



Libertad y Orden
Presidencia
República de Colombia

Acción Social

Agencia Presidencial para la Acción Social
y la Cooperación Internacional



**“Descripción
Iberoamericana de los
Modelos de Calidad y
Excelencia, Implementados
en Entidades Públicas”**

NOTA BIOGRÁFICA



La autora del libro “Descripción iberoamericana de los modelos de calidad y excelencia, implementados en entidades públicas”.

Myriam Cabuya Navarrete, es colombiana, se ha formado y desempeñado en 3 importantes áreas: Social, Docencia y Gestión de Calidad. Gerontóloga de la Universidad de San Buenaventura y Católica de Oriente y Master en Gerontología Social, de la Universidad Autónoma de Madrid – España. Especialista en Gerencia de Proyectos Educativos de la Universidad Cooperativa de Colombia. Especialista en Administración y Gerencia de Sistemas de la Calidad de la Universidad Santo Tomás y el Instituto Colombiano de Normas Técnicas – ICONTEC. Es Magíster en Calidad y Gestión Integral.

Se ha desempeñado en docencia durante veinte años, simultáneamente ha ocupado cargos, como coordinadora académica y asesora en programas sociales. De manera particular los últimos siete años en Gestión de Calidad como asesora en Calidad y Mejoramiento Continuo, con ACCIÓN SOCIAL de la Presidencia de la República de Colombia; docente Universitaria en Gestión de Calidad con la Universidad Cooperativa de Colombia y la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP, así mismo en la Especialización Administración y Gerencia de Sistemas de la Calidad; y directora de proyectos de investigación en la Maestría en Calidad y Gestión Integral, con la Universidad Santo Tomás y el Instituto Colombiano de Normas Técnicas – ICONTEC.

Actualmente es Presidente del Comité Técnico Espejo del ISO/TC/176, Comité Nacional de Gestión de Calidad TC 10, miembro del Comité Internacional de Aseguramiento y Gestión de Calidad ISO / TC 176, miembro del grupo de trabajo Internacional de IWA 2, Calidad en el Sector Educativo, miembro del grupo de trabajo Internacional de IWA 4, Calidad en Gobiernos Locales.

Ha sido delegada por Colombia a la Asamblea General de la Organización Internacional de Estandarización –ISO, Ginebra - Suiza 2007 y al Comité Internacional de Aseguramiento y Gestión de Calidad ISO/TC/176, en Novi Sad – Serbia 2008, delegada por el Gobierno a la Reunión de la Red Iberoamericana de la Excelencia en la Gestión, República Dominicana 2009; docente Internacional en Sistemas de Gestión de Calidad para la Policía Nacional de

Panamá 2009, así como para la Embajada Permanente de Colombia ante la Organización de los Estados Americanos – OEA.

Ponente en diferentes escenarios internacionales en temas relacionados con la Gestión de la Calidad y los Modelos de Excelencia, entre estos: Foro Mundial de Calidad – Chile, 2006. Foro Internacional “Hacia la Excelencia en el Sector Público”, Bogotá - Colombia, 2006, Seminario Internacional de Calidad para Gobiernos Locales - Chile 2007, y Foro Internacional “Hacia la Excelencia en el Sector Público”, Bogotá, Cartagena y Pereira – Colombia 2007, Foro Mundial de Calidad, Ixtapa - México 2007, Curso Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, Bogotá – Colombia, 2007. Congreso Mundial de Calidad, Bogotá – Colombia, 2008, Taller Internacional, Calidad en Gobiernos Locales, León – México, 2008, Foro Latinoamericano de la Calidad, Bogotá – Colombia, 2009, Convención Iberoamericana de Excelencia en la Gestión, Bogotá – Colombia, 2009, Foro Mundial de Calidad, México - Cancún 2009, III Seminario Internacional de Calidad para Ciudades Modernas – Chile 2009, panelista en el XIV Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD - sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, - Brasil 2009 y en escenarios de formación en Gestión de Calidad, para servidores públicos en Guatemala y Washington D.C., en el 2010.



AGRADECIMIENTO

En el marco de mi proyecto de vida “SER Y HACER, SIEMPRE Y EN TODO, LO MEJOR Y CON AMOR”, expreso un sincero agradecimiento:

- Como por cada uno de mis logros, primero a Dios el neuma de mi vida.
 - A mi familia por el cariño, ejemplo y apoyo en mi crecimiento personal.
 - Al señor Presidente de la República, Álvaro Uribe Vélez, por su compromiso en lograr un Estado más eficiente y al servicio del ciudadano, con estándares de calidad.
 - A ACCIÓN SOCIAL DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, en cabeza de Diego Andrés Molano Aponte, quien con su pasión y entusiasmo nos motiva al reto de ser transformadores de vida de la población más pobre y vulnerable.
 - A Luís Alfonso Hoyos Aristizábal, Embajador de Colombia ante la OEA, quien con su ejemplo me dejó una huella indeleble de trabajar por nuestra patria con Amor, Humildad y Disciplina.
 - A Rodrigo Alonso Vera Jaimes, Coordinador Nacional de Calidad de ACCIÓN SOCIAL de la Presidencia de la República, motor e impulso permanente para avanzar con liderazgo en la ruta de la excelencia.
 - Al equipo directivo y de manera especial a los miembros del Comité de Gestión Integral, por su permanente respaldo.
 - A la Dirección de Cooperación Internacional, liderada por Sandra Alzate Cifuentes, por su respaldo y promoción de la ruta internacional que demanda esta importante causa.
 - Al personal del proceso de comunicaciones de ACCIÓN SOCIAL, conducido por Samuel Salazar Nieto, por su valiosa contribución en la difusión de la calidad y apoyo en esta publicación.
 - A mis compañeros de ACCIÓN SOCIAL, con quienes buscamos cada día la construcción de la excelencia en el servicio público.
 - A directivos, administrativos y docentes de ICONTEC, la Universidad Santo Tomás y de manera particular a Germán Marín Segura, Director de la Maestría en Calidad y Gestión Integral, por su orientación pedagógica.
- A todas las personas de cada una de las Entidades,

en Argentina, Colombia, Chile, España y México, que participaron e hicieron posible esta investigación y publicación (Municipalidad de Maipú y Providencia, Ayuntamiento de Logroño, Procuraduría General de México y ACCIÓN SOCIAL de la Presidencia de la República, Colombia).

- A los notables de la calidad y la excelencia por sus enseñanzas y aportes: Bob Alisic de Holanda, Gari Cort de Canadá, Cristian Labbé de Chile, Armando Espinosa de México, Tomás Orbea de España, Fabio Tobón Londoño, Luís Emilio Velásquez y Rodrigo Vera de Colombia.

- A mis apreciados estudiantes, a quienes motivo a avanzar por la investigación y la excelencia.

- Y por supuesto a los apreciados lectores por el respaldo e interés en esta publicación.

PRESENTACIÓN

ÁLVARO URIBE VÉLEZ, PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA.

Celebro la publicación del libro “Descripción iberoamericana de los modelos de calidad y excelencia, implementados en entidades públicas”, escrito por la doctora Myriam Cabuya Navarrete, especialista desde la academia y la práctica, en este tema de tanta trascendencia.

