal propósito.

##### ○ Trazabilidad de las mediciones

Si la trazabilidad de las mediciones es un requisito esencial para la organización a fin de otorgar confiabilidad en la validez de los resultados de la medición, para ello el equipo debe:

---

<sup>23</sup> Extraído de la Norma Internacional "ISO 9001:2015".

<sup>24</sup> Extraído de la Norma Internacional "ISO 9001:2015".



- *calibrarse o verificarse, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones, debe conservarse como información documentada la base utilizada para la calibración o verificación;*
- *identificarse para determinar su estado;*
- *protegerse contra ajustes, daño o deterioro que pudiera invalidar el estado de la calibración y los resultados posteriores de la medición.*<sup>25</sup>

La organización debe definir si la validez de los resultados de medición previstos se vio afectada cuando el equipo de medición no sea competente para su propósito, y deba tomarse acciones adecuadas cuando se lo requiera.

#### ❖ Conocimiento de la organización

Debe definirse los conocimientos que se requieren para la ejecución de sus procesos y para alcanzar la conformidad de los productos y servicios. Los conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la medida en que se lo necesite.

Para hacer frente a las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe tener en cuenta los conocimientos actuales y definir cómo adquirirlos.

**NOTA 1:** *Los conocimientos de la organización son conocimientos específicos que adquiere con la experiencia. Esta información es utilizada y se comparte para lograr los objetivos de la organización.*

**NOTA 2:** *Los conocimientos de la organización pueden basarse en:*

- *fuentes internas (por ejemplo, propiedad intelectual, conocimientos por la experiencia en el rubro, lecciones aprendidas de los fracasos y aciertos, capturar y compartir conocimientos no documentados, los resultados de las mejoras en los procesos, productos y servicios);*
- *fuentes externas (por ejemplo, academias, normas, conferencias, recopilación de información de clientes y proveedores externos).*<sup>26</sup>

#### b- Competencia

Es necesario que la organización se encargue de:

<sup>25</sup> Textual de la Norma Internacional "ISO 9001:2015".

<sup>26</sup> Extraído de la Norma Internacional ISO 9001:2015.

- determinar las competencias necesarias de las personas para evitar que se afecte el desempeño y eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad (SGC);
- garantizar que las personas sean competentes en base a la educación, formación y experiencia requerida;
- tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficiencia de las acciones tomadas;
- conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.<sup>27</sup>

**NOTA: Las acciones aplicables pueden incluir, por ejemplo, formación, la tutoría o la reasignación de las personas empleadas actualmente; o la contratación o subcontratación de personas competentes.**<sup>28</sup>

**c-** Toma de Conciencia

La organización debe encargarse de que las personas que realicen trabajo bajo su control conozcan:

- la política de la calidad;
- los objetivos de la calidad pertinentes;
- su contribución a la eficacia del sistema de gestión de calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño;
- las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de calidad.

**d-** Comunicación

La organización de determinar la comunicación interna y externa pertinente del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) que incluya: **que, cuándo, a quién y cómo se va a comunicar.**

Es importante destacar en este punto la importancia que posee la comunicación para que las personas puedan conocer y entender el sistema de gestión de calidad, sus políticas, valores y filosofía

---

<sup>27</sup> Extraído de la Norma Internacional ISO 9001:2015.

<sup>28</sup> Textual de la Norma Internacional" ISO 9001:2015".

de la organización, entre otras cuestiones relevantes para el desarrollo de los procesos de negocio bajo una misma visión.

e- Información documentada

❖ Generalidades

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de la organización debe incluir la información documentada requerida por la norma internacional y la información que la organización define como necesaria para la eficiencia del sistema de gestión de calidad.

**NOTA: la extensión de la información documentada para un sistema de gestión de calidad puede variar de una organización a otra, debido a:**

- **el tamaño de la organización, tipo de actividad, procesos, productos y servicios;**
- **la complejidad de los procesos y sus interacciones; y**
- **la competencia de las personas.**<sup>29</sup>

La documentación de la información resulta importante para generar material de apoyo y como evidencia de los procesos y del Sistema de Gestión de Calidad (SGC). Por ello podemos observar en los puntos anteriores como la Norma Internacional hace hincapié en la documentación de la información.

❖ Creación y actualización

Al crear y renovar la información documentada la organización debe procurar que sea apropiado, teniendo en cuenta: **la identificación y descripción** (título, fecha, autor y referencias), **el formato** (idioma, versión de software, gráficos) **y medio de soporte** (papel, electrónico) **y la revisión y aprobación** con relación a la conveniencia y adecuación.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Textual de la Norma Internacional" ISO 9001:2015".

<sup>30</sup> Extraído de la Norma Internacional" ISO 9001:2015".

❖ Control de la información documentada

- Se debe controlar la información documentada que requiere el sistema de gestión de calidad y esta Norma Internacional, para ello la organización debe asegurarse de que:
  - *se encuentre disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite;*
  - *este protegido adecuadamente (por ejemplo, contra, pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de la integridad).<sup>31</sup>*
- La organización debe llevar a cabo actividades para la verificación de la información documentada según corresponda, entre las actividades que debe realizar se encuentran las siguientes:
  - *distribución, acceso, recuperación y uso;*
  - *almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legalidad;*
  - *control de cambios (por ejemplo, control de versión);*
  - *conservación y disposición.<sup>32</sup>*

También se debe identificar y controlar la información documentada de origen externo que es necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión de calidad.

Aquella información documentada que es conservada como evidencia de la conformidad debe resguardarse contra modificaciones.

***NOTA: El acceso debe implicar una decisión en relación al permiso, solamente para consultar la información documentada, o al permiso y a la autoridad para consultar y modificar la información documentada.<sup>33</sup>***

---

<sup>31</sup> Textual de la Norma Internacional" ISO 9001:2015".

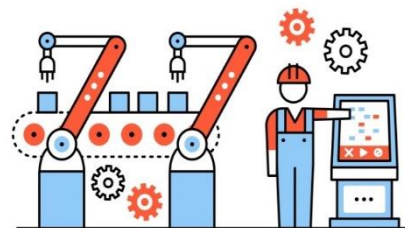
<sup>32</sup> Textual de la Norma Internacional" ISO 9001:2015".

<sup>33</sup> Textual de la Norma Internacional" ISO 9001:2015".

## Operación

### a- Planificación y control operacional

Para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios y para implementar las acciones definidas en el capítulo 6, la organización debe planificar, aplicar y controlar los procesos (véase capítulo 4.4 de la Norma), teniendo en cuenta:



**Ilustración 42:** Recuperada de <http://www.artabrotech.com/la-formula-oe-medir-la-eficiencia-una-planta-produccion/>.

- **la determinación de los requisitos para los productos y servicios;**
- **el establecimiento de criterios para: los procesos y la aceptación de los productos y servicios;**
- **la implementación del control de los procesos de acuerdo a los criterios;**
- **la determinación, el mantenimiento y conservación de la información documentada en la extensión necesaria para: tener confianza en que los procesos se han llevado de acuerdo a lo planificado y demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos.**<sup>34</sup>

El resultado de esta planificación debe ser acorde a las operaciones de la organización.

La misma debe controlar, es decir, hacer un seguimiento de los cambios que se planificaron y revisar las consecuencias de aquellos que no fueron previstos, tomando las acciones necesarias para contrarrestar los efectos negativos.

Si la organización contratara procesos externamente debe asegurarse que los mismos sean controlados (véase capítulo 8.4 de la Norma).

### b- Requisitos para los productos y servicios

#### ❖ Comunicación con el cliente

En la comunicación con los clientes se debe:

- proporcionar la información respecto a los productos y servicios;
- atender las consultas, los contratos o pedidos, incluyendo los cambios;
- buscar la retroalimentación de los clientes en relación a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los mismos;

<sup>34</sup> Textual de la Norma Internacional" ISO 9001:2015".

- manipular o controlar la propiedad del cliente;
- definir los requisitos pertinentes para las acciones de contingencia, en caso de que se lo requiera.

- ❖ Determinación de los requisitos para los productos y servicios

Al definirse los requisitos para los productos y servicios que serán ofrecidos a los clientes, la organización debe garantizar que:

- ***los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo: cualquier requisito legal y reglamentario aplicable y los que son necesarios para la organización;***
- ***la organización puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece.***<sup>35</sup>

- ❖ Revisión de los requisitos para los productos y servicios

- La organización debe verificar si posee la capacidad de cumplir con los requisitos de los productos y servicios que serán suministrados a los clientes. Así mismo es necesario que antes de comprometerse a ofrecer productos y servicios a un cliente, se lleve a cabo una revisión de:

- ***los requisitos especificados por el cliente, incluyendo requisitos para las actividades de entrega y posterior a la misma;***
- ***los requisitos no especificados por el cliente, pero necesarios para el uso de especificado o previsto cuando sea conocido;***
- ***los requisitos especificados por la organización;***
- ***las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.***<sup>36</sup>

La organización debe resolver las diferencias que surgen entre los requisitos del contrato o pedido y los definidos previamente.

Aunque no exista una declaración documentada de los requisitos del cliente, la organización debe reconocerlos y definirlos antes de su aceptación.

---

<sup>35</sup> Textual de la Norma Internacional" ISO 9001:2015".

<sup>36</sup> Textual de la Norma Internacional" ISO 9001:2015".

**NOTA: en algunas ocasiones, como las ventas por internet, es irrealizable llevar a cabo una revisión formal para cada pedido. En su lugar la revisión puede cubrir la información del producto pertinente, como catálogos.<sup>37</sup>**

- La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable sobre los resultados de la revisión y cualquier requisito nuevo para productos y servicios.<sup>38</sup>

❖ Cambios en los requisitos para productos y servicios

Toda vez que ocurran modificaciones en los requisitos para los productos y servicios, dichas modificaciones deben estar documentadas adecuadamente, y las personas pertinentes deben conocer cuáles fueron los cambios introducidos para mejorar la satisfacción de los clientes.

c- Diseño y desarrollo de los productos y servicios.

❖ Generalidades

Se debe establecer, implementar y conservar un proceso de diseño y desarrollo acorde para garantizar la correcta provisión de los productos y servicios.

❖ Planificación del diseño y desarrollo

Al definir las fases y verificación para el diseño y desarrollo, la organización debe tener en cuenta lo siguiente:

- **la naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño;**
- **las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables;**
- **las actividades requeridas de verificación y validación de diseño y desarrollo;**
- **las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo;**
- **las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de productos y servicios;**

<sup>37</sup> Textual de la Norma Internacional" ISO 9001:2015".

<sup>38</sup> Extraído de la Norma Internacional" ISO 9001:2015".

- *la necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan activamente en el proceso de diseño y desarrollo;*
- *la necesidad de la participación activa de los clientes o usuarios en el proceso de diseño y desarrollo;*
- *los requisitos para la posterior provisión de los productos y servicios;*
- *el nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes interesadas pertinentes;*
- *la información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos de diseño y desarrollo.*<sup>39</sup>

❖ Entradas para el diseño y desarrollo

Se deben definir los requisitos necesarios para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y que posteriormente se desarrollarán, considerando:

- *los requisitos funcionales y de desempeño;*
- *la información proveniente de actividades previa de diseño y desarrollo similares;*
- *los requisitos legales y reglamentarios;*
- *normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a implementar;*
- *las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los productos y servicios.*<sup>40</sup>

Es importante que las entradas sean las adecuadas para la finalidad del diseño y desarrollo, deben estar completas y sin ambigüedades. Aquellas entradas que sean contradictorias deberán ser resueltas.

La información sobre las entradas del diseño y desarrollo deben ser documentadas y debidamente conservadas.

❖ Controles del diseño y desarrollo

La organización debe realizar controles al proceso de diseño y desarrollo para garantizar que:

- se determinen los resultados a lograr;

---

<sup>39</sup> Textual de la Norma Internacional" ISO 9001:2015".

<sup>40</sup> Textual de la Norma Internacional" ISO 9001:2015".



- se lleven a cabo las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos;
- se desarrollen las actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas;
- se realicen actividades de validación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto;
- se tomen las acciones necesarias sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación;
- se conserva la información documentada de estas actividades.

**NOTA: Las revisiones, la verificación y la validación del proceso de diseño y desarrollo tienen propósitos distintos.**<sup>41</sup>

Se pueden llevar a cabo de forma separada o en cualquier combinación, de acuerdo a los productos y servicios de la organización.

#### ❖ Salidas del diseño y desarrollo

Se debe garantizar que las salidas del diseño y desarrollo:

- cumplan adecuadamente los requisitos de las entradas;
- que sean conformables para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios;
- que hagan referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación;
- posean las características de los productos y servicios que son esenciales para su propósito provisto y su provisión segura y correcta.<sup>42</sup>

Es necesario que la organización registre y conserve toda la información respecto a las salidas del diseño y desarrollo.

#### ❖ Cambios del diseño y desarrollo

La organización debe determinar, verificar y controlar los cambios realizados durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios, o bien aquellos que se hayan

---

<sup>41</sup> Extraído de la Norma Internacional" ISO 9001:2015".

<sup>42</sup> Extraído de la Norma Internacional" ISO 9001:2015".

producido posteriormente para evitar un impacto negativo en la conformidad con respecto a los requisitos.

La organización debe documentar y mantener toda la información relacionada con: los cambios del diseño y desarrollo, los resultados de las revisiones, la autorización de los cambios y las acciones tomadas para prevenir impactos no deseados.<sup>43</sup>

#### d- Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

##### ❖ Generalidades

La organización debe controlar y garantizar que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplan con los requisitos, considerando que:

- ***los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización;***
- ***los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por los proveedores externos en nombre de la organización;***
- ***un proceso o una parte de proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resulta de una decisión de la organización.***<sup>44</sup>

Se necesita determinar y aplicar criterios para el análisis y selección, control del desempeño y reevaluación de los proveedores externos, teniendo en cuenta la capacidad de la organización para proporcionar procesos, productos y servicios según los requisitos. Como mencionamos es importante que la información se encuentre documentada y se conserve correctamente.

##### ❖ Tipo y alcance de control

La organización tiene que garantizar que los procesos y servicios que son suministrados externamente no afecten la capacidad que posee para la provisión de productos y servicios conforme a los requerimientos de sus clientes.

Para ello debe:

- ***asegurarse de que los productos y servicios proporcionados externamente permanece dentro del control de su sistema de gestión de calidad;***

---

<sup>43</sup> Extraído de la Norma Internacional" ISO 9001:2015".

<sup>44</sup> Textual de la Norma Internacional" ISO 9001:2015".

- ***definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes;***
- ***tener en consideración:***
  - ***el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;***
  - ***la eficiencia de los controles aplicados por el proveedor externo.***
- ***determinar la verificación, u otras actividades necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplan con los requisitos previstos.*** <sup>45</sup>

Este punto es relevante ya que es necesario, no solo, realizar un control exhaustivo de las entradas, procesos y salidas de la organización, sí no que también debe realizarse de la misma manera o más bien con la misma importancia un control a los productos y servicios suministrados externamente. Esto es así porque impactan directamente en la consecución de los objetivos de la organización a lo largo de todo el proceso, desde la entrada hasta la salida de los productos y servicios.

❖ Información para los proveedores externos

Antes de comunicarse con el proveedor externo la organización debe revisar y adecuar los requisitos necesarios.

Por ello debe comunicar los requisitos a sus proveedores con relación a:

- ***los procesos, productos y servicios a proporcionar;***
- ***la aprobación de: productos y servicios, métodos, procesos y equipo y la liberación de productos y servicios;***
- ***la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas;***
- ***las interacciones del proveedor externo con la organización;***
- ***el control y seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización;***

---

<sup>45</sup> Textual de la Norma Internacional" ISO 9001:2015".

- ***las actividades de verificación o validación que la organización, o su cliente, pretende llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.***<sup>46</sup>

e- Producción y provisión del servicio

❖ Control de la producción y provisión del servicio

La producción y provisión del servicio debe darse bajo condiciones controladas y estas condiciones deben incluir, cuando sea aplicable:

- ***la disponibilidad de información documentada que defina: las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a prestar, como así también, los resultados a alcanzar.***
- ***la disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados;***
- ***la implementación de actividades de medición y seguimiento en las etapas apropiadas para verificar que se cumplan los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios;***
- ***el uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos;***
- ***la designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida;***
- ***la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y prestación del servicio, cuando las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento y medición posteriores;***
- ***la implementación de acciones para prevenir errores humanos;***
- ***la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.***<sup>47</sup>

❖ Identificación y trazabilidad

La organización debe buscar y utilizar los medios apropiados para determinar las salidas, cuando sea necesario, garantizando la conformidad de los productos y servicios, es decir, el cumplimiento de los requisitos.

<sup>46</sup> Textual de la Norma Internacional" ISO 9001:2015".

<sup>47</sup> Textual de la Norma Internacional" ISO 9001:2015".

Es necesario identificar el estado de las salidas con respecto a los requerimientos de seguimiento y medición mediante la producción y prestación de los servicios.

*“La organización debe controlar la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y debe conservar la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad”.*<sup>48</sup>

❖ Propiedad perteneciente a los clientes y proveedores externos

La organización debe proteger la propiedad de los clientes o proveedores externos cuando esta se encuentre bajo el control de la misma o bien cuando la esté utilizando.

Por ello la organización debe determinar, controlar, proteger, salvaguardar la propiedad de los clientes o proveedores externos, ya sea, por su uso o por la incorporación dentro de los productos o servicios.

Cuando ocurra lo contrario, es decir, cuando la propiedad de un cliente o proveedor externo se encuentre afectada (se pierda o deteriore), la organización deberá informar de inmediato a quien corresponda, conservando la información documentada sobre lo ocurrido.

***NOTA: La propiedad de un cliente o de un proveedor externo puede incluir materiales, componentes, equipamiento y herramientas, instalaciones, propiedad intelectual y datos personales.***<sup>49</sup>

❖ Preservación

La organización debe proteger las salidas durante la producción y prestación del servicio para cumplir con la conformidad de los requisitos.

***NOTA: La preservación puede incluir la identificación, manipulación, el control de la contaminación, el embalaje, el almacenamiento, la transmisión de la información o el transporte, y la protección.***<sup>50</sup>

❖ Actividades posteriores a la entrega

Con el suministro de productos y servicios se encuentran asociadas actividades posteriores a la entrega, por lo que la organización también debe determinar y cumplir con estos requisitos.

---

<sup>48</sup> Extraído de la Norma Internacional “ISO 9001:2015”.

<sup>49</sup> Textual de la Norma Internacional “ISO 9001:2015”.

<sup>50</sup> Textual de la Norma Internacional “ISO 9001:2015”.

Al definir el alcance de las actividades posteriores a la entrega, la organización debe considerar:

- los requisitos legales y reglamentarios aplicables;
- el impacto de las consecuencias potenciales no deseadas asociados a sus productos y servicios;
- la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios;
- los requisitos del cliente;
- la retroalimentación del cliente.

**NOTA: Las actividades posteriores a la entrega pueden incluir acciones cubiertas por las condiciones de garantía, obligaciones contractuales como servicios de mantenimiento, y servicios complementarios como reciclaje o la disposición final.<sup>51</sup>**

❖ Control de los cambios

La organización debe estar atenta y hacer un seguimiento de los cambios que ocurren en la producción o prestación de servicios, en la medida que sea necesario, para garantizar el cumplimiento de la conformidad de los requisitos.

Así mismo es necesario registrar, documentar toda la información que describa los cambios que se produjeron, sus resultados, los responsables y de cualquier otra acción proveniente de la revisión.

f- Liberación de los productos y servicios

La organización debe verificar que se cumplan en las etapas correspondientes todos los requerimientos antes de la liberación de los productos y servicios, para ello debe implementar las disposiciones planificadas. La liberación no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente todas las disposiciones o en todo caso, cuando alguna autoridad pertinente lo apruebe y, cuando sea aplicable, por el cliente.

Es necesario que la organización conserve la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios, esta información debe incluir:

- **la evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación;**
- **trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.<sup>52</sup>**

<sup>51</sup> Extraída de la Norma Internacional "ISO 9001:2015".

<sup>52</sup> Textual de la Norma Internacional "ISO 9001:2015".

g- Control de las salidas no conformes

- ❖ Las salidas que no cumplan con los requisitos para la conformidad de los productos y servicios, deben identificarse y realizar el control necesario para prevenir su uso o entrega no intencionada.

La organización debe llevar a cabo las acciones adecuadas, teniendo en cuenta la naturaleza de la no conformidad o bien sobre la conformidad de los productos y servicios. Esto también se aplica a los productos y servicios no conformes detectados posteriores a la entrega o bien durante la misma.

La organización debe llevar a cabo las siguientes acciones de una o más maneras para tratar las salidas:

- **corrección;**
- **separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios;**
- **información al cliente;**
- **obtención de autorización para su aceptación bajo concesión.**<sup>53</sup>

Cuando se realizan las correcciones de las salidas no conformables, debe verificarse que las mismas cumplan con los requisitos necesarios.

- ❖ La organización debe mantener toda la información documentada que:

- **describa la no conformidad;**
- **describa las acciones tomadas;**
- **describa todas las concesiones obtenidas;**
- **identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.**<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> Textual de la Norma Internacional "ISO 9001:2015".

<sup>54</sup> Textual de la Norma Internacional "ISO 9001:2015".

## Evaluación de Desempeño

### a- Seguimiento, análisis y evaluación



#### ❖ Generalidades

La organización debe determinar : qué necesita seguimiento y medición, cuáles serán los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación

necesarios para asegurar resultados adecuados, cuándo debe realizarse el seguimiento y medición y cuándo se deben analizar y evaluar los resultados de la medición y seguimiento.<sup>55</sup>

**Ilustración 43:** Recuperada de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-de-desempeno/>.

La organización debe medir el desempeño y eficiencia del sistema de gestión de calidad y guardar adecuadamente la información que surja de la medición como evidencia de los resultados obtenidos.

#### ❖ Satisfacción del cliente

Es fundamental que la organización realice un seguimiento de las percepciones de los clientes, es decir, en qué medida se cumplen sus expectativas y necesidades. Se deben determinar los métodos para obtener dicha información.

**NOTA:** *Los ejemplos de seguimiento de las percepciones del cliente pueden incluir las encuestas al cliente, la retroalimentación del cliente sobre los productos y servicios entregados, las reuniones con los clientes, el análisis de las cuotas de mercado, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de agentes comerciales.*<sup>56</sup>

#### ❖ Análisis y evaluación

Tras haber realizado los controles pertinentes es necesario evaluar y analizar los datos y la información que surgen de la medición y comparación.

Los resultados de los análisis realizados sirven para evaluar:

- la conformidad de los productos y servicios;
- grado de satisfacción del cliente;
- el desempeño y eficacia del Sistema de Gestión de Calidad;

<sup>55</sup> Extraído de la Norma Internacional "ISO 9001:2015".

<sup>56</sup> Textual de la Norma Internacional "ISO 9001:2015".



- que lo planificado se haya implementado de forma prevista;
- la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades;
- el desempeño de los proveedores externos;
- la necesidad de implementar mejoras en el Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

**NOTA: los métodos para analizar los datos pueden incluir técnicas estadísticas<sup>57</sup>.**

#### b- Auditoría Interna

- ❖ La organización debe realizar las auditorías internas a intervalos planificados de forma tal de obtener información oportuna acerca del sistema de gestión de calidad.

Es decir, en cuanto a, si es conforme con los requisitos propios de la organización para su SGC<sup>58</sup> y con relación a los requisitos de la Norma Internacional; y si implementa y mantiene en forma eficiente.

- ❖ Es necesario que la organización planifique, determine e implemente uno o más **programas de auditoría** que incluya: frecuencia, métodos, responsabilidades, requisitos de la planificación y la elaboración de informes, que deben tener en cuenta, la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afectan a la organización y los resultados de las auditorías previas.

Además, es importante que la organización:

- determine los criterios de la auditoría y el alcance;
- seleccione adecuadamente auditores y realice auditorías para garantizar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría;
- debe asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección correspondiente;
- de ser necesario debe realizar correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas;
- mantener la información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría realizado y de los resultados de las auditorías;

**NOTA: Véase Norma ISO 19011 a modo de orientación.<sup>59</sup>**

---

<sup>57</sup> Textual de la Norma Internacional "ISO 9001:2015".

<sup>58</sup> SGC ( Sistema de Gestión de Calidad).

<sup>59</sup> Textual de la Norma Internacional "ISO 9001:2015".

## c- Revisión por la dirección

### ❖ Generalidades

La alta dirección debe controlar el SGC<sup>60</sup> a intervalos planificados para garantizar su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.

