



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO**

**FACULTAD DE CIENCIA POLITICA Y RELACIONES  
INTERNACIONALES**

**CATEDRA: *Tecnologías de la Administración Pública***

**CAJA DE HERRAMIENTAS**

**Elaborado por:**

Lic. Rita Grandinetti (Titular)  
Lic. Natalia Carnovale (Jefa de Trabajos Prácticos)  
Lic. Mauricio Spilere (Jefe de Trabajos Prácticos)  
Roque Cantoia (Ayudante Alumno)  
Julia Bizarri (Ayudante Alumna)  
María Noel Bonetti (Ayudante Alumna)  
Varinia Nani (Ayudante Alumna)  
Noelia Radyna (Ayudante Alumna)

**Año 2012**



## Tabla de Contenidos

### TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN

- **ESTRATEGIA.....4**
- **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....13**
- **GESTIÓN POR PROYECTOS .....15**

### TECNOLOGÍAS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

- **MANUALES ORGANIZACIONALES .....176**
- **MANUALES DE PROCESOS .....18**
- **GESTIÓN TRANSVERSAL.....19**
- **GESTIÓN DE REDES .....21**

### TECNOLOGÍAS DE CAMBIO

- **ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PROCESOS.....24**
- **REINGENIERÍA DE PROCESOS .....25**
- **CALIDAD .....27**
- **CÍRCULO DE CALIDAD .....38**
- **PREMIO A LA CALIDAD.....39**
- **CARTA COMPROMISO CON EL CIUDADANO .....42**
- **CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....43**
- **BENCHMARKING.....45**
- **JUST IN TIME .....47**

# TECNOLOGIAS DE GESTIÓN

## ESTRATEGIA

*“La creación de estrategia es diseño con criterio, imaginación intuitiva y aprendizaje emergente; es transformación y perpetuación; debe comprender el conocimiento individual y la interacción social, la cooperación al igual que el conflicto; tiene que analizar antes, programar después y negociar durante; y todo esto debe ser en respuesta a un entorno que puede ser exigente.”*

*Safari a la Estrategia*

### Concepto

Al momento de enmarcar el término “Estrategia” en un enfoque teórico de referencia encontramos que, las distintas perspectivas de análisis que se hallan en diferentes autores lejos de contraponerse, nos permiten ampliar nuestra mirada e interpretación, puesto que las mismas se enriquecen mutuamente ofreciendo una pluralidad de enfoques, perspectivas y metodologías.

En tal sentido, podemos hacer referencia a algunas definiciones del concepto en cuestión:

**PETER DRUCKER:** Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser?

**ALFRED CHANDLER:** Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

**KENNETH ANDREWS:** Combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en que clase de negocio la empresa esta o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser.

**IGOR ANSOFF:** La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.

**HENRY MINTZBERG<sup>1</sup>:** Es quien brinda la definición mas completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término.

- **LA ESTRATEGIA COMO PLAN:** es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.
- **LA ESTRATEGIA COMO PAUTA DE ACCION:** funciona como una maniobra para ganar a un oponente.
- **LA ESTRATEGIA COMO PATRON:** Funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no.
- **LA ESTRATEGIA COMO POSICIÓN:** La estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.
- **LA ESTRATEGIA COMO PERSPECTIVA:** la estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones.

Este autor además, agrega que las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado.

**ETKIN JORGE<sup>2</sup>:** El concepto de Estrategia se refiere a una Visión de Futuro, (de largo plazo) a la formulación de prioridades, y los caminos por seguir para lograr la continuidad y el crecimiento de la organización. En la versión más amplia el concepto incluye la definición de los propósitos y su ajuste en el tiempo.

Por último, es importante hacer mención a Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel quienes en libro Safari a la Estrategia<sup>3</sup> presentan diversas escuelas de estrategia, comenzando por una interesante comparación con la fábula del elefante y los ciegos estableciendo así, que la estrategia es como este animal, nadie la ve en su totalidad. Ver Anexo N°1.

## **Características**

Algunas particularidades que podemos destacar de la estrategia son<sup>4</sup>:

---

<sup>1</sup> Henry Mintzberg: Las cinco Ps de la Estrategia.

<sup>2</sup> Etkin, Jorge: Gestión de la Complejidad de las Organizaciones: La estrategia frente lo imprevisto y lo impensable. 1era ED. Granica: Buenos Aires, 2005. Pág. 181

<sup>3</sup> Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel: Safari a la Estrategia. Ed. Granica 2008 Buenos Aires.

<sup>4</sup> Ídem. Nota N° 2 Pág.: 183-192.

- ❖ **Consistencia:** La estrategia no deberá presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí.
- ❖ **Consonancia:** Debe representar una respuesta adaptativa a los cambios relevantes en el medio externo.
- ❖ **Factibilidad:** No debe agotar los recursos disponibles o crear demandas técnicas que no son solubles
- ❖ **Complejidad:** Sintetizan o contienen muchas otras decisiones. Se toman desde una mirada amplia, en el cual se conjugan y articulan factores de política, economía, y sociales. Son complejas porque moviliza múltiples área de la organización. En tal sentido, las estrategias pueden definirse para el conjunto de la Organización (Estrategia Corporativa), para sus divisiones o unidades (Estrategias Competitivas) y para sus áreas funcionales. (Estrategia de Producción, financieras, de Comunicación)

## Diferentes niveles de la Estrategia

Siguiendo a Etkin<sup>5</sup> podemos plantear como el concepto de estrategia también se ejemplifica en distintos niveles. Puede verse:

- Como una decisión compleja cuyos contenidos se refieren a las formas de lograr la supervivencia y el crecimiento de la organización. **ESTRATEGIA CORPORATIVA O DE CONJUNTO.**
- Como una visión o enfoque que privilegia la cuestión de ser proactivo y renovarse en un entorno con demandas crecientes. **CAMBIO ESTRATÉGICO.**
- Cómo una forma de gestión, que se caracteriza por el desarrollo de las capacidades distintivas que agregan valor a los productos y la empresa. **DIRECCIÓN ESTRATEGICA**

## Doble Mirada: Interna y Externa

En el ámbito de las estrategias podemos hacer referencia a una doble mirada: Interna y Externa, del presente y las formas de llegar al futuro deseado<sup>6</sup>. Esto significa que la estrategia reflejará una toma de posición (una opción entre las disponibles) que se construye sobre la base de **las influencias y capacidades internas, en conjunción con las demandas del contexto, el cambio tecnológico y las ofertas de otras organizaciones del medio.** De este modo, cabe destacar entonces que la estrategia es una decisión compleja que requiere una importante exploración de las capacidades y habilidades internas analizadas en el marco del entorno pertinente a la organización.

En relación a esto, cabe destacar que la organización intenta lograr sus objetivos a pesar de los factores inciertos del entorno. Por ello, podemos decir que la estrategia se refiere a la capacidad de adaptación de la empresa. Se trata de cambios pensados, deliberados, en el marco de un plan general. No son respuestas del momento. La estrategia no se formula como un compuesto

---

<sup>5</sup> Ídem. Nota Nº 2. Pág. 182

<sup>6</sup> Ídem. Nota Nº 2

químico, por que sus componentes deben adecuarse a las condiciones ambientales.

## Contexto

Los cambios que se pueden generar en el contexto muchas veces inciden directamente en las organizaciones, de este modo podemos destacar que la eficacia de la estrategia, en parte, se relaciona con **los cambios que se producen en el entorno**. La idea de fondo de estas cuestiones, es la presencia permanente del “cambio constante como un factor que la organización no puede evadir. En tal sentido, generalmente ocurre que es el contexto el que influye notablemente en las tomas de decisiones como así también en las posiciones tomadas por la organización.

Las estrategias, no resultan ajenas a los procesos de cambio que operan desde el contexto. Por esto, desde este marco de la incertidumbre y donde nada resulta previsible, el concepto de estrategia debería estar vinculado con la idea de lo flexible o cambiante. (Como el hacer maniobras, los movimientos de fuerzas, los pactos y negociaciones con otros actores).

Si bien la estrategia es una decisión pensada, hay situaciones que calificamos como estratégicas en el momento en que se presentan, cuando las analizamos y vemos sus implicaciones. Por esto, es difícil hablar de la mejor alternativa. Se hace referencia a la decisión que es pertinente o adecuada al escenario en que la organización habrá de actuar.

## Estrategia Emergente

Las estrategias si bien son una expresión del **cambio planeado**, también deben ser flexibles pudiendo ajustarse a las contingencias, puesto que el entorno cambiante en el cual se encuentra la organización, planteará nuevos desafíos. Con el objetivo de sobrevivir y crecer, la dirección debe elegir una postura estratégica para tratar con la incertidumbre. En tal sentido, será relevante poder articular las capacidades internas con las posibilidades y demandas del entorno, como también definir el riesgo que la empresa está dispuesta a asumir.

Hasta aquí podemos resaltar la existencia de estrategias que responden a decisiones planeadas pero también a decisiones no planeadas. En cuanto a las primeras, podemos destacar todo un proceso de creación de la estrategia donde se suele distinguir entre las etapas de análisis, elección e implementación. Por otro lado, las estrategias también surgen de la interacción con la realidad, sin responder a un diseño previo. La idea de lo emergente se refiere a **decisiones no planeadas** que se instalan como condiciones o pautas para el futuro. Hablar de lo emergente implica que ciertas estrategias no se construyen mediante una planificación centralizada, lo cual no significa que la organización opere a la deriva.

En relación a lo expuesto, resulta relevante resaltar que lo emergente hace referencia a una decisión innovador y no a reformulación o ajuste como muchas veces se la suele confundir.

En relación a esto, Nonaka *et al.* (2001) en Gestión de la Complejidad en las organizaciones de Jorge Etkin plantea la existencia de un diálogo interno o “conversación estratégica” entre:

a) las **estrategias de supervivencia**, que buscan neutralizar las amenazas y dominar el ambiente de negocios para mantener la rentabilidad vigente, y

b) las **estrategias de renovación**, que sostienen una visión de futuro, el desarrollo de los conocimientos y las cualidades necesarias para incrementar el poder de negociación y posicionarse en los negocios emergentes.

Respecto a esta “conversación estratégica” debe remarcarse que las fuerzas que operan en el contexto suelen imponer la necesidad de hacer cambios en la organización. Estas fuerzas y/o oportunidades pueden requerir cambios de distinta intensidad, que llevan o no a modificar las estrategias de fondo de la organización. El desafío es encontrar un equilibrio entre estrategias de supervivencia y de renovación. En tal sentido, resulta necesario considerar tanto las oportunidades del contexto como las capacidades propias y la particular configuración de las fuerzas en la organización.

## Relación entre Estrategia y Estructura Organizacional

La estructura sigue a la estrategia y ésta constituye un marco de referencia para las decisiones operativas.

