

# documentos

## **La Gestión de Calidad contribuye a la modernización de la Administración Pública**

Yulesy Ogando\*

---

PUNTUALIZA QUE LA GESTIÓN DE CALIDAD ES EL MEJOR ENFOQUE EN LA ACTUALIDAD PARA COADYUVAR A LA MODERNIZACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS; HACIENDO REFERENCIA A LA NORMA ISO 9000 Y ALGUNOS OTROS MODELOS, ASÍ COMO A LA EXPERIENCIA EN ESTA MATERIA EN REPÚBLICA DOMINICANA.

PALABRAS CLAVES: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA; CALIDAD TOTAL; MODERNIZACIÓN DEL ESTADO; REPÚBLICA DOMINICANA

KEY WORDS: PUBLIC ADMINISTRATION; TOTAL QUALITY; MODERNIZATION OF THE STATE; DOMINICAN REPUBLIC

### **Introducción**

Los Sistemas de Gestión de Calidad en la actualidad constituyen el mejor enfoque para alcanzar la modernización en las administraciones públicas. El objetivo al implementar los mismos, es garantizar la mejora continua, la que debe estar acompañada de eficacia, eficiencia,

transparencia, credibilidad y equidad. Consecuentemente, este sistema dirige a una gestión acorde con las necesidades y expectativas de los ciudadanos/clientes, quienes son los principales destinatarios de esta práctica; así como las de los directivos y/o administradores de las instituciones. Son los directivos los responsables de implementar medidas estandarizadas por organismos internacionales adaptadas a las necesidades locales. Estas directrices han resultado en nuevos retos como premiaciones y cambios estratégicos en las organizaciones gubernamentales, los que han im-

---

\* **Consultora de la División de Gestión de Calidad de la Oficina Nacional de la Propiedad Industrial, ONAPI, de República Dominicana.**

Recibido: 25 de marzo del 2011.  
Aceptado: 6 de junio del 2011.

---

Ogando, Yulesy (2011). La Gestión de Calidad contribuye a la modernización de la Administración Pública.

**ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública (60-61): 243-252, 2011**

243

pactado favorablemente e impulsado a un crecimiento y desarrollo continuo y sostenido.

### **Sistemas de Gestión de Calidad, en las administraciones públicas de América Latina**

En los últimos años la administración pública en la República Dominicana y en otros países latinoamericanos, ha venido enfrentando grandes retos que se derivan de factores, tanto internos como externos, entre los que se pueden mencionar que los ciudadanos/clientes exigen más calidad en los servicios ofrecidos por las instituciones gubernamentales. En adición, veinticinco países miembros del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD, en 1998, elaboraron un documento denomi-

nado "Una Nueva Gestión Pública para América Latina", el que definió la agenda de la reforma gerencial para los países de la región, siendo República Dominicana uno de ellos. Además, tenemos como referencia la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001, la que ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de la Organización Internacional para la Estandarización, ISO,<sup>1</sup> en la que se especifican los requisitos para un buen sistema de gestión de la calidad, enfocado hacia los requerimientos y satisfacción de los clientes.

### **Sistema internacional estandarizado ISO 9000**

La familia de normas ISO 9000 se divide en tres categorías descritas a continuación según el orden de importancia:

---

1. ISO: International Standardization Organization

---

**GRÁFICO No. 1**  
**FAMILIAS DE NORMAS ISO 9000**



*Fuente: Rafael José Mateo. "Sistemas de Gestión de la Calidad: Un camino hacia la satisfacción del cliente, marzo 2010.*

---

Como se puede observar en el gráfico, la ISO 9001:2008 es la única norma dentro de la familia que establece requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad y la única que es auditable y certificable. Es necesario aclarar que la norma ISO 9001 solo establece requisitos, es

decir, QUÉ tenemos que hacer pero no nos dice CÓMO debemos de hacerlo, lo que contribuye a la flexibilidad de la aplicación a diversos sectores. Existen ciertos paradigmas respecto a la norma ISO 9001 presentados en el siguiente cuadro:

**CUADRO No. 1**  
**NORMA ISO 9001**

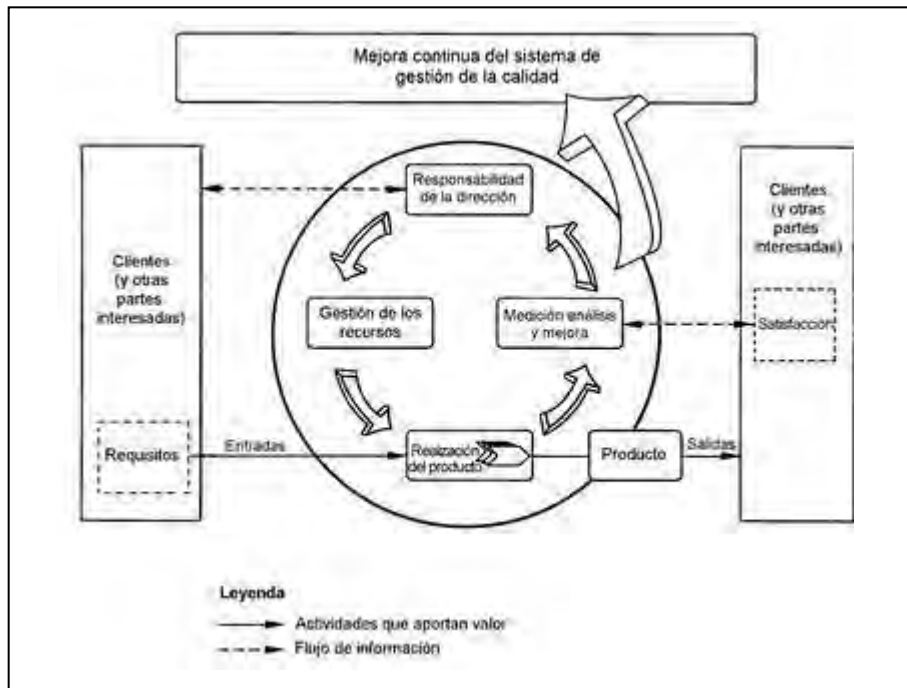
Paradigma	Realidad
ISO 9001 me dice cómo debo de hacer las cosas.	ISO 9001 solo provee requisitos. La organización decide cómo implementarlos.
ISO 9001 es burocrático.	ISO 9001 solo pide seis procedimientos documentados y veintiún registros obligatorios. Los demás procedimientos están a opción de la organización si tenerlos documentados o no.
ISO 9001 pide como documentar mis procedimientos.	ISO 9001 solo pide que los documentos del Sistema de Gestión de Calidad, SGC, sean controlados. La forma de redactarlos esta a opción de la organización (diagramas de flujo, dibujos, videos, etc.).
ISO 9001 es un sistema para gestionar documentos.	ISO 9001 es un sistema documentado para gestionar la calidad.
ISO pide requisitos mínimos para la educación del personal de la organización.	ISO 9001 solo pide que el personal de la organización sea competente.
ISO 9001 asegura la calidad de los productos y/o servicios.	No hay una herramienta o modelo de gestión que asegure el éxito, sino más bien, le ayudan a conseguirlo. Todo dependerá de otros factores, como por ejemplo, la cultura de la organización y el mercado de ésta.
ISO 9001 es la solución a los problemas.	La implementación de ISO 9001 debe ser una decisión estratégica de la organización (tal como lo especifica la misma norma).

*Fuente: "Rafael José Mateo. Sistemas de Gestión de la Calidad: Un camino hacia la satisfacción del cliente, , marzo 2010.*

Además, la ISO 9001:2008 se basa en un modelo enfocado a procesos; los que deben ser determinados por la organización, la que debe gestionarlos de manera sis-

temática. El modelo de enfoque a procesos utilizado por la norma ISO 9001 está representado por la siguiente gráfica.

GRÁFICO No. 2



Fuente: Rafael José Mateo. "Sistemas de Gestión de la Calidad: Un camino hacia la satisfacción del cliente, marzo 2010.