### ❖ Entradas de la revisión

La revisión por la dirección debe programarse y realizarse teniendo en cuenta lo siguiente:

- el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas;
- los cambios (en cuestiones internas y externas) pertinentes al Sistema de Gestión de la Calidad (SGC);
- la información sobre el desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), incluyendo:
  - la satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes;
  - el grado en que se han cumplido los objetivos de la calidad;
  - el desempeño de los procesos y la conformidad de los productos y servicios;
  - las no conformidades y acciones correctivas;
  - los resultados de seguimiento y medición;
  - los resultados de las auditorías;
  - el desempeño de los proveedores externos.
- la adecuación de los recursos;
- la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades (véase apartado 6.1);
- *las oportunidades de mejora.*<sup>61</sup>

### ❖ Salidas de la revisión por la dirección

Para el caso de las salidas del control o revisión debe incluirse las decisiones y acciones con relación a:

---

<sup>60</sup> SGC (Sistema de Gestión de Calidad).

<sup>61</sup> Extraído de la Norma Internacional "ISO 9001:2015".

- *las oportunidades de mejora;*
- *cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de calidad;*
- *las necesidades de recursos.*<sup>62</sup>

La organización debe mantener adecuadamente la información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones realizadas por la dirección.

## Mejora

### a- Generalidades

La organización debe detectar las oportunidades de mejora y llevar las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente e incrementar la satisfacción de los mismos.



**Ilustración 44:** Recuperada de <https://blogdelacalidad.com/categor-y/mejora-continua/>.

Entre las mejoras a implementar se pueden incluir:

- *mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras;*
- *corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados;*
- *mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de calidad.*

**NOTA:** Los ejemplos de mejora pueden incluir corrección, acción correctiva, mejora continua, cambio abrupto, innovación y reorganización.<sup>63</sup>

### b- No conformidad y acción correctiva

- ❖ En el caso que ocurra una no conformidad, incluidas aquellas que se originan por quejas, la organización debe:
  - tomar acciones ante la no conformidad para controlarla, corregirla y hacer frente a las consecuencias;
  - evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, mediante:
    - la revisión y análisis de la no conformidad;
    - la determinación de las causas de la no conformidad;

<sup>62</sup> Textual de la Norma Internacional "ISO 9001:2015".

<sup>63</sup> Textual de la Norma Internacional "ISO 9001:2015".

- la determinación de si existe no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir;
- implementar cualquier acción necesaria;
- revisar la eficacia de cualquier acción correctiva realizada;
- si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación; y
- si fuera necesario, hacer cambios al Sistema de Gestión de Calidad(SGC).<sup>64</sup>

Todas las acciones correctivas deben adecuarse a los efectos de las no conformidades detectadas.

- ❖ La organización debe conservar la información documentada como evidencia de: la **naturaleza de las no conformidades** y cualquier **acción tomada posteriormente** y los **resultados de las acciones** correctivas que se llevaron a cabo.<sup>65</sup>

#### c- Mejora continua

Las organizaciones deben mejorar constantemente para adecuarse a las exigencias cambiantes de los clientes. Deben mejorar la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de calidad.

Además, es necesario que tengan en cuenta los resultados del análisis y evaluación, las salidas del control de la dirección y cualquier otra fuente de información que ayude a definir la necesidad u oportunidad para la mejora continua.

### 3. OTRAS HERRAMIENTAS Y BENEFICIOS

En este apartado, tras haber desarrollado las Normas Internacionales, resulta necesario destacar la importancia que tienen las herramientas de gestión. Si bien a lo largo de los capítulos 1 y 2 hemos hecho mención a los beneficios que genera la implementación de sistemas de gestión de calidad, existen otras herramientas y razones que las organizaciones han notado e incorporado para ser más competitivas, o bien para ofrecer productos y servicios que se ajusten a las necesidades de los clientes/usuarios.

---

<sup>64</sup> Extraído de la Norma Internacional "ISO 9001:2015".

<sup>65</sup> Extraído de la Norma Internacional "ISO 9001:2015".

Las herramientas y métodos para la gestión de la calidad ayudan a **reducir la improvisación** dentro de los procesos, ya que permite **planificarlos**, como así también, **establecer mecanismos de seguimiento, control y optimización** de los mismos.

Entre las herramientas que se utilizan actualmente además del apoyo de las Normas Internacionales ISO 9001:2015, podemos nombrar:

- El **AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos)**: orientada a maximizar la satisfacción del cliente mediante la eliminación o minimización de posibles problemas. Es de aplicación en las etapas de diseño y desarrollo y ejecución. Se complementa con otras herramientas como la QFD o el Benchmarking, entre otras.
- **BSC (Cuadro de Mando Integral)**: mide factores financieros y no financieros del estado de resultados de la empresa. Motiva la comunicación y relaciones entre la dirección y los empleados, ayuda a visualizar en qué medida se han cumplido los objetivos y cómo impacta en los resultados generales de la organización.
- **Benchmarking**: consiste en comparar y medir los procesos internos de una organización con los de otra y también puede darse inter áreas para mejorar otros aspectos como metodologías de trabajo y clima organizacional.
- **El Brainstorming o Tormenta de Ideas**: se utiliza para la generación de ideas a cuestiones planteadas, donde se busca explotar al máximo la capacidad creativa de las personas. Útil para la búsqueda mejoras innovadoras.
- **Círculo de Calidad**: grupo reducido de personas que se reúnen periódicamente para detectar, analizar y encontrar soluciones a fallas que se producen en los procesos o bien en el accionar de las personas, dentro de su área de trabajo, para mejorar la productividad y los resultados de la organización.

Su implementación trae una gran cantidad de beneficios, tanto en las relaciones entre las personas como la comunicación, genera sentido de pertenencia y responsabilidad.

Esta herramienta involucra cuatro subprocesos:

1. Identificar los problemas y buscar una o más alternativas que ayuden a solucionarlos (diseñar soluciones). Búsqueda de propuestas de mejoras.
2. Presentar y explicar a la Dirección la solución propuesta por el grupo.
3. Implementar la solución por parte de la organización.
4. Evaluar los resultados alcanzados por parte del Círculo y de la organización.

- **Diagrama de flujo:** eficaces para describir gráficamente los procesos, ayuda a conocer su estructura y funcionamiento, como, los sistemas que intervienen, las fases y sus relaciones. Permite tener una visión global de los procesos, las personas y los recursos que lo constituyen.
- **Diagrama de ishikawa:** conocido como Diagrama Causa-Efecto, útil para identificar las relaciones entre un efecto (resultado) y sus causas (factores), permite determinar y clasificar todas las causas que provocan problemas específicos o que impactan en los resultados generales de la organización o bien en características de calidad. Ayuda a centrarse en el contenido del problema, estimulando la participación de cada miembro del equipo.
- **Diagrama de Pareto:** método gráfico sencillo, mediante su análisis permite detectar las causas que tienen mayor y menor impacto en los problemas de ineficiencia que posee la organización, centrándose en primer lugar en aquellas causas más significativas. Además de dar una visión rápida de la importancia relativa de los problemas.
- **Histogramas:** conocidos también como Diagramas de Distribución de Frecuencias, representación gráfica de una distribución de frecuencias de una variable continua por medio de barras verticales cada una refleja un intervalo. Útiles para evaluar la eficiencia de las mejoras implementadas y comprobar su grado de cumplimiento.
- **QFD (Quality Function Deployment – Despliegue Funcional de la Calidad):** ayuda a identificar y trasladar la información obtenida de un cliente /usuario para transformarla en un requisito del producto o servicio. Traduce “la voz del cliente” al lenguaje técnico. Esta Metodología involucra a las distintas áreas de las organizaciones exigiendo su participación.
- **Six sigma:** No es una herramienta nueva, fue creada en los años 80 en EE.UU. para hacer frente a la industria japonesa (iniciativa de la firma Motorola), sin embargo, es muy utilizada en la actualidad en distintos sectores. Ayuda a la eliminación de los defectos, mediante el control y seguimiento diario, a fin de minimizar desperdicios, reducir tiempos de espera e incrementar la satisfacción de los clientes/ usuarios. Consiste en un proceso de preguntas y cuyas respuestas son tangibles, lo cual brinda información de utilidad, cuantificable y comparable.

Estas herramientas como muchas otras son de gran utilización en diferentes ámbitos y actividades, los beneficios que aportan a las organizaciones son:

- **en las organizaciones ayuda a:** sistematizar operaciones, hace más eficientes los procesos, reduce la utilización de recursos/costes y los distribuye eficientemente;
- **control del desempeño** tanto a procesos como personas, facilita la gestión organizacional; permite definir las razones por las cuales no se está llegando a lo planificado, es decir, al logro de los objetivos;
- **fortalece el aprendizaje organizacional y capacitación de los empleados;** al tener conocimiento sobre los procesos y las mejoras a implementar, ayuda a destinar los recursos específicos y definir las capacitaciones que necesita el personal, frente a los distintos tipos de cambios que ocurran. Motiva y genera compromiso en los empleados;
- Potencia la creatividad, la innovación, y los nuevos métodos; impulsan la **mejora continua;**
- **mejora la imagen de la organización a mediano plazo,** incide en la competitividad de la organización, lo cual además si, adoptamos un buen SGC <sup>66</sup> estamos lanzando una señal a todos los agentes involucrados y los que interactúan con nuestra organización sobre el compromiso con la calidad y mejora continua.
- los SGC <sup>67</sup> y algunas herramientas con enfoque a clientes/usuarios **se basan en las necesidades y expectativas del cliente/usuario,** por lo que su implementación tiene un impacto positivo en su satisfacción y fidelización.

#### 4. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

Muchas organizaciones tanto privadas como públicas han encontrado grandes beneficios al implementar la Norma Internacional. El desarrollo de este capítulo nos ha permitido conocer su contenido y los requerimientos que exige. Por lo tanto, aquellas organizaciones que trabajen bajo el marco de la Norma poseen un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) eficiente basado en un enfoque de procesos, que le permite a la organización construir un conocimiento amplio del funcionamiento de la misma. A su vez, existe mayor compromiso por parte de los empleados y la dirección.

---

<sup>66</sup> SGC (Sistema de Gestión de la Calidad).

<sup>67</sup> SGC (Sistema de Gestión de la Calidad).

Debido a que su implementación requiere de tiempo y esfuerzo para la construcción de un adecuado un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), utilizaremos la Norma para realizar la propuesta de mejora, complementado con el uso de algunas de las herramientas mencionadas a fin de lograr un mejor trabajo.



## CAPÍTULO IV: CASO PRÁCTICO DE LA NORMA ISO 9001:2015

### 1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se utilizarán los conceptos desarrollados anteriormente para definir las mejoras que pueden implementarse en el Área correspondiente, a la ***Dirección General de Presupuesto -Rectorado UNCuyo***.

Para arribar a la propuesta de mejora, se buscará información útil para describir y conocer las funciones que posee el área bajo análisis, las tareas que lleva a cabo y su intervención en la gestión universitaria. Así mismo, se analizarán los factores internos y externos que impactan en su desempeño, mediante la detección de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para el análisis de los factores internos se han realizado encuestas al personal, incluyendo al director.

La ***Norma Internacional ISO 9001:2015*** será el marco teórico sobre el cual nos basaremos para definir y justificar la propuesta de mejora. Es necesario aclarar, que no se pretende implementar la norma en sí, ya que, a los efectos del alcance definido se busca determinar en el corto plazo herramientas simples y eficientes para mejorar las deficiencias en el área de trabajo.

### 2. DIRECCIÓN GENERAL DE PRESUPUESTO – RECTORADO UNCUIYO.

En este ítem se realizará una breve descripción de la función que cumple la Dirección General de Presupuesto del Rectorado UNCUIYO, sus responsabilidades, tareas y donde se ubica dentro de la estructura funcional de la Universidad.

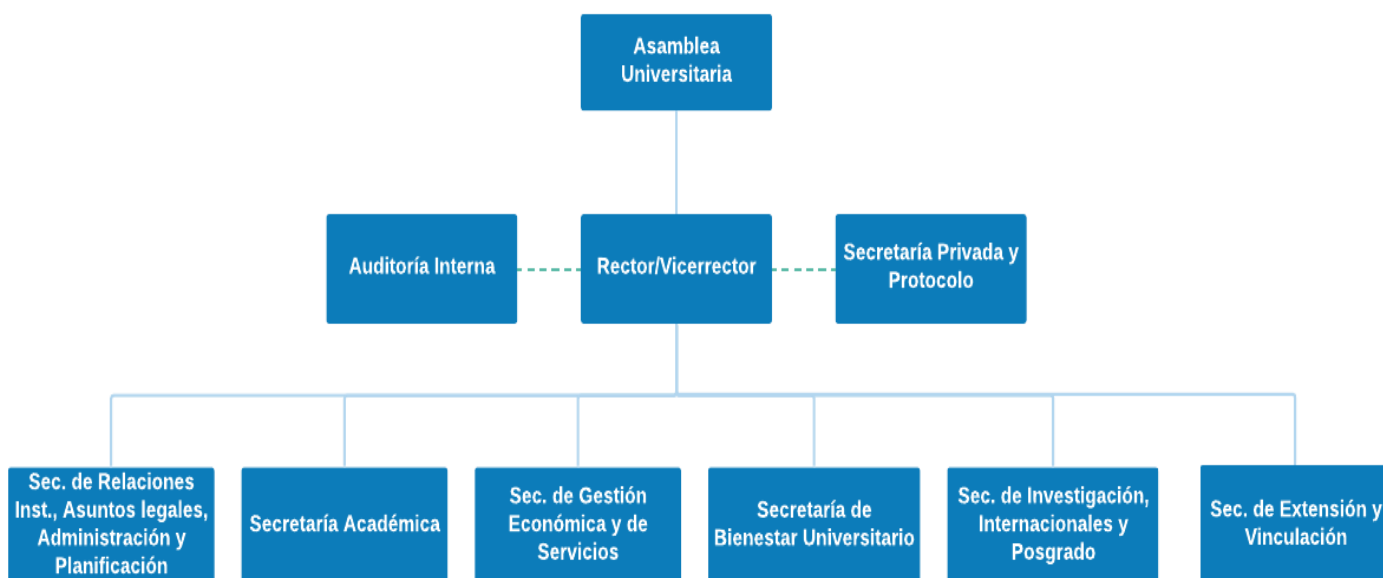
Actualmente ejerce sus funciones en el ***Rectorado Anexo de la UNCUIYO***, se encuentra a cargo de la ***Coordinación de Gestión Contable y Presupuestaria***, esta última depende directamente de la ***Secretaría de Gestión Económica y de Servicios***. Para mayor comprensión se explicará de manera concisa la estructura y responsabilidades de estas, para luego profundizar en el área de interés, es decir, en la Dirección.

Según <http://www.uncuyo.edu.ar/paginas/index/organizacion-institucional> [Octubre, 2019], la Universidad Nacional de Cuyo es una ***institución nacional*** que ejerce su ***autonomía y autarquía*** con ***responsabilidad social***, comprometida con la educación, y desarrolla sus funciones sustantivas con

inclusión, pertinencia y excelencia. El gobierno de la Universidad es ejercido por la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior y el/la Rector/a.

El **Rectorado de la Universidad Nacional de Cuyo** se ocupa principalmente de la gestión administrativa y financiera de la Universidad en su conjunto. Su estructura orgánica funcional se compone por “**Secretarías**” y “**Áreas estratégicas**”, cada una de ellas con funciones y responsabilidades diferentes, sin embargo, se interrelacionan para contribuir al alcance del objetivo de la universidad <sup>68</sup>.

A continuación, se muestra en la **figura n°3**, el **organigrama de las secretarías que integran el Rectorado de la UNCUYO** que recientemente fue modificado. Muchas secretarías se fusionaron **con** el propósito de modernizar la gestión de gobierno universitario y profundizar los alcances de los objetivos prioritarios definidos por el Estatuto Universitario para cada área de gestión.



**Figura n°3:** Elaboración propia, en base a la información obtenida de la Ordenanza n° 52/2018-Consejo Superior UNCUYO.

- **Secretaría de Relaciones Inst., Asuntos Legales, administración y Planificación:** se encarga de la articulación de la Universidad con los diferentes actores de interés (públicos y privados). “**Vincula a las instituciones que son parte de la UNCUYO entre sí y las posiciona en conjunto como actores representativos frente a la discusión**”

<sup>68</sup> Para ampliar información véase el decreto N° 26.971 del Poder Ejecutivo Nacional en el cual se concretó la fundación de la Universidad Nacional de Cuyo.

***pública en torno a las problemáticas de desarrollo provincial, regional y nacional”***

<sup>69</sup>,

- **Secretaría Académica:** se ocupa del diseño de la política académica de la UNCUYO y conduce la gestión académica;
- **Secretaría Económica y de Servicios:** posee las funciones económicas financieras, de infraestructura y servicios de la Universidad, teniendo en cuenta el cambio de paradigmas en el diseño y gestión de una organización eficaz y eficiente.;
- **Secretaría de Bienestar Universitario:** ofrece servicios y beneficios para la comunidad universitaria orientados principalmente a los estudiantes en sus tres sedes (Gran Mendoza, San Rafael y Bariloche) promoviendo una mejor calidad de vida. ***Coordina y gestiona programas de becas, servicios de salud, comedor, jardines maternales, residencias, deportes y turismo;***<sup>70</sup>
- **Secretaría de Investigación, Internacionales y Posgrado:** fomenta la investigación, las relaciones internacionales y la oferta de posgrado. Genera vínculos de beneficio mutuo con otras provincias y países mediante programas, becas, movilidad y proyectos de colaboración con referentes a nivel nacional e internacional;
- **Secretaría de extensión y Vinculación:** Se encarga de promover el vínculo entre la universidad y la sociedad, generando espacios participativos basados en el diálogo y la interacción sociocultural para satisfacer las necesidades sociales mediante el uso del conocimiento.

Como **Áreas** distinguimos las siguientes:

- **Área de Articulación Social e Inclusión Educativa Gustavo Kent:** se creó en el 2008 para desarrollar, fortalecer y potenciar los programas, actividades y proyectos sociales, cuyo interés es la promoción social, el ejercicio de los derechos y la inserción académica y social de los grupos más vulnerables;
- **C.I.C.U.N.C (Centro de Información y Comunicación de la UNCUYO):** Posee tres áreas de trabajo diferenciadas, ***servicios de comunicación institucional*** (prensa institucional, diseño gráfico, desarrollo y diseño web, coberturas audiovisuales), ***medios públicos*** (Universidad, Radio Universidad, Señal U y la Revista Edición U), que

<sup>69</sup> Textual de [http://www.uncuyo.edu.ar/relaciones\\_institucionales/informacion-institucional](http://www.uncuyo.edu.ar/relaciones_institucionales/informacion-institucional).

<sup>70</sup> Textual de <http://www.uncuyo.edu.ar/bienestar/institucional>.

fomentan la federalización en la producción de contenidos audiovisuales. Su tercera función se encuentra relacionada a la **administración de la comunicación**.

Si bien, la fusión de las secretarías ha sido un proceso abrupto para muchas personas, debido a que el cambio se produjo de forma repentina, han podido acomodarse y trabajar eficientemente. Aunque deben seguir trabajando para terminar de acomodar su estructura, alinear los procesos y los objetivos.

Entre los beneficios que se generaron con el reciente cambio se destaca el aprovechamiento del capital humano, vinculando distintas áreas de trabajo mediante la formación de equipos interdisciplinarios, lo cual genera nuevas oportunidades de crecimiento profesional de las personas.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se describe a continuación **la Secretaría de Gestión Económica y de Servicios, para ampliar información**, por ser el área que nuclea a las diferentes coordinaciones, entre ellas, **la Coordinación de Gestión Contable y Presupuestaria** de la cual depende la Dirección General de Presupuesto.

Esta secretaría se ocupa de la gestión eficiente de los recursos financieros, de infraestructura y servicios. Su estructura orgánica-funcional se organiza principalmente en cuatro coordinaciones, que pueden visualizarse en la **figura n°4**. Es posible observar, que las mismas se distribuyen de acuerdo a los recursos esenciales que toda organización necesita para el correcto funcionamiento, como son: los financieros, las personas, la tecnología y comunicaciones, infraestructura y los servicios básicos.

Es necesario aclarar que en el organigrama que se muestra a continuación, solo se desarrolla la coordinación que forma parte del análisis del presente trabajo.

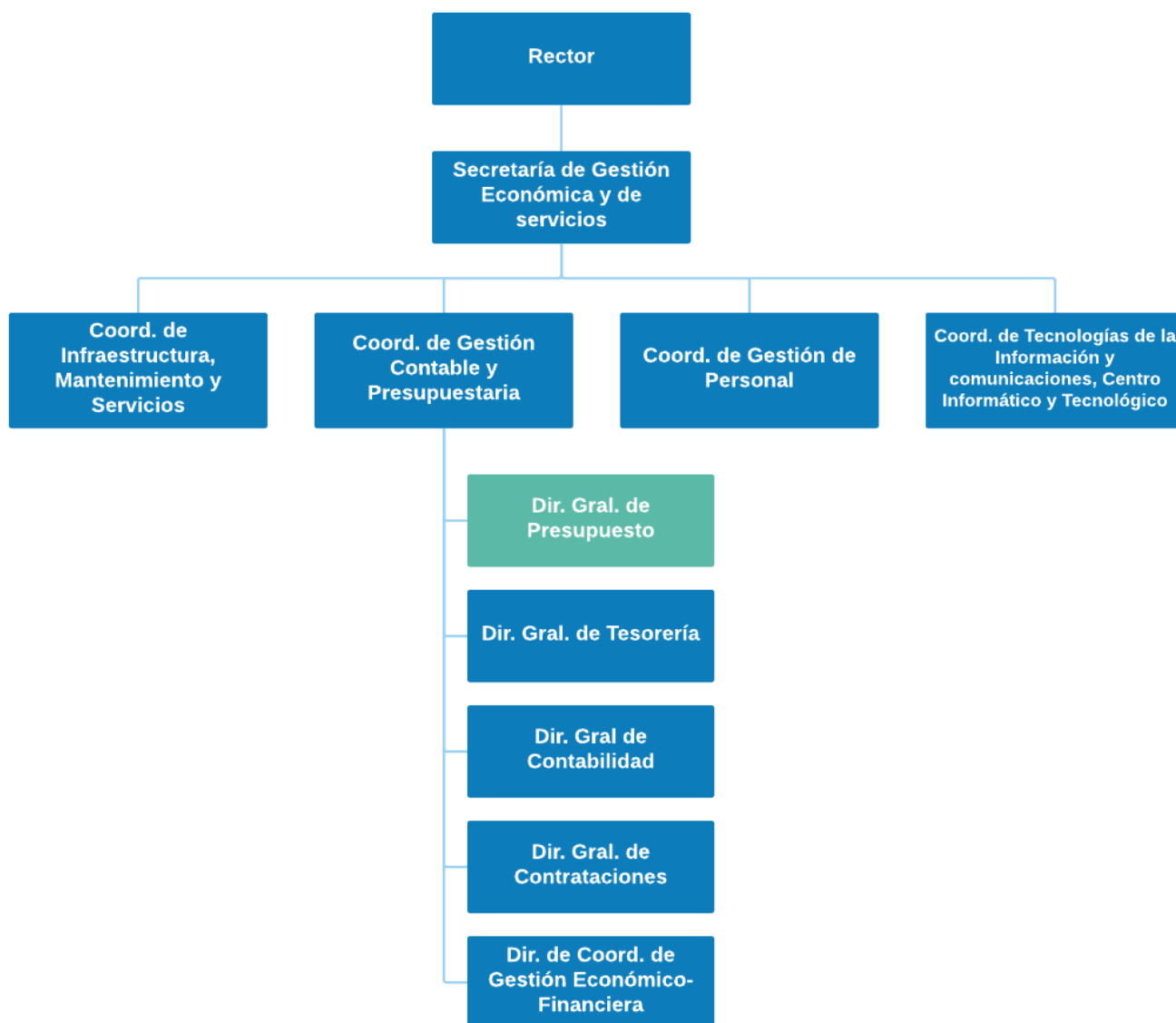


Figura n° 4: Elaboración propia, en base a la información contenida en <http://www.uncuyo.edu.ar/coordinacion-de-gestion-contable-y-presupuestaria>.

**La Coordinación de Gestión Contable y Presupuestaria** es responsable de garantizar la correcta gestión de las direcciones a cargo (*véase figura n° 4*), que ofrecen los siguientes servicios:

- Registros Contables;
- Liquidación de Haberes;
- Bienes Patrimoniales;
- Licitaciones y Contrataciones;
- Registro de Proveedores;
- Presupuestos.

Es el nexo entre las áreas que generan información contable, económico–financiera y el Secretario (autoridad superior), colaborando en las decisiones estratégicas respecto a la obtención y manejo de los recursos universitarios.