En Colombia trabajamos para construir confianza fundamentada en tres pilares: la seguridad desde la democracia, la confianza inversionista y la cohesión social; todo en el marco de lo que hemos denominado, Estado Comunitario.

Un modelo de Estado que se aparta del paradigma neoliberal que proponía su desmantelamiento y del estatismo, que degenera en un estado burocrático, inflexible, controlado por la politiquería y caracterizado por los excesos sindicales, el derroche y el desgreño.

El Estado Comunitario es un estado al servicio del ciudadano, diferenciado por ser: gerencial (administra lo público con eficiencia, honestidad, austeridad y por resultados), participativo (tiene en cuenta las demandas de la gente y le permite al ciudadano participar en la formulación, puesta en marcha, seguimiento y evaluación de las políticas públicas) y descentralizado (considera las necesidades locales sin perjuicio del interés nacional y de la solidaridad regional).

Entender al ciudadano no sólo como receptor de los productos y usuario de los servicios estatales, sino como parte activa en la construcción social, cumpliendo con la responsabilidad política de la participación, permite lograr mayor eficiencia y transparencia; pero también obliga a mejorar el acceso a la información y a la permanente rendición pública de cuentas.

A estos propósitos contribuyen mucho los modelos de calidad y excelencia. Así lo confirma este texto, a partir de la investigación adelantada en cinco países de la región iberoamericana -Argentina, Chile, Colombia, España y México-, donde se exponen los modelos que han sido implementados en entidades públicas del nivel nacional y territorial.

En Colombia, desde 2003, con la expedición de la Ley 872 y la norma de calidad para la gestión pública NTCGP1000:2004, se han dado pasos significativos en la búsqueda del mejoramiento



continuo en la prestación de los servicios de las entidades nacionales y territoriales, y en la implementación de una gestión responsable y ordenada.

Vale la pena resaltar el esfuerzo de la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, una entidad que, bajo el acertado liderazgo de Luís Alfonso Hoyos, logró implementar no sólo un sistema de gestión de calidad bajo estándares nacionales e internacionales de la organización ISO, sino que además consiguió certificar los sistemas de gestión ambiental y de seguridad y salud ocupacional, bajo las normas ISO 14001 y OHSAS 18001, respectivamente. Ello constituye un ejemplo a emular y un estímulo para el Estado.

La doctora Myriam Cabuya Navarrete, fue parte del equipo de ACCIÓN SOCIAL que logró este exitoso modelo, y es quien nos presenta este notable esfuerzo académico e intelectual que se constituye en fuente obligada de consulta para todos los interesados en el tema de la gestión pública eficiente, eficaz, transparente, certificada y confiable para toda la ciudadanía.



PRÓLOGO

América Latina sigue siendo la región con más inequidad en el mundo, a pesar de tantos factores positivos con los que cuenta.

Para superar esta penosa situación no basta con el crecimiento económico, el desarrollo de las organizaciones civiles, el crecimiento de las universidades y la investigación.

Existe cada vez un consenso más creciente sobre la necesidad de centrar esfuerzos en la transformación de las instituciones públicas de la región.

Más allá de la retórica, de los discursos altisonantes y de la polarización política se empiezan a notar casos de entidades públicas de distintos niveles que transitan exitosamente por la vía de la calidad, el mejoramiento continuo, la rendición pública de cuentas y la transparencia. Esos casos son importantes pero todavía insuficientes para la escala que requiere el subcontinente.

Los Sistemas de Gestión de Calidad y las certificaciones en ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 para solo mencionar algunas, están demostrando en la práctica la inmensa utilidad como herramientas para modernizar la administración pública, hacerla más eficiente, cerrar espacios para la corrupción y facilitar el seguimiento ciudadano.

La reciente constitución de varias redes sociales y gremiales en esta materia, los trabajos de IWA 4, los intercambios de experiencias, la realización de seminarios, conferencias y congresos así como el despertar de investigaciones en la materia abren un camino de esperanza para la región.

ACCIÓN SOCIAL (Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional) ha venido transitando por ese camino, aprendiendo de muchas experiencias, promoviendo actividades académicas, investigativas y de divulgación. En ese contexto presentamos este trabajo investigativo de Myriam Cabuya Navarrete, servidora pública en esta institución, esperando que contribuya a enriquecer la tarea de construir una administración pública a la altura de los retos que exige este momento histórico.

LUIS ALFONSO HOYOS ARISTIZÁBAL

Embajador de Colombia ante la Organización de los Estados Americanos - OEA



INTRODUCCIÓN

Desde el gobierno colombiano y en particular en la administración del presidente Uribe, ha existido un compromiso profundo por lograr la Excelencia en la gestión pública, y ese compromiso ha sido vivido con pasión en la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional; pero en particular ha sido un compromiso en lograr que nuestros actos en el servicio tenga siempre un sello de calidad.



Esta ruta de la calidad, ha sido un proceso serio y comprometido que está comenzando a dar resultados fundamentales en el sector público con mejoras notorias en el servicio del cliente, a los ciudadanos colombianos; en todas las actividades del gobierno en sus diferentes niveles, y sobre todo resultados concretos en temas que son fundamentales para lograr una administración pública y un gobierno transparente.

Me atrevería a señalar que los avances más importantes de la Administración Pública en la ruta de la calidad, se debe entre otros a los legados del gobierno del presidente Uribe en torno a la eficiente gestión y al apego comunitario, lo que se convirtió en un elemento permanente de mejoramiento continuo, lo cual se evidencia en los cerca de 300 consejos comunitarios en los que se expresan los problemas de la ciudadanía y se plantean mecanismos de solución, y en los que sobre todo se generan al interior del gobierno, reflexiones profundas acerca de sus procedimientos y al cumplimiento de sus metas.

Para avanzar en esta ruta de mejoramiento continuo, no hay nada mejor que estar inmerso en un proceso de calidad,, si uno está comprometido con la calidad, comienza por buscar perfeccionarse como ser humano, porque las sociedades se transforman con entidades de calidad y las entidades se transforman con personas de calidad.

En este contexto, resulta de gran valor esta publicación, que presenta resultados de un proceso investigativo y académico desarrollado por Myriam Cabuya Navarrete, quien hace parte de la familia ACCIÓN SOCIAL; la cual, permite conocer diferentes modelos de gestión aplicados en Iberoamérica, orientados a la calidad y la excelencia, y conocer experiencias de entidades públicas de cinco países de la región, tanto del gobierno nacional como del local, reconocidas por sus resultados y por el impacto de la ruta de la calidad recorrida y por la búsqueda de la excelencia en la gestión orientada hacia los ciudadanos; de igual manera, enriquece conocer opiniones de servidores públicos de diferentes países, sobre las principales dificultades y factores clave de éxito en la implementación de estos modelos de gestión.

Finalmente, se destaca la valiosa oportunidad de apreciar en esta publicación, la visión que nos comparten reconocidos expertos en el mundo de la calidad, sobre el posicionamiento de Colombia en el contexto Iberoamericano, por el avance de su Gestión Pública y su compromiso con los modelos de calidad y la excelencia.

Sea esta publicación, una evidencia más que fortalece el legado de “Trabajo, Hechos y Corazón.