En relación a esto, es importante destacar que la estrategia de una organización debe ser apropiada para sus recursos y objetivos. En tal sentido, la estrategia permite concertar a la visión, con la misión. Las estrategias conocidas no son las mejores en toda situación.

Lo importante es que sea **compatible con la naturaleza de la organización, su entorno, y sus recursos potenciales.**



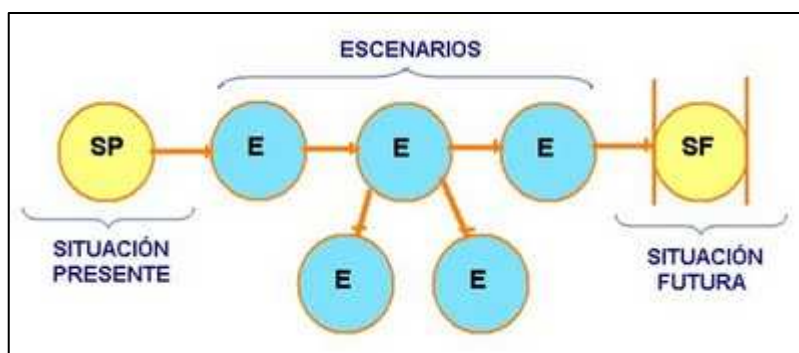
## Hipotetizar Escenarios Posibles

La definición de escenarios puede ser caracterizada como un proceso de aprendizaje donde los directivos imaginan la relación entre el estado actual y la capacidad para procesar los cambios que se acercan. El análisis de escenarios



permite a los ejecutivos reexaminar las premisas actuales y organizar las visiones sobre el futuro.

Los escenarios son construcciones que permiten representar hechos, circunstancias, y contingencias que podrían componer el entorno general en un momento determinado. El propósito de los escenarios es que les sirva como “dirección” a las organizaciones para tomar decisiones. El escenario estratégico es una hipótesis. Permite imaginar eventos de distinta naturaleza con el propósito de centrar la atención en los procesos causales y los problemas que originan para adoptar la estrategia.



Elaborar escenarios exige:

- ❖ Identificar actores
- ❖ Definir intereses propios y ajenos.
- ❖ Definir obstáculos actuales y potenciales.

Cómo bien lo muestra Etkin Jorge en Gestión de la Complejidad en las organizaciones, a partir de la visión, la misión y los propósitos de la organización y la consideración de las fuerzas ambientales, se analizan los escenarios posibles para llegar a una formulación de las estrategias.

## El Proceso Estratégico

Es de gran importancia para la organización contar con estrategias que sean coherentes, efectivas y aplicables. En tal sentido, podemos plantear las siguientes fases a tener en cuenta al momento de plantear estrategias<sup>7</sup>.

- El análisis del entorno, los posibles escenarios y la exploración del futuro para plantear alternativas.
- La elección de los caminos deseables o líneas de acción.
- La implementación y seguimiento de la decisión para evaluar sus resultados.
- La evaluación.

El proceso estratégico, no es fijo ni inmutable. Como ya se hizo mención anteriormente, se producen cambios sobre la marcha, donde se debe atender

<sup>7</sup> Ídem Nota N° 2. Pág. 182-183

eventos no previstos. De este modo podemos decir que así como hay una formulación, también existen las estrategias emergentes.

## Herramienta FODA y Análisis de Actores

En función a lo dicho con antelación podemos ver que la estrategia que al final se implementa dentro de cada organización, surge a partir de un análisis previo de la situación y de una posterior síntesis para luego implementar la estrategia diseñada. En tal sentido, la técnica foda y el análisis de actores pueden considerarse herramientas metodológicas para el análisis de la situación actual de la organización y de los stakeholders.

### Algunas Cuestiones para debatir sobre “Estrategia”:

- ¿Cuán **compleja** debería ser una Estrategia? ¿Cuán complicadas, matizadas, comprensibles y generales debería ser la Estrategia?
- ¿Cuán estrechamente **integrada** debe ser estar una Estrategia?
- ¿Cuán **original o novedosa** debe ser una buena Estrategia?
- ¿Cuán premeditado o emergente debe ser un proceso efectivo de formación de Estrategia?

## Diferentes Escuelas

**Escuela de la estrategia como diseño:** Propugna los ya conocidos análisis de oportunidades y amenazas, de fortalezas y debilidades. Fue promovida por P.Selznik y Alfred D. Chandler.

**Escuela de la estrategia como planeamiento:** Sostiene la necesidad de formalizar el proceso de planificación incorporando fases, técnicas, modelos, momentos y, en especial, planificadores especializados. Fue desarrollada por H. Igor Ansoff.

**Escuela de la estrategia como [posicionamiento](#):** Preconiza el análisis de sectores y competidores con la finalidad de que la empresa se posicione en función de las características de una determinada [industria](#). Dio origen a los análisis de posición, a las cadenas de [valor](#), a teorías de [juegos](#), entre otros aportes. Ha sido desarrollada fundamentalmente por Michael Porter.

**Escuela de la estrategia como espíritu empresarial:** Sustenta la necesidad de que los más altos directivos, y en especial, el presidente de la empresa explique su visión, su intuición, acerca del futuro de la compañía. Desarrollada por Schumpeter y A.M. Cole tiene un alto contenido económico, de visión a largo plazo.

**Escuela de la estrategia como un proceso cognitivo:** Propulsa el carácter estructurado del proceso de formación de [estrategias](#) mediante el énfasis en los procesos de información, en los [mapas mentales](#), en los aspectos constructivista de la estrategia. Desarrollada por H.A. Simon y J.C. March.

**Escuela de la estrategia como [aprendizaje](#):** En esta concepción las estrategias emergen de la propia organización, y la tarea fundamental de los estrategas radica en hurgar dentro de la empresa para hacer evidentes las estrategias que la gente ha identificado. Reconoce el valor de la experimentación y de la ambigüedad. Desarrollada por C.E. Lindblom, C.K. Prahalad, entre otros.

**Escuela de la estrategia como poder para negociar:** Sustenta la existencia de dos poderes estratégicos: uno micro, intrínsecamente político, que busca el desarrollo de estrategias dentro de la empresa, necesariamente implica negociación, persuasión, convencimiento; y otro macro que concibe la organización como una entidad que ejerce su poder frente a sus socios en alianzas o en [empresas](#) mixtas con la finalidad de negociar estrategias que se adapten a los intereses de la propia empresa. Desarrollada por G.T. Allison (micro) y W.G. Astley (macro).

**Escuela de la estrategia como un elemento cultural:** Basa la estrategia en la [cultura](#) de la organización, en su misión, visión, [valores](#) y maneras de hacer las cosas. La estrategia no es otra cosa que la concreción de una determinada cultura. E. Rhenman y R. Normann han sido sus precursores.

**Escuela de la estrategia como respuesta al entorno:** Identificada con la escuela de la contingencia organizacional sustenta que no hay una sola forma, una mejor manera de hacer las cosas, y que la organización debe responder en cada caso según los requerimientos del entorno, utilizando su capacidad de maniobra y su [independencia](#) frente al entorno. Representada por M.T. Hannan y J. Freeman.

**Escuela de la estrategia como propia a determinadas características empresariales:** Sustenta que la estrategia está vinculada con la "configuración" de la empresa.

#### **Referencias Bibliográficas:**

- Etkin, Jorge: Gestión de la Complejidad de las Organizaciones: La estrategia frente lo imprevisto y lo impensable. 1era ED. Granica: Buenos Aires, 2005
- Levy, Alberto: ECP estrategia, cognición y poder: cambio y alineamiento conceptual en sistemas sociotécnicos complejos. 1 era Ed. Buenos Aires : Granica 2007
- Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel: Safari a la Estrategia. Ed. Granica 2008 Buenos Aires.

- Henry Mintzberg: Las cinco Ps de la Estrategia

# GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

## Concepto

---

La Gestión del Conocimiento (GC) hace referencia a un **conjunto de procesos y sistemas** que permiten utilizar, compartir, desarrollar y administrar los conocimientos que posee una organización y los miembros que trabajan en ella, de manera que estos sean encaminados hacia la mejor consecución de sus objetivos. En este sentido, la GC reconoce y utiliza como base el **Capital Humano** y el **Conocimiento** que sus componentes poseen y aportan cotidianamente a la vida organizacional. *(Pellufo, Contreras, 2002)*

## Objetivo

---

- Crear una base de conocimiento perteneciente a la organización.
- Mejorar el acceso al conocimiento por parte de todos los miembros de la organización.
- Crear un ambiente para el intercambio de conocimiento.
- Facilitar un uso eficiente del capital intelectual en todos los procesos de la organización
- Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- Reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los ya existentes y la reducción del desarrollo de soluciones a los problemas.
- Desarrollar y Socializar sistemáticamente el conocimiento en la organización

## Descripción

---

La GC es una disciplina emergente que nace en la segunda mitad de la década del '90 en el marco de la "Nueva Sociedad y Economía basada en el Conocimiento y el Aprendizaje". *(Martínez, Lara-Navarra, Beltrán; 2006)*

Los principales factores que impulsaron su surgimiento fueron:

- ✓ El fenómeno de la Globalización que interrelaciona las distintas economías.
- ✓ La tendencia de las empresas e instituciones a organizarse de forma más distribuida, fomentando la aparición del trabajo en red.
- ✓ La creciente aplicación del conocimiento en la producción e innovación de bienes y servicios.
- ✓ El fenómeno de las Tic's e Internet que influyó en el aumento de la comunicación y la transmisión de información y conocimiento.

El Conocimiento comienza a ser caracterizado como el **principal activo** con que cuentan las organizaciones y, por consiguiente, como un **factor estratégico** que requiere ser gestionado.

De este modo, el conocimiento es concebido como recurso estratégico para la organización cuando es compartido, socializado y todos pueden acceder. Por ello, la GC implica crear un ambiente que permita compartir y transferir el conocimiento entre los miembros de la organización.

### **Utilidades**

---

- Administrar eficientemente el conocimiento tácito (destrezas, capacidades, experiencias, etc.) y transformarlo en explícito (procedimientos, manuales, software o fórmulas científicas, etc.).
- Minimizar la pérdida del conocimiento intelectual
- Aumentar la capacidad y calidad de respuesta ante los cambios.
- Facilitar el aprendizaje organizacional.

### **Bibliografía**

---

- PELUFFO M., CONTRERAS, E. Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, ILPS, Santiago de Chile, 2002
- MARTINEZ – LARA NAVARRA – BELTRAN. La Influencia de la Sociedad del Conocimiento en las organizaciones Públicas UOC Papers, Revista sobre la Sociedad del Conocimiento de la Universidad Uberta de Cataluña, N° 3, 2006.