**La Dirección General de Presupuesto (área de aplicación)** tiene por función la planificación, coordinación, seguimiento y control de los recursos y gastos de la Universidad mediante la implementación de un **sistema de presupuesto integral**.

Además, tiene por objetivo generar información para la toma de decisiones económico-financieras, es decir, para la gestión de recursos y consecuentemente la ejecución del gasto universitario. La misma se basa en:

- Identificar y estimar los Recursos Financieros disponibles y su asignación a las unidades ejecutoras<sup>71</sup> para el cumplimiento de sus objetivos;
- la cuantificación de los objetivos propuestos y de los recursos asignados para su consecución;
- la identificación y definición que permitan medir el grado de consecución de los objetivos;
- la medición de los desvíos que se producen en la obtención de recursos o en las asignaciones e identificación de las causas.<sup>72</sup>

Dicha Dirección tiene la responsabilidad de:

- actuar como órgano central de vinculación interna con las distintas unidades Académicas y dependencias de la Universidad y externa con la Secretaría de Políticas Universitarias a los efectos de la coordinación en cuanto a presentación y requerimientos informativos del presupuesto universitario;
- formular el proyecto de presupuesto general de la Universidad basado en la consolidación y compatibilización de los proyectos formulados por las Unidades Académicas y otras Dependencias;
- programar la ejecución física y financiera del presupuesto anual conforme a las normas reglamentarias;
- elaborar manuales de con normas detalladas para sistematizar el proceso presupuestario en todas sus etapas de formulación, programación, reprogramación, pedido de fondos, ejecución y evaluación;

---

<sup>71</sup> Llamamos **Unidades Ejecutoras** a las principales áreas de gestión administrativa y académica como: Secretarías y Áreas del Rectorado, Hospital Universitario, Facultades, Colegios e Instituciones.

<sup>72</sup> Información referenciada de Ord.96/2004.

- determinar y programar la aplicación de indicadores que permitan un mejor gerenciamiento de la labor universitaria;
- brindar asistencia técnica, material y humana a las dependencias universitarias que no cuenten con los recursos necesarios para la ejecución de sus tareas;
- asesorar a los órganos de gobierno de la Universidad mediante la emisión de informes;
- implementar mecanismos de control para asegurar el cumplimiento de las pautas y disposiciones emanadas del Consejo Superior en materia presupuestaria;
- Elaborar reportes periódicos que permitan evaluar la eficiencia y el logro de los objetivos vinculando metas físicas logradas con los recursos asignados.

Posee relación con las **áreas económico-financieras** de las distintas dependencias de la Universidad y se vincula especialmente con **la Dirección Gral. de Contabilidad** con quien coordina la registración del presupuesto y la habilitación de créditos presupuestarios, como así también, colabora en el cierre del ejercicio.

Sus aportes al funcionamiento de la gestión universitaria resultan de gran relevancia. Es la encargada de elaborar el **presupuesto anual de la universidad** que es aprobado por el órgano máximo de gobierno (**Consejo Superior**), **habilita los créditos presupuestarios** y **controla su ejecución**, entre otras tareas que serán desarrolladas posteriormente.

#### A- DESCRIPCIÓN DE TAREAS

En este apartado se explicarán en forma general las tareas que realiza **la Dirección General de Presupuesto**, a fin de facilitar posteriormente la comprensión de los procesos que lleva a cabo.

De acuerdo a la **Ord<sup>73</sup>. N° 96/2004 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de Cuyo** la Dirección divide su trabajo en dos grandes ramas, una abocada a la **“Programación Presupuestaria”** y la otra al **“Control Presupuestario”**.

En términos generales, la primera se encarga de la registración del presupuesto, sus modificaciones y del proceso de la habilitación de los créditos. La segunda coordina con la Dirección General de Contabilidad la registración contable para la ejecución del presupuesto, realiza el seguimiento de las asignaciones presupuestarias y mide el cumplimiento de los objetivos proyectados.

---

<sup>73</sup> Ord.: Ordenanza.

La **programación presupuestaria** incluye:

- elaboración de los proyectos de presupuesto y reajustes presupuestarios, teniendo en cuenta los procedimientos y pautas establecidas por los órganos de gobierno de la Universidad;
- habilitación de los créditos presupuestarios.

El **control presupuestario** incluye:

- imputación y registro del gasto en sus distintas etapas, sobre todo en la afectación preventiva del mismo;
- elaboración de informes sobre disponibilidad de los recursos financieros, es decir, sobre la ejecución del gasto y disponibilidad de uso;
- control de ejecución de las plantas de personal de la Universidad.

Actualmente se llevan a cabo cada una de las tareas o responsabilidades mencionadas en la ordenanza. Sin embargo, las dificultades surgen en la distribución del trabajo, la centralización de tareas sustanciales y su responsabilidad. No existe documentación que especifique los procesos y el responsable de la tarea, lo cual impide el crecimiento profesional y la oportunidad de implementar mejoras en los procesos internos.

De los **seis administrativos** que conforman el **equipo de trabajo**, **sólo dos se ocupan del control presupuestario**, que a su vez se dividen en, inciso 1 correspondiente al gasto de personal e inciso 2 al 5, correspondiente a gastos generales. Además, intervienen en las tareas principales que lleva a cabo la Dirección Gral. de Presupuesto, entre ellas, la planificación de la propuesta para el presupuesto anual de la gestión universitaria subsiguiente.

**El resto de los administrativos** cumplen la **función operativa** en relación a la **ejecución del gasto**, así mismo, colaboran en otras tareas que contribuyen al control presupuestario apoyando el trabajo de los administrativos que poseen mayor cantidad de responsabilidades. Lo cual suele generar roces y competencia entre pares, debido en muchos casos a la desigualdad salarial.

La Dirección debería redistribuir las tareas y determinar la responsabilidad o rol que cumple cada uno en su puesto de trabajo, junto con un intento de equiparar salarios. Lo cual, mejoraría el trabajo en equipo disminuyendo la competencia entre empleados, descentralizando tareas y motivando al personal mediante la participación en tareas sustanciales.



### 3. ANÁLISIS FODA

Este apartado tiene por objetivo obtener información útil para la propuesta de mejora. Por lo cual, decidimos realizar un Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, más conocido bajo la denominación de **Análisis FODA o DAFO**.

Según **Ponce Talancón, H.** “Es una herramienta que se utiliza para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones” **en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006.**

Se utiliza para conocer las causas internas y externas que pueden influir en el trabajo. Es decir, consiste en la detección de los factores que constituyen las **fortalezas y debilidades** de la organización. Lo cual nos permite conocer la realidad interna de la misma y nos ayuda a definir **estrategias** eficientes para contrarrestar las **amenazas** del contexto (entorno) y aprovechar las **oportunidades** que se encuentran él.

Las fortalezas y debilidades constituyen los **factores internos** de la organización entre los cuales se incluyen los recursos y las experiencias, como, por ejemplo:

- **recursos humanos:** equipo de trabajo, jefe o director inmediato, junta directiva o altos mandos, voluntarios y lo que podríamos considerar como población meta;
- **recursos físicos:** ubicación, condiciones edilicias u oficinas y equipos;
- **recursos financieros:** salario, premios, becas, adicionales u otras fuentes de ingreso;
- **actividades y procesos,** programas en desarrollo y sistemas que utiliza;
- **experiencias anteriores,** aquellas que forman parte del aprendizaje y el éxito.

Las oportunidades y debilidades constituyen los **factores externos** y que no son ajenos a la realidad de la organización, propios del ámbito que los rodea, por ejemplo:

- tendencias futuras en el área de trabajo o en la cultura;
- la economía local, nacional e internacional;
- fuentes de financiación como fundaciones, donaciones, apoyo gubernamental;
- demografía: cambios en la edad, etnias, género, cultura;
- ambiente físico;
- legislación;
- eventos locales, nacionales e internacionales.

Es necesario mencionar la utilidad que ofrece la implementación de esta herramienta para ayudarnos a tomar mejores decisiones, no solo en el contexto de negocios u organizacional, si no, en el ámbito personal. Nos permite desarrollar nuestra carrera y marca personal, explotando al máximo nuestras habilidades y las oportunidades, como así también, nos motiva a tomar retos personales.

## A- IMPLEMENTACIÓN

### Factores Internos

Los factores internos son todos aquellos que impactan de manera directa en el desempeño del área, son los relativos a la realidad interna de la misma, producto de la labor diario y sus interrelaciones.

La información relevada surge de las encuestas realizadas al personal de la Dirección Gral. de Presupuesto, véase modelo en “Anexos N° 1 y 2”. Así mismo, se hará uso de la experiencia y la observación para aportar mayor información al análisis.

Las encuestas realizadas tuvieron por objeto indagar respecto al:

- conocimiento general de las tareas que se ejecutan en el área;
- división del trabajo y grado de especialización;
- grado de iniciativa para mejorar los procedimientos, tanto como iniciativa propia y de la alta dirección;
- clima laboral;
- capacitaciones.

En total se encuestaron a seis personas, **cinco administrativos** que cumplen funciones en el área y al **director inmediato**.

De los resultados, se obtuvo la siguiente información:

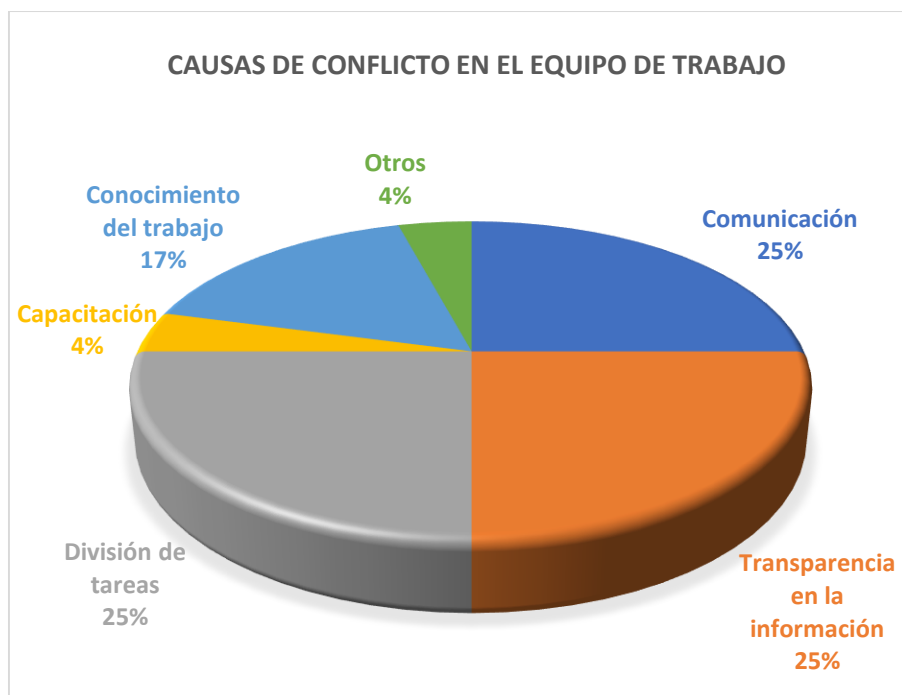
En general, todos los administrativos conocen en forma parcial las tareas que se llevan a cabo en el área. De acuerdo al siguiente gráfico puede observarse que solo el **40% las conoce en gran parte**.



**Gráfico n° 1:** Elaboración propia, de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas al personal de la oficina.

Esto se debe, en primer lugar, a la **división del trabajo** y **especialización de la tarea**. Así mismo, **no existe documentación interna sobre los procesos y procedimientos** que se llevan a cabo en el área. En ocasiones, solo se capacita al compañero cuando surge la necesidad de cubrir un reemplazo. Por lo cual, la construcción del conocimiento no es la adecuada.

El **60% del total de los administrativos encuestados coinciden en que existen conflictos asociados a la división de tareas**. Los porcentajes que se observan en el **gráfico n°2**, se encuentran en función del total de los encuestados y del total de causas de conflicto.



**Gráfico n°2: Elaboración propia, de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas al personal de la oficina.**

Los administrativos cumplen un rol específico dentro del área. Conocen sus tareas, pero se ven involucrados en muchas otras que surgen de forma involuntaria, por la dinámica del trabajo. Lo cual causa conflicto y confusión respecto a las responsabilidades de cada uno.

Por otro lado, **existe una jerarquía informal** dentro del área, en función del grado de conocimiento e involucramiento en las **tareas sustanciales**. Esto origina conflicto, ya que las tareas no se encuentran distribuidas en forma equitativa.

Las personas que componen el equipo de trabajo poseen un **espíritu colaborativo orientado a la mejora continua**, dado que reconocen la importancia que posee el mejoramiento de los procesos. Es necesario mencionar que **existe buena predisposición de la dirección** para escuchar e implementar sus propuestas de mejora.

En relación a la **actitud frente al cambio**, el equipo de trabajo se compone por **personas jóvenes**, por lo cual el grado de **adaptabilidad es mayor** frente a las modificaciones que propongan los directivos para mejorar procesos o implementar nuevas herramientas de trabajo.

El **90%** de los administrativos consideran que la Dirección ofrece **pocas herramientas para mejorar su desempeño**.

Algunos miembros del equipo asisten a las capacitaciones anuales que organiza SIU (Sistema de Información Universitaria), cuyo fin, es mostrar nuevas herramientas y conocer las necesidades y dificultades que posee cada una de las universidades para implementar mejoras. Por cuestiones operativas de la organización suelen asistir de uno a dos representantes por área. El problema radica en la trasmisión del conocimiento al resto de los compañeros, es decir, el feedback consiste en dialogar a grandes rasgos sobre el aprendizaje y nuevos aportes de los sistemas y de la Comunidad SIU, lo cual no genera mayor crecimiento profesional.



**Gráfico n°3: Elaboración propia, de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas al personal de la oficina.**

Todos los administrativos aseguraron *sentirse cómodos con su equipo de trabajo*. Sin embargo, como mencionamos anteriormente, el **90 %** de los mismos han identificado que existen conflictos asociados a: la falta de comunicación y trasmisión de la información (transparencia), falta de capacitación y conocimiento del trabajo, distribución y participación equitativa en tareas sustanciales (división del trabajo) y otros, como la desigualdad salarial y la preferencia de hombres en puestos gerenciales, *véase gráfico n°2*.

Por estos motivos, el equipo de trabajo ha mencionado los siguientes aspectos a mejorar:

- ✓ la comunicación entre pares y con la alta dirección;
- ✓ definición de funciones y división de tareas;
- ✓ igualdad salarial;
- ✓ distribución física de la oficina;

- ✓ capacitación;
- ✓ disminuir la competencia entre trabajadores;
- ✓ trabajo en equipo.

En general, **el clima laboral es ameno**, más allá de los roces que suelen darse en el desarrollo del trabajo y por la convivencia con personas. Cada una de estas dificultades pueden mejorarse con trabajo en equipo, orientado al mejoramiento de las relaciones humanas y al conocimiento de los procesos que se ejecutan en el área. El líder debe generar iguales oportunidades de crecimiento en el equipo de trabajo y mantener una comunicación fluida con cada uno de los integrantes, a fin de conocer inquietudes, detectar conflictos y aumentar la productividad en el trabajo.

Es necesario mencionar que el **equipo de trabajo** está compuesto por **personas jóvenes** y se caracteriza por la **practicidad en la resolución** de problemas. Así mismo, se han identificado otras ventajas, entre ellas:

- equipo interdisciplinario;
- buen clima laboral (cooperación y compromiso);
- responsabilidad;
- predisposición para llevar a cabo otras tareas, además de las correspondientes;
- confianza, solidaridad y respeto.

*“Estas características ayudan a la dinámica en el trabajo y a la resolución de conflictos mediante el diálogo y mutuo acuerdo. Además, son las necesarias para mantener un clima laboral adecuado e implementar mejoras”.*

### **Factores externos**

Se entiende por factores externos a aquellos del contexto que impactan en la gestión universitaria y consecuentemente en el desempeño de la dirección. Entre ellos, podemos mencionar los siguientes:

- la situación económica del país - inflación;
- El Gobierno Nacional con relación al presupuesto universitario;
- La Secretaría de Políticas Públicas y el Ministerio de Educación;
- la modernización tecnológica.

Para el análisis de los factores externos se utilizará información actual, es decir, del año corriente (2019) y en comparativa al año pasado (2018) para definir cuál ha sido su impacto.

Con relación a la situación económica del país, nos encontramos en un **contexto inestable**, la **inflación del último semestre ha alcanzado aproximadamente el 22%**. De acuerdo a los Índices IPC Cobertura Nacional, consultados en la página oficial del INDEC [Agosto, 2019].

Durante el año los servicios básicos (electricidad, gas y agua) han sufrido aumentos. Según, <http://www.unidiversidad.com.ar/congelan-subas-de-luz-y-agua-en-mendoza-por-tres-meses>, [Agosto,2019]. *La última suba de la luz fue del 16 % promedio en julio de este año, tras el reajuste del Valor Agregado de Distribución (VAD), ítem que depende de la provincia. Las facturas de electricidad tuvieron otras dos actualizaciones este año: una en febrero, con un ajuste del 26 %, y otra en mayo, del 3 %, exceptuando al usuario residencial.*

Con respecto al gas la suba ha sido del 29%, el Gobierno nacional dará un subsidio indirecto a los usuarios residenciales de gas para amortiguar el impacto. De acuerdo a <https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=el-gobierno-dividira-el-aumento-del-gas-en-tres-tramos>, [Agosto, 2019].

Cabe mencionar que **nos encontramos en año electoral**, por lo cual el efecto en mercados internacionales, respecto a la confianza (riesgo país) ha provocado el aumento de la divisa (dólar). Los países la utilizan en sus transacciones comerciales, y tienen la mayoría de sus reservas en dólares.

Debido a esto el gobierno en curso ha tomado medidas para paliar la crisis actual, entre ellas se decidió congelar el precio de las naftas durante 90 días (precio vigente al 9 de agosto del corriente año), **según el Decreto N°566/19**.

Además, desde el **Gobierno provincial**, se informó que **no habrá nuevos aumentos en las tarifas de luz y agua**, hasta el mes de noviembre en Mendoza, es decir, hasta que hayan pasado las elecciones generales del 27 de octubre. Consultado en <http://www.unidiversidad.com.ar/congelan-subas-de-luz-y-agua-en-mendoza-por-tres-meses> , [Agosto, 2019].

Con respecto a la tarifa del gas, en junio se había dictaminado mediante **Resolución 336/2019 de la Secretaría de Energía**, que para el mes de diciembre habrá un incremento. Por el diferimiento en el pago de los consumos de invierno. Consultado en <http://www.unidiversidad.com.ar/congelan-subas-de-luz-y-agua-en-mendoza-por-tres-meses> , [Agosto, 2019].

Estos factores económicos como el **aumento de los servicios básicos, inflación y variación de la moneda cambiaria (dólar)**, afectan la gestión universitaria. Dado que, uno de los grandes costos que posee, se relaciona al uso y disponibilidad de servicios públicos, necesarios para el correcto funcionamiento de la infraestructura.

**La inflación impacta considerablemente en todos los gastos que incurre la UNCuyo**, así mismo, lo hace la **variación del dólar**. Debido a que algunos convenios y pagos de facturas cotizan en dicha moneda, originando mayores desembolsos de lo previsto.

Por ello, deben llevarse controles más rigurosos y definir estrategias para garantizar el correcto uso de los recursos. **La Dirección General de Presupuesto** es una de las principales áreas de control y generación de información económico-financiera, interviene y colabora en la toma de decisiones. Por lo cual, las tareas se ven afectadas y sujetas a muchos de estos factores, debiendo incrementar los controles y limitar el uso de los recursos, hasta tanto se generen los fondos suficientes para su financiamiento.

Si bien **la Universidad genera fondos (Recursos Propios)**, se financia principalmente con los recursos que la Nación envía, ya que el financiamiento de la educación superior depende exclusivamente del Gobierno Nacional.

De acuerdo a las últimas medidas que se tomaron para estabilizar la crisis actual, es posible definir y proyectar estrategias para la gestión de los recursos.

En relación al **presupuesto universitario** que la Nación destina para el funcionamiento de las Universidades Nacionales, **el correspondiente a la UNCuyo para la gestión 2019 fue de \$4.866.490.542,00** (cuatro mil ochocientos sesenta y seis millones cuatrocientos noventa mil quinientos cuarenta y dos pesos con cero centavos). **En comparación al año pasado tuvo un incremento del 30.36% aproximadamente**. Para su cálculo se tuvo en cuenta los valores totales del presupuesto anual 2018 y 2019, según la Ord. N° 135/2017 - C.S y Ord. N° 100/2018 - C.S respectivamente.

Según el diario la Nación <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/nuevas-proyecciones-como-cerraran-dolar-inflacion-2019-nid2275090> [Agosto, 2019], se espera terminar el año con una **inflación superior al 30%**. Si bien, esta situación **no ha generado grandes reajustes en la Universidad**, en comparación a años anteriores se ha observado un **control más estricto en la ejecución del gasto**, priorizando a aquellos que son esenciales para el funcionamiento de la infraestructura y el desarrollo académico.

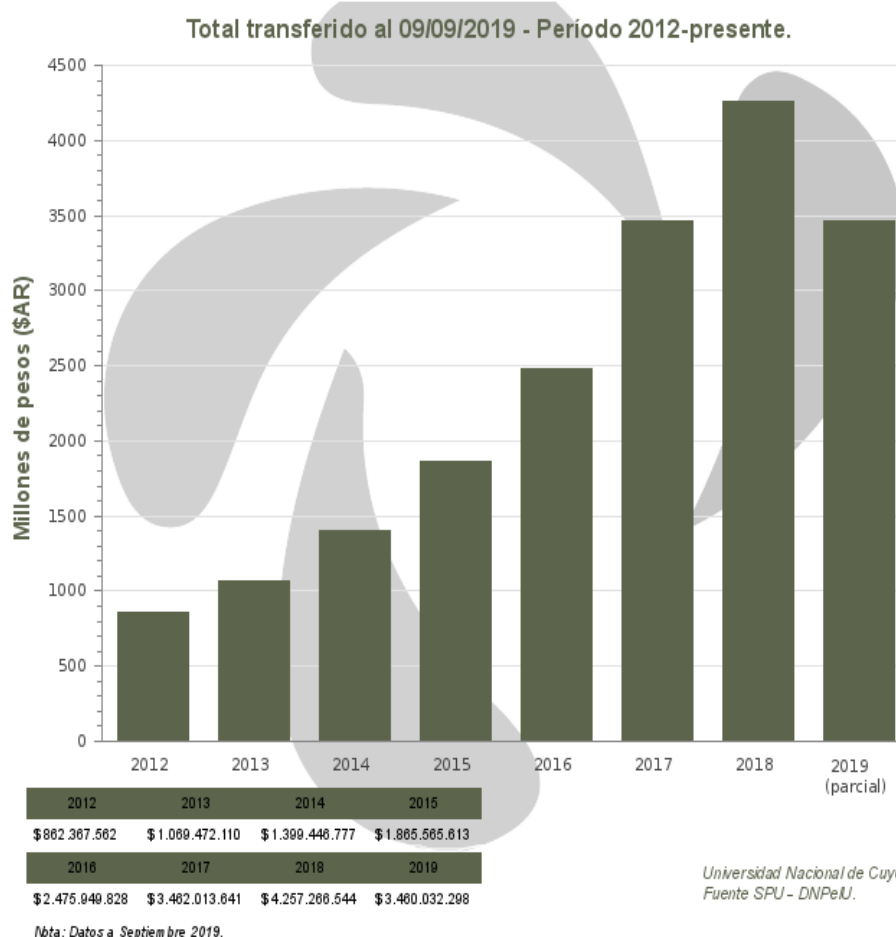
De igual modo, se ha concientizando a cada **unidad ejecutora** sobre las dificultades del contexto para que optimicen el uso de los recursos.

Por otro lado, **La Secretaría de Políticas Públicas y el Ministerio de Educación**, tienen por objetivo formular **políticas universitarias** para lograr una educación superior articulada, con calidad,



equidad y respeto por la autonomía. Se ocupan de la distribución del presupuesto universitario nacional, mejoramiento de la enseñanza, otorgamiento de becas y programas de inclusión social, fomentan la extensión y bienestar universitario mediante convocatorias y programas, coordina actividades de investigación, desarrollo tecnológico y de vinculación de las universidades con el sector público y privado, entre otras actividades. Para ampliar información consulte el siguiente link <https://www.argentina.gob.ar/educacion/politicasiuniversitarias>.

En el siguiente gráfico puede observarse, que **los fondos enviados por la SPU** (Secretaría de Políticas Universitarias), en comparación al año 2018, **disminuyeron**. Lo cual **impacta negativamente** en las actividades programadas que posee la universidad y que planifica en función de estos fondos. Cabe mencionar que los valores que muestra el gráfico corresponden específicamente a la Universidad Nacional de Cuyo.