La ISO 9000:2005 es la norma de fundamentos y vocabulario. En ella se encuentra la definición de los términos utilizados en todo el conjunto de normas que comprende la familia 9000; y una breve introducción a los Sistemas de Gestión de Calidad. Además, los ocho principios de la calidad, en los que está

basada la familia de normas ISO 9000, se describen a continuación:

1. *Enfoque en el cliente:* este principio lo que nos dice básicamente es que el cliente es primero, por lo que se debe de hacer todo el esfuerzo posible para satisfacer sus ne-

- cesidades y exceder sus expectativas.
2. *Liderazgo*: en la organización debe haber líderes que permitan crear un ambiente donde el personal interno se involucre con el logro de los objetivos de la organización.
  3. *Participación del personal*: lograr que el personal se involucre y se comprometa con los objetivos de la organización, ayuda a que la misma logre los resultados deseados.
  4. *Enfoque a procesos*: la organización debe determinar y gestionar sus procesos para alcanzar sus resultados de manera más eficiente.
  5. *Enfoque a sistema*: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
  6. *Mejora continua*: la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
  7. *Decisiones basadas en hechos*: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
  8. *Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores*: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

De los ocho principios mencionados uno fundamental que establece la norma 9000-2005 es: la mejora continua. Este principio, es uno de los objetivos que debe plantearse la organización; para ello debe diseñar un sistema de gestión que permita cumplir con el mismo. Por ejemplo, El modelo de Ciclo de Deming,<sup>2</sup> que se resume en: planear – hacer – verificar – actuar, es un instrumento a aplicar. Sistemáticamente como muestra el siguiente gráfico:

---

2. El ciclo PDCA, también conocido como "Círculo de Deming, de Edwards Deming, es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart.

---

GRÁFICO No. 3  
CÍRCULO DE DEMING



Fuente: Sitio Web de Nahum Correa Ruvalcaba.

---

Este gráfico nos indica el proceso que debe seguir toda organización para implementar mejoras continuas, detallado de la siguiente manera:

1. *Planear* (o Planificación de la Calidad): en esta etapa se desarrollan objetivos y las estrategias para lograrlos. También se establece qué recursos se van a necesitar, los criterios; y se diseñan los procesos, planes operativos, etc.
2. *Hacer*: se implementa el plan.
3. *Verificar* (o Control de Calidad): en esta etapa se realizan actividades de análisis para comprobar que lo que se ha ejecutado va acorde a lo planeado y a su vez detectar oportunidades de mejora.

4. *Actuar* (o Mejora de la Calidad): se implementan acciones para mejorar continuamente. En varias organizaciones esto se conoce como proyectos de mejora.

La ISO 9004:2009 es una guía para la Gestión del éxito Sostenido y puede ser utilizada como un complemento para el Sistema de Gestión de la Calidad; pero no como una guía para su implementación, ya que el propósito de este documento es otro. A diferencia de la 9001, esta norma no provee requisitos y no es auditable.

#### **Implementación del Sistema de Gestión de Calidad mediante regulaciones internacionales y locales**

En la República Dominicana, ya existen organizaciones públicas con filosofía y/o cultura de calidad y certificadas bajo la norma ISO 9001:2000 y/o su nueva versión 2008. Entre estas instituciones se pueden mencionar: el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional, INFOTEP, desde el 2005; el Instituto Nacional de Aviación Civil, IDAC, desde el 2005; el Instituto Tecnológico de Las Américas, ITLA, desde el 2006; la Oficina Nacional

---

3. Modelo "Marco Común de Evaluación, CAF", es una herramienta de Gestión de Calidad específicamente desarrollada para introducir la autoevaluación y la gestión de calidad en el sector público.

de la Propiedad Industrial, ONAPI, desde el 2008; la Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales, SISALRIL, en el 2010, entre otras.

Las regulaciones locales implementadas, también, propician en el país una cultura hacia la búsqueda de prestar servicios de calidad a los ciudadanos/clientes, así como una adecuada preparación de los recursos humanos, para contar con un personal capacitado. Para la planeación y control de estos objetivos precisa contar con un marco regulatorio supervisado por el Ministerio de Administración Pública, MAP. Este organismo se encarga de difundir los modelos de gestión de calidad necesarios para garantizar el más alto nivel de efectividad, calidad y eficiencia de la función pública del Estado. Entre las herramientas de calidad implementadas por dicho ministerio se pueden mencionar: "El Premio Nacional a la Calidad", el que está basado en el modelo "Marco Común de Evaluación" (CAF, por sus siglas en inglés Common Assessment Framework). El propósito de este modelo es proporcionar una referencia sencilla y fácil de usar; que a la vez sea apropiada para que las instituciones puedan hacer una autoevaluación, que tenga como objeto la búsqueda de la mejora continua. El MAP ha impartido cincuenta y nueve talleres sobre el modelo CAF,<sup>3</sup> desde el 2008 hasta el 2010. De acuerdo a datos proporcionados por el MAP, desde su apertura en el 2006 del Premio Nacional a la Calidad y hasta la fecha, tres instituciones han