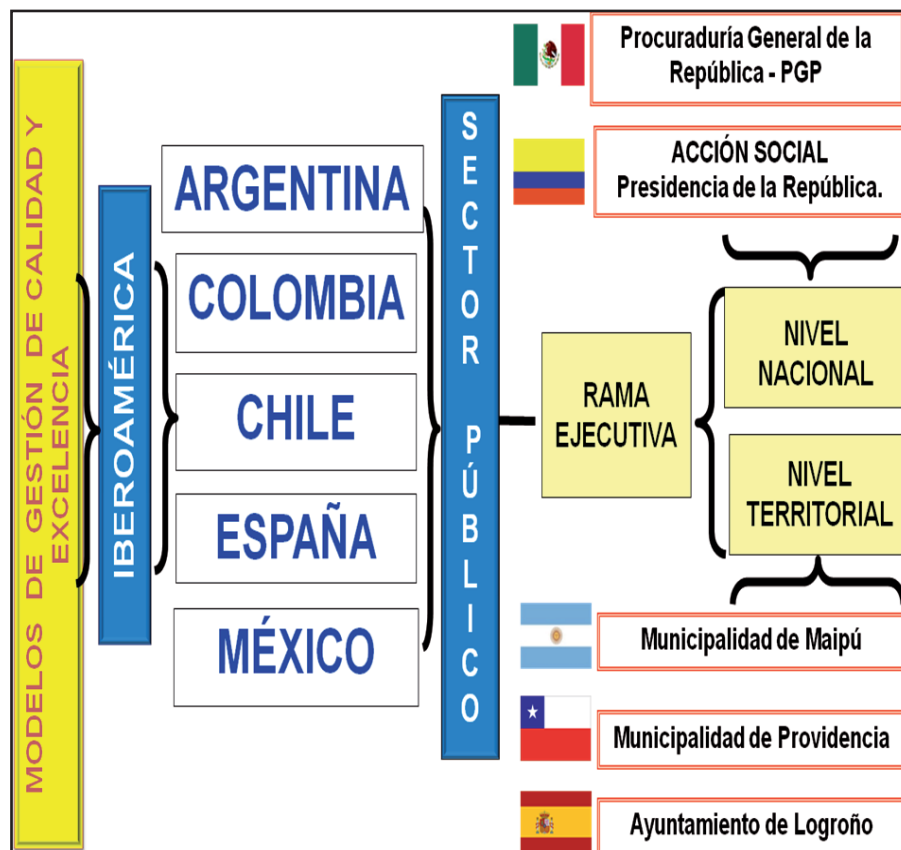
Diego Andrés Molano Aponte

Alto Consejero Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional.

RESUMEN

Apreciados lectores, este libro se encuentra realizado en el contexto Iberoamericano, y presenta una descripción de los modelos de calidad y excelencia, así como una referencia a la implementación de estos modelos en entidades públicas de la región; de igual manera, presenta las opiniones de servidores públicos sobre la implementación de algunos de estos modelos y opiniones de expertos en calidad, en torno al posicionamiento de la gestión pública colombiana. A continuación un mapa conceptual que orienta el desarrollo y alcance de la publicación:

Figura 25 Mapa Conceptual.



Fuente: Autora

La descripción Iberoamericana de la publicación, responde a los resultados de un juicioso proceso académico e investigativo, para el cual se tomó una muestra de cinco países del universo de los que conforman la región; los países fueron seleccionados bajo los siguientes criterios:

- Países con representación de los dos continentes de la región
- Países que cuenten con modelo de calidad o excelencia
- Países de habla hispana
- Países donde haya entidades públicas reconocidas por la implementación de alguno de los modelos de calidad o de excelencia en su gestión

El desarrollo temático es presentado en seis capítulos de los que a continuación se hace una breve descripción para orientar y optimizar su lectura y comprensión.

En el capítulo primero. Contexto de la Institucionalidad Iberoamericana de la calidad y la excelencia en la gestión, en el cual se hace referencia a las instituciones de mayor relevancia y que en razón de su misión, tienen un alcance orientado al ámbito de la gestión de la calidad y los modelos de excelencia, y cuya presencia o cobertura penetra los diferentes países Iberoamericanos, entre estas ISO, SEGIB, FUNDIBEQ, REDIBEX.

En el capítulo segundo. Modelos de Calidad y Excelencia en Iberoamérica, en el que se describen los respectivos modelos de calidad y excelencia que han logrado posicionarse en el contexto Iberoamericano, particularmente en Argentina, Colombia, Chile, España y México, como referentes de gestión y evaluación, algunos de estos, son el modelo ISO 9000, 9001, 9004, GP1000, EFQM, NEIG, Modelo Nacional de Competitividad, Modelo Iberoamericano de la Calidad, entre otros.

En el capítulo tercero. Políticas y Directrices Públicas acerca de la Implementación de Modelos de Gestión de Calidad y Excelencia, se presenta a los lectores una reseña sobre las políticas y directrices públicas, que se han generado en torno al establecimiento de los modelos de gestión de calidad y excelencia en los diferentes países del estudio.

En el capítulo cuarto. Entidades Públicas Líderes en Gestión de Calidad y Excelencia, se presenta el caso de cinco entidades pertenecientes a la rama ejecutiva del poder público, siendo dos del Gobierno Nacional y tres del Gobierno Local; ubicadas en cinco países del contexto Iberoamericano, de las cuales se hace referencia a algunos elementos del modelo de calidad o excelencia implementado en su gestión. Estas entidades de la Gestión pública son: la Intendencia de Maipú en Argentina, ACCIÓN SOCIAL, de la Presidencia de la República de Colombia, la Municipalidad de Providencia en Chile, el Ayuntamiento de Logroño en España y la Procuraduría General de la República en México.

En el capítulo quinto. Posicionamiento del Sector Público Colombiano en la Gestión de Calidad y Excelencia, se presentan testimonios por parte de personajes que se distinguen como expertos o notables de la calidad y la excelencia en el ámbito Iberoamericano, sobre el posicionamiento logrado por Colombia, a partir de la implementación de los modelos de calidad y excelencia

en la gestión pública; ellos son: Gary Cort, Chairman del TC/ISO/176, Armando Espinosa, Presidente Corporativo de INLAC, Bob Alisic, Líder de la ISO 9004:2009, Luís Emilio Velásquez, Coordinador de REDIBEX, Rodrigo Alonso Vera Jaimes, Coordinador Nacional de Calidad en Acción Social de la Presidencia de la República de Colombia y miembro del Consejo Mundial de Calidad, entre otros.

En el capítulo sexto. Investigación en torno a la Calidad y la Excelencia de la Gestión Pública en el Contexto Iberoamericano, se presenta un resumen del ciclo de gestión de la investigación, que permitió en gran medida, la consolidación y análisis de la información que hace parte de esta publicación, y que se comparte a los lectores para fines pedagógicos, considerando que es muy importante avanzar por la ruta de la investigación para aproximarse a la cumbre de la innovación.

Se espera que este libro sea de gran aporte para los diferentes grupos de interés, dado el auge que están teniendo los modelos de calidad y excelencia en la gestión de cualquier organización y de manera particular en el sector público, donde existe la inaplazable necesidad de avanzar en la modernización del estado, así como de lograr un Estado más eficiente y al servicio de los ciudadanos.