**Ilustración 45:** Recuperado de [https://dnpeiu.educacion.gob.ar/univ\\_datos/instituciones.php](https://dnpeiu.educacion.gob.ar/univ_datos/instituciones.php).

Por otro lado, en relación a los **avances y uso de tecnología**, la Provincia de Mendoza ha puesto en marcha el **programa denominado “desarrollo de Mendoza tecnológica”**, cuyo fin es promover el desarrollo tecnológico y estratégico de la economía mendocina, en base a la innovación, calidad del trabajo e infraestructura, favoreciendo la diversificación de la matriz productiva provincial y fortaleciendo el desarrollo local.

Se financió la **construcción de dos parques tecnológicos**, la implementación de al menos dos centros públicos o privados para el desarrollo productivo, la modernización de la Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas de la Provincia y de los sistemas de información del MAT y la extensión de la cobertura de servicios de banda ancha hacia sectores productivos de la provincia que aún no tienen acceso. Según <http://www.ufi.mendoza.gov.ar/programa-para-el-desarrollo-de-mendoza-tecnologica/>, [Septiembre, 2019].<sup>74</sup>

Además, en los últimos años, es posible observar la implementación de **nuevas herramientas y uso de tecnología en comunicación y desarrollo de nuevos espacios de asistencia** a los ciudadanos. Por lo cual, es más fácil acceder a la información, simplificar trámites y atender las necesidades de la sociedad, mejorando los servicios públicos.

Para muchas universidades el **desarrollo y vinculación tecnológica** es un eje de gran relevancia, dado que contribuye no solo al crecimiento y gestión organizacional, si no a la construcción de relaciones favorables con la comunidad en su conjunto. La **UNCuyo** posee un **área específica** que se ocupa de esta labor, cuyo objetivo entre otros, es **“dinamizar las relaciones entre la Universidad, las Comunidades y los Gobiernos, creando una real y mutua transferencia de contenidos e investigaciones entre la UNCuyo y la Sociedad”**. Extraído de <http://www.uncuyo.edu.ar/desarrollo/institucional> ,[Septiembre, 2019].

De acuerdo a **“El Seguimiento del Plan Estratégico 2021 de la UNCuyo”**- página 124, se encontró la siguiente información en relación a la infraestructura tecnológica, destacándose la inversión en:

- Instalación de un centro de datos en la planta baja del CICUNC;
- Instalación de fibra óptica en el Campus (10 GBps46) completándose su primera etapa;
- Ampliación de red Wifi en el Campus denominada UNCUYO Libre;
- Incorporación de más Telefonía IP;

---

<sup>74</sup> Para ampliar información sugiero el siguiente link <http://www.ufi.mendoza.gov.ar/>, consultado el 09/09/2019.

- Actualización de infraestructura de activos de red (routers, switches) en el Campus y fuera del Campus;
- y Actualización de servidores críticos.

***“En relación al primero, es importante mencionar que frente a la demanda creciente de la cantidad de dispositivos electrónicos que requieren de internet, la UNCUYO incrementó su “ancho de banda” en más del 400% en el período 2014-2018.***

***“Además, incorporó en el año 2016 un nuevo protocolo de internet, el IPv6. Esta nueva versión del protocolo de internet está destinada a sustituir al estándar IPv4 ya que la misma cuenta con un límite de direcciones de red. El porcentaje de edificios conectados por red interna (intranet) aumentó alrededor del 45%. Mientras que el porcentaje de aplicación del SIU guaraní 3 en Unidades Académicas e Institutos, ha mejorado significativamente en los últimos años ya que hubo un incremento porcentual del 70%, pasando del 55% al 95% en cinco años”.*** Según, El Seguimiento del Plan Estratégico 2021, página 124, consultado en <http://www.uncuyo.edu.ar/transparencia/plan-estrategico> [ Septiembre, 2019].

La conectividad es uno de los factores que suele presentar fallas con más frecuencia. Esto impide el uso de tecnologías en el aula, los docentes no pueden planificar actividades, ni desarrollar nuevos métodos de aprendizaje. Las instalaciones y el soporte informático requieren de constante mantenimiento y en ocasiones debe reemplazarse, y su reemplazo no es inmediato, da origen a un acto administrativo que debe cumplirse y que consecuentemente implica una demora.

Es importante mencionar que la inversión en tecnología, sistemas de gestión e infraestructura impactan en el desarrollo y competitividad de la organización.

La UNCuyo posee diferentes plataformas virtuales que permite articular las distintas áreas académicas y de apoyo. Además de soporte, brindan información a la comunidad estudiantil, docente y la sociedad en general. Es necesario mencionar que durante el desarrollo de este trabajo se consultaron algunas de estas plataformas y muchas de ellas se encontraban desactualizadas.

En el área administrativa se incorporaron nuevos métodos y mejoras en los procesos, con el objetivo de disminuir el uso de papel, sistematizar y digitalizar a futuro todas las operaciones administrativas. Según la Resolución N°3983/2017-Rectoral, en octubre del 2017 inicia la implementación de **Expediente Electrónico**<sup>75</sup> para los siguientes trámites :

---

<sup>75</sup> Para ampliar información consulte en [www.uncuyo.edu.ar/transparencia/upload/instructivo-sistema-de-expediente-electronico.pdf](http://www.uncuyo.edu.ar/transparencia/upload/instructivo-sistema-de-expediente-electronico.pdf) .

- solicitud de Contrato de Locación de servicios;
- solicitud de viáticos (nacional e internacional);
- pago de proveedores (montos inferiores a \$10.000);
- solicitud de asignación de incentivos (Ordenanza 36).

Cabe mencionar que la Dirección General de Presupuesto interviene en cada uno estos procesos. Su implementación trajo grandes beneficios a toda la organización, no solo disminuye el gasto por el uso de papel, si no también, todo lo que implica realizar una impresión. Además, optimiza el traslado de los expedientes de un sector a otro, o inclusive de un edificio a otro evitando el extravío de los mismos.

Los cambios y adaptación a la nueva metodología fueron paulatinos, hasta el día de la fecha suelen cometerse errores en la ejecución (duplicación de comprobantes), dado que el sistema (COMDOC III) no muestra los avances incorporados hasta que son autorizados. Posee una interfaz poco agradable y requiere de mejoras para adaptarse a las necesidades actuales de la organización.

La Universidad debería está evaluando la implementación del **expediente electrónico** mediante la plataforma desarrollada por SIU (Sistema de Información Universitaria) llamada SUDOCU. Esta propuesta relaciona todos los sistemas de gestión SIU y permite la incorporación inmediata de los comprobantes al expediente electrónico. Otras universidades, ya se encuentran en proceso de implementación de este sistema.

La Universidad Nacional de Cuyo posee una imagen institucional asociada al prestigio y la excelencia en conocimiento científico y formación de profesionales. Ello le ha permitido mantenerse en el tiempo y continuar con su labor académico, generando relaciones con diferentes actores de la sociedad. Es un emblema cultural en nuestra provincia, siendo la universidad pública más grande del oeste argentino.

Un estudio realizado recientemente por el “Center for World University Rankings (CWUR)” ubica a nuestra universidad en un ranking poco favorable, encontrándose en el puesto número 1423. El mismo determina cuales son las mejores universidades del mundo en términos de: calidad educativa, resultado de las investigaciones, calidad de la facultad, publicaciones de alta calidad, entre otros. Según <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/ranking-tres-universidades-argentinas-estan-mejores-mil-nid2274459>, [Septiembre, 2019].

A continuación, se nombran los factores que fueron identificados y que son útiles para el desarrollo de la propuesta de mejora.

## B- CONCLUSIÓN Y RESULTADO DEL ANÁLISIS

### Factores Internos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><i>En general:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocimiento general de todas las tareas que se ejecutan en el área,</li> <li>● Actitud positiva frente al cambio,</li> <li>● Espíritu colaborativo orientado a la mejora continua,</li> <li>● Predisposición de la Dirección para escuchar e implementar mejoras,</li> </ul> <p><i>En relación al equipo de trabajo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Equipo integrado por jóvenes profesionales,</li> <li>● Buena relación y cooperación entre los miembros del equipo,</li> <li>● Solidaridad,</li> <li>● Respeto,</li> <li>● Practicidad en la resolución de conflictos y en la ejecución de tareas.</li> </ul>	<p><i>En general:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Distribución inadecuada de las tareas,</li> <li>● Poca claridad en las responsabilidades de cada uno,</li> <li>● Pocas capacitaciones internas y externas,</li> <li>● Comunicación,</li> <li>● Trasmisión inadecuada de la información,</li> <li>● Desigualdad salarial y preferencias de hombres en puestos gerenciales,</li> <li>● Distribución física de la oficina inapropiada,</li> <li>● Inexistencia de Manuales de procesos.</li> </ul> <p><i>En relación al equipo de trabajo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Poco trabajo en equipo,</li> <li>● Egoísmo basado en la trasmisión de conocimiento específico,</li> <li>● Competencia entre pares.</li> </ul>

### Factores Externos

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p><i>En general:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Contexto económico inestable,</li> <li>● Inflación,</li> <li>● Año electoral,</li> <li>● Incremento de los servicios públicos de la Provincia,</li> <li>● Variación del tipo de cambio,</li> <li>● Menos financiamiento externo (SPU y Ministerio de Educación),</li> <li>● Sistemas de información deficientes,</li> <li>● Avances y desarrollo tecnológico que implementan otras universidades,</li> <li>● Universidades con mejor posición en el ranking que evalúa la calidad educativa.</li> </ul>	<p><i>En general:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Medidas nacionales y provinciales para hacer frente a la crisis actual,</li> <li>● Congelamiento del precio de combustible y aumento de los servicios públicos,</li> <li>● Convenios con otros actores o agentes de interés para la Universidad,</li> <li>● Programas y convocatorias que ofrece la SPU,</li> <li>● Presupuesto Nacional en Educación Superior,</li> <li>● Existencia de recursos provinciales y/o nacionales para investigación,</li> <li>● Liderazgo cultural en la provincia,</li> <li>● Imagen asociada a la excelencia en conocimiento y formación de profesionales,</li> <li>● Nuevos centros de desarrollo tecnológico y socio-productivo.</li> </ul>

Si bien, el **análisis FODA** tiene por objetivo determinar las **estrategias** a implementar para **contrarrestar las amenazas y captar las oportunidades del entorno**, para tal caso haremos uso de esta herramienta para determinar los **factores** que **deben mejorarse** y que formarán **parte de la**

**propuesta.** Dado que las oportunidades que ofrece el entorno son un atractivo para universidad en general, nos centraremos en aquellos que impacten en el desempeño del área analizada y que contribuyen a la eficiencia de la gestión universitaria.

Del análisis realizado se encontraron **varios puntos de coincidencia**, donde los encuestados expresaron su opinión sobre la **falta de conocimiento, distribución y participación en tareas sustanciales** y por consiguiente **desigualdad salarial**. Además de la **falta de comunicación** entre ellos y con la dirección. Como mencionamos anteriormente no se están explotando las **fortalezas** que posee el equipo, **desaprovechando la oportunidad** de incrementar la productividad en el trabajo y motivar el crecimiento profesional.

Entre las **amenazas** que fueron detectadas, los avances tecnológicos y las mejoras en la gestión interna que implementan otras universidades, como nuevas metodologías de trabajo o sistemas de gestión, atentan contra la posición competitiva que posee la UNCuyo.

Por lo cual, se sugiere mejorar los siguientes aspectos:

- Relevar y documentar los procesos;
- definir políticas de trabajo adecuadas;
- definir la periodicidad en la que se harán la revisión de procesos;
- mejorar las líneas de comunicación;
- buscar métodos motivacionales para mejorar las relaciones humanas.

*“De esta manera pueden solucionarse los inconvenientes que deterioran las relaciones y el desempeño del área, generando una herramienta de control para la dirección y para la adecuación salarial de los empleados, mediante el mejoramiento en la distribución de las tareas específicas, disminuyendo la competencia entre pares para la obtención de beneficios”.*

#### **4. RELEVAMIENTO DE PROCESOS Y PROPUESTA DE MEJORA**

En este punto será desarrollada la propuesta de mejora que consiste principalmente en el **relevamiento y documentación de los procesos** más relevantes que se llevan a cabo en la Dirección General de Presupuesto. Así mismo, se desea plantear **políticas de trabajo** y **establecer lineamientos de comunicación** adecuados.

Para comenzar, definiremos la metodología de trabajo y los criterios que se tendrán en cuenta para el desarrollo de la propuesta.

## A- METODOLOGÍA DE TRABAJO

El **relevamiento de los procesos** se hará en base a la información existente en resoluciones, ordenanzas y otras fuentes, como, páginas web o sitios de gestión interna que hagan referencia al proceso o trámite a describir, también, de ser necesario se realizarán entrevistas o consultas a los responsables de las tareas para construir el proceso. La **documentación** de los mismos tendrá en cuenta la siguiente estructura, que estará contenida en la **ficha de procesos**:

- Objeto;
- Alcance;
- Normativa;
- Responsable;
- Descripción del proceso;
- Diagrama del proceso.

Tanto la **ficha** como el **diagrama de procesos** serán utilizados para la descripción de los mismos, teniendo en cuenta el formato empleado por la mayoría de las organizaciones para el registro de las operaciones y del SGC (Sistema de Gestión de Calidad). Esta herramienta sirve para alcanzar la certificación de la **Norma ISO 9001:2015**, que establece la importancia que posee la documentación adecuada de la información y el enfoque basado en procesos.

La **ficha de procesos** es el documento mediante el cual la organización reúne todas las características más relevantes, necesarias para el adecuado control y gestión de las mismas. Es la organización quien determina la información que será incluida en ella, es decir, aquella que considere pertinente para tal fin.

El **diagrama de flujo de procesos** o también conocido como **flujograma** es la representación gráfica de las actividades o procedimientos a través de símbolos. Sirve para facilitar el análisis y comprensión de los mismos, existen diversos tipos. Sin embargo, en el presente trabajo se utilizará mayormente el **diagrama de flujo sectorial** y en algunos casos, el **diagrama de flujo lineal** de las operaciones. Para ampliar información visite el link <https://blogdelacalidad.com/diagrama-de-flujo-flujograma-de-proceso/>, [Octubre, 2019].

Al inicio, se realizará una breve introducción donde se muestran, clasifican y seleccionan los procesos que serán tratados posteriormente, lo cual servirá como hilo conductor para comprender los avances que prosiguen.

En el caso de las mejoras en **comunicación** y la definición de las **políticas de trabajo**, se realizará una investigación acerca de las herramientas que actualmente utilizan las organizaciones, determinando así, la que más se adecue al funcionamiento del área.

## B- CRITERIOS

Debido a la cantidad de tareas que se ejecutan en la Dirección Gral. de Presupuesto, se trabajará sobre la base de aquellas que representan el mayor flujo de trabajo y que definiremos como principales.

Su descripción se hará de forma genérica, mostrando el proceso global que implica cada una de ellas. Lo cual dará lugar a futuro a la confección de un manual de procedimientos donde se especifiquen todos los pasos necesarios para realizar cada una de las tareas, ya que el objetivo que se propone, en principio es conocer el macro proceso que da origen a las intervenciones que realiza el área en cuestión.

**La Norma ISO 9001:2015** será útil para definir en forma más exacta los procesos mediante su documentación específica y profesionalizada, además de sus aportes para determinar las políticas de trabajo y mejoras en la comunicación. Cada uno de los aportes serán fundamentados en base a la norma, entre los conceptos que utilizaremos, es importante mencionar el **enfoque de procesos** que servirá para alinear los procesos con los objetivos, alcance y grado de complejidad de la organización.

## C- OBJETIVOS

- ✓ Colaborar en el entendimiento global de los procesos que se ejecutan en el área;
- ✓ Ofrecer transparencia en las operaciones de la organización,
- ✓ Facilitar las oportunidades para generar iniciativas de mejora, estimulando la participación del personal y la clasificación de sus responsabilidades,
- ✓ Mejorar la comunicación,
- ✓ Ayudar a focalizar los esfuerzos en la eficiencia y eficacia de los procesos.

Antes de comenzar con la descripción y documentación de los procesos, es necesario nombrar los **sistemas que utiliza la Universidad**, y principalmente, aquellos que intervienen en el desempeño de la Dirección General de Presupuesto, entre ellos:





se utiliza para la gestión presupuestaria, financiera y contable. Este sistema es una

herramienta fundamental para ejecución y control del gasto universitario, es decir, permite de forma integrada realizar la gestión del presupuesto, ejecución del gasto y recaudación de fondos. Es una fuente eficiente, segura y auditable, contiene toda la información necesaria para la rendición de cuentas y de apoyo a la toma de decisiones.

Según <https://www.siu.edu.ar/siu-pilaga/> [Octubre, 2019]. Sus principales prestaciones son:

- Gestión presupuestaria por programas y unidades ejecutoras,
- Gestión de gastos por etapas: crédito preventivo, compromiso, devengado y pagado,
- Gestión de liquidaciones por tipo: compras, obra pública, viáticos, etc.,
- Gestión financiera: fondos y valores,
- Autorización y cierre contable: contabilidad por partida doble y generación automática de asientos,
- Cuentas de tesorería que permiten clarificar la composición financiera de los fondos,
- Interfaz con sistemas de RRHH,
- Retenciones impositivas (interfaz SICORE),
- Documentación de respaldo configurable por tipo de operación,
- Gestión de adelantos financieros,
- Gestión de cajas chicas y fondos rotatorios,
- Administración de tablas del sistema (datos generales, instituciones bancarias, usuarios, perfiles, etc.),
- Seguimiento y control de fondos de terceros,
- Devengado de ingresos: registro de cuentas a cobrar.
- 

: un sistema de aplicación web que permite el seguimiento y consulta de trámites y documentos, que dan origen a los diferentes actos administrativos. Tiene por objetivo la registración y control de expedientes, notas, memorándums, legajos o actuaciones,



mediante la generación del **CUDAP** (Clave Única de Documentación de la Administración Pública).

Además, brinda información sobre:

- Ubicación física de la documentación o acto administrativo,
- Causante,
- Responsables,
- Documentación contenida,
- Circulación,
- Estado de la documentación existente,
- Persona, fecha y hora de la recepción y traslado de los documentos.

Este sistema fue desarrollado por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación y cedido al SIU para su distribución entre las Universidades Nacionales. Según <http://www.uncuyo.edu.ar/transparencia/consulta-de-tramites> [Octubre, 2019].



este sistema reúne toda la información necesaria para la gestión del capital humano de la organización, mediante la

generación de un legajo electrónico único. Se encuentra diseñado principalmente para la liquidación de haberes del personal, teniendo en cuenta los cambios en la legislación laboral vigente. Es un sistema integrado que brinda información útil respecto al gasto de personal, distribución en planta, historial de los trabajadores, datos personales, etc.

Según <https://www.siu.edu.ar/siu-mapuche/> [Octubre, 2019]. Sus principales prestaciones son:

- Gestión de múltiples cargos,
- Personalización de fórmulas y conceptos de liquidación,
- Gestión de múltiples convenios de trabajo,
- Gestión descentralizada de novedades por perfil de usuarios,
- Administración de la planta de cargos,
- Retención de ganancias cuarta categoría,
- Administración de usuarios con seguridad por perfiles funcionales y de datos,

- Gestión de la remuneración,
- Administración de licencias,
- Control de incompatibilidades por acumulación horaria,
- Autogestión para los agentes de la institución,
- Administración de embargos,
- Multiplicidad de exportaciones (gubernamentales y otras),
- Gestión de la comunicación para otros sistemas con arquitectura orientada a servicios,
- Incorporación de documentos digitales pensando en un futuro de desaplicación.

Es necesario mencionar que la Dirección General de Presupuesto utiliza este sistema para consultar información y controlar la liquidación de las plantas de personal en función de lo presupuestado.

## D- DESARROLLO

### Introducción

Teniendo en cuenta la información del apartado n° 2 del presente capítulo, es posible agrupar las diferentes tareas de acuerdo al objeto principal de misma, es decir, pueden clasificarse en:

- Tareas de control,
- Tareas operativas y de ejecución,
- Otras.

A su vez pueden sub-clasificarse, según el objeto del gasto, es decir en:

- Inciso 1 - gasto de Personal,
- Inciso 2- bienes de consumo,
- Inciso 3- servicios no personales,
- Inciso 4- bienes de uso,
- Inciso 5- transferencias.<sup>76</sup>

---

<sup>76</sup> Para ampliar información visite el siguiente link:

<https://www.minhacienda.gob.ar/onp/documentos/manuales/clasificador16.pdf>.

De acuerdo a ello, en el siguiente cuadro se mencionan y clasifican todas las tareas en las que intercede el área. Para luego definir cuáles de ellas serán tratadas en la propuesta de mejora en función de aquellas de mayor recurrencia y las que implican mayores recursos financieros. Además, se tendrá en cuenta el impacto de la misma en la gestión universitaria.

OBJETO DE LA TAREA	OBJETO DEL GASTO	TAREA
<b>CONTROL</b>	Inciso 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecución de la planta del personal universitario,</li> <li>- Disponibilidad de cargos (designaciones, contratos, traslados, concursos, efectivización y reajustes de planta),</li> <li>- Otorgamiento de adicionales (funciones críticas, falla de caja y mayor responsabilidad),</li> <li>- Resoluciones de sueldos,</li> <li>- Créditos externos (convenios).</li> </ul>
	Inciso 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédito y ejecución del gasto.</li> </ul>
	Inciso 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédito y ejecución del gasto,</li> <li>- Control interno de contratos de locación,</li> <li>- Ordenanzas n° 36 - control del cumplimiento de los requisitos para su otorgamiento.</li> </ul>
	Inciso 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédito y ejecución del gasto.</li> </ul>
	Inciso 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resoluciones, Crédito externo, cuentas por cobrar y ejecución del gasto o reserva presupuestaria para becas, transferencias y subsidios.</li> </ul>
<b>EJECUCIÓN</b>	Inciso 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de disponibilidad presupuestaria de cargos (autorización) para designaciones, concursos, contratación, efectivización, dedicaciones, traslados;</li> <li>- Informe de disponibilidad presupuestaria para otorgar adicionales,</li> <li>- Informe y cálculo de planta para reajustes presupuestarios,</li> <li>- Anticipo de haberes (reserva presupuestaria),</li> <li>- Cálculo y distribución de economías,</li> <li>- Adecuación de redes presupuestarias (crédito).</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago a proveedores,</li> </ul>

	Inciso 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adecuación de partidas para caja chica,</li> <li>- Adelanto a responsables/ adecuación de partidas.</li> </ul>
	Inciso 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago a proveedores,</li> <li>- Adecuación de partidas presupuestarias para caja chica (adecuación de incisos),</li> <li>- Reserva presupuestaria para contratos de locación,</li> <li>- Reserva presupuestaria para Ordenanza n°36 (incentivos),</li> <li>- Imputación de viáticos (reserva presupuestaria),</li> <li>- Adelanto a responsables/ adecuación de partidas.</li> </ul>
	Inciso 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago a proveedores,</li> <li>- Adecuación de partidas para caja chica,</li> <li>- Adelanto a responsables/ adecuación de partidas.</li> </ul>
	Inciso 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reserva y compromiso de fondos para becas, subsidios y transferencias,</li> <li>- Carga de crédito y devengado,</li> <li>- Adelanto a responsables/ adecuación de partidas.</li> </ul>
<b>Otras*</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoramiento a otras unidades académicas,</li> <li>- Elaboración del presupuesto anual,</li> <li>- Elaboración de proyectos de ordenanza para cierre anual. (rendición de cuentas a los diferentes organismos gubernamentales y auditoría interna).</li> <li>- Informes solicitados por la dirección y terceros.</li> </ul>

(\*): entre ellas se encuentra **“la elaboración del presupuesto anual”**, siendo esta una de las tareas más importante y que mayor participación e impacto en la gestión universitaria posee. Es necesario aclarar que en dicho apartado se encuentran las tareas que no es posible asociar a la clasificación por objeto del gasto público, sin embargo, **son tareas realmente significativas** para la **Dirección General de Presupuesto**.

Como mencionamos anteriormente, en la propuesta de mejora serán **documentados los procesos más importantes y de mayor recurrencia**, sirviendo dicho trabajo como iniciativa para la creación de un **manual de procesos interno**, que permita a la dirección y al equipo de trabajo consultar y mejorar los procesos.

Por lo cual, se desarrollaran los siguientes procesos:

- Inciso 1: Gasto de personal
  - Análisis de disponibilidades: Planta de personal y retribuciones al cargo (adicionales),
  - Reajustes presupuestarios de planta,
  - Anticipo de haberes (reserva presupuestaria).
  
