

GESTION DE CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

**Modelo aplicable que puede corregir problemas
estructurales de funcionamiento en estas
organizaciones.**

Lic. Rubén Dal Molin

- Rubén Dal Molin
- **Calidad en la gestión municipal**

INDICE

Introducción	(3)
Calidad ¿Qué es?	(4)
Gestión de calidad	(6)
Calidad total = satisfacción del cliente + eficiencia en la organización	(8)
Sistema de gestión de calidad	(12)
Mejora continua	(13)
Enfoque al proceso	(15)
Procedimientos	(17)
Estructura de la documentación	(19)
Conclusiones	(22)
Bibliografía	(23)

- Rubén Dal Molin
- **Calidad en la gestión municipal**

- **Introducción**

Cualquier organización; en los tiempos actuales: cambiantes, inestables y altamente competitivos; le es muy difícil alcanzar ventajas que permitan su supervivencia y desarrollo. Deben enfocarse en los clientes. Sus objetivos, por otro lado, no podrán lograrse, y el rendimiento sobre la inversión será fuertemente menguado si no se trabaja en revisar los elevados costos que significa: repetir trabajos, evitar despilfarros o hacer mal la tarea. Esto justifica el uso de métodos de gestión que permitan identificar y corregir estos desvíos.

La “calidad”; concebida hoy, como enfoque de una empresa para coordinar, dirigir y controlar sus tareas; ha llegado a convertirse en una “herramienta de gestión” muy útil a estos fines.

Como tal, además de mejorar la participación en el mercado por competitividad, es un instrumento eficaz en el plano organizacional y la dirección de las organizaciones. El “nivel de eficiencia” es la variable dependiente del nivel alcanzado en gestión de calidad. Dice Rico: “son los clientes y la empresa misma, y no los competidores, los que condicionan la vida de las organizaciones pudiendo estas alcanzar, según su comportamiento, cualquiera de los estados extremos: el éxito o la desaparición.”¹

En otras palabras:

Calidad = ventaja competitiva; Calidad = eficiencia en la gestión.

Gestionar enfocado en “calidad” es válida para cualquier organización; aún aquellas sin fines de lucro. Por sus características, mejora continua y eficiencia en la gestión, sería fundamental aplicar este enfoque a la administración pública.

En esta línea de pensamiento, y atento a algunas realidades que diariamente comprobamos en nuestra relación como ciudadanos con las administraciones municipales nos preguntamos: ¿Por qué no aplicarlo también en áreas de la “gestión municipal”?

El doble propósito que abarca la “gestión de calidad” en las organizaciones enfocadas en este concepto, es conducente, para mejorar muchos aspectos de los gobiernos municipales actuales, aportando herramientas útiles para incorporar modernas técnicas de administración.

¹ RICO, Rubén Roberto – Calidad Estratégica Total – Ediciones Macchi 1998

- Rubén Dal Molin
- **Calidad en la gestión municipal**

- **Calidad: ¿Qué es?**

El término “calidad” ha ido evolucionando continuamente desde hace bastante tiempo. Lejos de ser un mero concepto de moda o la especificación para obtener un determinado certificado, (Normas ISO / EFQM) es; en cambio; una disciplina que representa una forma de gestión que permite a las empresas obtener y mantener ventajas competitivas.

Antiguas normas de calidad la definían como: *“el conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades establecidas y las implícitas”* o *“el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con unos requisitos”*.² Ambas reflejan un sentido histórico de la palabra calidad: aptitud o adecuación al uso. Las transacciones eran más personales y por ende de mayor facilidad para determinar grado de satisfacción o requerimientos de calidad. Los requerimientos del mercado, y sobre todo el hecho que el productor deje de tomar contacto directo con el usuario, con sólo relaciones indirectas y a través de cadenas de comercialización, han modificado este concepto.

Para Deming, la Calidad refiere a *“un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado”*. Jurán la define como: *“adecuación al uso, satisfaciendo las necesidades del cliente”*. Crosby sostiene que este concepto está dado por la *“conformidad con las especificaciones”*. Drucker relaciona calidad con precio del producto servicio y la define como *“lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora”*.³

Una acepción, admitida en la actualidad, identifica a la “Calidad” con el “grado de satisfacción” que ofrecen las características de un producto /servicio, en correlación, con las exigencias del consumidor.

En resumen: tradicionalmente la calidad refería a la eficacia en la fabricación del producto o la prestación del servicio. El concepto ha ido evolucionando, introduciendo aspectos relacionados con las “exigencias del cliente y la eficiencia del negocio.” El camino de Calidad a Calidad total.

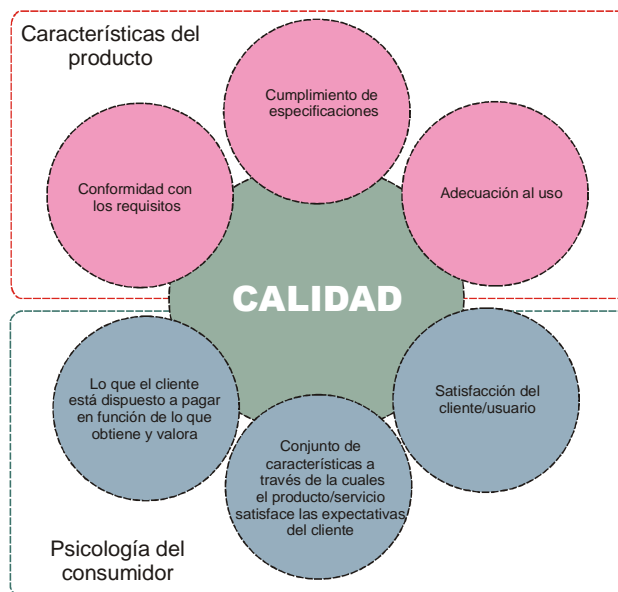
Calidad, como vemos en gráfico siguiente, puede ser considerada como la suma de características propias del producto y la percepción del

² ISO 9000-2000

³ DRUCKER Peter – La gerencia de empresa – Editorial Hermes 1992

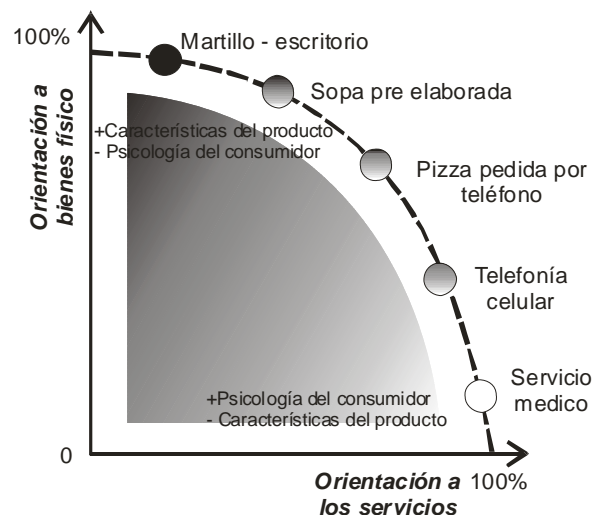
- Rubén Dal Molin
- **Calidad en la gestión municipal**

cliente/usuario. La psicología, materializada en el comportamiento del consumidor, forma parte de nuevos componentes que la gestión, enfocada en la calidad, ha incorporado.