Saludo a los estudiantes, a los docentes, a las universidades que desarrollan programas relacionados con la administración pública y el diseño organizacional, la calidad y la investigación, a los servidores públicos, a los particulares que prestan sus servicios en entidades públicas, a quienes directa o indirectamente interactúan con organizaciones en el ámbito local e internacional, interesadas en implementar estos modelos de gestión y en contribuir a la construcción de la excelencia.

CAPÍTULO PRIMERO

CONTEXTO DE LA INSTITUCIONALIDAD IBEROAMERICANA DE LA CALIDAD Y LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN.

Apreciados lectores, este capítulo presenta el contexto Iberoamericano de la Calidad y la Excelencia; en el cual se hace referencia a las instituciones de mayor relevancia y que en razón de su misión, tienen un alcance orientado al ámbito de la gestión de la calidad y los modelos de excelencia, y que tienen presencia o cobertura en diferentes países Iberoamericanos, entre estas ISO, SEGIB, FUNDIBEQ, REDIBEX.



1. Contexto de la Institucionalidad Iberoamericana de la calidad y la excelencia en la gestión.

Hablar de la calidad y excelencia en Iberoamérica, implica una contextualización geográfica e institucional de dicha región, la cual abarca Andorra, España y Portugal del Continente Europeo y el Continente Americano desde México hasta Suramérica.

Los 22 países de la región denominada como Iberoamérica son: Andorra, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana, Uruguay y Venezuela. Esta gran región, además de compartir diferentes elementos de tipo cultural; también comparte varios aspectos del ámbito gerencial y de la administración pública, en torno a los modelos de calidad y excelencia.

Este contexto, exige hacer referencia a instituciones que tienen importante trayectoria y representación en Iberoamérica, por ser líderes en impulsar diferentes estándares, normas, programas y modelos, que contribuyen a la implementación y evaluación de la calidad y la excelencia en las organizaciones, aportando sin duda un valor agregado en torno a la economía global, así como al desarrollo social de las organizaciones y por ende de los países de la región Iberoamericana. Entre estas:

1.1 La SEGIB - Secretaría General Iberoamericana¹



La SEGIB, Secretaría General Iberoamericana, este es el órgano permanente de apoyo institucional y técnico a la Conferencia Iberoamericana y a la Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno.

La Secretaría General Iberoamericana está integrada por los veintidós países Iberoamericanos y su Secretario General es el señor Enrique Iglesias.

Esta Secretaría General, tiene por objeto el fortalecimiento de la cooperación regional a través de iniciativas, programas y proyectos, para avanzar en la cooperación política, económica, social y cultural de los pueblos Iberoamericanos.

La Secretaría para la Cooperación de la SEGIB tiene la responsabilidad de impulsar y dar seguimiento a estas actuaciones de cooperación para contribuir a su calidad, al tiempo que promueve su articulación y visibilidad.

¹ Disponible en Internet www.segib.org

Dentro de las actividades que la SEGIB desarrolla, se encuentra entre los proyectos adscritos a la cumbre iberoamericana, en el área económica, el programa IBERPYME, dirigido al desarrollo de la pequeña y mediana empresa y el denominado IBERCUÁLITAS.

1.2 IBERQUALITAS



IBERQUALITAS es el nombre del Programa Iberoamericano que está adscrito a la Secretaría General Iberoamericana SEGIB, como proyecto de la Cumbre de los Jefes de Estado.

IberQualitas - IBEROAMÉRICA EXCELENTE, tiene por objeto mejorar la productividad y competitividad del tejido económico y social de la Comunidad Iberoamericana a través de la calidad y de la excelencia, para conseguir que Iberoamérica sea percibida como un entorno de calidad para invertir y para vivir. Y para ello:

- Promueve y facilita el uso de modelos de organización y herramientas que conducen a la Excelencia.
- Desarrolla proyectos de calidad y excelencia de alcance Iberoamericano y desarrolla sus programas de capacitación.
- Desarrolla Sistemas de Reconocimiento y ayuda, y difunde las experiencias de las organizaciones exitosas.
- Desarrolla redes en alianza con los agentes locales que fortalezcan el entorno Iberoamericano de Calidad.
- Difunde información actualizada sobre calidad y excelencia.
- Proyecta una visión de prestigio del entorno Iberoamericano manteniendo una presencia internacional en los foros especializados de calidad y excelencia.

Disponible en Internet www.fundibeq.org

El Programa denominado inicialmente FUNDIBEQ fue aprobado en la IX Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado del año 1.999 que se celebró en La Habana (Cuba), y actualizó su denominación en 2007 como IberQualitas .

IberQualitas está gestionado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) que se constituyó el 18 de Marzo de 1998 como una organización supranacional, sin ánimo de lucro , que desarrolla la Gestión Global de la Calidad en el ámbito Iberoamericano

para conseguir que la Comunidad Iberoamericana, sea considerada un entorno de calidad y mejore su posición internacional.

1.3 FUNDIBEQ - Fundación Iberoamericana de la Calidad.



Es una Fundación no lucrativa que tiene por objeto mejorar la competitividad de las empresas y organizaciones de Iberoamérica a través de la Calidad y de la Excelencia.

FUNDIBEQ cuenta con diversos servicios gratuitos de apoyo a la mejora de la Competitividad de las empresas y organismos de Iberoamérica como son:

- Boletín electrónico de noticias
- Boletín Aprender de los Mejores con las experiencias de los ganadores de los Premios de Calidad y Excelencia
- Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, que puede ser descargado desde nuestra página web: Modelo Iberoamericano
- Glosario de Términos de Calidad y Excelencia Iberoamericanos, que puede ser descargado desde nuestra página web: Glosario de Términos
- INFOISO: Descripción de las normas ISO y referencias internacionales relativas a los sistemas de gestión más conocidos.
- Metodologías para la Excelencia: Descripción de las herramientas de Calidad y Excelencia más utilizadas.
- Autoevaluación de la Gestión Sostenible: Basada en los 10 principios de la Gestión Sostenible, sirve para evaluar su nivel e identificar áreas de mejora.

Disponible en Internet www.fundibeq.org

FUNDIBEQ quiere además, aprovechar el enorme conocimiento de los ganadores para facilitar el camino a otras organizaciones y por ello, ha desarrollado el programa «Aprender de los Mejores».

1.4 Programa Aprender de los Mejores.



El Programa Aprender de los Mejores es una iniciativa de Cooperación Iberoamericana en materia de Calidad y Excelencia y se desarrolla a través de 3 canales: las Convenciones de Excelencia en la Gestión, la Base de Datos de Buenas Prácticas y Relatorios y el Boletín Aprender de los Mejores.

El objetivo del Programa Aprender de los Mejores, es por tanto contribuir a mejorar la competitividad del tejido industrial y económico de los países Iberoamericanos, a través de la difusión de experiencias de éxito de ganadores “clase mundial” del Premio

Iberoamericano y de los Premios Nacionales y Regionales de la Calidad y la Excelencia.