### **Links**

---

<http://www.clad.org>

<http://www.gestiopolis.com/>

<http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/gdc.htm>

# GESTIÓN POR PROYECTOS

## Concepto

---

Es la manera en que las organizaciones administran y desarrollan programas y proyectos dirigidos a sectores o ámbitos específicos de políticas, permitiéndoles mayor flexibilidad en la toma de decisiones, mejor optimización de recursos, adaptabilidad a las actividades y mejor articulación entre diferentes perspectivas y disciplinas.

## Objetivo

---

Canalización y administración de los diferentes recursos para el logro eficaz y eficiente de los objetivos trazados.

Gestionar la participación de las diferentes áreas de una organización para el logro de objetivos comunes.

## Descripción

---

A través de la creación de instancias diferenciadas, pero alojadas al interior de las organizaciones públicas, las Unidades Ejecutoras de Proyectos (UEP), en la mayoría de los casos, están dotadas de un régimen normativo especial y extraordinario; su existencia es transitoria (relacionada a la duración de los proyectos administrados) y cuentan con personal altamente calificado. Generalmente, su existencia aparece como requerimiento para la obtención de créditos externos.

Si bien su surgimiento está vinculado al ámbito militar, con el transcurso de los años, fue empleándose en diferentes industrias así como también en las administraciones públicas. En lo que respecta particularmente a la administración y gestión públicas, la gestión por proyectos se presenta, ante el cada vez más complejo y dinámico contexto de desarrollo de las organizaciones, como un intento de superación de algunas de las dificultades presentadas por el modelo burocrático.

## Utilidades

---

- Empleo efectivo y eficiente de los recursos destinados al cumplimiento de los objetivos de los proyectos.
- Las UEP pueden constituirse en ámbitos de referencia de nuevos estilos de gestión y contribuir al fortalecimiento de las capacidades de la administración pública.

## Casos

---

Plan Estratégico Rosario Metropolitana

## Bibliografía

---

ALSINA J.: “Porque tantas empresas están adoptando el concepto de PMO – Oficina de Gerencia de Proyectos”, disponible en: [www.projectcharter.com](http://www.projectcharter.com)

BARROSO RODRÍGUEZ G. Y DELGADO FERNÁNDEZ M.: “La gestión por proyectos y cambio organizacional”, Revista Tecnociencia Universitaria Bolivia, 2007, disponible en: [http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1991-64692007000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1991-64692007000100003&lng=en&nrm=iso)

MARTÍNEZ NOGUEIRA R.: “La gestión pública: del diálogo crítico a la evaluación de la diversidad”, Revista Política y Gestión, 2001.

MARTÍNEZ NOGUEIRA R.: “Las administraciones públicas paralelas y las capacidades institucionales: la gestión por proyectos y las Unidades Ejecutoras”, Revista Reforma y Democracia, 2002.



# TECNOLOGIAS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

## MANUALES ORGANIZACIONALES

### Objetivo

---

Proporcionar, en forma ordenada, la información básica de la organización como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el cumplimiento de la misión de la organización.

### Descripción

---

Los manuales organizacionales son herramientas que permiten a las organizaciones agilizar su funcionamiento administrativo y operativo. Son fundamentalmente un instrumento de comunicación.

Podemos definirlo como un *cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.*

Reúnen información relevante para un usuario determinado, sobre un tema determinado. El usuario puede ser interno a la organización o externo: clientes, proveedores u otros interesados pueden hacer uso de éstos en su relacionamiento con la organización.

Además de brindar información, los manuales con frecuencia brindan instrucciones para guiar la actuación de empleados y otras personas. Precisa las funciones encomendadas a cada unidad para evitar duplicidad de tareas, detectar omisiones y deslindar responsabilidades, con lo cual coloca a cada participante en el lugar que le corresponde con el fin de cumplir los objetivos organizacionales.

Por otro lado permite el ahorro de recursos, tiempo y esfuerzo en la ejecución de funciones.

Siendo estos, elementos informativos, sirven como medio de integración al nuevo personal facilitando su incorporación.

Posibilitan la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades y la forma en que las mismas se desarrollan.

La importancia de los manuales reside en que permiten a la organización ordenar e involucrar a todos sus miembros en un sistema organizacional con el objetivo de mejorar su desempeño.

Existen seis tipos de manuales de aplicación en organizaciones:<sup>8</sup>

- ❖ Manuales de organización: Describen la organización formal y detallan la estructura organizativa, los órganos que la componen, sus niveles jerárquicos, las relaciones formales que los vinculan y las funciones y actividades asignadas a cada órgano.
- ❖ Manuales de políticas: contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones.
- ❖ Manuales de procedimientos y normas: describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos.
- ❖ Manuales para especialistas: contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios.
- ❖ Manuales para empleados: contiene pautas para nuevos empleados al momento de su incorporación, entre ellas: objetivos de la organización, misión, visión, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones.
- ❖ Manuales de propósito múltiple: reemplaza a los hasta aquí mencionados.

La utilidad del Manual de Organización radica en la veracidad de la información con lo cual deberá actualizarse, cuando se presenten modificaciones en las atribuciones, estructura orgánica, funciones, etc.

### **Algunas Utilidades**

---

- Mejora en la gestión.
- Socialización de la información.
- Homogeneización de normas y políticas.
- Entrenamiento de los agentes en determinados procesos de trabajo.
- Facilita procesos de control y toma de decisiones.

### **Bibliografía**

---

QUIROGA LEOS GUSTAVO Organización y Métodos en la Administración Pública. Editorial Trillas. 1999

---

<sup>8</sup> Es posible encontrar otras clasificaciones, esta la proponemos a modo ejemplificador.

# MANUALES DE PROCESOS

## Objetivo

---

Sistematizar información acerca de los circuitos operativos para el análisis de los procedimientos administrativos vigentes o la definición de nuevos circuitos y/o nuevas actividades. Es un instrumento de información en el que se consignan en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una o varias entidades

## Descripción

---

Los manuales de procesos contienen la información necesaria para llevar a cabo de manera precisa y secuencial, las tareas y actividades operativas que son asignadas a cada una de las unidades de la organización. Permiten que el desarrollo de las operaciones y estrategias se realice conforme al plan previamente establecido, así estas pautas informadas de forma periódica a toda la línea organizacional puedan desarrollarse de una manera rápida, eficiente y eficaz, y con una buena optimización de recursos, tanto materiales como humanos.

Esta herramienta cuenta con un amplio número de ventajas:

- Permite compendiar en forma ordenada, secuencial y detallada las actividades que realiza la/s unidad/es administrativa/s.
- Establece de manera formal los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades de las unidades administrativas o entidad.
- Determina responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades que se lleven a cabo en cada área organizacional.
- Sirve como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas de la unidad administrativa.
- Representa más fácilmente, mediante el diagrama de flujo, las operaciones a realizar por cada una de las áreas.
- Permite detectar y visualizar más rápidamente las fallas en las que se pueda incurrir.
- Facilita la comunicación entre el personal, ya que a través de la implementación de los diagramas se van determinando las actividades que debe realizar un departamento o área, así como sus responsabilidades.
- Auxiliar al analista de procedimientos, en la revisión y simplificación de los mismos.
- Conocer de manera detallada, el funcionamiento interno de las unidades administrativas en el desempeño de sus tareas.
- Servir de base para programas de modernización administrativa y mejora de procedimientos.

## Utilidades

---

- Ordenar tareas, requisitos e identificar responsables de cada tarea del proceso.
- Mejorar la operatividad de las unidades administrativas.

- Capacitar al personal.
- Da las bases para un análisis integral de procesos que va desde la mejora de procesos hasta la reingeniería de proceso.

## **Bibliografía**

---

QUIROGAS LEOS GUISTAVO, Organización y Métodos en la Administración Pública. Editorial Trillas. 1999

---

## **Casos**

---

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Manual-De-Procedimientos-De-Una-Distribuidora/138656.html>

---

# **GESTIÓN TRANSVERSAL**

## **Concepto**

---

Instrumento organizativo cuya función es dar respuestas a la necesidad de incorporar temas, visiones, enfoques, problemas públicos y/u objetivos a la organización, cuando las estructuras organizativas tradicionales/verticales no resultan suficientes para dar una respuesta satisfactoria ante las demandas de un entorno cambiante.

## **Objetivo**

---

Dar visibilidad interna y externa a las dimensiones no orgánicas que se consideren estratégicamente relevantes para la organización.

## **Descripción**

---

El concepto de Transversalidad, en su acepción más amplia, nació en Suecia a principios de la década de 1990 en el marco de la articulación de la política de promoción de la igualdad de género, y se internacionalizó en la Cuarta Conferencia sobre la Mujer de Naciones Unidas celebrada en Beijing en 1995 bajo la denominación de Gender Mainstreaming.

Más aún, la Gestión Transversal como necesidad política y organizativa surge de la interacción entre la diversidad y la creciente complejidad de la realidad social, por un lado, y las exigencias y limitaciones de la técnica, la tecnología y las estructuras organizativas, por otro.

Se trata al mismo tiempo, un concepto y un instrumento organizativo cuya función es aportar capacidad de actuación a las organizaciones en relación con algunos temas para los que la organización clásica resulta inadecuada. En este sentido, responde tanto a necesidades de diseño de la organización como a necesidades de gestión.

Entre los asuntos que se han orientado hacia la perspectiva transversal con el propósito de solucionar su necesaria integración en la estructura orgánica pública, pueden resaltarse la política de igualdad de género, la pobreza, la participación ciudadana, la sostenibilidad medioambiental, la gestión de la diversidad y la seguridad.

## Utilidades

---

- Aporta capacidad de actuación a las organizaciones en relación a algunos temas para los que las estructuras tradicionales resulta inadecuados
- Refuerza la coherencia de actuación corporativa con respecto a la dimensión transversal incorporada
- Visualiza los agujeros negros en el tratamiento global de la organización
- Dotan a la organización de una visión específica y especializada, como así también de objetivos estratégicos de cambio social, capacitándola para adaptarse mejor a la realidad y a la demanda social.
- Mejora la capacitación para el abordaje y el tratamiento de problemas específicos.
- Permite una mayor integración del actuario sectorial y territorial.
- Otorga mayor consistencia y coherencia a la actuación corporativa (eficiencia y sinergias)

## Casos

---

- Mesas Interinstitucionales del Ministerio de Desarrollo Social y la Agenda Metropolitana del Área Metropolitana de Montevideo
- Introducción de la Gestión Transversal de Género en las Políticas Municipales Catalanas y Lombardas
- Plan Para La Gestión Integral De Los Residuos Hospitalarios Y Similares de Mosquera, Colombia
- Programa de Formación Continua 2010, Gobierno Federal de México

## Bibliografía

---

CAMPRUBI VENDRELL, Margarida, *Después de Newton. O cómo hacer realidad la transformación de la administración pública* - Editorial del Serbal, Barcelona 2002

SERRA, Albert, *La gestión transversal, expectativas y resultados*, Revista Clad 32, Venezuela 2005

## Links

---

- [www.transversal.cl](http://www.transversal.cl)
- [www.clad.org](http://www.clad.org)
- [www.euskalit.net](http://www.euskalit.net)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

## **GESTIÓN DE REDES**

### **Concepto**

---

Las redes de políticas se conciben como una forma particular de gobierno de los sistemas políticos modernos, con estructuras y procesos característicos, a través de los cuales se estructuran las políticas públicas; en las cuales es conveniente que intervengan agencias estatales, de nivel nacional, provincial y municipal, instituciones de la sociedad civil, empresas privadas y actores de la cooperación internacional. Es decir, es un modelo multiinstitucional, donde interactúan organizaciones con culturas, predominantemente, verticalistas con modelos de funcionamiento horizontales.