El concepto de producto medido en una escala de tangibilidad – intangibilidad, puede encerrar en su composición una orientación hacia un bien físico o al servicio. Un martillo, un escritorio, un paquete de sal, sopa embasada, son bienes con una orientación a los bienes físicos. En el otro extremo: un corte de pelo, recolección de residuos domiciliarios o el trabajo de un arquitecto, son servicios.

Todos los productos tienen un parte de servicios. Aún aquellos, como el ejemplo de martillo, prácticamente bien físico, tiene un componente intangible relacionado con el servicio. La calidad, en su composición, tiene una relación directa con estas condiciones.



Características del servicio prestado por la gestión municipal

La gestión municipal es administración pública. El municipio⁴ es la institución primera del estado, es la célula básica de una sociedad organizada, en la que

⁴ "El municipio es una comunidad sociopolítica natural y esencial, con vida urbana propia e intereses específicos que unida por lazos de vecindad y arraigo territorial, concurre en la búsqueda del bien común." – Constitución de Entre Ríos – Artículo 229

- Rubén Dal Molin
- **Calidad en la gestión municipal**

encontramos claramente identificados los elementos esenciales de cualquier estado: población, espacio y gobierno. Un territorio, una población, un poder: he aquí los tres elementos constitutivos del municipio.⁵ Es frecuente confundir municipio con gobierno municipal. El gobierno municipal es el elemento representativo y a través del cual se concretan los fines de la institución: estado municipal, que no es otra que satisfacer necesidades y anhelos de los habitantes del municipio.⁶ La noción de municipio, trasciende entonces, a la de gobierno municipal. El que gestiona, el que administra, es este último, por ello cuando referimos a gestión municipal estamos hablando de administración pública municipal o sea al manejo y dirección de un municipio, sintetizados en la acción del gobierno.

La gestión concreta una de las atribuciones que caracterizan a los gobiernos municipales: su “capacidad de ejecución”. En esta atribución se configura la función “operativa y realizadora” que poseen. Como sostiene Norberto Ramón Marani en la *gestión del gobierno municipal*⁷, se plasma el aquí y el ahora propios de su finalidad, que no es otra que el bien común local.

Se materializa en el diseño y prestación de distintos servicios públicos, que al requerir de una declaración legislativa (*publicatio*) y abarcar necesidades colectivas, dificulta la clasificación de algo tan extenso y complejo.

En este marco, Josep Chias, propone como tipología de clasificación de la oferta de servicios de la administración pública lo siguiente:

- *Servicios reglamentarios*, los que ordenan, condicionan y reglan de modo coactivo la actividad del público hacia la Administración, como viceversa.
- *Servicios comunitarios*, con utilidades colectivas derivadas de las infraestructuras y de los servicios especiales que cumplen fines esenciales del Estado.
- *Servicios de prestación*, final y directa al público.
- *Servicios de fomento*, que referencia e impulsan la actividad social.⁸

En la mayoría de los casos, la administración delinea estos servicios con una clara orientación Estado – ciudadano. Los nuevos modelos de gestión de calidad incorporan el objetivo: “satisfacción del cliente / usuario” como imput de

⁵ VARINI Cesar Manuel – El Gobierno Municipal Chajariense – CFI – Identidad entrerriana – Imprenta Callegari – Chajarí 2006

⁶ MARANI; Norberto Ramón – Hacia la autonomía municipal en Entre Ríos – Delta Editores - Paraná 1998

⁷ Ídem MARANI, Norberto Ramón

• ⁸ CHIAS, Josep – Marketing Público – Por un gobierno y una administración al servicio del público – McGraw Hill – España 1995

- Rubén Dal Molin
- **Calidad en la gestión municipal**

todo el sistema. Este enfoque no se observa; al menos en esta dimensión; en muchos de los actuales gobiernos municipales. El vecino no es incluido en ninguna parte, y por ende no se tiene en cuenta la orientación propuesta.

- **Gestión de calidad**

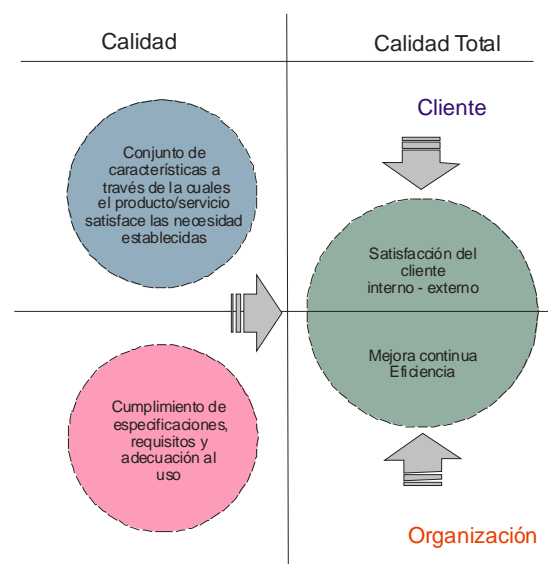
El nuevo enfoque considera al “cliente - usuario” como inicio y continuación de las pruebas del producto, del servicio y del propio sistema de calidad. Como metodología de gestión, tiene como fin alcanzar ventajas competitivas en el mercado y eficiencia en la administración de la organización. Estas características modifican sustancialmente, en su aplicación, los aspectos tradicionales de gestión.

Estas son las principales diferencias:

	Tradicional	Enfoque	Gestión de calidad	Enfoque
Administración	Basada en la supervisión, controlada, orgánica departamentalizada, de compartimentos estancos.	↓	Basada en el liderazgo, facilitadora del cambio, visión compartida.	↑
Políticas	A corto plazo		A largo plazo	
Procesos	Basado en el trabajo individual - Busqueda resultados		Definición de procesos - Trabajo en equipo - Mejora continua	
Calidad	A partir del control - Inspección - con enfoque en mejoras operativas		Asegurar la calidad en todo proceso - Autoevaluación - Mejoras areas de la organización	
Orientación	Producto		Satisfacción del cliente	

La norma ISO 9004 (Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño), sostiene que la “calidad” debería ser una decisión estratégica que tome la alta dirección de la organización, teniendo como claros propósitos:

- identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas (empleados, proveedores, propietarios, sociedad) para lograr ventaja competitiva y para hacerlo de una manera eficaz y eficiente, y
- obtener, mantener, y mejorar el desempeño global de una organización y sus capacidades.



- Rubén Dal Molin
- **Calidad en la gestión municipal**

Este doble propósito, planteado como meta de gestión, es el resultado de una estrategia de administración integral de la organización, que la Calidad Total, como se observa en gráfico, permite alcanzar.

Satisfacer necesidades de sus habitantes es el fin de la institución estado municipal, concretados por el gobierno como responsable de la administración pública municipal. Para cumplir con este fin último, único, general, las administraciones municipales tienen atribuciones y deberes que regulan la prestación de “servicios” enmarcados en principios de: interés general, continuidad y obligatoriedad entre otros. El interés general es un prerequisite indispensable en el diseño y funcionamiento del servicio público; principio, por otro lado, que determina su continuidad aunque su resultado económico sea deficitario. Este es el punto fundamental que diferencia lo privado de lo público.