REDIBEX - Red Iberoamericana de Excelencia en la Gestión

REDIBEX es una red flexible de intercambio y cooperación mutua que tiene como propósito primordial, ser un foro permanente de cooperación e intercambio para generar sinergias y fortalecer a los Premios Nacionales de Calidad como impulsores de la competitividad y con ello, mejorar la capacidad de gestión de las organizaciones de Iberoamérica.



Las reuniones se realizan de manera bianual, en los lugares que por consenso se determinen.

Disponible en Internet www.redibex.org

En septiembre de 2003, en Lima, Perú, se constituye formalmente la Red Iberoamericana de Excelencia en la Gestión, integrada por las Organizaciones

Promotoras de la Calidad que, dentro de sus actividades, tienen la orientación técnica y la operación de los Premios a la Calidad, enmarcados en Modelos de Excelencia en la Gestión: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, Iberoamérica (Fundibeq), México, Paraguay, Perú, Portugal y Uruguay.

La misión de Redibex es “Promover la cooperación e intercambio de conocimiento para fortalecer la innovación, difusión y uso de modelos, sistemas y prácticas de excelencia en la gestión en las organizaciones, como medio para impulsar la competitividad y sostenibilidad en Iberoamérica y elevar la calidad de vida de sus habitantes”.

La visión es “Ser referente internacional por la generación y transferencia de conocimiento de excelencia en la gestión y por la contribución al incremento de la competitividad de Iberoamérica”. Los objetivos establecidos son los siguientes:

1.5 ISO - Organización Internacional de Estandarización

Figura _ Logo ISO



Fuente: www.iso.org

ISO (Organización Internacional de Estandarización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO.

Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica. Las Normas Internacionales se redactan de acuerdo con las reglas establecidas en la Parte 2 de las Directivas ISO/IEC.

Disponible en Internet www.iso.org

Foto Asamblea General ISO, Ginebra, Septiembre de 2007



Fuente: Autora

La tarea principal de los comités técnicos es preparar normas internacionales. Los proyectos de normas internacionales adoptados por los comités técnicos se envían a los organismos miembros para su votación. La publicación como norma internacional requiere la aprobación por al menos el 75% de los organismos miembros con derecho a voto.

Dentro del contexto de la calidad y la excelencia en la gestión, es importante señalar que la ISO, cuenta con un comité técnico internacional, a través del cual estudian, revisan y actualizan, estándares internacionales que se convierten en referente para las organizaciones, en torno al aseguramiento y la gestión de la calidad, este es el comité 176, y cuenta con la participación de expertos más de diferentes países, entre los que se encuentra representación de la región Iberoamericana, su presidente actualmente es el señor Gary Cort.

De igual manera, es importante señalar que en cada uno de los países miembros, existe un comité espejo del 176, que adelanta funciones similares, con la participación de representantes de diferentes sectores y grupos de interés, como la industria, el sector público, el sector privado, la academia, entre otros, el funcionamiento de estos comités es coordinado por los Institutos Nacionales de Normalización.

La última sesión del comité internacional de la ISO, para el aseguramiento y la gestión de calidad TC 176, se realizó en junio de 2010, en Bogotá Colombia, coordinado y organizado por el ICONTEC y auspiciado por La agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional.

CAPÍTULO SEGUNDO

MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EXCELENCIA EN IBEROAMERICA

Apreciados lectores, en este capítulo encontrarán, una descripción general de los respectivos modelos de calidad y excelencia que han logrado posicionarse en el contexto Iberoamericano, particularmente en Argentina, Colombia, Chile, España y México, como referentes de gestión y evaluación, algunos de estos, son el modelo ISO 9000, 9001, 9004, GP1000, EFQM, NEIG, Modelo Nacional de Competitividad, Modelo Iberoamericano de la Calidad, entre otros.



2. Modelo de Sistemas de Gestión de Calidad bajo las Normas ISO 9000

Las Normas de la serie o familia ISO 9000 son preparadas por el Comité Técnico ISO/TC 176, Aseguramiento y Gestión de Calidad; en Colombia estos temas son trabajados por un Comité Técnico Espejo, conocido como el TC 10.

El modelo ISO 9000, es presentado a través de tres normas técnicas, enfocadas a la implementación y operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces, establecidas por la Organización Internacional de Estandarización (ISO), estándares que se aplican a cualquier organización. Aparece por primera vez en 1987 y son revisadas y actualizadas periódicamente, a través de un riguroso trabajo de normalización, desarrollado por comités nacionales e internacionales, en los que diferentes grupos de interés contribuyen a la construcción de estos estándares.

Estas normas son aplicadas por organizaciones que buscan implementar sistemas de gestión de calidad, generar confianza entre sus proveedores, a mejorar los servicios dirigidos a sus usuarios o clientes. También son aplicadas estas normas a organizaciones dedicadas a la asesoría, formación y auditorías sobre sistemas de gestión de calidad, entre otras. Cada una de las normas que conforman esta familia ISO 9000, tiene propósitos específicos en cada uno de sus miembros así:

2.1 La ISO 9000

Describe los fundamentos, términos, definiciones, y los principios de calidad que orientan a las organizaciones, para implementar sistemas de gestión.

Estos principios son 8 y constituyen los fundamentos esenciales, la filosofía que debería animar a las organizaciones para enfocarse en la calidad; estos son:

- Enfoque al Cliente.
- Liderazgo.
- Participación del Personal
- Enfoque Basado en Procesos
- Enfoque de Sistema para la Gestión
- Mejora Continua
- Enfoque Basado en Hechos para la Toma de Decisiones
- Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor.

Estos ocho principios constituyen la base de los sistemas de gestión.

En relación con el Sistema de Gestión de Calidad – S.G.C. - y otros sistemas de gestión, la norma ISO 9000, señala que “el S.G.C. es aquella parte del sistema de gestión de la organización,

enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas según corresponda”.

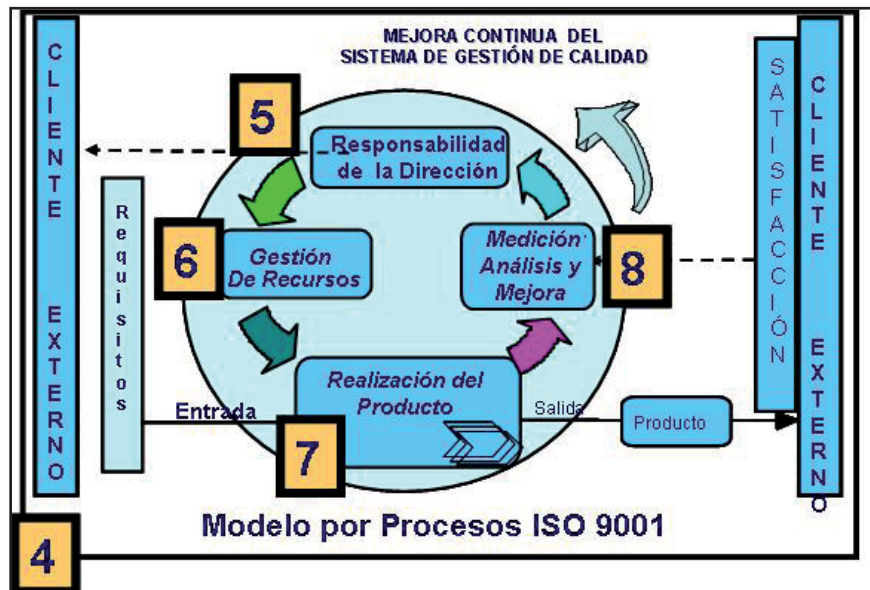
Los principales términos y definiciones que esta norma presenta para que se logre un lenguaje común en la implementación de sistemas de gestión de calidad, se encuentran agrupados temáticamente, en relación con:

- La calidad
- La gestión
- La organización
- El proceso y producto
- Las características
- La conformidad
- Y términos y definiciones relativos a la documentación entre otros.