sido galardonadas con el “Gran Premio Nacional a la Calidad y Prácticas Promisorias del Sector Público Dominicano”, éstas son: la Oficina Nacional de la Propiedad Industrial, ONAPI, en el 2008, siendo la primera institución en recibir este galardón; el Programa de Medicamentos Esencial/Central de Apoyo Logístico, PROMESE-CAL, en el 2009 y la Procuraduría Fiscal de Santiago en el 2010, a pesar de que estas dos últimas no están certificadas bajo la norma ISO 9001:2008.

Otra herramienta implementada por el MAP es la Carta de Servicios o Carta de Compromisos al Ciudadano, la que constituye un instrumento donde se difunden los servicios ofrecidos por la institución; los derechos de los ciudadanos/clientes en relación con los mismos; los compromisos de eficacia, eficiencia y calidad asumidos por la organización en su prestación. Además, en esta carta se hace partícipe a los ciudadanos de la mejora y transparencia de la gestión. La información difundida por las instituciones mediante la Carta de Servicios o Compromisos, está basada en el análisis y seguimiento de los indicadores de procesos previamente establecidos. Actualmente existen siete instituciones gubernamentales las que las han implementado: Oficina Nacional de la Propie-

---

4. *Empowerment*: significa potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

dad Industria, ONAPI, Tesorería de la Seguridad Social, TSS, Seguro Nacional de Salud, SENASA, Instituto Tecnológico de Las Américas, ITLA, Hospital Traumatológico y Quirúrgico Profesor Juan Bosch, la Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales, SISALRIL, y el Hospital General Regional Dr. Marcelino Vélez, Santana, HGR-DMVS.

## Conclusión

La adopción de un Sistema de Gestión de Calidad por parte del Estado, en todos sus niveles, es una decisión estratégica que abre nuevos horizontes para el conjunto de la comunidad y crea las condiciones para el cambio, el crecimiento y el progreso social. En este proceso los directivos tienen un papel primordial en la aplicación de estos cambios; quienes deben estar comprometidos en la implementación y el seguimiento del sistema, así como involucrar a los colaboradores, impulsando el trabajo en equipo y el “empowerment”<sup>4</sup> en la organización. Por tanto, incorporar un Sistema de Gestión de Calidad en la administración pública, constituye un logro de la economía competitiva y global, permitiendo que las instituciones alcancen los objetivos trazados en sus planes estratégicos, todo ello teniendo como punto principal la satisfacción de los ciudadanos-clientes. Por lo que, es inaplazable que las instituciones gubernamentales vayan adoptando en su totalidad las directrices establecidas en pro

de estos favorables cambios. En definitiva, las grandes transformaciones empiezan por la pequeña decisión de contribuir a la mejora de la calidad, del aporte individual que todos realizamos a nuestras administraciones, a los países y al mundo en que vivimos.

### **Bibliografía**

Bañón, Rafael y Carrillo. La nueva administración pública. Alianza Editorial, España, 1997.

Camarasa Castera, Juan José. La Calidad en la Administración Pública, Barcelona 1995.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo,

CLAD. Una Nueva Gestión Pública para América Latina.

Datos suministrados por la Lic. Carmen Báez, Encargada de Certificación de Sistemas de la Dirección General de Normas y Sistemas de Calidad, DIGENOR

Mateo, Rafael José. Sistemas de Gestión de la Calidad: Un camino hacia la satisfacción del cliente, marzo 2010.

Página *web* del Ministerio de Administración Pública y datos proporcionados por el personal de esta institución.

Sitio *web* de Nahum Correa Ruvalcaba ◊