Es prioritario, entonces, maximizar los resultados medidos en término de eficiencia para evitar posibles secuelas que surgirán en mediano plazo en la hacienda pública y que en definitiva recaerá sobre los contribuyentes. Los costos de “plantas ocultas”, “superposición de tareas”, “burocracia”, “trabajos mal realizados” constituyen un perjuicio en las cuentas públicas. La “eficiencia” en la organización es una de las metas que propone este enfoque. El uso racional del recurso al desterrar los despilfarros como efecto de la eficiencia alcanzada en un “sistema de mejora continua”, resume en menores costos. Su aplicación es cardinal.

- **Calidad total = satisfacción del cliente + eficiencia en la organización**
-

1.- Satisfacción del cliente:

Enfatizar la perspectiva del cliente, que en el nuevo enfoque y tal como hemos visto es el inicio del propio sistema de calidad, no es otra cosa que adecuar lo que el cliente demanda o prefiere con los objetivos de la organización. Ahora bien; debemos definir, en el marco del sistema de gestión de calidad, quienes son clientes.

El concepto de “cliente” incluye no solo al comprador final, sino también a los clientes internos, los que deben ser identificados para posteriormente diseñar y planificar cuales son los requerimientos y valor agregado que exige cada uno de ellos. ¿Estaremos rediseñando funciones? Puede que sí, ó al menos, definiendo claramente funciones y operaciones de las actuales estructuras, sean estas de administración, de producción, de comercialización.

- Rubén Dal Molin
- **Calidad en la gestión municipal**



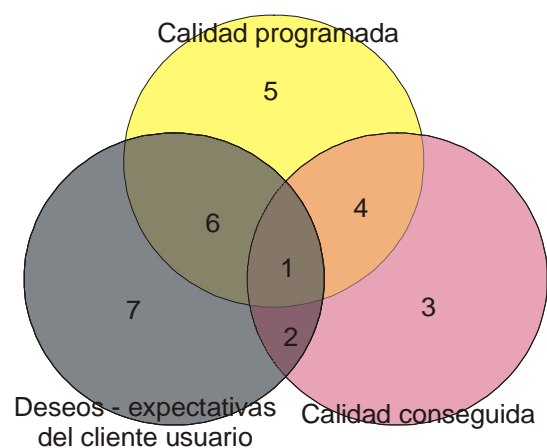
Son varios los valores que influyen en el “nivel de satisfacción”, para “clientes internos como externos” entre los que destacan:

Clientes externos	Clientes internos
Calidad del producto / servicio	Calidad del producto / servicio
Precio justo	
Seguridad	Seguridad
Confiabilidad	Confiabilidad
Mejora continua	Mejora continua
Tiempo de prestación / entrega	Tiempo de prestación / entrega
Agilidad	Agilidad
Servicio post venta	

Este “menú” de variables requiere ser “medido”. Supone en principio un propósito de control. De “conocimiento” de metas alcanzadas, sea en términos de “percepción de cliente interno – externo” como de “atributos del producto servicio”. Permite, además, al ser confrontada con valores de referencia: “indicadores”; emitir juicios sumamente útiles para la toma de decisiones, el control de desvíos y el rediseños de funciones, procesos y procedimientos.

La calidad programada se diseña a partir de los deseos y expectativas del cliente / usuario (interno – externo). La calidad conseguida se obtiene midiendo lo realizado. En su comparación analizamos distintas posiciones, como vemos en gráfico adjunto, que servirán para la toma de decisiones.

1. Calidad óptima
2. Obtenida sin ser programada, necesidad de rediseño
3. Esfuerzo inútil – ineficiencia



- Rubén Dal Molin
- **Calidad en la gestión municipal**

4. Resultado inútil
5. Esfuerzo inútil – necesidad de rediseño
6. Bien programado, pero no alcanzado – necesidad de rediseño
7. Insatisfacción: posibilidades de crecimiento.

El eje central de la gestión de calidad es la medición. Si no se puede medir no se puede mejorar.

En el plano que nos ocupa, el nivel de satisfacción con la “calidad” del servicio prestado, al igual que cualquier otro tipo de organización, es definido por la percepción social del ciudadano / usuario.

Los tributos y tasas en la prestación general, o el precio por el uso de un determinado servicio público, más allá de principios que los caracterizan como igualdad y obligatoriedad, están fuertemente influidos por la percepción social del ciudadano. Chiap citando a Martínez Pérez (1991) dice “el contribuyente de hoy es más racional, más consciente de sus derechos ciudadanos. El gravamen impositivo... una obligación importante que el obligado pone en tela de juicio: porque puede no responder a los servicios públicos que recibe, porque no se cumplen los principios de justicia y eficacia que el sistema predica y porque la carga indirecta que lleva consigo su cumplimiento se considera excesiva” El mismo autor citando ahora a Bizcarrondo (1991) sostiene: “el deber fiscal es un deber que está exento de gloria o de otras cualidades que pueden tener otro tipo de prestaciones públicas obligatorias y coactivas, de modo que siempre es mal recibido...”⁹

Esta posición de rechazo, común a la mayoría, y casi un comportamiento tomado como natural por los ciudadanos, puede ser modificado, al menos en parte, si el vecino está conforme.

2.- Eficiencia en la organización

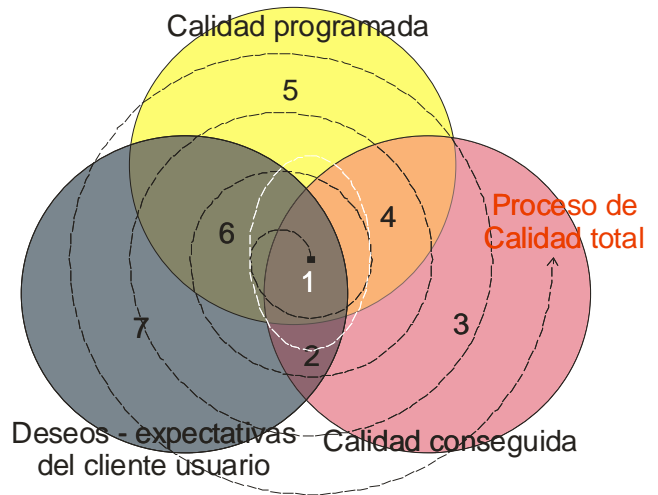
Desde la perspectiva de la organización, aún alcanzando una posición óptima (1) en su relación con el cliente/mercado, y dado que la “calidad total” plantea un proceso con evolución continua, es imprescindible medir y seguir mejorando. Por su naturaleza misma no se puede detener, de lo contrario, deja de ser un proceso continuo.

⁹ CHIAP Josep – Ob Cit. Pág. 121

- Rubén Dal Molin
- **Calidad en la gestión municipal**

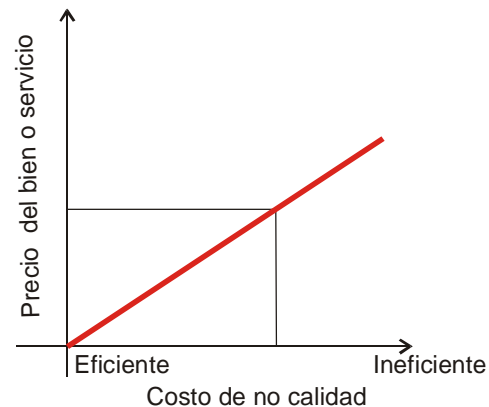
Es inaplicable si no se asume como un verdadero compromiso de toda la organización. Este debe partir de la alta dirigencia, y en forma clara y explícita deber formar parte de la “cultura” de la organización.