2.2. El Modelo ISO 9001

El propósito de la norma ISO 9001 es presentar de manera específica los requisitos para un sistema de gestión de calidad, estos son genéricos por lo tanto aplicables a cualquier tipo de organización independiente de su razón de ser, sector o tamaño

Figura 8-1. Modelo por Procesos ISO



Fuente: Norma NT

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la figura 8, ilustra los vínculos entre los procesos presentados en los Capítulos 4 a 8.

Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente, requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. El modelo mostrado en la figura 1 cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

Los requisitos para implementar un sistema de gestión de la calidad, son presentados detalladamente en cinco capítulos entre el cuatro y el ocho, denominados así:

- El cuarto sistema de gestión de calidad
- El quinto responsabilidad de la dirección
- El sexto gestión de los recursos
- El séptimo realización del producto y
- El octavo medición, análisis y mejora.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

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

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

2.3 El modelo ISO 9004

La ISO 9004 versión 2009, denominada “Gestión para el éxito sostenido de una organización – Un enfoque basado en la gestión de la calidad”.

Esta norma propone directrices que puede decirse invita a pasar de la mejora, hacia el ÉXITO SOSTENIDO, y que es una propuesta para organizaciones que van más allá de los mínimos y se conducen con liderazgo gerencial.

Hemos asistido a más de dos décadas de penetración de los estándares internacionales, sobre sistemas de gestión de la calidad, con propuestas tendientes a concentrar a las organizaciones en el aseguramiento de la calidad de los productos y la satisfacción de los clientes, así como en una orientación hacia la mejora del desempeño; ese ha sido el enfoque de la conocida serie ISO 9000, que incluye las normas ISO 9000, 9001 y 9004.

Sin duda este ha sido un gran aporte para que muchas organizaciones emprendan, una ruta de mejoramiento continuo; sin embargo, el contexto global cambiante en los escenarios económicos, políticos y sociales, exige de los empresarios un nuevo foco gerencial, que apunte no solo a la mejora del desempeño, sino que persiga con gran liderazgo el éxito sostenido.

Esta versión aprobada en noviembre de 2009, es complementaria con las demás normas de sistemas de gestión, aunque puede ser aplicada de forma independiente.

Su orientación conduce a que las organizaciones amplíen su horizonte, considerando como importantes otras partes interesadas además del cliente, es decir que los socios, los colaboradores o empleados, los proveedores, las autoridades y la sociedad en general, entran a jugar un papel mucho más importante en la organización, tanto en la entrada como el resultado final de la gestión.

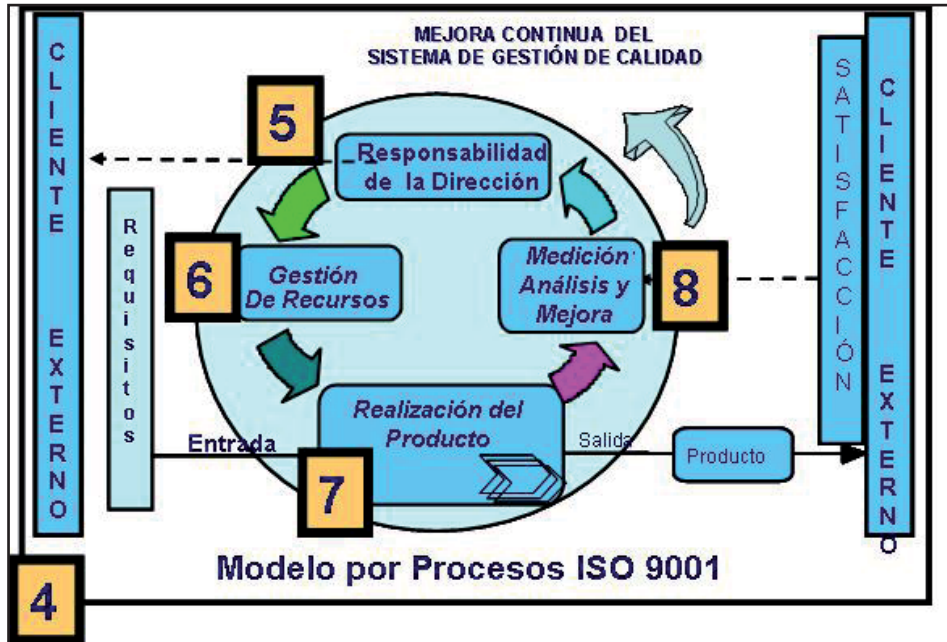
Para alcanzar ese enfoque, la norma ISO 9004:2009, ha ampliado su comprensión y orientación, articulando nuevos elementos, que sumados a los que ya se conocían en el clausulado de la versión 2000, entran a establecer nuevos rumbos, desafíos, retos organizacionales y gerenciales, no requisitos, pues esta norma, no tiene propósitos certificables.

Justamente, ese carácter de no certificable de la ISO 9004, ha logrado cautivar menos lectores y menos usuarios, pese a tener un importante valor agregado en sus contenidos y un apoyo pedagógico en la implementación de los sistemas de gestión de la calidad; dado que las expectativas y los intereses de las organizaciones están bastante encaminadas a la certificación, lo cual es útil y de impacto, sin embargo, el escenario de la competitividad actual en el ámbito mundial, exige mucho más.

Es de anotar la alineación que se encuentra en esta nueva versión de la ISO 9004:2009, con los Modelos de Excelencia que se aplican en diferentes países, dado su enfoque en elementos como: innovación, mercadeo, benchmarking, tecnología, información, aprendizaje y la gestión del conocimiento, así como la orientación a otras partes interesadas. Entre los modelos reconocidos que contemplan algunos de estos elementos se puede señalar a manera de ejemplo: El Modelo Iberoamericano de la Calidad de la Gestión, el Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión - EFQM, el Modelo de Excelencia Malcom Baldrige, el Modelo Colombiano de Excelencia en la Gestión - Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión entre otros.