### **Objetivo**

---

Generar acciones de cooperación y coordinación entre organismos de carácter público y privado para el logro de objetivos comunes.

### **Descripción**

---

Su proliferación se explica, por el cambio en el entorno, a nivel mundial, es decir, el proceso de globalización que exige mayor flexibilidad, integración e interdependencia, y las transformaciones en el Estado y su relación con la sociedad, por lo que, el orden burocrático se torna demasiado estático para ser aplicado a la complejidad del mundo moderno, haciéndose necesario la implementación de nuevos modelos de gestión que permitan la interacción de estructuras descentralizadas y modalidades innovadoras de asociación.

Debido a que el Estado ha dejado de ser el núcleo, prácticamente, exclusivo de conducción y planificación de la política pública, se han producido estructuras multicéntricas, que exigen otra forma de resolver los problemas colectivos.

Poseen mecanismos de articulación institucional contractuales, lo que conlleva, una integración de las organizaciones, como corresponsables de satisfacer las necesidades de terceros, asignando parte de sus recursos según acuerdos no esporádicos y formalizados en los que las partes no sólo conciertan sobre los productos sino sobre la integración en los procesos, es decir, trabajan juntos para lograr fines compartidos.

Debido a la complejidad de las gestiones que llevan a cabo las redes institucionales, es importante resaltar la doble estructura de relaciones que en ellas existe, entre el ámbito institucional y los nodos.

### **Utilidades**

---

- Multiplicidad de actores involucrados en la toma de decisiones de carácter público.
- Coordinación entre actores con distintas capacidades institucionales, recursos, objetivos y niveles.
- Obtención de beneficios mutuos entre los actores participantes.

- Generar una mayor flexibilidad a la hora de la toma de decisiones.

## Casos

---

### TILAC

[https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:PhQ293YVTO0J:www.transparency.org/tilac/estrategia+TRANSPARENCIA+INTERNACIONAL+LATINOAM%C3%89RICA+Y+EN+EL+CARIBE&hl=es&gl=ar&pid=bl&srcid=ADGEESh44no6A9IezJNzrgyKqg8943FrfZonAjVVE-j7rDFj3MxVaT-rHCuviWYGWYUkAe2PRa0fWJZxS1\\_fJaMGfEwwcrPUKnaHzSc0mLxGrNzAC1afd2AUM\\_ATApIVsXL9-9HSkISP&sig=AHIEtbT9scdq90L8TW1KNEPG1rdeHIRDXg](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:PhQ293YVTO0J:www.transparency.org/tilac/estrategia+TRANSPARENCIA+INTERNACIONAL+LATINOAM%C3%89RICA+Y+EN+EL+CARIBE&hl=es&gl=ar&pid=bl&srcid=ADGEESh44no6A9IezJNzrgyKqg8943FrfZonAjVVE-j7rDFj3MxVaT-rHCuviWYGWYUkAe2PRa0fWJZxS1_fJaMGfEwwcrPUKnaHzSc0mLxGrNzAC1afd2AUM_ATApIVsXL9-9HSkISP&sig=AHIEtbT9scdq90L8TW1KNEPG1rdeHIRDXg)

## Bibliografía

---

HINTZE, Jorge. *Modelos organizativos y redes institucionales* [en línea]. XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 2007. República Dominicana. Disponible en: <http://www.top.org.ar>

FLEURY, Sonia. *El desafío de la gestión de las redes de políticas* [en línea]. Revista Instituciones y Desarrollo N° 12-13 (2002) págs.. 221-247. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya. España. Disponible en: <http://www.cenoc.gov.ar/Fleury,Sonia.pdf>

## Links

---

Biblioteca virtual TOP, [www.top.org.ar](http://www.top.org.ar)  
[www.clad.org](http://www.clad.org)

# TECNOLOGIAS DE CAMBIO

## ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PROCESOS

### Concepto

---

La metodología busca generar soluciones integradas que produzcan valor agregado, alineando la tecnología, la estructura organizativa y la política de recurso humanos al plan estratégico de la organización (misión y objetivos). Es la transición de un modelo de organización vertical, tradicional y jerárquica a uno por horizontal basado en resultados y objetivos.

Los Procesos son definidos como una *serie de tareas y/o actividades desarrolladas en una secuencia lógica y predeterminada que se vinculan entre sí para transformar insumos en productos (bienes y/o servicios) valiosos para el ciudadano.*

### Objetivos

---

- Permite centrarse alrededor de los procesos en lugar de las tareas funcionales
- Permite gerenciar los procesos productivos “a través” de la organización en lugar “de arriba abajo”.
- Replantea el concepto de jerarquías, resultando en organizaciones más planas.
- Descentralizar la toma de decisiones y flexibilizar el uso de los recursos, sobre la base de la asignación de resultados y la instalación de sistemas de autocontrol
- Vincular e interrelacionar la toma de decisiones diaria cotidiana, al planeamiento estratégico, el proceso presupuestario, el monitoreo de la gestión y la rendición de cuentas por resultados

### Descripción

---

La prestación de servicios, implica una nueva concepción de la gestión estatal que, a su vez, conlleva cambios sustanciales tanto en su estructura organizativa, como en su cultura interna, esto es, en las relaciones que se establecen entre empleados, y entre estos y el público, y en la forma en que se entiende la actividad administrativa.

La reconversión de la administración en una entidad prestadora de servicios, donde el sujeto receptor de estos servicios, generalmente el ciudadano, es considerado como el eje central de la acción organizacional, obliga, en primer lugar, a incorporar y definir los conceptos de servicios y su destinatario (ciudadano) y, en segundo lugar, a determinar la estrategia organizativa que se deriva de ellos y que ha de permitir la transformación de la Administración en una organización eficiente en la prestación de servicios. Ello es así en la medida que este nuevo modelo de gestión de las organizaciones públicas



conduce necesariamente a quienes tienen la responsabilidad de gestionarlas, a responder las siguientes preguntas:

¿Qué servicios presta mi unidad organizativa?

¿Quiénes son los destinatarios de los servicios de mi unidad organizativa?

¿Qué estrategias se debe desplegar para prestar adecuadamente dichos servicios?

## **Utilidades**

---

- ❖ Establecer indicadores de gestión para los procesos básicos de la organización e indicadores de resultados (calidad del producto y satisfacción del ciudadano).
- ❖ Simplificar y estandarizar los flujos de operación
- ❖ Controlar las interfaces entre procesos o entre operaciones de un mismo proceso, eliminando agujeros negros.
- ❖ Mejorar los flujos de información
- ❖ Mejorar la calidad del servicio
- ❖ Definir una nueva estructura orgánico-funcional alineada a la visión estratégica de la organización

## **Casos**

---

<http://www.cofemer.gob.mx/documentos/estados/guias/guia-introductoria.pdf>

## **Bibliografía**

---

Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública. Programa Carta Compromiso con el Ciudadano. Tercera Edición. Buenos Aires, Noviembre de 2006

## **Links**

---

[www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/carta.../docs/.../reingenieria.pdf](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/carta.../docs/.../reingenieria.pdf)

# **REINGENIERÍA DE PROCESOS**

## **Concepto**

---

Es un conjunto de tareas técnicas, relevamientos, análisis y diagnósticos de los circuitos administrativos y de gestión de las organizaciones, destinado a determinar el estado actual y proponer las medidas para procesar los requerimientos de los productos internos y la producción terminal -productos finales- que justifica la existencia de la institución.

## Objetivos

---

- ❖ Realizar una reestructuración de los procesos de producción o gestión en respuesta a un cambio externo (nuevas demandas y/o necesidades de los ciudadanos, reformas administrativas, etc.)
- ❖ Generar correcciones de deficiencias en los procesos que se encuentran actualmente en funcionamiento en una organización
- ❖ Realizar la búsqueda de una mejora continua (incorporación de innovaciones, nuevas tecnología o herramientas de gestión)
- ❖ Estructurar nuevos procesos

## Descripción

---

La modernización del aparato público, debido a su complejidad y a las múltiples dimensiones que lo componen, demanda una acción coordinada y criterios unitarios para que las dependencias públicas actúen en el abordaje y solución de las problemáticas de índole comunitaria. La reingeniería de procesos, - incorporada dentro de un plan estratégico que procure incrementar las capacidades de gestión orientadas a las estrategias políticas de la institución-, estudia el flujo de actividades de conversión, y problemas de omisiones, de falta de calidad en el procesamiento productivo, presupuestario, de monitoreo, de gerencia, de circuito, etc. que dan base a la transformación de insumos en productos institucionales adecuados a fin de cumplir sus metas externas expresadas en la misión.

## Utilidades

---

- Identificar y eliminar actividades que no generan valor agregado.
- Minimizar los costos de producción y operación
- Reducir tiempos de operación mantener los procesos focalizados en el ciudadano
- Mejorar la calidad del servicio
- Normalizar las mediciones de desempeño organizacionales e individuales
- Definir claramente insumos y productos de cada operación
- Identificar el dueño o responsable de cada proceso o subproceso
- Identificar oportunidades de mejoras en forma continua
- Definir una nueva estructura orgánico funcional alineada a la visión estratégica
- Definir una estructura para la plataforma tecnológica ajustad a los procesos.
- Definir políticas de recursos humanos que soporten efectivamente la operatoria de la organización

## Casos

---

<http://www.cofemer.gob.mx/documentos/estados/guias/guia-introductoria.pdf>

## Bibliografía

---

Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública. Programa Carta Compromiso con el Ciudadano. Tercera Edición. Buenos Aires, Noviembre de 2006. (disponible en Internet)

## Links

---

[www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/carta.../docs/.../reingenieria.pdf](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/carta.../docs/.../reingenieria.pdf)

## CALIDAD

### Concepto

---

Al momento de tomar una definición sobre el concepto de calidad que nos permita unificar interpretaciones e ideas como así también generar algún tipo de debate, nos encontramos frente a una multiplicidad de conceptos. De este modo, para comenzar a analizar el tema en cuestión tomaremos como referencia las interpretaciones que la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública nos ofrece<sup>9</sup>:

La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad.