La eficiencia es otro elemento básico en la “calidad total”. Resolver la organización de recursos disponibles: capital, materiales, ideas y procesos para alcanzar el máximo rendimiento, es el único camino de la eficiencia.

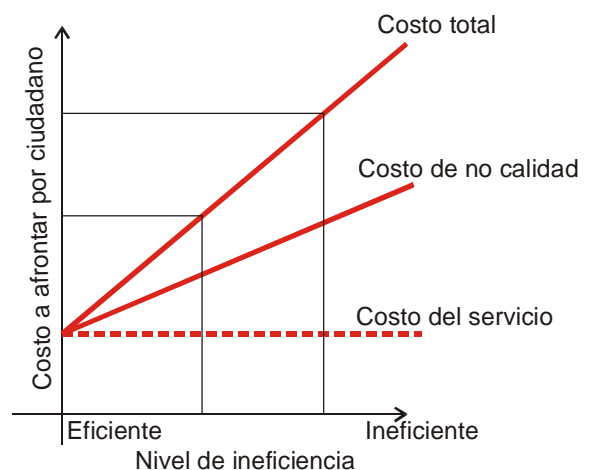


Encaminada a la mejora continua el sistema busca corregir, en el largo plazo, desvíos que reflejan en desperdicios, demoras innecesarias y errores achicando los costos producidos por estas acciones. La ineficiencia se calcula en función de los “costos de no calidad”. Pueden ser medido y su efecto no concluye en los costos internos de la empresa para procesos de fabricación y/o prestación del servicio, sino que se trasladan al cliente. Mas altos “costos de no calidad”, refleja en ineficiencia y por ende en precio superior del bien o servicio.

Los costos producidos por ineficiencia en el gobierno municipal y la prestación del servicio incrementan los gastos públicos necesariamente financiados por los contribuyentes.



La aplicación de este modelo, al eliminar los costos de no calidad en el servicio facilitará el equilibrio fiscal, ó lo que es mejor todavía, permitirá contar con una mejor participación porcentual de la inversión real (infraestructura urbana) en la distribución del gasto público.



- Rubén Dal Molin
- **Calidad en la gestión municipal**

Las normas de calidad establecen estos 8 principios para gestión de calidad

Organización enfocada al cliente	Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos y esforzarse por exceder sus expectativas.
Liderazgo	Los líderes establecen unidad de propósito y dirección de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos.
Participación del personal	El recurso humano es la esencia de una organización. Su total compromiso posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la misma.
Enfoque al proceso	Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y actividades relacionadas se gestionan como proceso
Enfoque del sistema hacia la gestión	Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interaccionados para un objetivo dado, mejora la eficacia y eficiencia de la organización.
Mejora continua	Debe ser un objetivo permanente de la organización
Enfoque objetivo para la toma de decisiones	Las decisiones efectivas se toman en base a análisis de datos y en la información.
Relación mutuamente beneficiosa con el suministrador (proveedor)	Una organización y sus suministradores son interdependientes. Relaciones mutuamente beneficiosas intensifica la capacidad de ambos para crear valor

ISO 9000-2000

- **Sistema de “Gestión de calidad”**

Para alcanzar la “calidad” en su doble propósito: *satisfacción del cliente + eficiencia en la organización*, indudablemente, se debe diseñar y desarrollar actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. “Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos

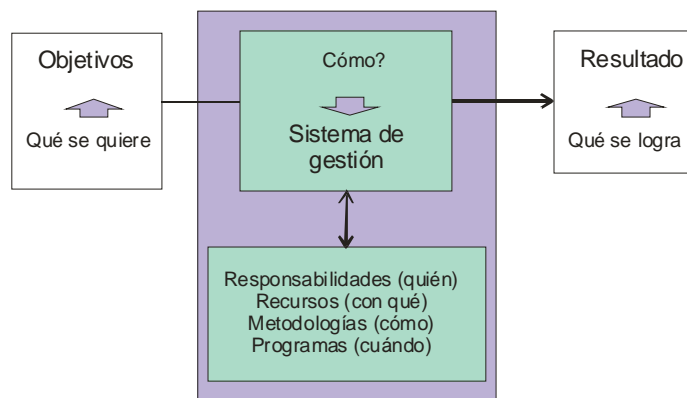
- Rubén Dal Molin
- **Calidad en la gestión municipal**

interaccionados para un objetivo dado, mejora la eficacia y eficiencia de la organización.”¹⁰

En otras palabras, exige una revisión general de administración y procesos, fijando como objetivos:

- Promover el uso eficiente del personal, equipo y materiales
- Crear una conciencia de calidad en todo el personal de la organización
- Prevenir la ocurrencia de fallas, errores, superposición de tareas
- Incrementar la confianza entre proveedores y clientes internos / externos
- Mejorar la imagen pública de la empresa

Un sistema de gestión, es una herramienta que ayuda a una organización a establecer las metodologías, responsabilidades, recursos, actividades, para alcanzar objetivos.



Definiciones:

ISO 9000:2000 – Sistema de Gestión: “Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

Modelo EFQM – Sistema de Gestión: “Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.

- **Mejora continua – objetivo permanente de la organización.**

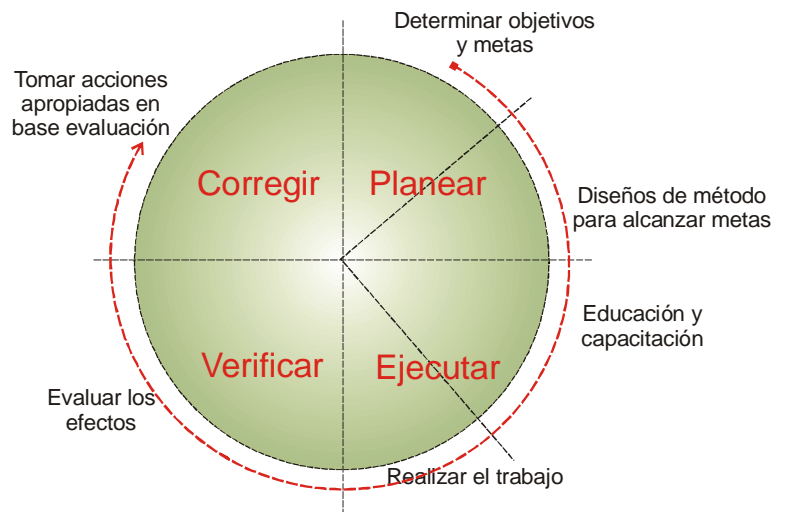
La mejora continua es un principio establecido en las normas de calidad. Es uno de los objetivos que debe plantearse la organización y para ello debe diseñar sus sistema de gestión que permita cumplir con el mismo. El modelo de Ciclo de Deming, que resume en: planear – ejecutar – verificar – corregir, es

¹⁰ Norma ISO 9000 – 2000 – Principio para gestión de calidad.