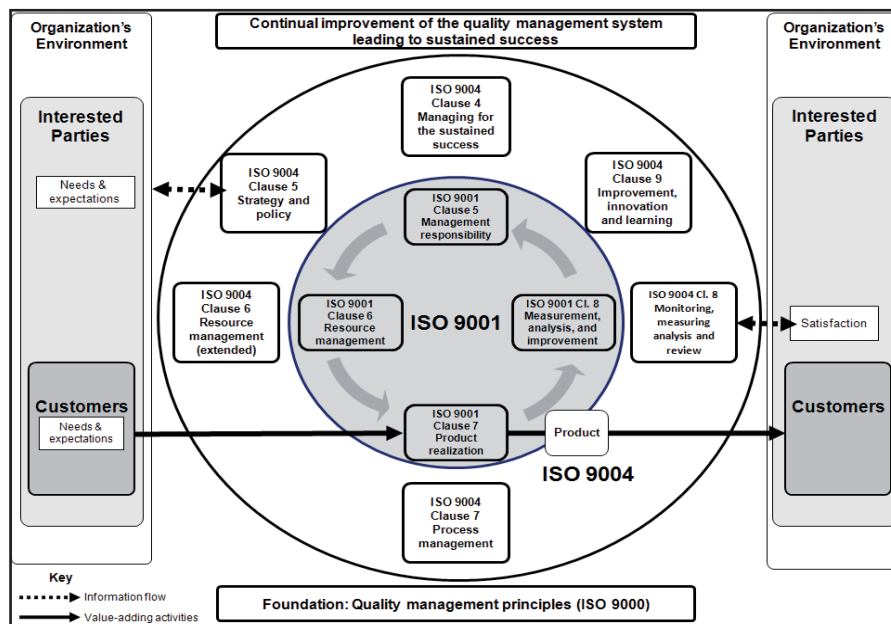
Si se realiza un ejercicio comparativo entre los dos “modelos de gestión de la calidad basado en procesos”, presentados en la figura 9 tanto de la ISO 9004 versión 2000, como de la ISO 9004: 2009; se observan nuevos componentes.

Figura 9. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.



Fuente: ISO 9004: 2000

Figura 10. Modelo ampliado de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.



Fuente: ISO 9004:2009

Se observa que la gestión hacia el éxito sostenido, además de orientarse a las partes interesadas, trae un nuevo enfoque en elementos importantes de carácter gerencial, como son: la estrategia, la innovación y el aprendizaje, entre otros.

A continuación se presenta una tabla que permite identificar y comparar los capítulos entre la saliente y entrante versión de la norma ISO 9004, salta a la vista que la versión 2009, ya no tiene 8 sino 9 capítulos y que ha sido enriquecida en su orientación técnica, pedagógica y estratégica.

Entre los principales valores agregados que la ISO 9004:2009 trae en el contenido de sus capítulos, se pueden señalar los siguientes:

Cuadro 5 Comparativa de capítulos

TABLA COMPARATIVA DE CAPÍTULOS	
ISO 9004:2000	ISO 9004:2009
1.OBJETIVO Y CAMPO DE APLICACIÓN	1.OBJETIVO Y CAMPO DE APLICACIÓN
2.REFERENCIAS NORMATIVAS	2.REFERENCIAS NORMATIVAS
3.TÉRMINOS Y DEFINICIONES	3.TÉRMINOS Y DEFINICIONES
4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	4 GESTIÓN PARA EL ÉXITO SOSTENIDO DE UNA ORGANIZACIÓN
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	5 ESTRATEGIA Y POLÍTICA
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS	6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO	7 GESTIÓN DEL PROCESO
8. MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA	8 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y REVISIÓN
	9 MEJORA, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

Fuente: autora

- El objeto y campo de aplicación como ya se orienta en lograr el éxito sostenido.

- También se encuentran unos términos y definiciones que además de los que se aplican de ISO 9000:2005, son de gran utilidad para la comprensión de los capítulos de la ISO 9004; en estas definiciones encontramos: “Éxito Sostenido, <de una organización> resultado de la capacidad de una organización para lograr y mantener sus objetivos a largo plazo”, y “Entorno de la Organización, combinación de factores internos y externos y de condiciones que pueden afectar el logro de los objetivos de una organización, y a su comportamiento hacia las partes interesadas”.

- **El capítulo 4. Gestión para el Éxito Sostenido de una Organización**, orienta a la dirección a la implementación del sistema de gestión de la calidad, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de las diferentes partes interesadas, estableciendo procesos cuyo desempeño esté acorde con el entorno organizacional, los posibles cambios de manera equilibrada y a largo plazo, hace gran énfasis en la importancia de tener como base los principios de gestión de calidad, presentados en la ISO 9000:2005, los cuales por su gran importancia se encuentran como anexo en la 9004:2009.

- **El capítulo 5. Estrategia y política**, da un enfoque estratégico para que la alta dirección enfoque su gestión para el éxito sostenido con base en su horizonte estratégico, misión, visión y valores, siendo importante que la estrategia, política y planes sea desplegada y comunicada entre todas las partes interesadas de la organización, asegurando su desarrollo a largo plazo.

- **El Capítulo 6. Gestión de los Recursos**, con una nueva comprensión, dando un alcance especial al incluir de manera explícita un tema que se ha extrañado bastante como es el recurso financiero, y detalla otro tipo de recursos como los humanos, los proveedores y los socios, la infraestructura, el ambiente de trabajo y un aporte novedoso en cuanto al conocimiento, la información y la tecnología, así como los recursos naturales.

- **El Capítulo 7. Gestión del Proceso**, presenta en torno a la gestión de los procesos, la importancia de que estos sean planificados y alineados con la estrategia de la organización, con la adecuada determinación de las actividades, recursos métodos, así como los respectivos responsables y controles que estos demandan para responder a las expectativas de las partes interesadas.

- **El Capítulo 8. Seguimiento, Medición, Análisis y Revisión**, complementa el enfoque de la medición y análisis, que se tenía en la versión anterior, con una importante orientación al seguimiento y la revisión para asegurar los resultados, a partir de indicadores claves que permitan la adecuada toma de decisiones a la alta dirección para mejorar el desempeño de la gestión.

Este capítulo hace una importante propuesta de autoevaluación sistemática, para determinar el desempeño y nivel de madurez de la organización; para lo cual presenta el anexo A, también resulta novedosa la orientación que en este capítulo se hace para la aplicación de estudios comparativos que permitan generar las mejores prácticas en el desempeño de las organizaciones.

- **Capítulo 9. Mejora, Innovación y Aprendizaje**, La mejora buscar ser de mayor impacto, con la propuesta de la nueva ISO 9004, su foco va más allá de las acciones correctivas y preventivas, en esta versión se exploran nuevos escenarios como son: la innovación y el aprendizaje, los cuales resultan ser retos inaplazables para las organizaciones de talla mundial y altamente competitivas, que persiguen el éxito sostenido.

Anexos. Esta innovadora norma ISO 9004:2009, propone 3 anexos, presentando en el A: una herramienta de autoevaluación, donde se detalla en que consiste la autoevaluación y una matriz, donde se describen cada uno de los capítulos de la norma y cinco criterios para determinar si el nivel de madurez de la organización, es básico, proactivo, flexible, progresivo o si se encuentra en el logro del éxito sostenido; se destaca la valiosa gestión española, liderada por el señor Tomás Orbea, Director de FUNDIBEQ para el desarrollo de este anexo, en el que la norma UNE 66174 ha sido una importante fuente.

También se encuentra el Anexo B, que presenta los Principios de la Gestión de la Calidad, y una descripción de estos y el Anexo C, en el que se presenta la tabla de correspondencia entre los capítulos de la Norma ISO 9001 y la ISO 9004:2009. Los tres anexos de gran importancia e interés para los diferentes usuarios de esta norma, que seguramente serán muchos más que los de la anterior versión, por el gran valor que esta aporta.