- Incisos 1,2,3,4 y 5: Gastos generales
  - Pago a proveedores,
  - Becas,
  - Adelanto a responsables,
  - Contrato de locación,
  - Ordenanza N°36,
  - Viáticos,
  - Habilitación del crédito presupuestario.
  
- Otros: **Elaboración del presupuesto**

Dichas tareas representan el mayor flujo de trabajo en la oficina de Presupuesto, la mayoría corresponden a la ejecución, sin embargo, se incluirán algunas descripciones sobre las tareas de control, dado que, para la autorización del gasto y consecuentemente la reserva de fondos es necesario verificar y analizar información presupuestaria.

## 5. PROPUESTA DE MEJORA

---

***A-Relevamiento de procesos***

*Dirección General de Presupuesto*

**UNCUYO**

**2019**

---



**Versión: 1.0.0**

**Fecha: 23/10/2019**

**Autor: IBACETA, Marcela Johana**

<b>PROCESO GENERAL</b>  <b>Dirección General de Presupuesto</b>	<b>Código:</b>  <b>Versión: 1.0.0</b>  <b>Fecha: 23/10/2019</b>
<b>“OTORGAMIENTO DE BECAS “</b>	<b>Página: 1</b>

- 1- **Objeto:** Asignar a estudiantes o egresados de la UNCUYO becas de ayuda económica o como estímulo para obtener conocimientos y experiencia práctica complementaria en la formación académica, como así también, la posibilidad de conocer los mecanismos de funcionamiento y procesos internos de la universidad. Además, ayudar a la formación profesional útil para su desempeño laboral y acceder a la posibilidad de actualización tecnológica.
- 2- **Alcance:** En este proceso intervienen las áreas principales de administración y legales que posee la universidad.
- 3- **Normativa:**
  - Ordenanza n° 54/2009 – C.S / “Becas de Capacitación Pre profesional Universitaria”,
  - Ordenanza n° 41/2016 – C.S /” Becas de Prestación de Servicios para actividades académicas”,
  - Ordenanza n°79/2006 – C-S /” Reglamento de becas”.
- 4- **Responsable:** Administrativos que manejan inciso del 2 al 5.
- 5- **Descripción del Proceso:** Este proceso consiste en analizar la documentación e información necesaria para realizar la imputación correspondiente. Es necesario

<b>ELABORADO POR :</b>	<b>REVISADO POR :</b>	<b>APROBADO POR :</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>



que se adjunte el formulario que establecen las diferentes ordenanzas para becas de acuerdo al marco legal en la que se enmarque. El mismo debe contener la siguiente información para su ejecución:

- Nombre y Apellido del beneficiario,
- DNI del beneficiario,
- Indicar si es Alumno o Egresado
- N° de Registro,
- Responsable a cargo,
- Proyecto o marco correspondiente,
- Periodo,
- Monto mensual,
- Monto total,
- Red programática donde se imputará la beca.

De acuerdo a lo indicado en el formulario, se verifica la disponibilidad de fondos en la red programática para proceder a la reserva. El sistema utilizado para su ejecución es **SIU-Pilagá**, mediante el **módulo de becas**. Si por algún motivo no existieran fondos suficientes, debe comunicarse con el causante del trámite, solicitando otra red para la imputación, si requiere autorización, se devuelve el expediente. Este gasto corresponde al inciso 5, partida principal 1 y parcial 3. Por último, se emite el comprobante, el Director de Presupuesto, firma y autoriza el gasto. Se transfiere por sistema **ComDoc III** el expediente /nota que contiene el trámite para seguir su curso administrativo.

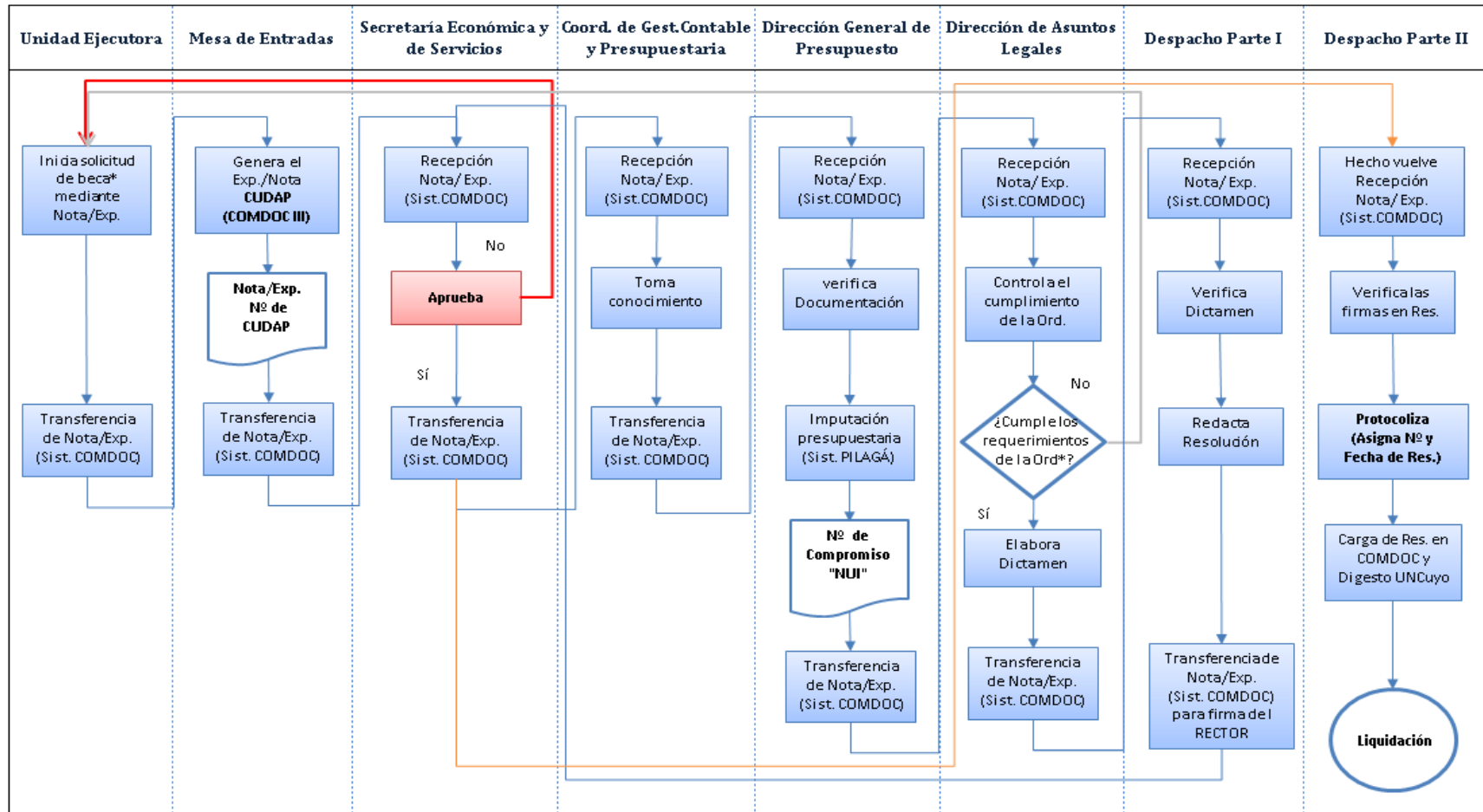
ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Es importante destacar que, si bien consiste en un proceso simple, si no hubiese pasado por el área de la Dirección General de Presupuesto, sin haber previamente reservado los fondos, no se podría liquidar.


**6- Flujograma:** Se adjunta a continuación

ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :
Fecha:	Fecha:	Fecha:

BECAS



<b>ELABORADO POR :</b>	<b>REVISADO POR :</b>	<b>APROBADO POR :</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

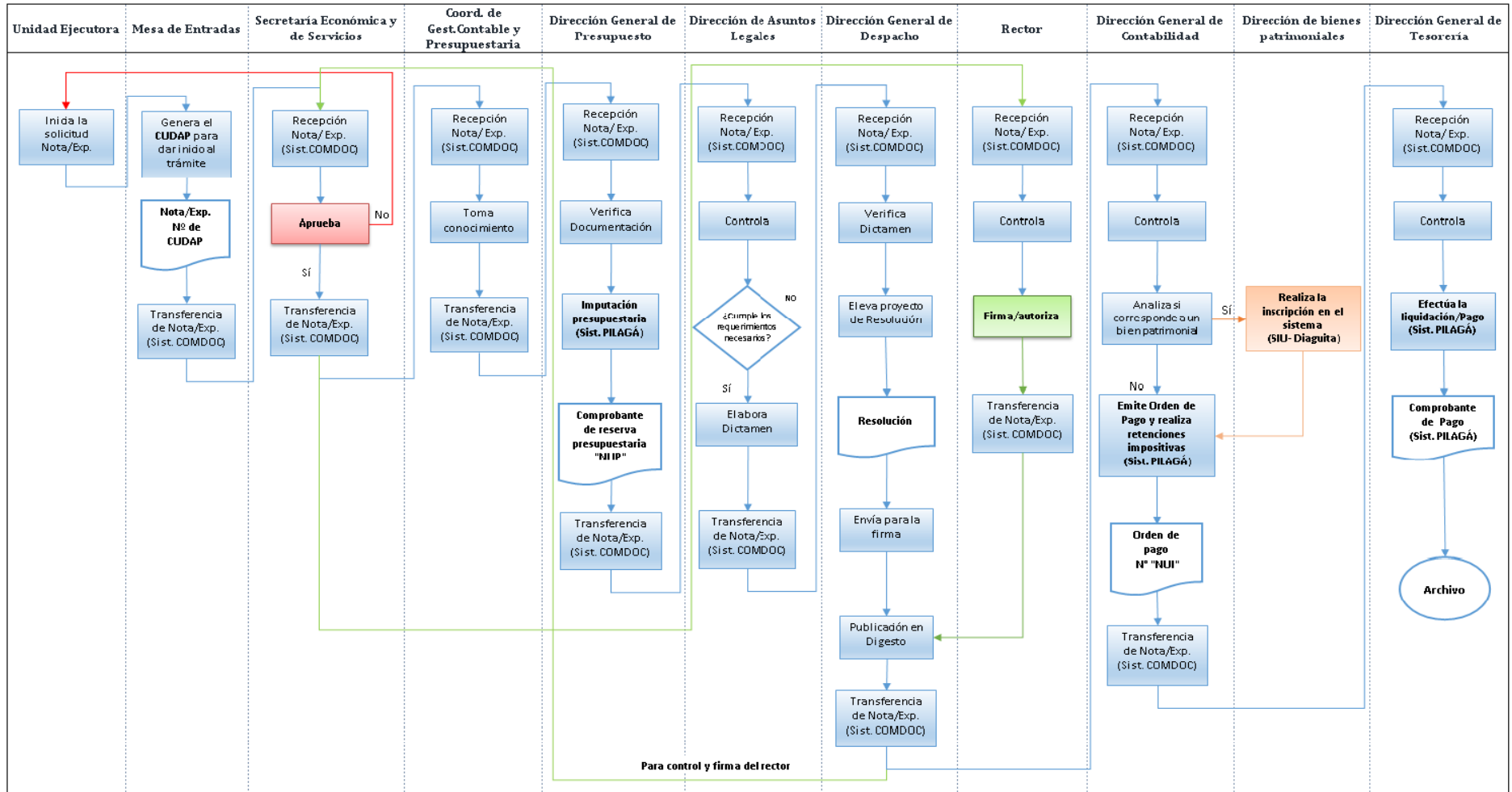
 <b>UNCUYO</b> UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO	<b>SGAEyS</b> SECRETARÍA DE GESTIÓN ECONÓMICA Y DESERVICIOS	<b>CGCyP</b> COORDINACIÓN DE GESTIÓN CONTABLE Y PRESUPUESTARIA	▶ 2019 AÑO DE LA EXPORTACIÓN
<b>PROCESO GENERAL</b>  <b>Dirección General de Presupuesto</b>	<b>Código:</b>  <b>Versión: 1.0.0</b>  <b>Fecha: 23/10/2019</b>		
<b>“PAGO A PROVEEDORES “</b>	<b>Página: 4</b>		

- 1- **Objeto:** Asegurar el correcto y oportuno pago de las obligaciones contraídas por la adquisición de bienes y servicios.
- 2- **Alcance:** En este proceso intervienen las áreas principales de administración y legales que posee la universidad.
- 3- **Normativa:** -
- 4- **Responsable:** Administrativos que manejan inciso del 2 al 5.
- 5- **Descripción del proceso:** Para realizar el pago, el expediente o nota debe contener la factura correspondiente al gasto efectuado. Es necesario que la autoridad de mayor jerarquía que anteceda el trámite, lo autorice. Por otro lado, en la solicitud de pago, además de la justificación del desembolso, debe indicarse la red programática a la cual se imputará dicho gasto. Si no existieran fondos suficientes, se contacta al causante del trámite para que indique otra red a la cual pueda asociarse el gasto, en caso de que requiera autorización, se devuelve el expediente. El sistema utilizado para su ejecución es **SIU-Pilagá**, mediante el **módulo de compras**. De acuerdo al objeto del gasto puede imputarse al inciso 2 “bienes de consumo”, 3 “servicios” o 4” bienes de uso”. Por último, se emite el comprobante, el Director de Presupuesto, firma y autoriza el gasto. Se transfiere por sistema **ComDoc III** el expediente /nota que contiene el trámite para seguir su curso administrativo.

ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :
Fecha:	Fecha:	Fecha:


6- Flujograma:

PAGO A PROVEEDORES



ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :

Fecha:	Fecha:	Fecha:
--------	--------	--------

 <b>UNCUYO</b> UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO	<b>SGAEyS</b> SECRETARÍA DE GESTIÓN ECONÓMICA Y DE SERVICIOS	<b>CGCyP</b> COORDINACIÓN DE GESTIÓN CONTABLE Y PRESUPUESTARIA	▶ 2019 AÑO DE LA EXPORTACIÓN
<b>PROCESO GENERAL</b>  <b>Dirección General de Presupuesto</b>		<b>Código:</b>  <b>Versión: 1.0.0</b>  <b>Fecha: 23/10/2019</b>	
<b>“ADELANTO A RESPONSABLES O FONDO ROTATORIO”</b>		<b>Página: 6</b>	

- 1- **Objeto:** Entrega de fondos con cargo a rendir mediante un proceso simplificado para dar celeridad al trámite administrativo mediante el cual se adquieren bienes o servicios.
- 2- **Alcance:** En este proceso intervienen las áreas principales de administración y legales que posee la universidad.
- 3- **Normativa:** Ordenanza n° 8/2013 – Rectoral, “Procedimiento de Solicitud y Pautas Mínimas de Rendición de Régimen de Fondo Rotatorio”.
- 4- **Responsable:** Administrativos que manejan inciso del 2 al 5.
- 5- **Descripción del Proceso:** Este proceso es utilizado con frecuencia para solicitar dinero a fin de atender las necesidades urgentes de una dependencia, dado que el proceso administrativo para la adquisición de bienes o servicios generalmente tarda mucho tiempo.  
 Por lo cual se entrega dinero a un responsable que se encarga de retirar los fondos y posteriormente se compromete a rendir el uso de los mismos. Es necesario que el expediente/nota contenga la siguiente información:

- Destino de los fondos,
- Monto total requerido,
- Adjuntar tres presupuestos,
- Red programática,
- Responsable de la rendición (por criterio se otorgan los fondos a la autoridad máxima).

<b>ELABORADO POR :</b>	<b>REVISADO POR :</b>	<b>APROBADO POR :</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

- Plazo de rendición y justificación.

La Dirección de presupuesto controla la documentación, ya que, resulta necesaria para determinar la entrega de fondos correspondientes.

Por sistema verifica previamente la existencia de fondos en la red programática indicada, dado que, este procedimiento se realiza en dos etapas. Si no existieran fondos, debería anularse o darse de baja, lo que implica posteriormente hacer el trabajo nuevamente.

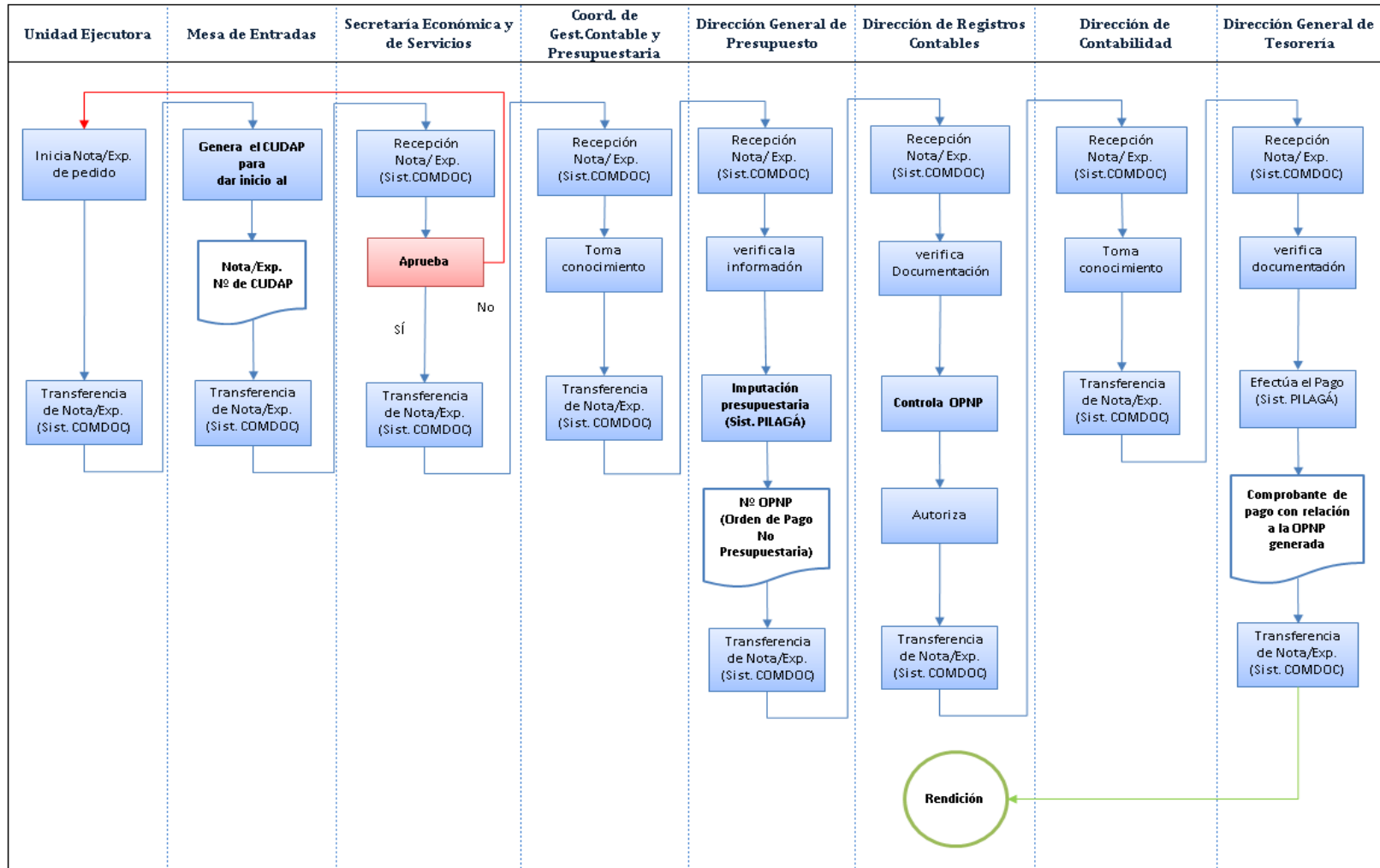
En primer lugar, se cargan los datos correspondientes a la persona responsable de los fondos. Luego se procede a la confección de la Orden de pago No Presupuestaria (OPNP), a la cual se le asigna el dinero solicitado que dará origen a la entrega inmediata del mismo. El sistema que se utiliza para la ejecución es **SIU-Pilagá**, mediante **el módulo de adelanto a responsables**.

Para tal caso podrá imputarse el gasto indistintamente en cualquier inciso del 2 al 5, debido a que la adecuación de los mismos se realiza posteriormente en el proceso de rendición. Por último, se emite el comprobante, el Director de Presupuesto, firma y autoriza la entrega de fondos. Se transfiere por sistema **ComDoc III** el expediente /nota que contiene el trámite para seguir su curso administrativo.


**6- Flujograma:** Se adjunta a continuación.

ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :
Fecha:	Fecha:	Fecha:





<b>ELABORADO POR :</b>	<b>REVISADO POR :</b>	<b>APROBADO POR :</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

 <b>UNCUYO</b> UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO	<b>SGAEyS</b> SECRETARÍA DE GESTIÓN ECONÓMICA Y DE SERVICIOS	<b>CGCyP</b> COORDINACIÓN DE GESTIÓN CONTABLE Y PRESUPUESTARIA	▶ 2019 AÑO DE LA EXPORTACIÓN
<b>PROCESO GENERAL</b>  <b>Dirección General de Presupuesto</b>	<b>Código:</b>  <b>Versión: 1.0.0</b>  <b>Fecha: 23/10/2019</b>		
<b>“LOCACIÓN DE SERVICIOS “</b>	<b>Página: 9</b>		

- 1- **Objeto:** Contratar mano de obra especializada para cubrir necesidades de personal a fin de garantizar el correcto funcionamiento de la organización.
- 2- **Alcance:** En este proceso intervienen las áreas principales de administración y legales.
- 3- **Normativa:** -
- 4- **Responsable:** Administrativos que manejan inciso del 2 al 5.
- 5- **Descripción del Proceso:** Es uno de los procesos de mayor recurrencia, mediante el cual se contrata mano de obra especializada, si bien no existe relación de dependencia, si el agente posee un buen desempeño tiene la posibilidad de permanecer en la función asignada y a futuro acceder por concurso a un cargo efectivo.

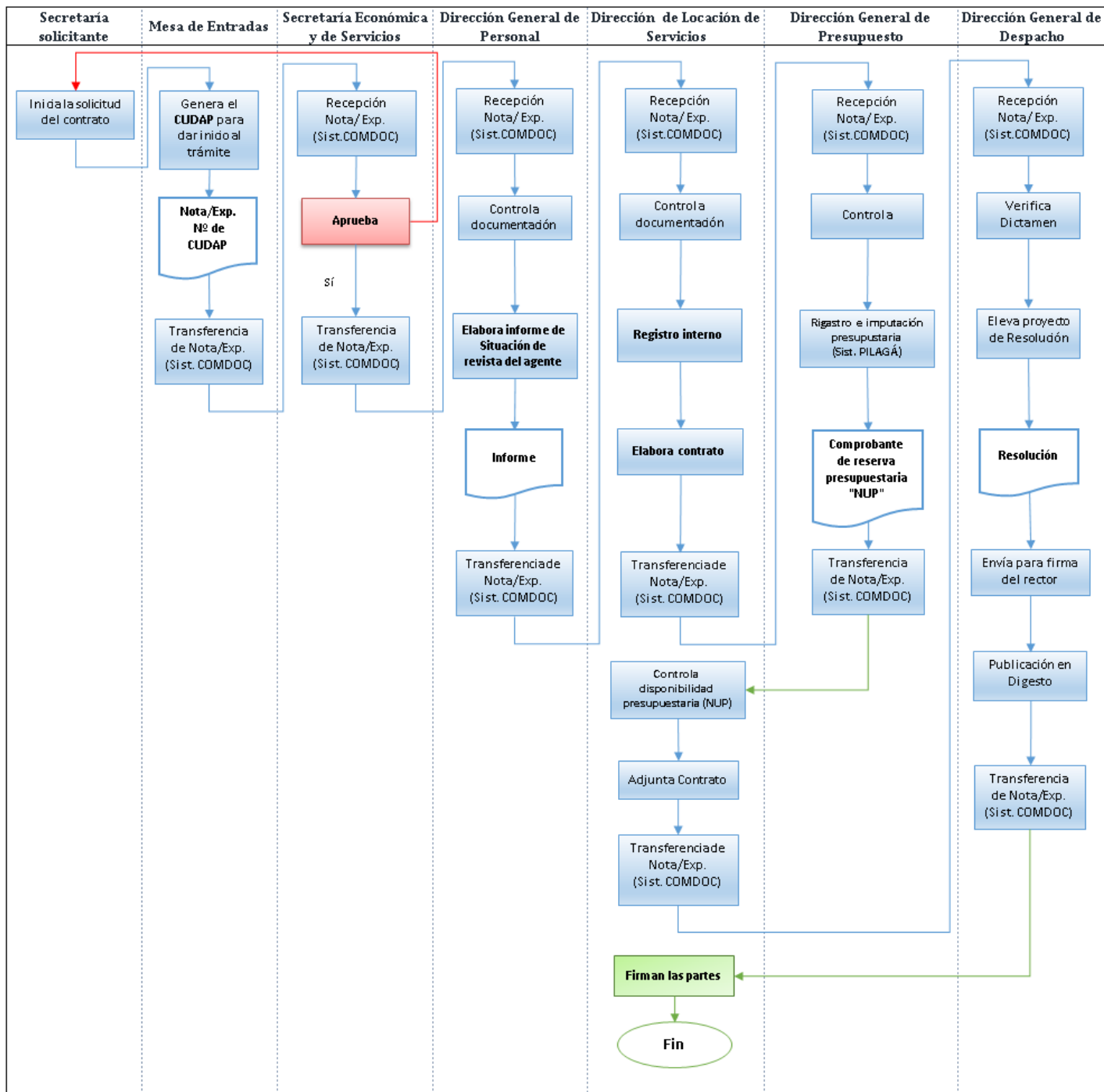
La Dirección de Presupuesto controla la documentación e información contenida en el expediente/nota y verifica la disponibilidad presupuestaria indicada en la red programática. Si por algún motivo los fondos son insuficientes, se establece comunicación con la dependencia pertinente al trámite, se solicita otra red programática para realizar la imputación presupuestaria, si requiere de autorización, se devuelve e expediente/nota.