- Rubén Dal Molin
- **Calidad en la gestión municipal**

una instrumento a aplicar. Sintéticamente, y como muestra gráfico siguiente, se base en:

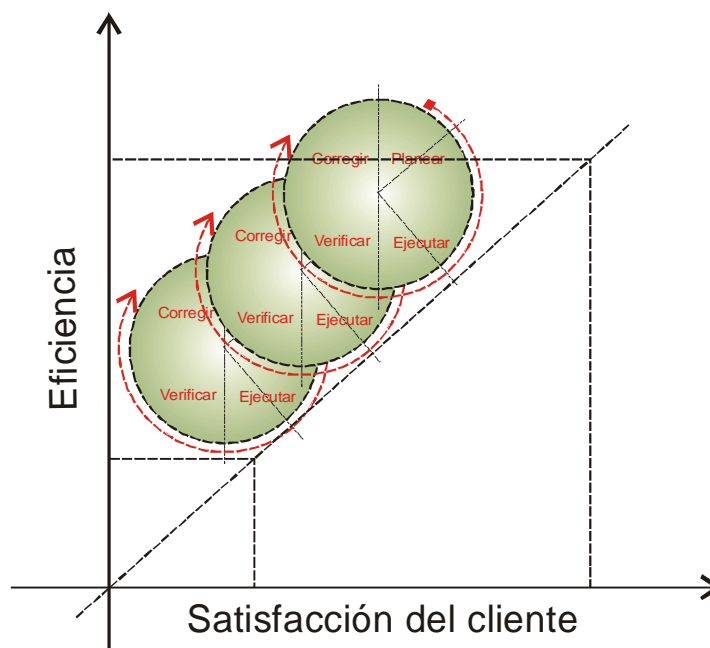
- Escribir lo que hacemos
- Hacer lo que hemos escrito
- Registrar lo que hicimos
- Comparar y verificar con lo que estaba escrito
- Actuar sobre las diferencias ... Mejorar



La organización, para resolver la necesidad de mejora continua, debe, para delinear su sistema de gestión, cumplir con los siguientes pasos:

1.- Planificar: ¿Qué se va a hacer?	Organizar recursos materiales y humanos Establecer como revisar y prevenir
2.- Hacer	Documentar – Detectar – Formar
3.- Analizar lo que se hizo	Auditorias internas
4.- Ajustar	Acciones correctivas – Mejora continua

Esta pensado como un proceso de “mejora continua”. Al concluir el ciclo, es decir ajustar y adoptar la medidas correctivas, estamos dando inicio a uno nuevo. En realidad estamos planificando nuevamente.



- Rubén Dal Molin
- **Calidad en la gestión municipal**

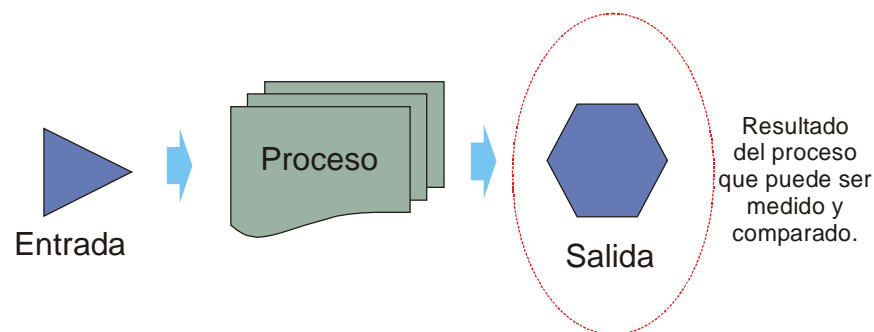
Al implantar este sistema básicamente se busca:

- Un mayor nivel de calidad
- Disminuir rechazos, reparaciones.
- Reducción de costos
- Participación e integración de todo el personal
- Mejora de imagen
- Mayor cuota de mercado – mayores beneficios
- Mejora en la competitividad

• **Enfoque al proceso**

Dice la norma que los resultados; de la “gestión de calidad” se alcanzan más eficientemente si nos basamos en procesos (ISO 9000-2004). Este principio es definido como *“un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, la cuales transforman elementos de entrada en resultados”*.

Este enfoque destaca los resultados que se desean o deben obtener, alcanzados de manera más eficiente y considerando a las actividades agrupadas entre sí. De esta manera, una organización puede centrar su atención sobre “área de resultados”, ya que cada proceso, indefectiblemente, debe aportar un resultado. Resultado que se debe conocer, medir y analizar como control del conjunto de actividades, siendo además, la herramienta necesaria para que conducir la organización hacia las metas pre-establecidas.



Al proyectar un sistema de procesos mutuamente relacionados le permite a la organización:

- 1 Definir de manera sistemática las **actividades** que componen el proceso
- 2 Identificar la **interrelación** con otros procesos
- 3 Definir las **responsabilidades** respecto al proceso
- 4 Analizar y **medir** resultados
- 5 Adoptar decisiones que permitan **mejorar** el proceso

- Rubén Dal Molin
- **Calidad en la gestión municipal**

Las normas de gestión de calidad no establecen de manera explícita qué procesos o tipo deben estar incorporados, si bien induce a que la tipología pueden ser de cualquier índole: de planificación, de gestión de recursos, operativos, de realización de productos, de seguimiento y medición. No se pretende establecer uniformidad en la manera de adoptar el enfoque, de forma tal, que incluso organizaciones similares pueden llegar a configurar estructuras diferentes de procesos.

Emprender la tarea para dotar a la organización de este enfoque, pese a esta característica definida en la norma, no podrá escapar de concretar a menos, estos cuatro grandes pasos:

- 1 Identificación y secuencia de los procesos
- 2 Descripción de cada uno de los procesos
- 3 Seguimiento y medición para conocer los resultados que obtienen
- 4 La mejora en base a las conclusiones y respuestas de punto anterior.

La norma ISO 9004:2000, al referir a los procesos sostiene:

“Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza en un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aportan,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia de los procesos, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

“El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la figura 1 ilustra las relaciones entre los procesos descritos en los capítulos 4 a 8. Esta figura muestra que las partes interesadas juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción de las partes interesadas requiere la evaluación de la información relativa a la percepción de las partes interesadas acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. El modelo de la figura 1 no refleja los procesos de una forma detallada.” (sic Norma ISO 9004:2000)