### Surgimiento de la Gestión de la Calidad

Para lograr una mayor interpretación sobre el tema de interés, consideramos relevante realizar un breve resumen sobre el desarrollo histórico en relación al surgimiento de la gestión de la calidad.

El término calidad, en el ámbito de las organizaciones, tiene su origen en el sector privado. En un principio, es considerada como una herramienta de control utilizada para mejorar los productos fabricados mediante procedimientos de inspección. En un segundo momento se pretende asegurar

---

<sup>9</sup> Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. CLAD (2009)

la calidad, señalando que la misma es competencia de toda la organización. En tal sentido, se construyen normas de los niveles de calidad que se configuran como los marcos aceptados internacionalmente. Finalmente, se elabora un concepto de calidad más amplio, global y complejo, según el cual, la calidad se convierte en un factor estratégico, entrando a formar parte de la estrategia de las organizaciones.

Si bien estas cuestiones vinculadas a calidad tienen su origen en el sector privado, podemos observar su correlato en las Administraciones Públicas.

En una primera etapa la calidad, aun no estando definida, se concretaría en el cumplimiento de las normas, y las inspecciones y los controles irían destinados a la vigilancia. Luego en la década del 70, cuando la crisis afecta notablemente a las administraciones públicas, la calidad aparece como una herramienta que permite mejorar tanto la gestión como la prestación de los servicios, produciendo al mismo tiempo una disminución en los costos. Finalmente, en los últimos veinte años el concepto de **calidad total** se incorpora progresivamente a las administraciones, estando presente en todos los procesos de modernización o reforma<sup>10</sup>.

Los procesos de modernización del Estado que se han multiplicado en numerosas experiencias permiten observar la transición hacia un nuevo paradigma. Lo cual implica una nueva manera de entender a la gestión gubernamental en relación con sus ciudadanos y da cuenta de una nueva manera en la que los ciudadanos conciben al Estado desde sus propios intereses. En este punto resulta evidente la influencia que generan las diversas y crecientes demandas de los ciudadanos, quienes no se conforman con que la administración provea de los servicios tradicionales, sino que exigen más y mejores servicios adaptados a sus necesidades. Así surge una nueva visión entorno a las administraciones públicas donde la gestión de calidad en las organizaciones públicas se perfila como un estilo gerencial nuevo. Son evidentes los cambios que se han desarrollado en los últimos años (Influencias económicas, nuevas tecnologías, nuevo sentido de lo local, etc.) que han presionado para que las administraciones públicas cambien. Esto nos permite evidenciar el agotamiento del modelo burocrático y marcar una distinción entre el paradigma burocrático tradicional y el postburocrático:

### **Paradigma Tradicional Burocrático** **Paradigma Postburocrático**

- Enfoque hacia sus propias necesidades
- Enfoque hacia las necesidades del cliente
- Definición de su importancia en base a recursos y tareas que desarrolla
- Definición de su importancia en base a los resultados que alcanza en favor de sus clientes

---

<sup>10</sup> Gómez Rivas, José Vicente y De la Fuente, José Manuel Ruano: La gestión de la calidad y la evaluación del rendimiento como estrategias en la mejora de la gestión Pública. Pág. Nº 157.

- Énfasis en el control de costos por sobre el de resultados
- Énfasis en el valor agregado neto
- Enfoque en la rutina de los procedimientos
- Enfoque en la flexibilidad de los procedimientos según demandas de los clientes
- Compite por su esfera de influencias
- Compite por sus negocios
- Tendencia a anunciar políticas y planes
- Tendencia a comunicarse con sus clientes para revisar y definir su operación estratégica
- Separación entre el pensar y el hacer
- Involucramiento del pensar y del hacer para incrementar el valor agregado a clientes
- Énfasis en cumplir solamente con el presupuesto
- Énfasis en cumplir con resultados y calidad de los servicios
- Sujeta a control burocrático
- Sujeta a control social y político

En relación a lo expuesto Guillermo Malvicino<sup>11</sup>, define a la **calidad** 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 final por el cual se justifica una acción y el que a su vez justifica la existencia del proveedor de dicho bien o servicio.

Por su parte, Juan José Camarasa Casterá<sup>12</sup> alega que, después de casi un siglo de evolución, la calidad, lejos de pensar que se trata de una nueva moda o un recetario de fórmulas mágicas, bien al contrario, consiste en una **filosofía de acción continua** por mejorar con el fin de obtener un producto o servicio de valor para el cliente, usuario etc.; mejora que

apunta a satisfacer sus expectativas, pues con ello, conseguimos aumentar la viabilidad del negocio, bien a través del incremento de la rentabilidad de la empresa (caso de empresas privadas) o del bienestar de la sociedad y la satisfacción de ciudadanos y usuarios por el servicio recibido en el caso de los servicios públicos.

Por otro lado, Etkin<sup>13</sup> propone realizar un enfoque **sustantivo de la calidad**. Mediante este enfoque se hace hincapié no sólo en la necesidad de cumplir con un estándar técnico, sino también en el requisito de respetar la naturaleza social de los servicios y las prestaciones. Lo que implica entender que la calidad se relaciona tanto con los atributos del servicio como con los requisitos

---

<sup>11</sup> Malvicino, Guillermo: La Gestión de la calidad en el ámbito de la administración Pública. Potencialidades para un cambio gerencial. CLAD, Buenos Aires, 5-9 noviembre de 2001.

<sup>12</sup> Camarasa Casterá, Juan José: La Calidad en la Administración Pública. [www.educarm.es/templates/portal/images/.../9/revista8\\_02.pdf](http://www.educarm.es/templates/portal/images/.../9/revista8_02.pdf)

<sup>13</sup> Etkin, Jorge: Gestión de la Complejidad de las Organizaciones: La estrategia frente lo imprevisto y lo impensable. 1era ED. Granica: Buenos Aires, 2005

para recibirlo. Por lo tanto, lo que se debe buscar en un enfoque sustantivo de la calidad es su relación con los derechos humanos y la calidad de vida de la población. Es evidente que este enfoque de la calidad exige un cambio en los esquemas mentales y no sólo en la “ingeniería de la comunicación” o en ajustes técnicos transitorios. De esta manera, la calidad sustantiva requiere un cambio (aceptado, instalado) en el modo de entender la relación con los usuarios. Ellos pasan a ser el eje y el sentido de la relación y no pueden ser tratados como “clientes” o “población necesitada”. Cabe destacar entonces, que para aplicar un enfoque sustantivo de la calidad, tanto en el diseño de los productos como en la práctica de los servicios, se necesita de una mirada amplia y no sólo instrumental.

A modo de conclusión podemos interpretar que la Gestión de la Calidad puede ser entendida a partir de tres enfoques<sup>14</sup>:

- ❖ **Enfoque Tradicional:** Concibe que el cambio no es necesario.
- ❖ **Enfoque Normativo:** Reconoce que es conveniente adoptar normas voluntarias para mejorar la performance organizacional y así asegurarse que los clientes serán satisfechos en sus expectativas.
- ❖ **Enfoque de la Calidad Total:** Cree que es imprescindible imponer una nueva cultura en la organización para que todos sus integrantes e incluso los proveedores se involucren en la mejora continua de prácticas y procedimientos, para así poder dar satisfacción a los clientes.

## **Hacia una Calidad Total**

Para las organizaciones actuales, ya no basta con llevar a cabo las acciones necesarias para mantenerse en el lugar en el que se encuentra. Hay que realizar un continuo proceso de adaptación que exige entre otras cosas, la **Mejora Continua**.

La complejidad que actualmente caracteriza a las organizaciones implica entender a la calidad de modo integral, interpretando a la misma como un sistema que está compuesto por varios subsistemas que surgen de los distintos niveles de decisión y de actuación existentes en el entorno de la organización. En tal sentido podemos tener presente<sup>15</sup>:

- **CALIDAD DE LA DIRECCION**

Se vincula con tener muy claros los objetivos y resultados estratégicos que se pretenden obtener en mediano y largo plazo, y a partir de estos establecer los objetivos operativos de gestión y sus correspondientes indicadores de control y de evaluación. En este punto, se hace referencia a la necesidad de establecer

---

<sup>14</sup> Malvicino, Guillermo: La Gestión de la calidad en el ámbito de la administración Pública. Potencialidades para un cambio gerencial. CLAD, Buenos Aires, 5-9 noviembre de 2001. Pág. N° 7-8.

<sup>15</sup> López Camps Jordi: La Gestión de la Calidad en la Administración Local. Papers de formación municipal N° 48 Julio de 1998. Pág. 22-23

con claridad la visión y misión de la organización, con el propósito de orientar las prestaciones.

- CALIDAD DE LOS PROCEDIMIENTOS

Se trata de gestionar los procedimientos más adecuados para conseguir los objetivos y resultados propuestos, especialmente los relacionados con la satisfacción de los ciudadanos, y procurar que ello se consiga de forma transparente, eficaz y eficiente.

- CALIDAD DE LAS RELACIONES INTERNAS

En este punto, se debe procurar que las relaciones internas que se den en la organización mediante la relación cliente – proveedor interno cumplan las exigencias.

- CALIDAD EN LAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES

Asegurar que el sistema de proveedores y las condiciones que regulen las compras de bienes y servicios sean las más idóneas para garantizar la eficiencia y la eficacia de los servicios al ciudadano, así como un uso eficiente de los recursos públicos. En este punto, se analiza el control de la calidad aplicado a los proveedores, al sistema de pagos, etc.

- CALIDAD EN LAS RELACIONES CON EL ENTORNO

Se trata de conseguir criterios globales de calidad en las interacciones que tiene la organización con su entorno.

- CALIDAD EN LAS PRESTACIONES DE LOS SERVICIOS AL CIUDADANO

Se ocupa del correcto diseño de la prestación de los servicios a los ciudadanos.

A partir de lo expuesto, cabe resaltar que la **Calidad Total** significa buscar la perfección en lo que se hace, implica poner un objetivo absoluto inalcanzable, lograr el cero defecto. Para operacionalizar este ideal, habrá que ir definiendo y construyendo progresivos objetivos de mejora, teniendo como premisa que ésta ha de ser permanente, que de forma constante tendremos que ir ajustando, adaptando, controlando y evaluando los logros obtenidos, y en base a ellos, fijando nuevos objetivos de excelencia.