Por último, se procede a la ejecución, se emite el comprobante, el director de Presupuesto firma y autoriza el gasto. Se transfiere por sistema **ComDoc III** el expediente /nota que contiene el trámite para seguir su curso administrativo.


ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :
Fecha:	Fecha:	Fecha:

6- Flujograma:

LOCACIÓN DE SERVICIOS



ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>UNCUYO</b> UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO	<b>SGAEyS</b> SECRETARÍA DE GESTIÓN ECONÓMICA Y DESERVICIOS	<b>CGCyP</b> COORDINACIÓN DE GESTIÓN CONTABLE Y PRESUPUESTARIA	▶ 2019 AÑO DE LA EXPORTACIÓN
<b>PROCESO GENERAL</b>  <b>Dirección General de Presupuesto</b>	<b>Código:</b>  <b>Versión: 1.0.0</b>  <b>Fecha: 23/10/2019</b>		
<b>“ORDENANZA N°36/2004 - C.S.”</b>	<b>Página: 11</b>		

- 1- **Objeto:** Otorgar incentivos a docentes y no docentes de la universidad por su participación y colaboración en proyectos o programas específicos para mejorar la calidad educativa y la gestión organizacional.
- 2- **Alcance:** En este proceso intervienen las áreas principales de administración y legales.
- 3- **Normativa:**
  - Ordenanza n°36/2004 – C.S, Incentivo a la investigación, innovación, desarrollo, transferencia, asesoramiento técnico, de Licenciatura o Profesorado y Posgrado para el personal docente y no docente.
  - Ordenanza 44/2012 – C.S, Sustituye el Artículo 3º y 4º de la Ord. N° 36/2004-CS., que crea el programa de incentivos a la investigación, la innovación, el desarrollo, la extensión, transferencia y docencia de programas especiales y de posgrado.
- 4- **Responsable:** Administrativos que manejan inciso del 2 al 5.

<b>ELABORADO POR :</b>	<b>REVISADO POR :</b>	<b>APROBADO POR :</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

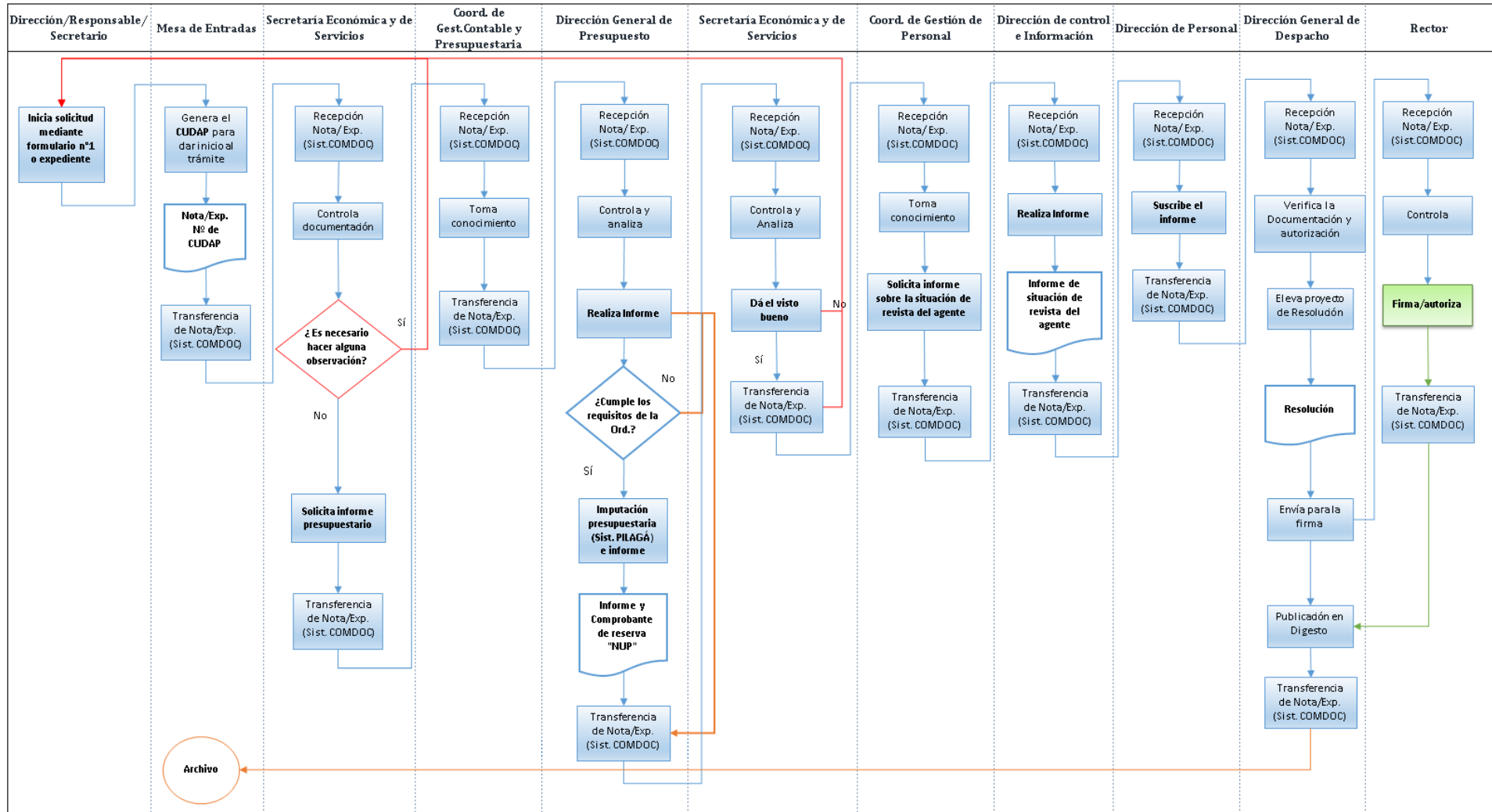
**5- Descripción del Proceso:** Es el proceso mediante el cual se otorga un adicional al personal docente y no docente como incentivo al apoyo de actividades específicas. Existen determinados criterios a tener en cuenta, según la Ord.n°44/2012-C.S. Por lo cual, la Dirección de Presupuesto analiza el cumplimiento de estos requisitos e informa al secretario económico si existe o no alguna observación. En caso de no hallarse alguna, se procede a la imputación presupuestaria mediante el *sistema SIU-Pilagá (módulo de becas)*, generando un NUI para comprometer de los fondos.

Además, son registrados internamente mediante una planilla de Excel para controlar la disponibilidad presupuestaria que posee cada unidad ejecutora para la asignación de incentivos.

Por último, se procede a la ejecución, se emite el comprobante, el Director de Presupuesto, firma y autoriza el gasto. Se transfiere por sistema *ComDoc III* el expediente /nota que contiene el trámite para seguir su curso administrativo.

**6- Flujograma:** Se adjunta a continuación.

ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :
Fecha:	Fecha:	Fecha:



ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :

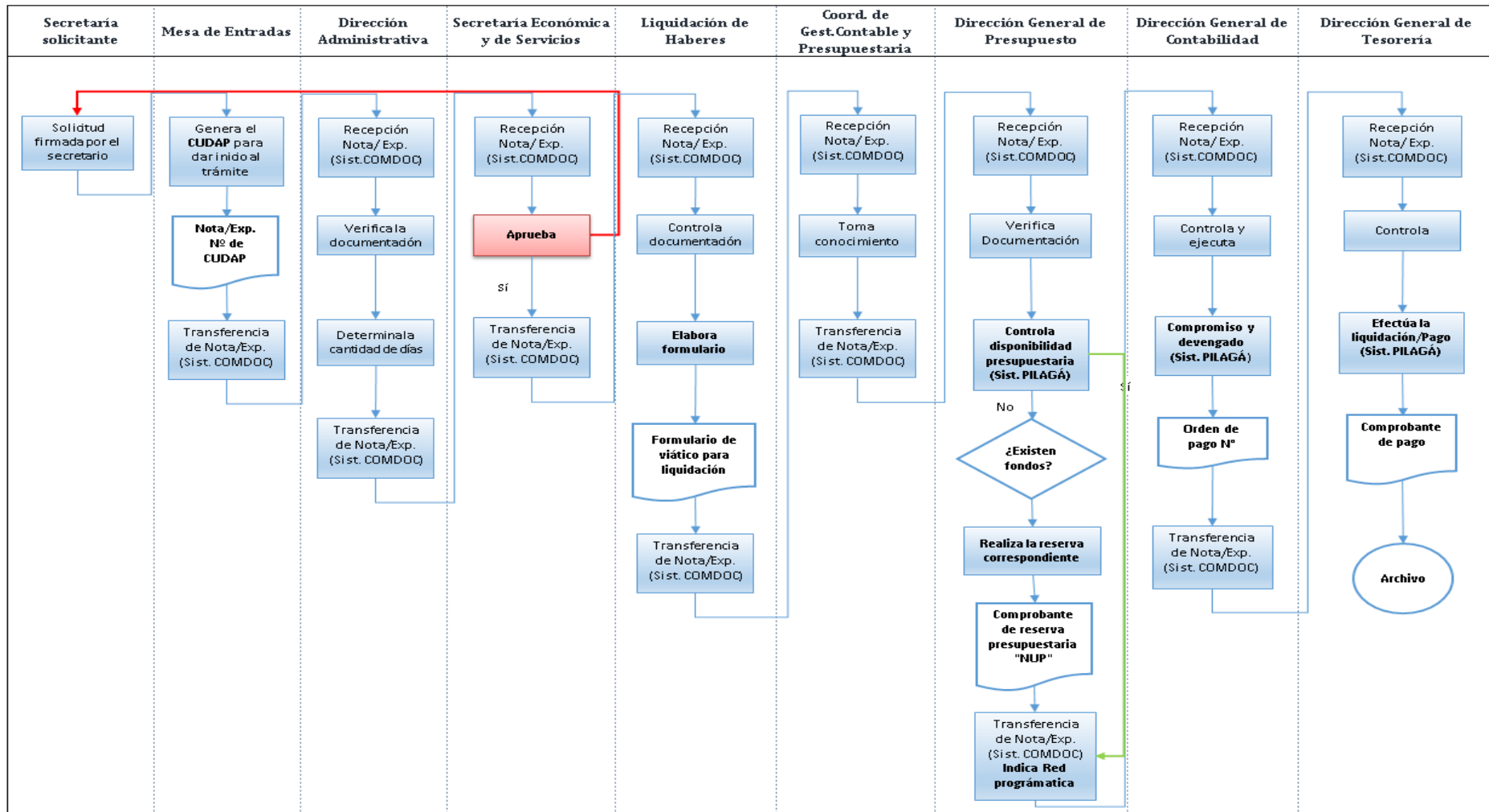
Fecha:	Fecha:	Fecha:
--------	--------	--------

<b>PROCESO GENERAL</b>  <b>Dirección General de Presupuesto</b>	<b>Código:</b>  <b>Versión: 1.0.0</b>  <b>Fecha: 23/10/2019</b>
<b>“VIÁTICOS”</b>	<b>Página: 14</b>

- 1- **Objeto:** Financiar gastos de alojamiento, alimento y traslado para personal docente y no docente de la universidad en concepto de gastos de representación y participación de actividades en el territorio nacional e internacional.
- 2- **Alcance:** En este proceso intervienen las áreas principales de administración y legales.
- 3- **Normativa: Resolución:** Rectoral n°2982/2019 “Actualización de los montos para viáticos nacionales e internacional”.
- 4- **Responsable:** Administrativos que manejan inciso del 2 al 5.
- 5- **Descripción del Proceso:** Es un proceso simple, actualmente se tramita por **expediente electrónico**. Se controla la cantidad de días a financiar y se determina el monto total. Para el caso de viáticos nacionales existe una bolsa para el pago de los mismos, por lo cual se controla la disponibilidad presupuestaria, si no existen fondos suficientes se carga el crédito. El **formulario de viático** debe contener la red presupuestaria a utilizar y la cantidad de días a imputar, entre otros datos. Los fondos se reservan y comprometen mediante el sistema de gestión **SIU-Pilagá** por el módulo de **viáticos**. Por último, se transfiere por sistema **ComDoc III** el expediente que contiene el trámite para seguir su curso administrativo.
- 6- **Flujograma:** Se adjunta a continuación.

ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :
Fecha:	Fecha:	Fecha:





ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :
Fecha:	Fecha:	Fecha:



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**SGAEyS**  
SECRETARÍA DE GESTIÓN  
ECONÓMICA Y DESERVICIOS

**CGCyP**  
COORDINACIÓN DE  
GESTIÓN CONTABLE  
Y PRESUPUESTARIA

► 2019

AÑO DE LA EXPORTACIÓN

<p><b>PROCESO GENERAL</b></p> <p><b>Dirección General de Presupuesto</b></p>	<p><b>Código:</b></p> <p><b>Versión: 1.0.0</b></p> <p><b>Fecha: 23/10/2019</b></p>
<p><b>“HABILITACIÓN DE CRÉDITO”</b></p>	<p><b>Página: 16</b></p>

- 1- **Objeto:** Ingresar al sistema los fondos enviados por el Ministerio de Educación y la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU).
- 2- **Alcance:** En este proceso intervienen las áreas principales de administración y legales.
- 3- **Normativa:** -
- 4- **Responsable:** Administrativos que manejen inciso de 2 al 5.
- 5- **Descripción del Proceso:** Es el proceso mediante el cual se origina crédito por fuera del presupuesto universitario, cuyo destino proviene generalmente de la “SPU”, a fin de generar actividades que promuevan el bienestar y calidad universitaria.

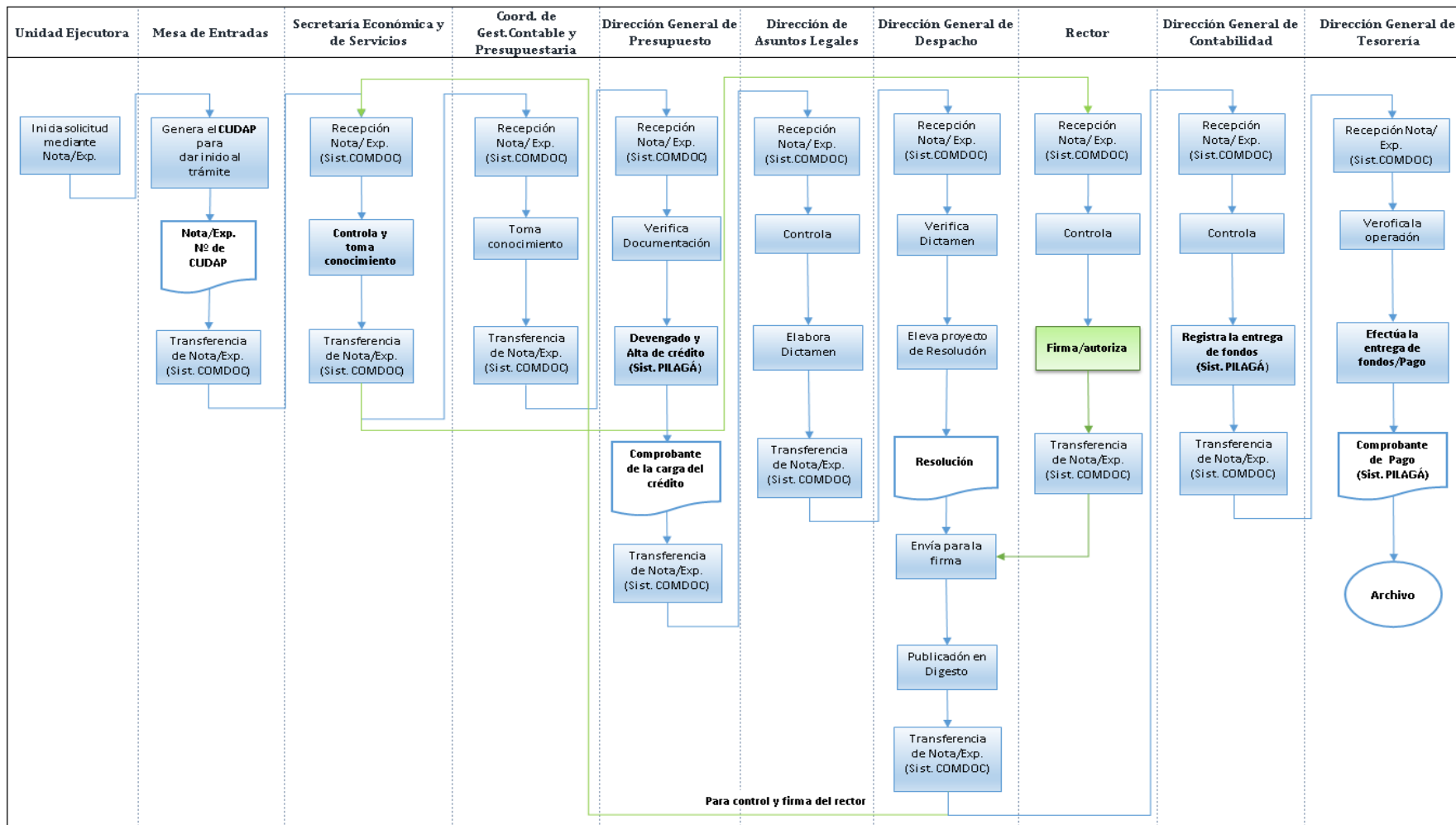
Se controla diariamente el sitio web “SiCPRes – DNPeIU” ingresando con el usuario y contraseña correspondiente a la UNCuyo para verificar si la Secretaria o el Ministerio han subido alguna resolución. Si esto ocurre, se comunica telefónicamente a la tesorera para que controle los ingresos monetarios a la cuenta de la universidad. Luego se analiza su distribución, es decir, el destino de los fondos. Se solicita a la dependencia a la cual ingresarán los fondos, que inicie el expediente para solicitar el uso del crédito, a fin de generar posteriormente el **proyecto de ordenanza** que sirve para rendir al Ministerio y Secretaría los fondos asignados y como documento de respaldo frente a auditorias y para el cierre de ejercicio. La Dirección genera el crédito en el **sistema SIU-Pilagá**, mediante el **módulo de Crédito**. En primer lugar, se realiza la etapa del devengado y luego se origina el crédito por el módulo correspondiente a **modificatoria de crédito-alta**, para realizar la carga del dinero.

ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :
Fecha:	Fecha:	Fecha:


Por último, se emite el comprobante, el Director de Presupuesto, firma y autoriza la habilitación de los fondos. Se transfiere por sistema **ComDoc III** el expediente /nota que contiene el trámite para seguir su curso administrativo.

6- **Flujograma:** Se adjunta a continuación.

ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :
Fecha:	Fecha:	Fecha:



ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <b>UNCUYO</b> UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO	<b>SGAEyS</b> SECRETARÍA DE GESTIÓN ECONÓMICA Y DESERVICIOS	<b>CGCyP</b> COORDINACIÓN DE GESTIÓN CONTABLE Y PRESUPUESTARIA	▶ 2019 AÑO DE LA EXPORTACIÓN
<b>PROCESO GENERAL</b>  <b>Dirección General de Presupuesto</b>		<b>Código:</b>  <b>Versión: 1.0.0</b>  <b>Fecha: 23/10/2019</b>	
<b>“REAJUSTE PRESUPUSTARIO”</b>		<b>Página: 18</b>	

- 1- **Objeto:** Modificación de las plantas de personal presupuestadas.
- 2- **Alcance:** En este proceso intervienen las áreas principales de administración, legales y órganos de gobierno o autoridad máxima (Rector o Consejo Superior).
- 3- **Normativa:**
  - Ord. N° 55/2018 - C.S,
  - Ord. N° 72/2003 – C.S y sus complementarias nros. 149/2003-C.S. y 66/2004-C.S.
- 4- **Responsable:** Administrativos que manejen inciso 1.
- 5- **Descripción del Proceso:** En primer lugar, se analiza la solicitud de pedido, controlando la existencia de información necesaria como:
  - Cargos de alta y baja,
  - Tipo de planta,
  - Periodo por en el cual es válida la transformación, es decir, si se trata de una modificación transitoria o definitiva.

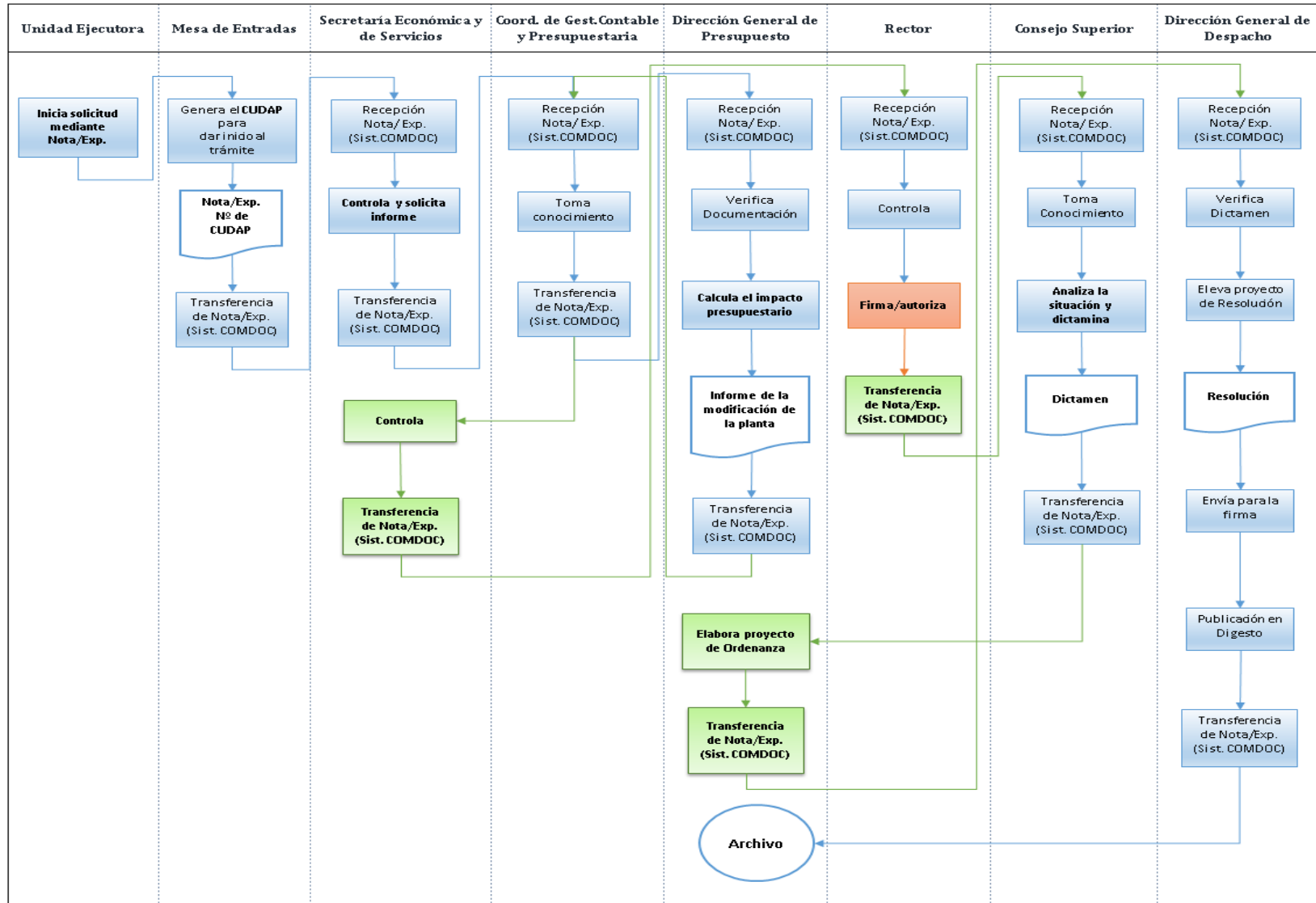
Luego se verifica la disponibilidad de los cargos, sobre todo aquellos que serán dados de baja, ya que es posible que se encuentren ocupados. Una vez realizado el control se procede a la confección del informe, donde se reflejan los cambios solicitados y se calcula la existencia de diferencias.