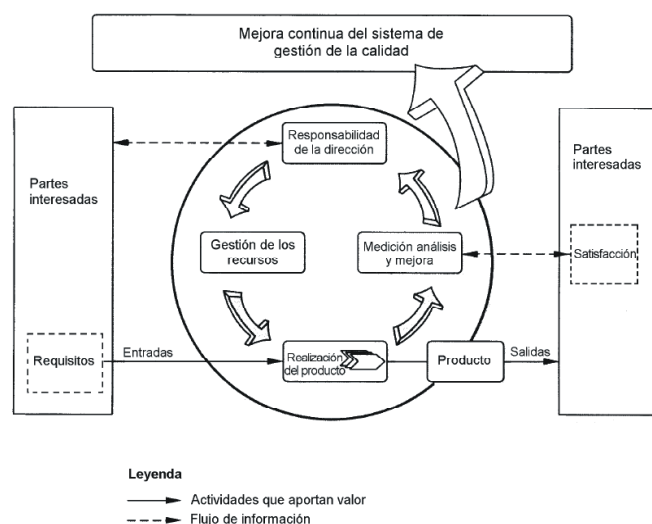


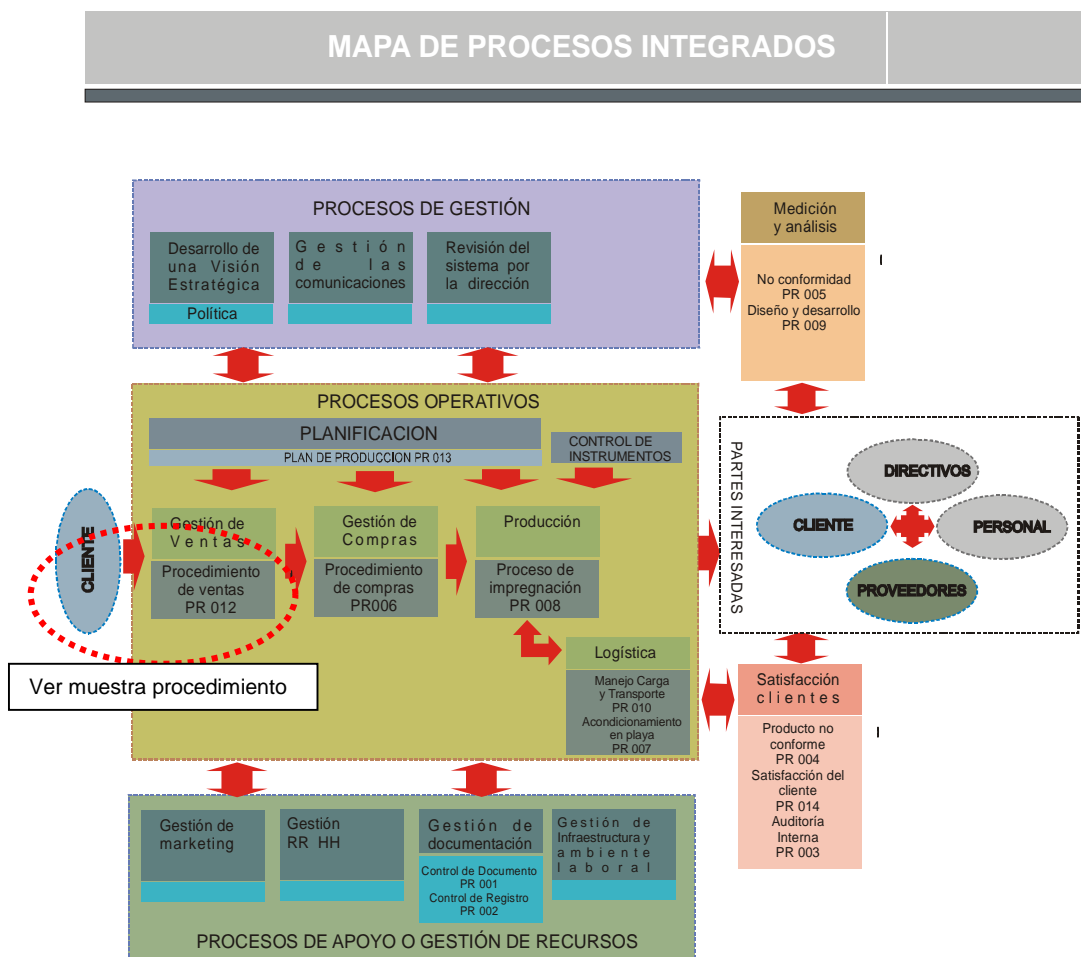
Figura 1 — Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

- Rubén Dal Molin
- **Calidad en la gestión municipal**

Los cuatro grandes pasos arriba mencionados pueden aplicarse en cualquiera de las funciones que cumplen las administraciones municipales. No existen impedimentos en identificar, describir, seguir y medir los resultados de cada proceso. La información obtenida sirve además para:

- Controlar
- Definir indicadores de gestión
- Comparar
- Corregir desvíos
- Toma de decisiones
- Rediseño de funciones

- *Muestra de un mapa de procesos.*



• Procedimientos

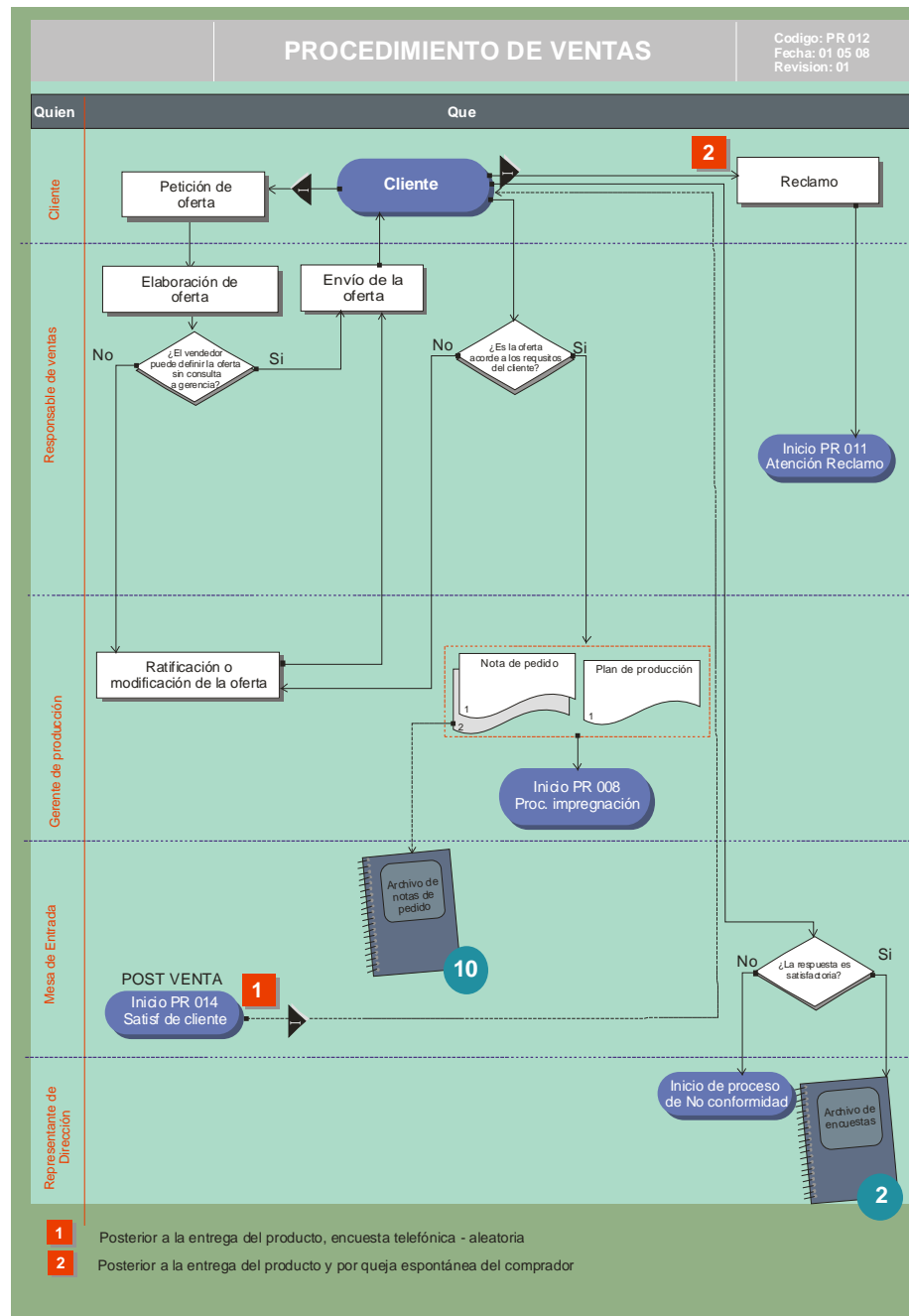
Por otro lado, y en los requisitos de la documentación del sistema, indica la norma, que se deben incluir “procedimientos documentados”; para asegurar la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