En este contexto, resulta relevante concebir a la **Calidad Total**, no tanto como la aplicación de una herramienta de gestión que resuelve un problema puntual, sino más bien como la introducción en las organizaciones públicas de una **nueva forma de enfocar la gestión**. Se intenta cambiar aquella concepción tradicional donde las Administraciones Públicas estaban acostumbradas a un funcionamiento basado en el cumplimiento de las normas, para comenzar a pensar en la excelencia y la mejora como objetivos de su accionar y de la prestación de los servicios. De este modo, el **ciudadano** es el centro de atención.

En relación a esto, podemos hacer referencia al juego de **objetividades y subjetividades** que presenta el concepto de calidad<sup>16</sup>. Esto implica ampliar nuestra mirada para interpretar que la misma no sólo es algo estrictamente cuantitativo o una especificación solamente técnica donde se controla la calidad de los servicios; sino también la medida en que son comprobados y aceptados por la población usuaria. La calidad tiene un factor de subjetividad porque importa la sensación del usuario, el valor que él percibe, la medida en que siente que su necesidad es satisfecha.

## Gestión de la Calidad

Según Malvicino<sup>17</sup> **gestionar la calidad** de una organización pública implica:

- Identificar los productos que deben ser reformulados o reposicionados en función de una demanda fluctuante.
- Determinar causas y efectos de los requisitos volátiles de los nuevos nichos de mercado.
- Identificar vetas de diferenciación de productos
- Definir procesos tecnológicos que impliquen precisar métodos de certificación.
- Organizar el sistema de aseguramiento de la calidad que básicamente implica disponer de: Un Manual de Calidad, Un Manual de Procesos, Un Manual de Instrucciones, Registros y Estadísticas, Auditorías Internas, Promoción Interna y Capacitación de equipos de trabajo.

## Criterios para evaluar calidad

Una pregunta clave en torno a la calidad, es como la medimos. Y para esto, resulta sustantivo tener presente los criterios para evaluar calidad que menciona Etkin<sup>18</sup>:

- **Adecuación:** la relación entre el servicio y las necesidades que debe satisfacer.
- **Capacidad:** conocimiento y disposición de los responsables para atender demandas.
- **Practicidad:** la medida en que las normas de calidad son factibles o aplicables
- **Contingencia:** la existencia de criterios sociales para tratar con lo imprevisto.
- **Transparencia:** la medida en que las normas de calidad son visibles y enseñables.
- **Mejora:** la existencia de un proceso continuo de revisión y actualización de las normas.

---

<sup>16</sup> Etkin, Jorge: Gestión de la Complejidad de las Organizaciones: La estrategia frente lo imprevisto y lo impensable. 1era ED. Granica: Buenos Aires, 2005. Pág. N° 415

<sup>17</sup> Malvicino, Guillermo: La Gestión de la calidad en el ámbito de la administración Pública. Potencialidades para un cambio gerencial. CLAD, Buenos Aires, 5-9 noviembre de 2001. Pág. N° 6-7

<sup>18</sup> Etkin, Jorge: Gestión de la Complejidad de las Organizaciones: La estrategia frente lo imprevisto y lo impensable. 1era ED. Granica: Buenos Aires, 2005. Pág. N° 421-422



- **Seguimiento:** la existencia de controles que marcan desvíos de calidad en la acción.
- **Equidad:** la consideración de valores sociales en el diseño y aplicación de las normas.
- **Legitimidad:** la autoridad reconocida y aceptada de quienes deciden sobre calidad
- **Integridad:** la relación complementaria entre normas y procesos.
- **Credibilidad:** la expectativa positiva en cuanto a que los servicios son de calidad
- **Viabilidad:** la posibilidad de mantener normas de calidad en contextos cambiantes.

## **Usuario Cliente /Ciudadano**

A partir de la Gestión de la Calidad, resulta relevante hacer hincapié en el usuario. Éste amerita una redefinición, donde se deja de interpretarlo como un ente pasivo, sin voz y sin participación. En este punto, es donde el concepto cliente que se da en el ámbito privado adquiere importancia, puesto que le otorga al usuario un lugar relevante, estratégico. Pero en las Administraciones Públicas no se trata sólo de cliente, es un ciudadano que dispone de un conjunto de derechos. Por ello, la integración del concepto “Ciudadano-Cliente” no debe limitarse al simple correlato del consumidor que opera en cualquier mercado, puesto que la relación entre el ciudadano y el Estado es mucho más compleja y generadora de compromisos recíprocos más ricos y determinantes<sup>19</sup>. No se puede utilizar el término cliente para identificar a todas las personas que se relacionan con los servicios públicos, sin embargo, por conveniencia y practicidad se utiliza el término cliente a modo de resumen, lo cual no debe ocultar que existen muchas tipologías y modos de relación entre los ciudadanos y las Administraciones Públicas<sup>20</sup>:

### **Posición del Ciudadano Relación entre el ciudadano y la Administración Beneficiarios de prestaciones Públicas**

El ciudadano recibe un beneficio monetario al cual tiene derecho. Ej.: prestación por desempleo.

### **Consumidor**

El ciudadano tiene cierta capacidad de elección entre varias ofertas de servicios, públicos y privados, pero en gran medida tiene dependencia de ellos. La prestación del servicio tiende a ser personalizada.

---

<sup>19</sup> Malvicino, Guillermo: La Gestión de la calidad en el ámbito de la administración Pública. Potencialidades para un cambio gerencial. CLAD, Buenos Aires, 5-9 noviembre de 2001. Pág. N° 4

<sup>20</sup> López Camps Jordi: La Gestión de la Calidad en la Administración Local. Papers de formación municipal N° 48 Julio de 1998. Pág. N° 17

## **Produmidor (productor y consumidor)**

Los ciudadanos, aunque sean receptores de los servicios, participan en su prestación. Generalmente esta participación es voluntaria.

## **Usuario**

Cuando los ciudadanos utilizan el servicio público, sobre el cual no tienen alternativa pero no dependen de él y el servicio no es personalizado. Ej. Parques Públicos

## **Comprador**

Los ciudadanos pagan un precio por el servicio público. El prestador tiene el monopolio y el ciudadano depende bastante de él. Ej. Transporte Ferroviario.

## **Contribuyente**

Los ciudadanos tienen por ley unas obligaciones con el prestador del servicio, aunque esperan recibir una compensación por el cumplimiento de sus obligaciones. Ej.: relación con la recaudación municipal.

## **Regulado**

Los ciudadanos están sujetos a inspecciones, regulaciones, cumplimiento de normativa, etc. Ej. Regulaciones medioambientales.

Para ampliar esta relación cliente - ciudadano resulta interesante contar con el aporte que desde la Gestión de la Complejidad nos ofrece Etkin<sup>21</sup> quien menciona que la expansión del uso del término cliente para referirse a un ciudadano tiene que ver con el enfoque del estado empresarial y los mercados. Se trata de un enfoque que toma al aparato estatal como una maquinaria dedicada a satisfacer demandas de servicios públicos. Las decisiones de política benefician a la sociedad a través del desarrollo de un mercado donde los ciudadanos pagan por servicios. Sin embargo, debería recordarse que el ciudadano no solo compra, sino que lo hace sobre la base de sus derechos o reclamos legítimos. Es por esto que el enfoque del ciudadano como cliente es limitado, porque lo considera como un consumidor racional, guiado por la relación costo utilidad. En tal sentido considera que frente al drama de la pobreza, no es sincero ni real llamar clientes a personas que dependen de la ayuda social y que no tienen más opción que pedir y recibir un servicio, cualquiera que sea su calidad. Pero además, en el ámbito de los servicios públicos debe esperarse del ciudadano un comportamiento proactivo, porque para vivir en democracia él tiene derechos que defender y ejercer, pero también responsabilidades sociales.

---

<sup>21</sup> Etkin, Jorge: Gestión de la Complejidad de las Organizaciones: La estrategia frente lo imprevisto y lo impensable. 1era ED. Granica: Buenos Aires, 2005. Pág. N° 425

## **Normas y Certificación**

La **certificación** de sistemas, procesos o productos consiste en obtener el reconocimiento de una entidad certificadora de que aquéllos cumplen con las exigencias o requisitos establecidos en una **norma**<sup>22</sup>.

De ahí surge que para tal fin es necesario adoptar y responder adecuadamente a los requerimientos de una norma ya sea de sistemas (ISO 9000, ISO 14000), de procesos (protocolos de procesos, Buenas Prácticas de Manufactura) o de producto (protocolo de especificaciones, normas ISO).

Adoptar una norma implica implementar procedimientos, métodos de verificación y registros funcionales a los requisitos de la norma adoptada. La certificación es el resultado exitoso de un proceso que se inicia al momento de definir un camino en la gestión de la calidad de la empresa. Continúa con la implementación de los requisitos expuestos en la norma para finalmente solicitar a un organismo de certificación la emisión del sello de calidad relacionado con lo que se quiere certificar (sistema, proceso, producto).

Generalmente, el organismo de certificación realiza auditorías o inspecciones previas antes de emitir su opinión sobre el objeto de la certificación. Cuando las auditorías o inspecciones previas realizadas por el organismo de certificación hayan obtenido el material suficiente respecto del cumplimiento de la norma adoptada, el mismo es elevado a un Comité de Certificación que es la instancia única y máxima de decisión respecto del otorgamiento del sello de calidad. En caso de un juicio favorable, la empresa recibe su sello de calidad para su sistema, proceso o producto (según sea su interés) el cual debe ser permanentemente monitoreado a fin de evitar desvíos o sesgos que se aparten de lo prescripto por la norma adoptada.

En el caso concreto de certificaciones de sistemas (ISO 9000 / ISO 14000), la etiqueta del envase de los bienes producidos no puede incluir el sello de calidad ya que el mismo no es extensible al producto, sólo al sistema de aseguramiento de la calidad o de gestión ambiental. En cambio, en las certificaciones de procesos o productos, sí es posible incorporar al lado de la identificación comercial del producto el sello de calidad emitido por la certificadora en reconocimiento ya sea del proceso utilizado como de las especificaciones del producto.

Toda certificación es un contrato bilateral entre la empresa y la certificadora. Ambas tienen obligaciones y derechos que cumplir en función de un sello de calidad. La certificadora se obliga a auditar y mantener la vigencia del sello en la medida que la empresa cumpla con los requisitos normativos y comerciales. Por su parte, la empresa se obliga a cumplir con los requisitos normativos y a no transgredir la reglamentación sobre la cual se basan las condiciones de otorgamiento del sello.