<b>ELABORADO POR :</b>	<b>REVISADO POR :</b>	<b>APROBADO POR :</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>


Si la transformación de cargos no involucra diferentes plantas o si resulta por compensación de partidas es incumbencia del Rector su aprobación, caso contrario es tratado en el Consejo Superior.

**6- Flujograma:** Se adjunta a continuación.

ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :
Fecha:	Fecha:	Fecha:



ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :
Fecha:	Fecha:	Fecha:

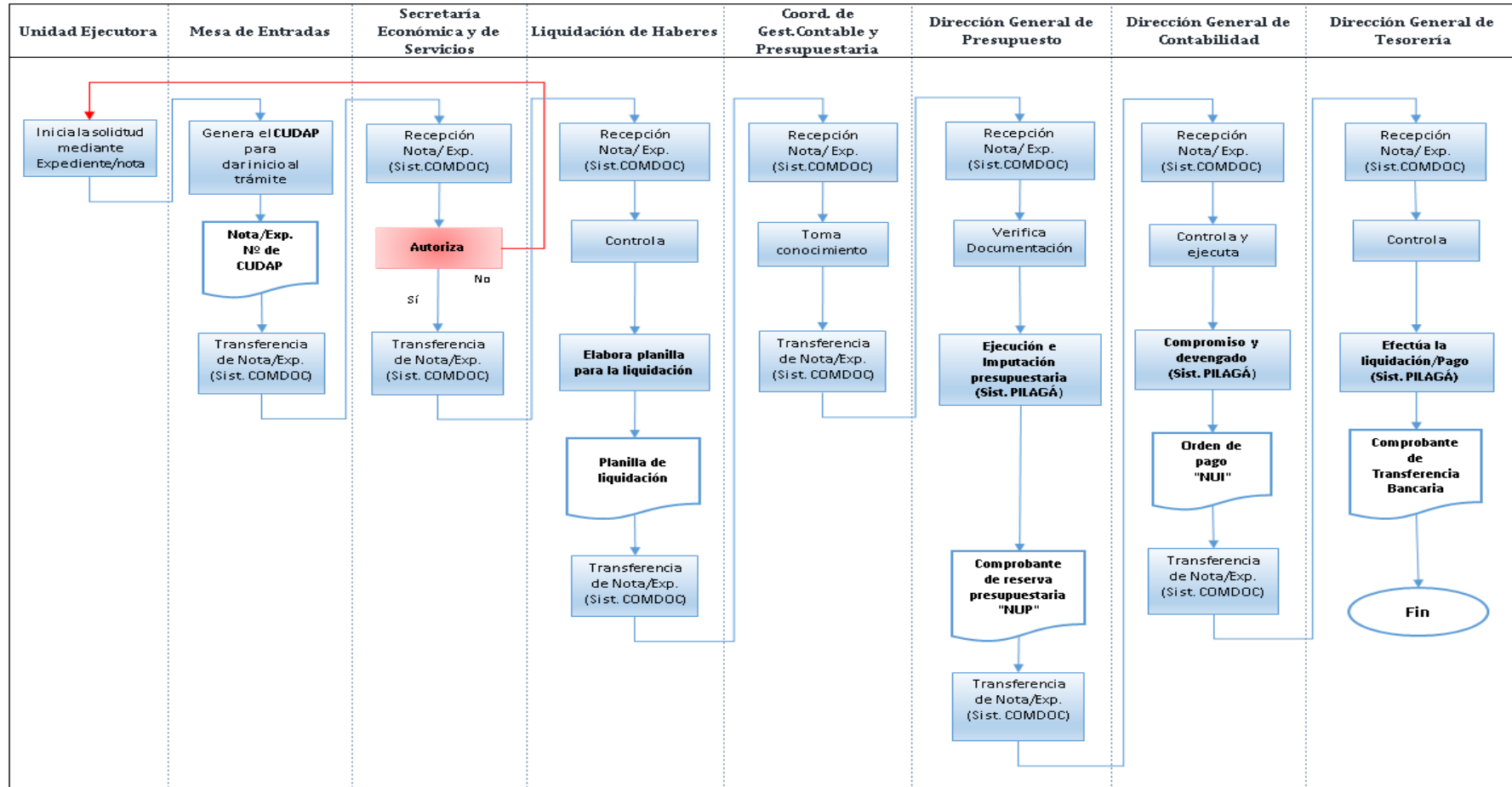
 <b>UNCUYO</b> UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO	<b>SGAEyS</b> SECRETARÍA DE GESTIÓN ECONÓMICA Y DESERVICIOS	<b>CGCyP</b> COORDINACIÓN DE GESTIÓN CONTABLE Y PRESUPUESTARIA	▶ 2019 AÑO DE LA EXPORTACIÓN
<b>PROCESO GENERAL</b>  <b>Dirección General de Presupuesto</b>	<b>Código:</b>  <b>Versión: 1.0.0</b>  <b>Fecha: 23/10/2019</b>		
<b>“ANTICIPO DE HABERES”</b>	<b>Página: 20</b>		

- 1- **Objeto:** Entregar en forma anticipada un porcentaje o monto del sueldo.
- 2- **Alcance:** En este proceso intervienen las áreas económicas financieras del Rectorado UNCuyo.
- 3- **Normativa: Resolución:** -
- 4- **Responsable:** Administrativos que manejen inciso 1.
- 5- **Descripción del Proceso:** Es el proceso mediante el cual agentes de la universidad solicitan un anticipo de sueldo, generalmente se utilizan para compensar la liquidación de sueldo fuera de termino, debido a la extensa duración del proceso de designación.  
 La Dirección de Presupuesto controla la planilla y solicitud que genera el Área de Liquidación de haberes, luego procede a realizar la reserva de fondos (**NUP**). Para ello verifica en el sistema **SIU-Mapuche** la red presupuestaria que correspondiente o en su defecto, se imputa el gasto de la bolsa general de inciso 1 y luego se adecua. El sistema utilizado para la imputación es **SIU-Pilagá** mediante el **módulo de sueldos**. Por último, el director de Presupuesto, firma y autoriza el gasto. Generalmente no se realiza expediente, por lo cual la solicitud se entrega en mano al encargado en la Dirección de Contabilidad para continuar con el trámite administrativo.
- 6- **Flujograma:** Se adjunta a continuación.

<b>ELABORADO POR :</b>	<b>REVISADO POR :</b>	<b>APROBADO POR :</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>



ANTICIPO DE HABERES



ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :
Fecha:	Fecha:	Fecha:



<b>PROCESO GENERAL</b>	<b>Código:</b>
<b>Dirección General de Presupuesto</b>	<b>Versión: 1.0.0</b>
	<b>Fecha: 23/10/2019</b>
<b>“ANÁLISIS DE DISPONIBILIDADES”</b>	<b>Página: 22</b>

- 1- **Objeto:** Determinar la disponibilidad presupuestaria para la asignación de cargos, llamados a concursos, contratación de personal, efectivización, traslados y la asignación de adicionales.
- 2- **Alcance:** Proceso interno para la toma de decisiones.
- 3- **Normativa:** Ninguna.
- 4- **Responsable:** Administrativos que maneja inciso 1.
- 5- **Descripción del Proceso:** Es un proceso interno, fundamental para la autorización del gasto en inciso 1, siendo este una de las principales erogaciones que posee la Universidad. Consiste en el análisis y control de las plantas, mediante la comparación de lo liquidado con lo presupuestado. Además, se tienen en cuenta los trámites en curso que son registrados internamente y que impactan en la ejecución de las plantas.

Para los casos que afecten la planta en forma transitoria la disponibilidad surge del siguiente cálculo:

- **Disponibilidad transitoria = Cargos totales - Cargos temporarios liquidados<sup>77</sup> - Concursos abreviados**

<b>ELABORADO POR :</b>	<b>REVISADO POR :</b>	<b>APROBADO POR :</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

<sup>77</sup> Son los cargos interinos y contratados.

Y para los casos que afecten la planta en forma permanente la disponibilidad surge del siguiente cálculo:

- **Disponibilidad efectiva = Cargos totales - Cargos efectivos liquidados<sup>78</sup>- Concursos efectivos – Licencias**

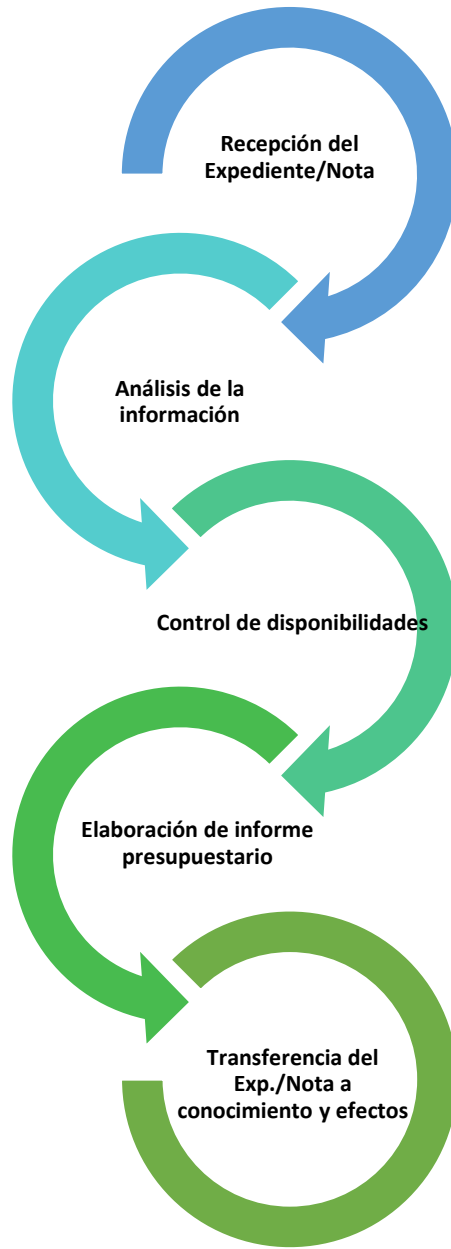
Para realizar el análisis de disponibilidad es necesario conocer la liquidación de los cargos y otros conceptos, para ello se utiliza el sistema **SIU-Mapuche**, como la principal fuente de información de gasto en inciso 1.

Los cálculos se llevan en una **planilla de Excel** donde se encuentra el **análisis de todas las plantas de la universidad** (Facultades, Secretarías y Colegios). Esta planilla de control debe actualizarse todos los meses, ya que, es la base de información para consulta y ejecución de los trámites. Es importante mencionar que la misma sirve para conocer el estado de las plantas en forma anticipada.


- 6- Flujograma:** Para tal caso, al explicarse el proceso interno en forma general, solo se ha elaborado un diagrama simple que ayuda a visualizar el proceso y se muestra a continuación.

ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :
Fecha:	Fecha:	Fecha:

<sup>78</sup> Son los cargos otorgados bajo el régimen formal de concurso efectivo y efectivización y aumento de dedicación para el caso de docentes.



<b>ELABORADO POR :</b>	<b>REVISADO POR :</b>	<b>APROBADO POR :</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

 <b>UNCUYO</b> UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO	<b>SGAEyS</b> SECRETARÍA DE GESTIÓN ECONÓMICA Y DE SERVICIOS	<b>CGCyP</b> COORDINACIÓN DE GESTIÓN CONTABLE Y PRESUPUESTARIA	▶ 2019 AÑO DE LA EXPORTACIÓN
<b>PROCESO GENERAL</b>  <b>Dirección General de Presupuesto</b>	<b>Código:</b>  <b>Versión: 1.0.0</b>  <b>Fecha: 23/10/2019</b>		
<b>“ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO”</b>	<b>Página: 24</b>		

- 1- **Objeto:** Elaborar el presupuesto anual para la gestión universitaria.
- 2- **Alcance:** En este proceso intervienen las áreas principales económicas- financieras, legales y órganos de gobierno de la Universidad.
- 3- **Normativa:** No existe ninguna normativa legal que regule la elaboración del presupuesto universitario. Sin embargo, es fundamental para la elaboración del mismo tener en cuenta lo siguiente:
  - **Ley N° 24.156** de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional - **“Sistema de presupuesto”**.
  - Y el **Manual de Clasificaciones Presupuestarias para el Sector Público Nacional**.
- 4- **Responsables:** los administrativos de control y encargados de las tareas sustanciales del área.
- 5- **Descripción del proceso:** Es el proceso más importante en el cual interviene el área y se caracteriza por un alto nivel de complejidad, dado que **de él depende toda la gestión del año siguiente**.  
 Generalmente **comienza a mediados de septiembre de cada año, o bien, cuando la Nación define el anteproyecto del presupuesto para las Universidades Nacionales** y finaliza cuando se aprueba la Ley del Presupuesto Nacional y cuando los Órganos de Gobierno de la UNCuyo aprueben la propuesta de la ejecución del presupuesto universitario. Por lo tanto, **la duración total del proceso es de 2 a 3 meses aproximadamente**.

La Dirección se ocupa del **análisis técnico** de los requerimientos que establecen en primer lugar el Rector y Secretario Económico en el uso y destino de los recursos. A su vez, se encarga de recopilar

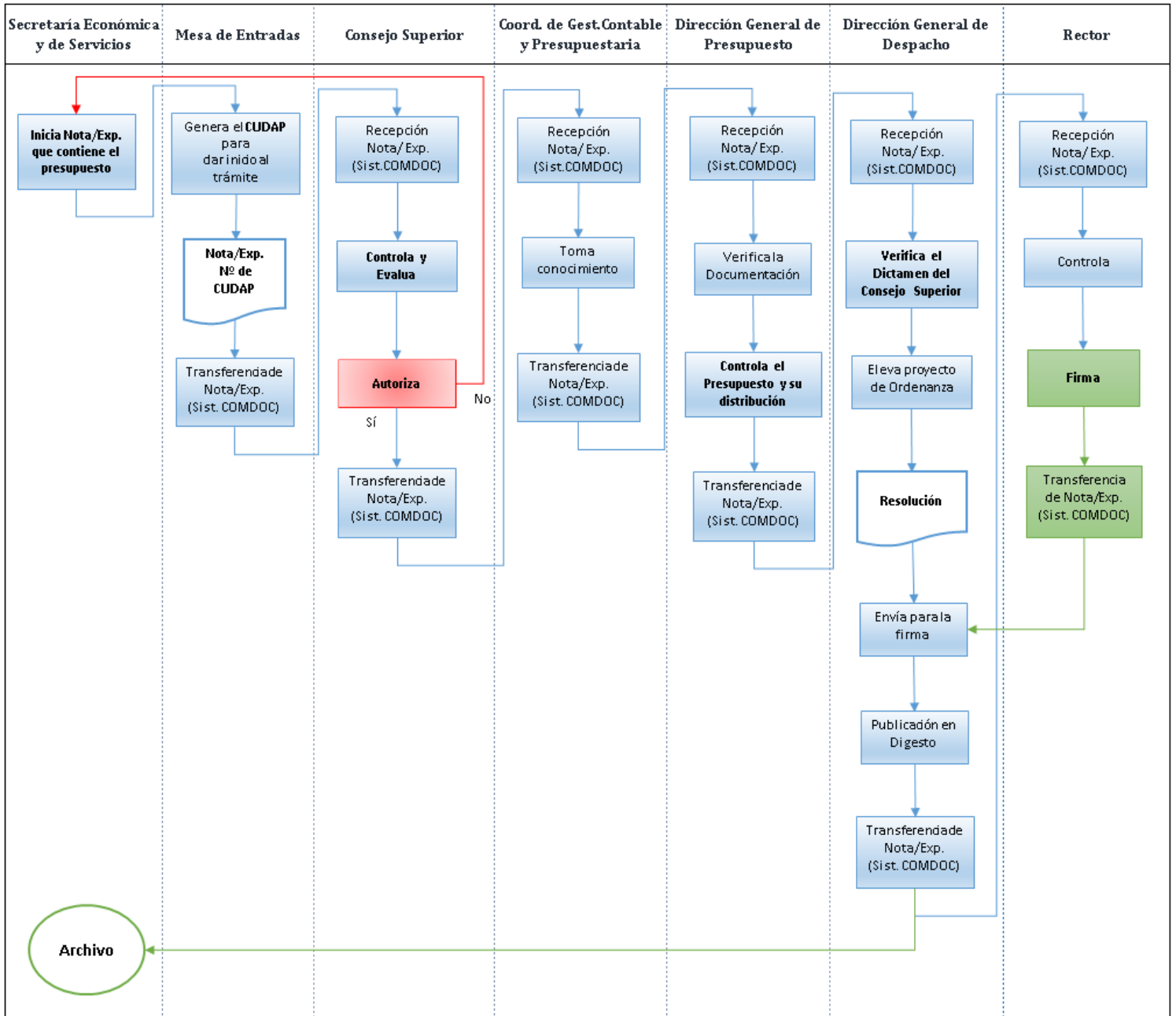
toda la información de la gestión económica del año y en base a los lineamientos del presupuesto anterior se estiman los recursos necesarios. De esta manera se elabora la primera versión del presupuesto anual, habiendo analizado los gastos generales y cruciales para el funcionamiento de la organización y sus proyecciones, como así también, los recursos que se originan por fuera del presupuesto. Esta versión es analizada por el Secretario Económico para la implementación de mejoras o detección de inconsistencias, una vez que se considere adecuada, se presenta al Rector y se eleva a la Comisión Universitaria. Hasta que no sea aprobada, se encuentra sujeta a modificaciones.

Cuando finaliza el proceso la Dirección General de Presupuesto se encarga de habilitar los créditos que fueron distribuidos para la gestión de cada unidad ejecutora, en base al presupuesto y a los fondos que envía la Nación.

- 6- Flujograma:** A continuación se muestra el proceso una vez elaborado el anteproyecto del presupuesto, listo para su revisión, control y aprobación.

ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :
Fecha:	Fecha:	Fecha:

PRESUPUESTO ANUAL



ELABORADO POR :	REVISADO POR :	APROBADO POR :

Fecha:	Fecha:	Fecha:
--------	--------	--------



---

***B-Herramientas de Comunicación***

*Dirección General de Presupuesto*

**UNCUYO**

**2019**

---



**Versión: 1.0.0**

**Fecha: 23/10/2019**

**Autor: IBACETA, Marcela Johana**

## COMUNICACIÓN INTERNA

Una correcta comunicación ayuda a mejorar el clima y productividad laboral. Sin embargo, es uno de los conflictos más comunes que se origina en cualquier tipo de organización y afectan negativamente las relaciones, pueden causar desconcierto y desinformación entre empleados, si no se utilizan los canales de comunicación adecuados. Existen muchas herramientas que ayudan a mejorar la comunicación interna y consecuentemente el desempeño del equipo de trabajo.

Como se mencionó en el Análisis FODA del presente capítulo, muchos de los conflictos y debilidades del equipo se atribuyen a la falta de comunicación con la dirección y entre compañeros. Lo ideal sería establecer una política de comunicación que abarque la difusión de la información y que incluya parámetros de control para medir el resultado de la implementación de las estrategias comunicacionales.

Cualquier estrategia o herramienta debe lograr:

- Una comunicación bidireccional, es decir, establecer una comunicación constante,
- Una interacción y colaboración entre la dirección y sus empleados,
- Retroalimentación y evaluación.

Además, es necesario establecer los canales que harán efectiva la comunicación, ya sean por canales tradicionales como carteleras, revistas, convenciones, circulares, reuniones informativas, etc. O bien, la utilización de herramientas innovadoras y en línea.

Para el presente trabajo se proponen las siguientes herramientas:

- **Reuniones:** Es una de las herramientas de comunicación interna más utilizadas. **Ayuda a la interacción personal** dentro de los equipos de trabajo o entre diferentes áreas de una organización. **Sirven para informar, capacitar, coordinar nuevas actividades y tomar decisiones.** Es importante que se planifiquen adecuadamente, se realice en un lugar conveniente y si es necesario se convoquen con antelación.



**Ilustración 46:** Extraída de <https://www.viewsonic.com/la/Biblioteca/Negocios/collaborative-meeting-spaces-trends>.

Se recomienda a la Dirección que utilice esta herramienta para informar al equipo sobre las decisiones que fueron tomadas recientemente o bien para dar comunicados relevantes a la operatividad del área. Generalmente, esta clase de comunicados se da a los referentes de la misma, quienes luego comunican al resto de los compañeros. Esto puede generar una distorsión en el mensaje, poca transparencia e inclusive la omisión de información, provocando ineficiencias en el desempeño de los empleados y conflictos entre pares.

Por otro lado, debido a que la **Elaboración del Presupuesto** es un proceso crucial y que solo algunos intervienen, sería de gran valor que al finalizarse el mismo, se reuniera al equipo y se dialogara respecto a los objetivos plasmados en él, como se llevó a cabo, cual fueron las ventajas y desventajas en comparación a presupuestos anteriores, qué criterios se tuvieron en cuenta, etc.” *De esta manera la Dirección mejoraría los canales de información, asegurándose que el mensaje sea el adecuado, como así también, las relaciones interpersonales. Generando un clima laboral basado en el dialogo, la confianza y la transparencia.*

- **Círculos de calidad:** Es un grupo reducido, se compone preferentemente de 4 a 8 personas, que se reúnen en forma voluntaria para hablar y discutir sobre el funcionamiento de la organización e intentan buscar soluciones a las dificultades que se presentan o a errores que fueron detectados y que impactan en la eficiencia de los procesos. Al finalizar cada reunión entregan a los directivos un resumen que contiene las opiniones, soluciones y colusiones abordadas.



**Ilustración 47:** Extraída de <http://blog.orazul.pe/circulo-de-calidad-experiencia-y-conocimientos-compartidos/>.

Dado que la Dirección General de Presupuesto posee seis administrativos, es posible involucrar a todo el equipo y conformar el círculo de calidad, cuyo rol sea: el relevamiento de los procesos y su revisión. De esta manera es posible discutir y proponer mejoras, definir indicadores, sistematizar operaciones y mejorar las relaciones humanas.

Actualmente no existe información respecto a los procesos, las personas poseen todo el conocimiento y trabajan bajo ciertos parámetros culturales, donde definen sus propios métodos

y criterios de trabajo que se adaptan a los actos administrativos y luego se transmiten o comparten. Por lo cual, la implementación de mejoras depende exclusivamente de la iniciativa personal y del interés del resto para apoyar las modificaciones o generar nuevos aportes. Esto desmotiva la participación de los miembros, no existen revisiones periódicas de los procesos, hay confusión en las responsabilidades de cada uno y los nuevos ingresantes no cuentan con material de apoyo para capacitarse, la inducción depende exclusivamente de la voluntad del personal del área.

*Al implementar esta herramienta se obtendrían grandes beneficios entre ellos; mejorar el grado de conocimiento en los procesos, asignar responsables a las tareas, motivar el trabajo en equipo y mejorar la comunicación entre pares.*

- **WhatsApp informativo:** En la actualidad se ha implementado el uso de WhatsApp en las organizaciones como un medio de comunicación directo entre colegas, director y equipo de trabajo, gerencia, etc. Es una herramienta de uso cotidiano y todos tienen acceso a ella por medio de teléfonos celulares con tecnología adecuada. Muchas organizaciones han discutido su implementación, debido a que los teléfonos celulares son un elemento de distracción en el trabajo. Sin embargo, no se prohíbe el uso de telefonía móvil y en cierta medida sirve para controlar su uso y verificar el cumplimiento de las tareas solicitadas.



**Ilustración 48:** Extraída de [https://www.freepik.es/iconos-gratis/whatsapp\\_928974.htm](https://www.freepik.es/iconos-gratis/whatsapp_928974.htm).

Se sugiere al director generar un grupo de WhatsApp que le permita interactuar y comunicarse en forma directa con su equipo, ya sea, para dar comunicados, realizar consultas, compartir archivos o bien organizar algún encuentro que fortalezca y motive las buenas relaciones entre los miembros del equipo.