- Rubén Dal Molin
- **Calidad en la gestión municipal**

Sirven para establecer documentalmente la manera de llevar a cabo una actividad o un conjunto de actividades, centrándose en la forma que se debe trabajar o que se deben de hacer las cosas para llevar a cabo una determinada tarea. La ISO 9000:2000, lo define como “forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso”.

Proceso	Es diferente de	Procedimiento
“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas”		“Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso”

- *Muestra de procedimiento de ventas.*



- Rubén Dal Molin
- **Calidad en la gestión municipal**

Los procesos y procedimientos deben estar sincronizados y ser ágiles en la circulación. Al estar entrelazados, en otras palabras las salidas de un procedimiento y/o proceso es ingreso en uno nuevo, requiere de un adecuado ajuste de su flujo.

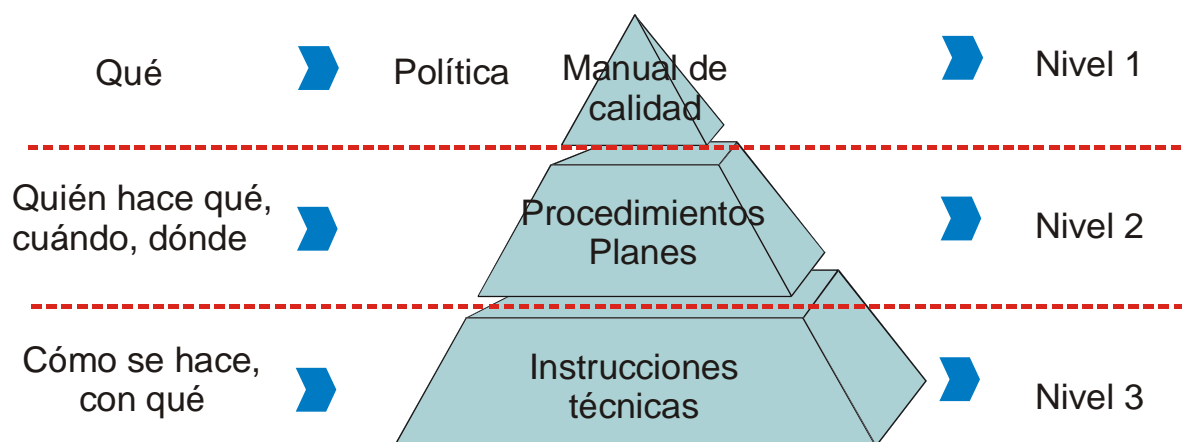
Sostiene algunos autores que el método puede mejorar si se logra rapidez y aceleración del mismo, y para ello es necesario determinar que tipo de rapidez es necesaria. Volvamos al enfoque, no la rapidez que pueden brindar personal, maquina y/o equipo, sino la rapidez que solicita la demanda externa.

El tiempo promedio necesario para la realización de las diferentes tareas determinarán el ritmo necesario. Armonización, equilibrio y flujo adecuado son los principios del análisis. En su resultado final, visto en términos de conjunto, no se podrá acelerar, o al menos ajustar, si no está adecuadamente sincronizado.

En el campo que nos ocupa, la administración pública, no cabe duda que deben analizarse y ajustarse tanto procesos de producción del servicio como los administrativos, pero seguramente serán estos últimos los que consumen mayor cantidad de tiempo.

- **Estructura de la documentación.**

Política, procesos, procedimientos, instructivos, disposiciones técnicas, indicadores, deben ser documentados. La norma establece una estructura mínima de documentación que puede resumirse en gráfico adjunto:



- Rubén Dal Molin
- **Calidad en la gestión municipal**

- **La calidad en áreas de la “gestión municipal”**

La simple lectura de las estructuras con la que los municipios prestan servicios, y el conocimiento empírico que nos da la interrelación permanente; como ciudadanos; con esta organización pública, hace que podamos asegurar que en la gestión existe entre otros:

- Ineficiencia en la prestación de servicios y desarrollo de proyectos
- Superposición e incordinación de tareas
- Inexistencia de medición de resultado
- Burocratización del personal
- Desmotivación
- Nula conciencia de lo que tiene que hacer y como lo tiene que hacer
- Insatisfacción ciudadana
- Ajustadas situaciones económicas y financieras

La ciudadanía, además, tiene demandas crecientes en cantidad y calidad de servicios públicos locales. Las condiciones enumeradas se materializan en despilfarros, falta total de planificación, desorden, abultada planta de personal sin funciones concretas, duplicación de tareas, que resumen en ineficiencia e incremento de gasto público superfluo.

Es necesario replantear las metodologías de gestión; al menos en áreas críticas, cambio que no puede quedar en la simple remodelación superficial sino en estructuras y métodos. Es una oportunidad y debemos verlo como tal.

Planteamos aquí una alternativa. Seguramente existirán otras modalidades de gestión; pero el enfoque a la “calidad total” en su doble propósito de satisfacer necesidades y expectativas a partir de la mejora continua en el desempeño global de la organización y sus capacidades, puede ser una metodología a aplicar con éxito para resolver estos problemas.

Permitiría medir la gestión. Toda medición supone un propósito de control al ser comparada con valores estándar de referencia. Esta acción favorece a la toma de decisiones y planificaciones futuras basadas en juicios valederos y palpables. “Control” y “toma de decisiones fundadas”; dos de los principales inconvenientes que tienen las autoridades políticas municipales.

La mejora continua; Planear – Hacer – Verificar – Corregir, como metodología dinámica, es el camino para superar la ineficiencia, eliminar costos

- Rubén Dal Molin
- **Calidad en la gestión municipal**

improductivos, plantas ocultas, superposición de trabajos y descartar tareas que nada aportan a la gestión.

La complejidad de la administración determina que puedan tomarse; en principio; áreas críticas para la aplicación del “sistema de calidad”. Dirección de renta, recolección de residuos, administración del cementerio, cualquier área puede ser abordada con este enfoque.