## **Modelos de la Gestión de la Calidad en las Organizaciones Pública**

---

<sup>22</sup> Malvicino, Guillermo: La Gestión de la calidad en el ámbito de la administración Pública. Potencialidades para un cambio gerencial. CLAD, Buenos Aires, 5-9 noviembre de 2001. Pág. N° 5

Podemos identificar al menos tres modelos aplicativos de la gestión de la calidad dentro del sector público, a saber<sup>23</sup>:

**EL MODELO DE LA CALIDAD TOTAL:** Responde básicamente a los lineamientos de la European Foundation for Quality Management (EFQM) que propone el seguimiento de un modelo de excelencia tanto para el sector público como para el sector privado. Propone una forma de pensamiento y acción organizacional que se sustenta en atender las demandas de los clientes, responsabilizar a todas las personas de la organización, reconocer la existencia de clientes internos y en la continua mejora de los procesos y resultados propuestos.

Los ejes del modelo se resumen en los siguientes elementos:

- ❖ Orientación hacia los resultados
- ❖ Focalización en el cliente
- ❖ Liderazgo y constancia de propósito
- ❖ Gerenciamiento por procesos y objetivos
- ❖ Desarrollo del personal y su involucramiento
- ❖ Aprendizaje, innovación y mejora continuas
- ❖ Desarrollo de proveedores y clientes
- ❖ Responsabilidad pública

**MODELO DE LA NORMA ISO 9001:** Corresponde a los lineamientos de la norma ISO 9001 con vigencia desde diciembre de 2000 ya que anteriormente regían tres normas ISO9000 para el aseguramiento de la calidad de sistema organizacionales, las número 9001, 9002 y 9003, las cuales a fines de 2000 han sido incorporadas y superadas con la citada ISO 9001-2000. En su esencia este modelo pretende asegurar que la organización cuente con políticas y procedimientos adecuados para dar satisfacción a su clientela. Se estructura en base al siguiente esquema de elementos y requisitos que el sistema debe satisfacer:

- Sistema de la Gestión de la Calidad
- Responsabilidad de la Dirección
- Gestión de los Recursos
- Realización del Producto
- Medición, Análisis y Mejora

**MODELO DE LA CARTA COMPROMISO CON EL CIUDADANO:** Este modelo tiene como sustento principal el reconocimiento de que los ciudadanos deben recibir de manera persistente y organizada por parte de los organismos públicos respuesta a sus necesidades inquietudes y derechos dentro del marco Estado – Ciudadanía.

---

<sup>23</sup> Malvicino, Guillermo: La Gestión de la calidad en el ámbito de la administración Pública. Potencialidades para un cambio gerencial. CLAD, Buenos Aires, 5-9 noviembre de 2001. Pág. Nº 8-11

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

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

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

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

#### **Referencias Bibliográficas:**

- Camarasa Casterá, Juan José: La Calidad en la Administración Pública. En [www.educarm.es/templates/portal/images/.../9/revista8\\_02.pdf](http://www.educarm.es/templates/portal/images/.../9/revista8_02.pdf)
- Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública.
- Etkin, Jorge: Gestión de la Complejidad de las Organizaciones: La estrategia frente lo imprevisto y lo impensable. 1era ED. Granica: Buenos Aires, 2005
- Gómez Rivas, José Vicente y De la Fuente, José Manuel Ruano: La gestión de la calidad y la evaluación del rendimiento como estrategias en la mejora de la gestión Pública.
- López Camps Jordi: La Gestión de la Calidad en la Administración Local. Papers de formación municipal N° 48 Julio de 1998.
- En [www.pv.ccoo.es/fsap/dipuvalencia/varis/Gestio/gescali.pdf](http://www.pv.ccoo.es/fsap/dipuvalencia/varis/Gestio/gescali.pdf)
- Malvicino, Guillermo: La Gestión de la calidad en el ámbito de la administración Pública. Potencialidades para un cambio gerencial. CLAD, Buenos Aires, 5-9 noviembre de 2001.

# CÍRCULO DE CALIDAD

## Concepto

---

Grupo natural de trabajo, conformado por empleados de una misma organización o área de trabajo que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones. Por medio de los Círculos de Calidad los trabajadores comparten la responsabilidad de definir y resolver problemas que observan en la organización. (*Thompson; 1994*).

## Objetivo

---

- Favorecer al mejoramiento y el desenvolvimiento de la organización.
- Contribuir a la mejora de la Calidad en la Organización
- ❖ Mejorar la comunicación vertical y horizontal en la organización
- ❖ Generar un mejor entorno laboral propiciando espacios de participación y diálogo en los cuales el trabajador se involucra en la realidad de la organización.

## Descripción

---

Los círculos de la Calidad nacieron en Japón a comienzos de la década de los `50 después de la Segunda Guerra Mundial a partir de una experiencia de autogestión que tuvo lugar en la industria del acero, donde los obreros se encargaron de funciones de control y administración por la escasez de mano de obra y por el patriotismo comprendido en el esfuerzo bélico. Este antecedente marcó un estilo gerencial que coincidió con el profundo sentido de familia de la organización social japonesa. En este sentido, un círculo de calidad es un grupo de personas que se reúnen periódicamente para identificar, analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo cotidiano. De este modo, esta herramienta facilita que grupos de trabajadores se reúnan a analizar sus problemas y a proponer soluciones en el lugar de trabajo. (*Thompson; 1994*).

El principal componente de esta herramienta radica en la “participación” que agregan a los controles de calidad. Esto permite a los trabajadores involucrarse en los problemas, proponer soluciones a los mismos, además de proporcionar integración y generar un mejor ambiente de trabajo, lo cual se traduce muchas veces en un aumento de la productividad.

Asimismo facilita procesos de formación continua a través del intercambio de conocimiento que se genera en las reuniones de trabajo

## Utilidades

---

- Aumentar la concientización, sensibilización, integración y comunicación de los miembros de la organización.
- Mejorar la calidad del servicio y/o producto fin de satisfacer las necesidades y expectativas del usuario/cliente.
- Reducir aquellas tareas y/o actividades que no añaden valor a los procesos.
- Optimizar los procesos (de entrega de las salidas de los procesos, de ejecución de acciones o tareas, de espera del cliente, etc.) simplificándolos o incluso proponiendo su modificación.
- Mejorar la atención al ciudadano/cliente.

## Casos

---

- Multinacional Japonesa Nissan Motor
- Multinacional Mabe

## Bibliografía

---

- Thompson, Phillip C. Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen. Grupo Editorial Norma. Primera Edición. Colombia 1994.
- Rabson, Mike. Círculos de Calidad en acción Madrid, Editorial Ventura

## Links

---

<http://www.top.org.ar>

<http://www.clad.org>

<http://www.fundibeq.org>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/ccuch.pdf>

## PREMIO A LA CALIDAD

### Concepto

---

Modelo de autodiagnóstico orientado a promover en las organizaciones gestión de la calidad, que posibilita el diseño de nuevas acciones de calidad en base al análisis de diferentes dimensiones: liderazgo de equipo, sistema de gestión (gestión de las expectativas de los clientes, de la calidad, de los recursos humanos, de los procesos),

### Objetivo

---

Promover, desarrollar y difundir los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y en los servicios que se originan en las organizaciones, a fin de apoyar la modernización y competitividad de las mismas.

## **Descripción**

---

Después de la Segunda Guerra Mundial, la tarea principal de Japón fue elevar el estándar de vida de su población mediante la revitalización de su economía. Uno de los primeros pasos fue invitar al Dr. W. E. Deming, especialista norteamericano en la aplicación de técnicas de control estadístico de calidad, a presentar una serie de conferencias sobre el tema, lo que produjo un estímulo vital en el sector industrial. El efecto movilizador que produjo esta iniciativa hizo que en 1951, por resolución de la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) Japón instituyera el "Premio Deming". Desde entonces, la adopción del control de calidad y de sus técnicas fue cosa común en prácticamente todos los sectores de la industria japonesa, y de allí evolucionó, con el tiempo, el concepto de Calidad Total.

La experiencia internacional ha demostrado el indiscutible valor del premio como instrumento para producir el cambio cultural hacia la calidad y la eficiencia. Esto despertó el interés de un grupo de jóvenes ejecutivos y empresarios argentinos por impulsar la Calidad desde el Congreso de la Nación. Fue así como en agosto de 1991 se presentó un proyecto de Ley de declaración de Interés Nacional al Mejoramiento de la Calidad, aprobándose hacia el año 1992 la Ley 24127 que instituye el llamado Premio Nacional a la Calidad.

La ley establece que la administración del Premio Nacional a la Calidad será ejercida por una Fundación creada con ese objeto por esta Ley y que el Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos es la Autoridad de Aplicación del Premio.

El proceso de elección de los beneficiados por el premio se realiza en función de una serie de criterios de evaluación, básicamente aplicables a todo tipo de organización. Los mismos se hallan sustentados en tres componentes que conforman el modelo de evaluación: Liderazgo (los procesos de transformación hacia una organización de calidad se inician en la decisión y vocación por lograrlo de quienes la conducen); Sistema de Gestión (incorpora en todos sus niveles los principios, técnicas y herramientas actuales de la Calidad) y Resultados (como consecuencia de ambos componentes, se obtienen los resultados deseados por todos los sectores involucrados en la operación de la organización).

La evaluación es realizada por una Junta de Evaluadores designada por el Consejo de Administración de la Fundación, pero que funciona con total autonomía técnica de este cuerpo. Asimismo, tanto Jueces como Examinadores son seleccionados por concurso de antecedentes, trabajan ad honorem y son renovados anualmente.

Específicamente, en la evaluación del Premio Nacional a la Calidad de la Administración Pública, el Comité Permanente asignado tiene a su cargo establecer los distintos aspectos referidos al proceso de selección, mecanismos de evaluación, y ponderación de los atributos de calidad, como así



también categorías de organizaciones a premiar, el cronograma anual del proceso de evaluación, las condiciones técnicas de las presentaciones, la selección de los miembros integrantes de la Junta de Evaluadores y los demás aspectos referidos a la instrumentación del Premio.

## Utilidades

---

- Definir los productos organizacionales y sus necesidades de mejora
- Mejorar la calidad de los servicios
- Identificar las necesidades de los clientes
- Mejorar la satisfacción de los clientes
- Mejora de tiempos de producción y condiciones finales de productos /servicios.
- Instaurar un sistema de estandarización de prácticas para su medición
- Involucrar a los trabajadores con sus prácticas
- Ampliar la visión de los trabajadores de la importancia del trabajo que realizan y la calidad de sus productos
- Generar compromiso con el cliente

## Casos

---

- Premio Nacional a la Calidad (Argentina)
- Premio Malcom Baldrige
- Premio Nacional a la Calidad – México
- Premio Shingo (EEUU)
- Premio Iberoamericano a la Calidad (América del Sur)
- Premio Deming (Asia)
- Premio Europeo de la Calidad

## Bibliografía

---

- ROTHERY, Brian, *ISO 9000*, Panorama Ed. 10º Reimpresión, México DF, 1997
- INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, *Bases del Premio Nacional a la Calidad. República Argentina, Sector Público* 1999

## Links

---

- ❖ [www.premiocalidad.org.ar](http://www.premiocalidad.org.ar)
- ❖ [www.educarm.es/templates/portal/images/.../9/revista8\\_02.pdf](http://www.educarm.es/templates/portal/images/.../9/revista8_02.pdf)
- ❖ [www.pv.ccoo.es/fsap/dipuvalencia/varis/Gestio/gescali.pdf](http://www.pv.ccoo.es/fsap/dipuvalencia/varis/Gestio/gescali.pdf)

## **CARTA COMPROMISO CON EL CIUDADANO**

### **Objetivo**

---

La Carta Compromiso con el Ciudadano es una herramienta de gestión que permite a la organización establecer y difundir compromisos de servicios asumidos.