*Si bien la comunicación que se mantiene es estrictamente formal por canales tradicionales como, correo electrónico y/o llamada telefónica, el uso de esta herramienta descontractura las líneas jerárquicas y humaniza las relaciones mejorando la comunicación y fortaleciendo los vínculos.*

- **Buzón de sugerencias:** Es una fuente de información útil para conocer las opiniones y propuestas de los empleados. El buzón de sugerencias puede ser una caja o urna, un correo electrónico específico o bien una página web creada por la organización. Debe encontrarse en un lugar o lugares visibles de la organización, en caso de haber escogido un medio digital como canal, el mismo debe estar publicado adecuadamente.



**Ilustración 169:** Extraída de <http://controllerenergetico.com/>.

Si bien puede generar competencia entre compañeros, es una oportunidad para promover la expresión y participación de los empleados, motiva el interés en el trabajo, genera iniciativa y responsabilidad personal.

*Si bien, es una herramienta que requiere de gran compromiso y motivación por parte de la dirección, se recomienda su implementación para incentivar la generación de proyectos que contribuyan a la mejora continua y como medio para expresarse sin mayores perjuicios, ya que, algunos empleados pueden sentirse incómodos ante la relación de autoridad.*

## 6. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

Tras haber realizado el relevamiento y la documentación de los procesos principales de la Dirección puede observarse que **no existe en forma explícita un responsable del proceso**, en él puede intervenir más de una persona. Por lo cual, tal como expresaron en las encuestas los administrativos, **esto genera confusión y las personas no se responsabilizan** por las tareas y en consecuencia por generar mejoras.

Por tal motivo, se sugiere que **la división del trabajo no sea solamente en función del objeto del gasto, es decir por inciso**, sino que **además se divida por trámite**. Esto permitirá que las personas se involucren con uno o más procesos específicos y se responsabilicen por las tareas encomendadas.

En cuanto a la **comunicación** debe **mejorarse sobre todo la trasmisión de la información** y la **interacción con el equipo de trabajo**. Si solo se comunica a los referentes del área puede que afecte el sentido de pertenencia del resto de los empleados y genere un clima laboral inadecuado.

**Otro aspecto a reforzar en el área son las capacitaciones.** Como se ha mencionado en las herramientas de comunicación, el área debería reunirse en forma periódica para debatir las decisiones que se han tomado y analizar el impacto en el desempeño del área. Por otro lado, cuando se realice una **tarea tan importante** como la *“Elaboración del Presupuesto”*, **deberían transmitirse a todo el equipo** el conocimiento y explicar en detalle cómo se llevó a cabo. De esta manera **no se centraliza la información**, las personas se sienten incluidas y motivadas, inclusive realizando aportes para mejorar.

## CONCLUSIÓN

- ***Desde el punto de vista personal y profesional***

Realizar este trabajo ha sido uno de los desafíos más importantes en el desarrollo de mi carrera universitaria, con él culminó mi etapa como estudiante para desenvolverme en el ámbito laboral y en la vida como una profesional con diferentes aptitudes y cuyos valores se condicen con los aprendidos e inculcados por mi familia y por las personas que han depositado en mí toda su confianza, al igual que los valores que nos enseña nuestra gran casa de estudio.

En él se refleja todo lo aprendido y ensañado por cada uno de los docentes que formaron y forman parte de esta disciplina, en especial, por la profesora que fue mi guía en esta última instancia y a la cual estoy muy agradecida.

Como profesional comprendí la importancia que posee el conocimiento y la predisposición para mejorar lo que hacemos día a día, la calidad es parte de ello. Todo el tiempo buscamos nuevas formas y métodos que nos ayuden a superarnos y por consiguiente que tengan un impacto positivo en nuestras vidas.

- ***Desde el punto de vista de la experiencia en el trabajo***

En la construcción del presente trabajo, logré conocer en profundidad cada uno de los procesos que se llevan a cabo en el sector, en el cual me desempeño actualmente. Así mismo, pude interactuar con otros profesionales que me ayudaron a comprender las diferentes acciones que realiza la organización, a fin de mejorar la gestión universitaria y que como estudiantes no dimensionamos.

Por otro lado, aprecio la colaboración que obtuve y el diálogo que pude establecer con cada uno de los encuestados, entre ellos mis compañeros de trabajo, el director y otras autoridades, quienes compartieron su visión en el trabajo y que no hubiese conocido por otros medios.

## ANEXOS

### ANEXO N°1: MODELO DE ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PRESUPUESTO - UNCuyo

#### ENCUESTA OFICINA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PRESUPUESTO

<b>Fecha:</b>	<b>Nombre del entrevistador:</b>
<b>Horario de inicio:</b>	<b>Horario finalización:</b>
<b>Nombre de la persona encuestada:</b>	
<b>Nombre de la Empresa o Institución:</b>	
<b>Cargo o puesto que desempeña:</b>	

#### CONOCIMIENTO GENERAL DE TAREAS

1- ¿Cuál es su función dentro del área?

2- ¿Hace cuánto se desempeña en el área? \_\_\_\_\_

3- ¿En qué procesos interviene?

4- ¿Qué tareas lleva a cabo?, Elabore un breve listado:

---

5- ¿Considera que los procesos o tareas que desarrolla pueden mejorarse? Sí  No



6- ¿Ha intentado mejorarlos? Sí  No

6.1- Si su respuesta es afirmativa, haga referencia al periodo:

Última Semana  Últimos 15 días  Últimos 30 días  Otro (\*)

Cuál (\*): \_\_\_\_\_

7- ¿La alta dirección le ha propuesto implementar herramientas que mejoren su desempeño en el último año (\*)? Sí  No

7.1-(\*) Si su respuesta es afirmativa, Mencione cuales:

8- ¿La dirección tiene en cuenta sus propuestas de mejora? Sí  No

9- Si su director/a le propone realizar cambios en los procesos cotidianos para mejorar la eficiencia de los mismos, ¿estaría de acuerdo o predispuesto/a hacerlo? Sí  No

10- ¿Posee conocimiento de todas las tareas que se ejecutan en el área? Sí  No

10.1- ¿En qué medida?; Parcialmente  En gran parte  En su totalidad

11- ¿Considera que puede llevar a cabo las tareas de otro operario/administrativo? Sí  No

12- ¿Existe documentación donde pueda consultar los procedimientos que se llevan a cabo en el área?, Sí  No

#### CLIMA LABORAL

13- ¿Se siente cómodo/a con su equipo de trabajo? Sí  No

14- Nombre cuales son las ventajas de su equipo de trabajo:

15- ¿Cree que existen conflictos en su equipo de trabajo? Sí  No

15.1- Si su respuesta anterior es afirmativa, indique de que tipo:

Comunicación  Transparencia de la información  Conocimiento del trabajo

División de tareas  Duplicación de tareas  Capacitación  Otros (\*):

(\*) ¿Cuál/es?:

16- ¿Siente que su trabajo es reconocido por su compañeros/as y su director inmediato?

Sí  No

17- ¿Cree que es importante tener un adecuado clima laboral? Sí  No

17.1- ¿Por qué?:

18- ¿Le gustaría mejorar algún aspecto, de la relación con el equipo de trabajo o en el área?

Sí  No

18.1- Si su respuesta es afirmativa, mencione que le gustaría mejorar:

19- ¿Le gustaría recibir capacitaciones? Sí  No

19.1- Si la respuesta es afirmativa, mencione algún tema de su interés.

Observaciones:

ANEXO N°2: MODELO DE ENCUESTA REALIZADA AL DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PRESUPUESTO – UNCuyo

ENCUESTA DIRECCIÓN

<b>Fecha:</b>	<b>Nombre del entrevistador:</b>
<b>Horario de inicio:</b>	<b>Horario finalización:</b>
<b>Nombre de la persona encuestada:</b>	
<b>Nombre de la Empresa o Institución:</b>	
<b>Cargo o puesto que desempeña:</b>	

CONOCIMIENTO GENERAL DE TAREAS y PROCESOS

1- ¿Había escuchado antes sobre calidad y los beneficios de contar con un SGC? Sí  No

2- Actualmente, ¿Implementa alguna herramienta que contribuya a la mejora continua? Sí  No

2.1- Si su respuesta es afirmativa, mencione cuál:

2.2- Si su respuesta es negativa, responda: ¿Estaría interesado en aplicarla? Sí  No

3- ¿Conoce todos los procedimientos que se desarrollan en el área? Sí  No

3.1- ¿Conoce el responsable de cada tarea? Sí  No

3.2- ¿Considera que hay una correcta distribución del trabajo? Sí  No

3.3- ¿Ha tenido quejas al respecto? Sí  No

4- ¿El equipo de trabajo que coordina posee conocimiento de todas las tareas que se ejecutan en el área?

Sí  No

4.1- Si su respuesta es afirmativa, responda: Considera que cualquiera de ellos puede dar respuesta a cada una de las tareas ante una eventualidad

Sí  No

5- ¿Con qué frecuencia revisa como se desarrollan y ejecutan los procesos en el área?

Siempre  A veces  Nunca

5.1-Si su respuesta es "Siempre o A veces", indique la frecuencia. (Por ej.: 1 vez por semana, cada 30 días, etc.)

6- ¿Considera que existen procesos que pueden mejorarse? Sí  No

6.1- Si su respuesta es afirmativa, podría nombrar al menos uno.

7- ¿Alguna vez le ha consultado a cada uno de las personas que coordina, si tienen alguna propuesta para mejorar, o si les gustaría cambiar algo para aumentar la eficiencia en su trabajo?

Sí  No

7.1-Si su respuesta es afirmativa, responda: ¿Cuándo fue la última vez?

8- ¿En el último año ha trabajado para proponer mejoras en el desarrollo del trabajo? Sí  No

9- ¿Ha escuchado sobre las Normas ISO 9001:2015? Sí  No

9.1- Si su respuesta es afirmativa, ¿las implementa, están certificados? Sí  No

9.2- Si su respuesta es negativa, ¿le gustaría implementarlas? Sí  No

#### CLIMA LABORAL

10- ¿Ha recibido quejas sobre el trabajo que desarrollo el equipo que coordina? Sí  No

10.1- Si su respuesta es afirmativa indique con qué frecuencia:

Siempre  A veces  Nunca  Otro \*

\*Mencione

11- ¿Alguna vez se han producido conflictos entre compañeros? Sí  No

12- ¿Cree que existe un buen clima laboral en su área? Sí  No

13- ¿Con qué frecuencia les consulta a sus empleados sobre el grado de satisfacción que sienten en su trabajo, en la relación con sus compañeros, etc.?

Siempre  A veces  Nunca  Otro \*

\*Mencione

14- ¿Mide el desempeño de sus empleados? Sí  No

14.1- Si su respuesta es afirmativa, ¿cómo lo hace? Sí  No

Observaciones:



## ANEXO N°3: MODELO DE ENCUESTA REALIZADA A PROFESIONALES

## ENCUESTA PROFESIONALES

Fecha:	Nombre del entrevistador:
Horario de inicio:	Horario finalización:
Nombre de la persona encuestada:	
Nombre de la Empresa o Institución:	
Cargo o puesto que desempeña:	

## CALIDAD

1- ¿Se ha desempeñado antes en cargos afines? Sí  No

1.1- Si su respuesta es afirmativa, indique ¿Cuál/o es? Y la institución correspondiente

1.2- Si su respuesta es negativa, ¿Había escuchado antes de sobre calidad y los beneficios de contar con un SGC? Sí  No

2- Considera que es importante generar herramientas que colaboren con la mejora continua

Sí  No

2.1- ¿Por qué?:

3- Trabajan con herramientas de control y sistemas de gestión de calidad Sí  No

3.1- Cuales:



3.2- Si su respuesta es afirmativa, mencione los beneficios:

---



---



---



---

4- ¿Las personas que se desempeñan a su alrededor están de acuerdo con estas herramientas, existe una actitud positiva, colaborativa orientada hacia la mejora? Sí  No

5- La Empresa o institución posee alguna certificación de calidad Sí  No

5.1- Si su respuesta es afirmativa, indique Cual/o es:

Aplicación de la Norma ISO 9001:2015

6- ¿Quién propuso e introdujo el cambio para trabajar bajo estándares de calidad?

Alta dirección  Gerencia Media  Otros (\*)

6.1- Si su respuesta fue "Otros (\*)", indique quién:

7- ¿Fue parte de la transición de cambio y aplicación de la Norma? Sí  No

7.1- ¿Qué tareas tuvo que desarrollar para contribuir a la certificación de la misma?

---



---



---



---

8- ¿Qué lograron mejorar con su aplicación?

9- ¿Cuáles han sido los beneficios que obtuvieron tras recibir la certificación?

10- ¿Con qué frecuencia controlan los procedimientos a fin de adecuarlos correctamente?

Constantemente  A veces  Nunca

11- ¿Han logrado mejorar los procesos críticos? Sí  No

12- ¿Reciben colaboración de la Alta Dirección? Sí  No

13- Existe un espíritu colaborativo orientado a la mejora continua y la aplicación de la Norma

Sí  No

Observaciones:

## INDICE DE ILUSTRACIONES, FIGURAS y GRÁFICOS

### A- ILUSTRACIONES

- Ilustración 17: Recuperada de [www.timetoast.com/timelines/evolucion-de-la-calidad](http://www.timetoast.com/timelines/evolucion-de-la-calidad). (Pág.nº10)
- Ilustración 18: Recuperada de [www.timetoast.com/timelines/evolucion-de-la-calidad](http://www.timetoast.com/timelines/evolucion-de-la-calidad). (Pág.nº11)
- Ilustración 19: Recuperada de [www.timetoast.com/timelines/evolucion-de-la-calidad](http://www.timetoast.com/timelines/evolucion-de-la-calidad). (Pág.nº12)
- Ilustración 20: Recuperada de <https://renecottostrems.wordpress.com/la-huella-de-deming-y-shewhart-en-japon/>. (Pág.nº13)
- Ilustración 21: Recuperada de [Fichas de estudio – Flashcards / goconqr.com](http://Fichas%20de%20estudio%20-%20Flashcards%20/%20goconqr.com). (Pág.nº15)
- Ilustración 22: Recuperada de [www.timetoast.com/timelines/evolucion-de-la-calidad](http://www.timetoast.com/timelines/evolucion-de-la-calidad). (Pág.nº15)
- Ilustración 23: Recuperado de <http://gestioncalidadcun2017.blogspot.com>. (Pág.nº24)
- Ilustración 24: Recuperado de <https://www.lifeder.com/circulo-deming/>. (Pág.nº30)
- Ilustración 25: Recuperado de <https://alchetron.com/Joseph-M-Juran> . (Pág.nº31)
- Ilustración 26: Recuperado de <https://victoryepes.blogs.upv.es/2014/06/21/calidad-en-14-pasos-phil-crosby/>. (Pág.nº32)
- Ilustración 27: Recuperado de <http://ctcalidad.blogspot.com/2016/09/los-4-pecados-capitales-y-las-19-pautas.html> . (Pág.nº34)
- Ilustración 28: Recuperado de <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/i/ishikawa.htm> . (Pág.nº36)
- Ilustración 29: Recuperado de <http://www.automotivehalloffame.org/honoree/genichi-taguchi/> . (Pág.nº37)
- Ilustración 14: Extraída de <https://www.demosmas.es/2019/05/18/una-ciudad-con-unos-servicios-publicos-de-calidad/>. (Pág.nº40)
- Ilustración 15: Extraída de <https://quees.club/calidad/> . (Pág.nº42)
- Ilustración 130: Elaboración propia. (Pág.nº43)

- Ilustración 131: Imagen modificada de <https://es.slideshare.net/raulgh/premio-nacional-de-calidad> . (Pág.n°46)
- Ilustración 18: Recuperada de [http://fireequipmentmexico.com/nosotros\\_FEMSA\\_Certificacion\\_ISO9001.php](http://fireequipmentmexico.com/nosotros_FEMSA_Certificacion_ISO9001.php) . (Pág.n°47)
- Ilustración 19: Recuperada de [https://es.m.wikipedia.org/wiki/Archivo:Escudo\\_uncuyo.jpg](https://es.m.wikipedia.org/wiki/Archivo:Escudo_uncuyo.jpg) . (Pág.n°48)
- Ilustración 20: Recuperada de <http://www.universidad.com.ar/conoce-los-proyectos-del-programa-universidad-transparente> . (Pág.n°49)
- Ilustración 21: Recuperado de <http://www.universidad.com.ar/personal-de-la-uncuyo-certifico-normas-de-calidad-por-octavo-ano-consecutivo> . (Pág.n°51)
- Ilustración 22: Recuperada de <http://func.uncuyo.edu.ar/la-fundacion-universidad-nacional-cuyo-certifico-normas-de-calidad> . (Pág.n°51)
- Ilustración 23: Recuperada de <http://fce.uncuyo.edu.ar/quejas-y-sugerencias> . (Pág.n°52)
- Ilustración 24: Captura de imagen de <http://fcai.uncuyo.edu.ar/imagen-institucional> . (Pág.n°52)
- Ilustración 25: Recuperada de <http://lae.uncuyo.edu.ar/proyecto-alfredo> . (Pág.n°53)
- Ilustración 26: Recuperada de <https://www.argentina.gob.ar/cofemod> . (Pág.n°54)
- Ilustración 27: Recuperada de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/modernizacion-y-cippec-procuran-fortalecer-la-gestion-por-resultados-de-mendoza> . (Pág.n°54)
- Ilustración 28: Recuperada de <http://www.nuestramendoza.org.ar/> . (Pág.n°55)
- Ilustración 29: Recuperada de <http://www.nuestramendoza.org.ar/> . (Pág.n°57)
- Ilustración 30: Recuperada de <https://areaurbana.com/llego-sumen-plataforma-de-monitoreo-de-politicas-> . (Pág.n°57)
- Ilustración 31: Recuperada de <http://www.tribunaldecuentas.mendoza.gov.ar/> . (Pág.n°57)
- Ilustración 32: Fundadores de ISO - Londres 1946. Extraído de [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/about%20ISO/docs/en/Friendship\\_among\\_equals.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/about%20ISO/docs/en/Friendship_among_equals.pdf) . (Pág.n°59)
- Ilustración 33: Recuperada de <https://h5p.org/h5p/embed/336388> . (Pág.n°63)

- Ilustración 34: Recuperada de <https://h5p.org/h5p/embed/336388>. (Pág.nº64)
- Ilustración 35: <https://managementplaza.es/blog/siete-principios-basicos-de-gestion-2/> . (Pág.nº65)
- Ilustración 36: Recuperada de <https://www.isotools.org/2012/08/01/gestion-de-procesos-aplicada-al-sistema-unico-de-acreditacion-en-colombia/> . (Pág.nº66)
- Ilustración 37: Recuperada de <https://www.icae.es/articulo-revista/integracion-de-sistemas-de-gestion-basados-en-normas/> . (Pág.nº70)
- Ilustración 38: Recuperada de <http://iso-acv-madrid.com/iso-14001-comprension-la-organizacion-contexto/> . (Pág.nº72)
- Ilustración 39: Recuperada de <https://noticias.universia.com.ec/practicas-empleo/noticia/2017/08/30/1155372/4-perfiles-liderazgo-identificas-alguno.html> . (Pág.nº74)
- Ilustración 40: Recuperada de <http://dorganizacionaluni.blogspot.com/2018/06/planificacion-estrategica.html> . (Pág.nº77)
- Ilustración 41: Recuperada de <https://blog.popular.com/claves-para-elegir-un-buen-equipo-de-apoyo/3510> . (Pág.nº79)
- Ilustración 42: Recuperada de <http://www.artabrotech.com/la-formula-oee-medir-la-eficiencia-una-planta-produccion/> . (Pág.nº85)
- Ilustración 43: Recuperada de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-de-desempeno/> . (Pág.nº96)
- Ilustración 44: Recuperada de <https://blogdelocalidad.com/category/mejora-continua/> . (Pág.nº99)
- Ilustración 45: Recuperado de [https://dnpeiu.educacion.gob.ar/univ\\_datos/instituciones.php](https://dnpeiu.educacion.gob.ar/univ_datos/instituciones.php) . (Pág.nº121)
- Ilustración 46: Extraída de <https://www.viewsonic.com/la/Biblioteca/Negocios/collaborative-meeting-spaces-trends> . (Pág.nº170)
- Ilustración 47: Extraída de <http://blog.orazul.pe/circulo-de-calidad-experiencia-y-conocimientos-compartidos> . (Pág.nº171)
- Ilustración 48: Extraída de [https://www.freepik.es/iconos-gratis/whatsapp\\_928974.htm](https://www.freepik.es/iconos-gratis/whatsapp_928974.htm) . (Pág.nº172)
- Ilustración 329: Extraída de <http://controllerenergetico.com/> . (Pág.nº173)

## B- FIGURAS

- Figura 1: recuperada de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es> . (Pág.n°67)
- Figura 2: recuperada de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es> . (Pág.n°68)
- Figura 3: Elaboración propia, en base a la información obtenida de la Ordenanza n° 52/2018- Consejo Superior UNCUYO. (Pág.n°106)
- Figura 4: Elaboración propia, en base a la información contenida en <http://www.uncuyo.edu.ar/coordinacion-de-gestion-contable-y-presupuestaria> . (Pág.n°109)

## C- GRAFICOS

- Gráfico n° 1: Elaboración propia, de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas al personal de la oficina. (Pág.n°115)
- Gráfico n°2: Elaboración propia, de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas al personal de la oficina. (Pág.n°116)
- Gráfico n°3: Elaboración propia, de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas al personal de la oficina. (Pág.n°117)

## REFERENCIAS

### A- BIBLIOGRAFÍA

- James R. Evans y William M. Lindsay (2005) “Administración y Control de la Calidad”.
- Normas Internacional ISO 9001 versión 2015 “Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos”.

### B- PAGINAS WEB CONSULTADAS

- <https://concepto.de/servicio/> [Mayo,2019].
- <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25394/texact.htm>  
[Mayo,2019].
- <http://www.coneau.edu.ar/archivos/1326.pdf> [Mayo, 2019].
- <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MALVICINO,%20Guillermo%20%20La%20gestion%20de%20la%20calidad.pdf> [Mayo, 2019].
- <https://www.argentina.gob.ar/plan-nacional-de-calidad> [Mayo, 2019].
- <https://www.argentina.gob.ar/plan-nacional-de-calidad> [Mayo, 2019].
- <http://www.prensa.mendoza.gov.ar/gobierno-lanzo-programas-de-capacitacion-para-la-alta-direccion-y-mandos-medios-de-la-administracion-publica/> [Mayo, 2019].
- <http://www.prensa.mendoza.gov.ar/gobierno-lanzo-programas-de-capacitacion-para-la-alta-direccion-y-mandos-medios-de-la-administracion-publica/> [Mayo, 2019].
- <http://www.idits.org.ar/contenido/54/mejora-en-los-procesos-de-calidad-por-una-gestion-integral> [Mayo,2019].
- <http://www.universidad.com.ar/personal-de-la-uncuyo-certifico-normas-de-calidad-por-octavo-ano-consecutivo> [Mayo,2019].
- <http://func.uncuyo.edu.ar/la-fundacion-universidad-nacional-cuyo-certifico-normas-de-calidad> [Mayo, 2019].

- <http://fcai.uncuyo.edu.ar/sistema-de-calidad> [Mayo, 2019].
- <http://magisterio.uncuyo.edu.ar/upload/documento-calidad-educativa.pdf>  
[Mayo,2019].
- <https://ciudaddemendoza.gob.ar/2018/12/17/la-ciudad-recibio-el-primer-premio-nacional-a-la-calidad-municipal-2018/> [Mayo,2019].
- [https://boe.mendoza.gov.ar/publico/pdf\\_pedido/36617](https://boe.mendoza.gov.ar/publico/pdf_pedido/36617) [Mayo, 2019].
- <http://www.tribunaldecuentas.mendoza.gov.ar/node/124> [Mayo, 2019].
- <https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=gLIInDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT18&dq=introduccion+a+la+iso+9001&ots=5tgWTjjoN&sig=4cFL8nzf66MIVI0E2bk65sxN3M#v=onepage&q=introduccion%20a%20la%20iso%209001&f=false>  
[Junio, 2019].
- <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es> [junio, 2019].
- <http://www.universidad.com.ar/congelan-subas-de-luz-y-agua-en-mendoza-por-tres-meses> [Agosto,2019].
- <https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=el-gobierno-dividira-el-aumento-del-gas-en-tres-tramos> [Agosto, 2019]
- <http://www.universidad.com.ar/congelan-subas-de-luz-y-agua-en-mendoza-por-tres-meses> [Agosto, 2019].
- <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/nuevas-proyecciones-como-cerraran-dolar-inflacion-2019-nid2275090> [Agosto, 2019].
- <http://www.ufi.mendoza.gov.ar/programa-para-el-desarrollo-de-mendoza->





### 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, 19 de Noviembre de 2019.

  
..... J. BACCETTA, Mercedes J. ....

Firma y aclaración

27.717

Número de registro

35.512.246

DNI