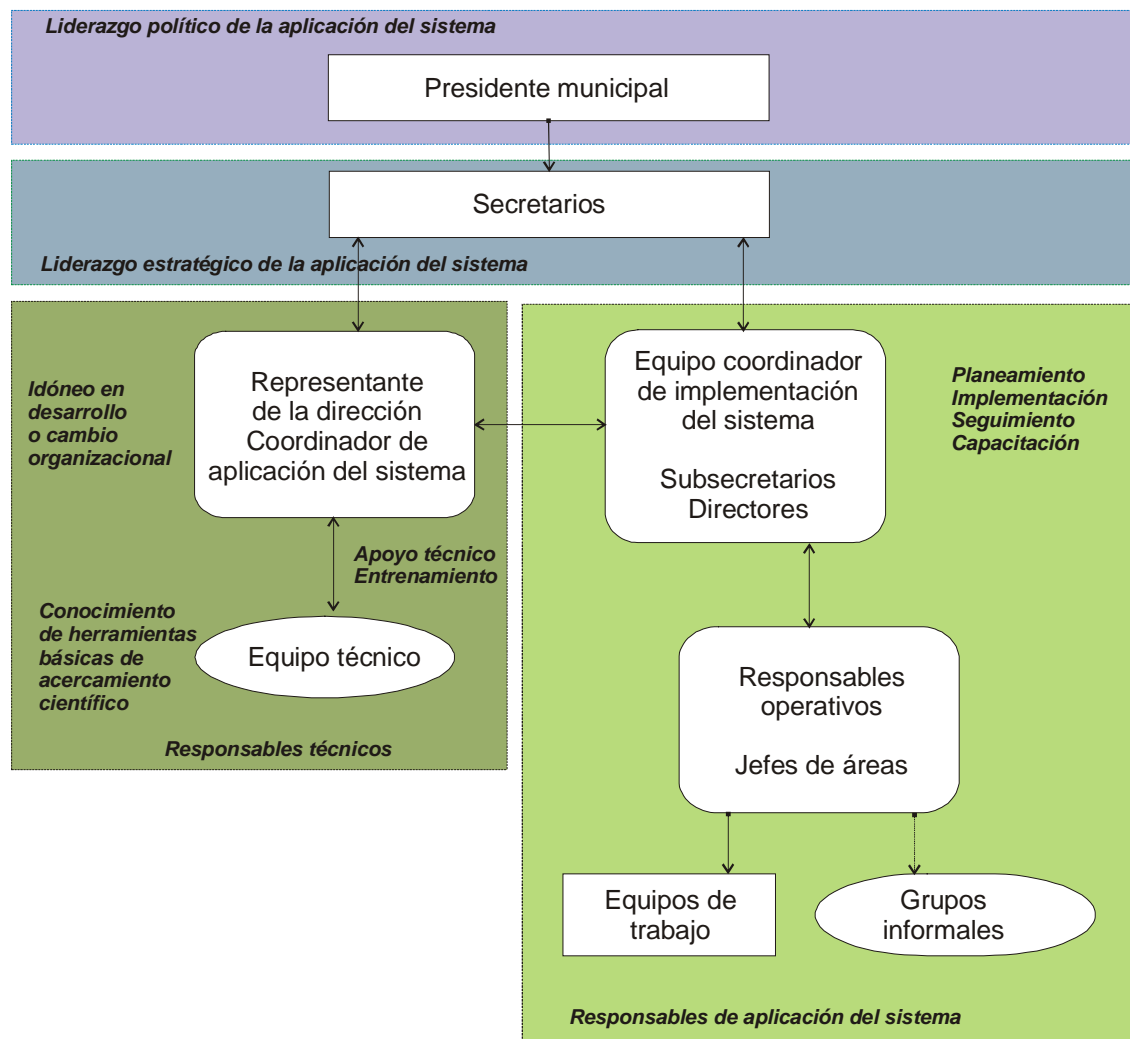
Los fines mismos del estado municipal: satisfacer necesidades colectivas, le determinan a su gobierno y administración la necesidad de estar “enfocada al ciudadano – usuario”, que no es otra cosa que prever necesidades actuales y futuras para la delineación de políticas. Del nivel de satisfacción alcanzada depende el humor social de los vecinos, y en este marco, el cumplimiento de obligaciones tributarias.

En los ocho principios establecidos por la norma se mantiene como idea central el diseño de un conjunto integrado de procesos y procedimientos que permitan cumplir con el doble propósito: *satisfacción del cliente + eficiencia organizacional*.

Sin líderes no es posible aplicar este sistema. El liderazgo es uno de los principios establecidos por las normas. Adoptarlo depende de una decisión estratégica de la alta dirección, siendo los líderes claves para mantener el ambiente interno necesario para alcanzar las metas propuestas e incentivar al personal a involucrarse en la tarea.

En este marco, y adaptando a las realidades del gobierno local, el modelo de coordinación estructural para iniciar el cambio que propone Raúl Rico en su libro “Total Quality Management”, graficamos el siguiente esquema en el que destaca: a) el liderazgo político / estratégico de la aplicación del sistema es responsabilidad de las máximas esferas del gobierno municipal y b) como se involucra a todo el personal en la cumplimiento del mismo.

- Rubén Dal Molin
- **Calidad en la gestión municipal**



• **Conclusión**

Si la decisión política del gobierno municipal es mejorar la administración pública, planteando estrategias que adapten la gestión a los tiempos actuales, este modelo es una herramienta válida. Bien aplicada la optimizará.

La productividad en la gestión pública, expresada en términos de satisfacción del ciudadano y la correcta orientación del gasto público, requiere de cambios, planificación y control para la mejora continua.

Como sostiene Drucker la "eficacia" consiste en hacer las cosas que corresponde hacer, y la "eficiencia" es hacer las cosas bien. Los estados municipales, por sus características, los fines propios que deben cumplir y la normativa que regula su funcionamiento, deben hacer las cosas que le competen y corresponde en la búsqueda del bien común y bienestar general. En este marco podemos suponer un cierto grado de eficacia; pero la eficiencia,

- Rubén Dal Molin
- **Calidad en la gestión municipal**

es decir, hacer estas cosas bien y con el menor recurso posible, entendemos es un terreno en que mucho se puede mejorar.

El modelo de “gestión de calidad” es aplicable a la administración municipal y en este marco es una posibilidad para corregir problemas estructurales que tienen en su funcionamiento estas organizaciones.

- **Bibliografía:**

- Administración Total de la Calidad (TQM) – JoAnn B. Haberes y MaryLow Webb – Editorial Iberoamericana - 1994
- Introducción al Marketing – Philip Kotler . y Otros - Prentice Hall – 2000
- Total Quality Management – Rubén Rico – Ediciones Macchi - 1998
- Guía para la gestión basada en procesos – Jaime B. Sanz y otros – Instituto Andaluz de Tecnología – Imprenta Berekinstza –
- ISO 9004 Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño
- Sistemas administrativos – Técnicas y aplicaciones. Juan J. Gilli – Editorial Docencia -1998
- Cambio – Estrategias para crear valor económico – Alberto R Levy y otro – Editorial Tesis -1998
- La gerencia de empresa - Peter Drucker – Editorial Hermes – 1992
- Indicadores de gestión para el monitoreo de las políticas de modernización en el sector público – INAP - Dirección de investigaciones – 2005
- Marketing Público— Por un gobierno y una administración al servicio del público CHIAS Josep– McGraw Hill – España 1995
- Fundamentos de mercadotecnia - FERNANDEZ VALIÑAS Ricardo - Editorial Thomson – México – 2003