### **Descripción**

---

Las primeras Cartas Compromiso surgen a comienzos de los años 90 como parte de un movimiento luego denominado Nueva Gestión Pública y se derivan de los procesos de Calidad. La primera de ellas fue aprobada en el Reino Unido en 1991, donde actualmente existen aproximadamente diez mil en los gobiernos locales y doscientas en el nivel nacional.

Los supuestos teóricos en los que se fundó originariamente el programa de “cartas-compromiso” en el Reino Unido se inscriben en la llamada “nueva gerencia pública”.

Esta herramienta responde a un nuevo paradigma, en el cual “aquel que recibe los servicios” es un ciudadano proactivo, que participa del diseño y la evaluación de dichos servicios.

La Carta Compromiso permite dar transparencia a la operatividad del servicio prestado, se define en ella qué servicio se presta, cómo y cuando se realiza, quién/es es/son responsable/s, y los mecanismos para reclamar en caso de incumplimiento.

### **Utilidades**

---

- Definición clara de objetivos y responsabilidades.
- Constituir dispositivos destinados a incrementar progresivamente la calidad y operatividad de los productos / servicios mediante la aplicación de técnicas de mejora continua.
- Fijación estándares de calidad.
- Desarrollo de sistemas de monitoreo y evaluación.
- Desarrollo del enfoque centrado en el cliente – ciudadano proactivo.
- Compromiso con el ciudadano.
- Movilización de los recursos hacia resultados.

### **Casos**

---

- ❖ Decreto 229/2000 Gobierno Nacional, Secretaría de la Gestión Pública.
- ❖ ANSES
- ❖ Municipio de la Matanza.

❖ Servicio Geológico Minero Argentino.

## **Bibliografía**

---

ETKIN JORGE, El enfoque sustantivo de la calidad y la dignidad del ciudadano, IV Congreso del CLAD, Buenos Aires, 2001.

PORQUERES DE SYCZ CARMEN, HALLIBURTON EDUARDO, La experiencia de Carta Compromiso con el Ciudadano en la Argentina, X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005.

WINTHROP CARTY, Cartas Compromiso "Experiencias Internacionales", John F. Kennedy School of Government Harvard University, Junio de 2004.

VIEYTES RUHT, SAUDINO MARTINA, Sistemas de Gestión de Calidad en ámbitos locales: la experiencia del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano en el Municipio de la Matanza, X Seminario RedMuni: "Nuevo rol del Estado, nuevo rol de los Municipios", agosto de 2009.

VIEYTES RUHT, SAUDINO MARTINA, Desafíos en la implementación de sistemas de calidad en organismos científico tecnológicos de la administración pública. El caso del servicio geológico minero argentino.

MALVICINO GUILLERMO, La Carta Compromiso con el Ciudadano: la experiencia de la Administración Nacional de la Seguridad Social - 2005, X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, Octubre 2005.

## **Links**

---

[www.sgp.gov.ar](http://www.sgp.gov.ar)

[www.clad.org](http://www.clad.org)

## **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

### **Concepto**

---

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

### **Objetivos**

---

- clarificar la estrategia y obtener consenso sobre ella

- comunicar la estrategia a toda la organización
- realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- obtener el feed.-back para mejorar o modificar la estrategia.

## **Descripción**

---

Las medidas del Cuadro de Mando Integral deben ser utilizadas para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio y para coordinar las iniciativas individuales, de la organización y multidepartamentales a fin de conseguir un objetivo común. Este modo de empleo del cuadro de mando lo transforma en un sistema de comunicación, de información y de formación, y no en un sistema de control tradicional.

El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes:

- **Financieras:** los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas se relacionan con medidas de rentabilidad.
- **Clientes:** identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.
- **Procesos internos:** se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados.
- **Formación y crecimiento:** identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización

## **Utilidades**

---

- ❖ El cuadro de mando integral proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro.
- ❖ Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.
- ❖ El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.
- ❖ El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos.
- ❖ El CMI mantiene el interés en la actuación a corto plazo (mediante la perspectiva financiera), pero además captura las actividades críticas de creación de valor a largo plazo.

## Casos

---

El cuadro de mando integral en la administración pública: el caso del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047604.pdf>

## Bibliografía

---

KAPLAN Y NORTON, "Cuadro de Mando Integral". Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2001  
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES TEÓRICAS Y APLICADAS, ESCUELA DE CONTABILIDAD. Séptimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre 2002

## Links

---

<http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/malgioglio02.pdf>

# BENCHMARKING

## Concepto

---

Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el objetivo de realizar mejoras organizacionales.

## Objetivo

---

Generar procesos de aprendizaje sistemático y continuo.

## Descripción

---

El Benchmarking fue incorporado por la empresa Xerox, a finales de la década del `70, frente a un proceso de crisis iniciado como consecuencia de la presencia de empresas japonesas como competidoras en el mercado de las máquinas fotocopadoras. En 1981, Robert Camp, introdujo por primera vez el benchmarking a la logística de operaciones de Xerox.

Es posible encontrar una multiplicidad de definiciones de Benchmarking en cuanto existe una pluralidad de elementos que nos permiten definirlo. En este sentido podemos caracterizar esta herramienta como un proceso de aprendizaje, que podrá ser definida de acuerdo al sentido que cada organización esté dispuesta a asignarle, incorporando todos los elementos a partir de los cuales el usuario pueda definirlo.

La palabra benchmark puede interpretarse como encontrar y poner las mejores prácticas en ejecución. Mediante procesos de benchmarking es posible analizar productos, procesos o servicios, realizando comparaciones con otras organizaciones del contexto o contraponiendo áreas o procesos dentro de la misma organización, de manera que se identifiquen las diferencias para luego proyectar los niveles futuros de resultados.

En América Latina, el proceso de benchmarking se encuentra asociado al intercambio de experiencias mediante concursos; en este sentido podrían mencionarse los premios a la calidad y la innovación, las buenas prácticas y los estudios de casos. El proceso de benchmarking se da vinculado a estrategias de calidad total.

### **Utilidades**

---

- Mejora de procesos, productos y servicios.
- Aprendizaje organizacional.
- Dinamización de espacios de gestión.
- Incorporación de nuevos productos y procesos.
- Promoción de la proactividad y el trabajo en equipo.
- Enriquecimiento a partir de experiencias exitosas.

### **Casos**

---

Política de limpieza de la ciudad de Valencia del Estado de Carabobo.  
Empresas con procesos Biotecnológicos. Colombia.

### **Bibliografía**

---

ARMIJO, MARIANELA, Buenas prácticas de gestión pública en America latina. Paper presentado en el IX Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del estado y de la Administración Pública, Madrid, noviembre 2004.

CLEARY EDA, El Benchmarking desde el Sector Privado al Sector Público. Apuntes sobre su aplicación en el sector público en América Latina, sistema Regional de Información de Buenas Prácticas en América Latina SIPAL, [www.sipalonline.org](http://www.sipalonline.org)

HARTASÁNCHEZ GARAÑA JOSÉ MIGUEL, El uso del benchmarking como herramienta de mejora en la profesionalización del servidor público, XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala, 7 - 10 Nov. 2006.

ROJAS GARAVITO, SANDRA; URIBE S., ELIZABETH: Desarrollo Conceptual del benchmarking y Consideraciones de Aplicación Práctica. Caso: Empresas con procesos Biotecnológicos. Universidad Nacional de Colombia, en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Podemos hacerlo mejor, entrevista a Robert Camp, en [www.managment.org.ar](http://www.managment.org.ar)

## Links

---

Biblioteca virtual TOP, [www.top.org.ar](http://www.top.org.ar)

[www.clad.org](http://www.clad.org)

[www.managmentweb.org.ar](http://www.managmentweb.org.ar)

[www.benchmarking.gov.uk](http://www.benchmarking.gov.uk)

[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/bmkbiotec.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/bmkbiotec.htm)

## JUST IN TIME

### Concepto

---

La denominación anglosajona “Just In Time”, traducido como “Justo A Tiempo” hace referencia al método productivo donde “las materias primas y los productos llegan justo a tiempo, bien para la fabricación o para el servicio al cliente”.

### Objetivos

---

- ❖ reducción de los “desperdicios”
- ❖ generar una filosofía que no únicamente afecte al proceso productivo, sino que también lo haga directamente sobre el personal, la forma de trabajo, los proveedores, etc.
- ❖ realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- ❖ obtener el feed.-back para mejorar o modificar la estrategia.

### Descripción

---

El just in time nació en Japón, donde fue aplicado por la empresa automovilística Toyota que lo empezó a utilizar a principios de los años 50 y el propósito principal de este sistema era eliminar todos los elementos innecesarios en el área de producción (que incluye desde el departamento de compras de materias primas, hasta el de servicio al cliente, pasando por recursos humanos, finanzas, etc.) y es utilizado para alcanzar reducciones de costos nunca imaginados y cumpliendo con las necesidades de los clientes a los costos mas bajos posibles como se ha comentado en la introducción. En una nación pequeña como Japón, el bien más preciado es sin lugar a duda el espacio físico. Por ello, uno de los pilares de la nueva filosofía fue precisamente el ahorro de espacio, la eliminación de desperdicios y, en conclusión, la eliminación de la carga que supone la existencia del inventario.

### Utilidades

---

- Atacar los problemas fundamentales
- Eliminar despilfarros
- Buscar soluciones simples
- Establecer sistemas para identificar problemas
- Costos y ventajas en la implementación del JIT

## **Bibliografía**

---

MONDEN, YASUHIRO, Ediciones Deusto, S.A.(Barcelona)

BERNARDES MARIO. Desempeño Organizacional / Global Bussiness Press / Autor House ED/Bloogminton, Indiana 2007

## **Links**

---

[http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria\\_industrial/justoatiempo/](http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/justoatiempo/)

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/sanchez\\_c\\_l/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/sanchez_c_l/capitulo3.pdf)