Un poco de historia de la evolución de la norma ISO 9004:2009

Después de haber presentado esta norma, sus novedades, valores agregados, diferencias con la versión anterior, es importante conocer un poco de historia presentada por el propio líder del Grupo de Tareas que ha trabajado para el desarrollo de la nueva norma ISO 9004:2009; Bob Alisic, quien hace parte del Comité Técnico ISO/TC/176, también es miembro del equipo de taller IWA 4, Gestión de Calidad para Gobiernos Locales y del Consejo Mundial de Calidad de IWA 4.

A) la especificación de diseño de la norma se hizo en dos sesiones (Grupo de Tareas 1,17), en noviembre de 2004 en Kuala Lumpur / Malasia y en mayo de 2005, en Cartagena / Colombia

B) La norma se desarrolló en las siguientes reuniones (TG1.20): en octubre de 2005 en Panamá / Panamá Conceptos básicos y Proyecto de Trabajo 1 (WD1), en junio de 2006 en Tralee / Irlanda Proyecto de Trabajo 2 (WD2), en noviembre de 2006 en Busán / Corea del Comité Proyecto 1 (CD1), en junio de 2007 en Helsinki / Finlandia Comité Proyecto 2 (CD2), en noviembre de 2007 en Berna / Suiza, Comité Proyecto 3 (CD3), en mayo de 2008 en Novi Sad / Serbia Proyecto de Norma Internacional (DIS), en febrero de 2009 en Tokio / Japón Proyecto Final de Norma Internacional (FDIS), en noviembre de 2009 se espera la publicación de la norma.

C) El Número de miembros en el equipo del Grupo de Tareas TG1.20, En promedio aproximadamente 40 expertos internacionales asistieron a cada reunión.

D) Los países representados en las reuniones del Grupo de Tareas 1,20: Alemania, Argentina, Australia, Bélgica, Brasil, Colombia, Canadá, China,

República Checa, Dinamarca, Egipto, Francia, Finlandia, Alemania, Israel, Irán, Italia, Irlanda, India, Japón, Corea, México, Malasia, Países Bajos, Federación de Rusia, Rumania, Suecia, Eslovenia, Serbia, España, Sudáfrica, Singapur, Suiza, Tailandia, Turquía, Estados Unidos, Reino Unido y Venezuela

E) Los enlaces representados en TG1.20: INLAC, NORMAPME, CLEPA, IQNET y FUNDIBEQ.

Equipo de Trabajo para el desarrollo de ISO 9004:2009.

Se debe reconocer el trabajo de cada uno de los miembros del comité internacional ISO/TC 176 – SC 2- GW 20; así como a los integrantes de los comités espejos que desde cada uno de los países, han contribuido de manera comprometida y desinteresada, en el desarrollo de la ISO 9004:2009 y de la normalización a nivel mundial.

Esta norma será publicada en el marco de la gestión del señor Gary Cort, como Chairman del TC/ISO/176, y con el destacado aporte de los señores Charles Currie y José Domínguez. Con quienes se ha logrado un importante trabajo en equipo como líderes de la calidad en el mundo.

Una mención especial al señor Bob Alisic de Holanda, Responsable del grupo de tareas, quien por su dedicación y excelente gestión, aseguró que la versión 2009 de la ISO 9004, entregue un aporte innovador para la gerencia de las organizaciones, que buscan el éxito sostenido.

Foto. Algunos miembros del ISO/TC/176/ TG1.20, aseguramiento y Gestión de Calidad, en el que participan mas de 40 países, representantes: Japón, China, Italia, España, Canadá, Israel, Francia, Estados Unidos, Reino Unido, México y Colombia, entre otros, con su líder a la derecha Bob Alisic, en Novid Sad – Serbia.



Fuente: Autora

FOTO. Algunos miembros del Comité Colombiano de Gestión de Calidad TC 10, espejo del TC 176. Algunas de las Empresas que participan: ETB, CINTEL, DOTECDAR, ECOPETROL, PROYEEL LTDA, DISAN, CIMSA, GEOMATRIX, HTM, COLEGIO CORPORACIÓN EDUCATIVA MINUTO DE DIOS, LAFFAYETTE, GRUPO RECORDER, ECSI S.A, COMPENSAR, TELEFÓNICA, INLAC, CODENSA, ICOLLANTAS – EAAB, MICHELIN, ACCIÓN SOCIAL PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA entre otras.



Fuente: Autora

2.4. Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos para la Rama Ejecutiva del Sector Pública Colombiano

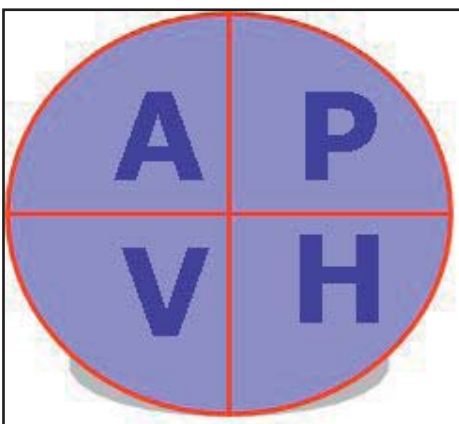
Este modelo es presentado en la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública, denominada NTCGP 1000; la cual fue expedida bajo el marco legal de la Ley 872 de diciembre 30 de 2003, conocida como la Ley de Calidad para la Gestión Pública, y mediante el Decreto 4110 el 9 de diciembre de 2004, que reglamenta su aplicación.

Esta norma técnica fue revisada y actualizada mediante el decreto 4485 de noviembre 19 de 2009, como resultado de un riguroso trabajo liderado por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP y el Instituto Colombiano de Normas Técnicas – ICONTEC, a través

de un comité técnico conformado por entidades públicas que han alcanzado un reconocimiento importante por su trayectoria en la implementación de estos modelos de gestión, como: Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, Alcaldía Mayor de Bogotá, Empresas Públicas de Medellín, INDUMIL, Grupo Regional ISO de la Universidad de Antioquia y el Ministerio de Industria y Turismo.

Entre los propósitos de la implementación de esta norma se señala la “transformación en la forma de gerenciar las instituciones estatales, la cual constituye un rompimiento al paradigma que impedía la legitimidad y efectividad de la acción del Estado; la gestión de calidad le brinda a estas instituciones la oportunidad de dinamizar las buenas prácticas de administración”.

Figura. Ciclo de Mejoramiento Continuo



La implementación de los requisitos propuestos por la norma NTCGP 1000, en el modelo de gestión por procesos, puede aplicarse de manera articulada con la metodología conocida como el ciclo de mejoramiento continuo, la cual involucra diferentes actividades estratégicas para el aseguramiento de los resultados en una organización. Este ciclo encierra un PHVA, que significa “Planear, Hacer, Verificar y Ajustar o Actuar para la Mejora”.

Fuente. Autora

Con el propósito de fortalecer la prestación de los servicios públicos, es importante que en las Entidades Públicas se planee lo que se hace, se haga lo que se planea, se verifique lo que se hace y se ajuste o mejore lo que se verifica.

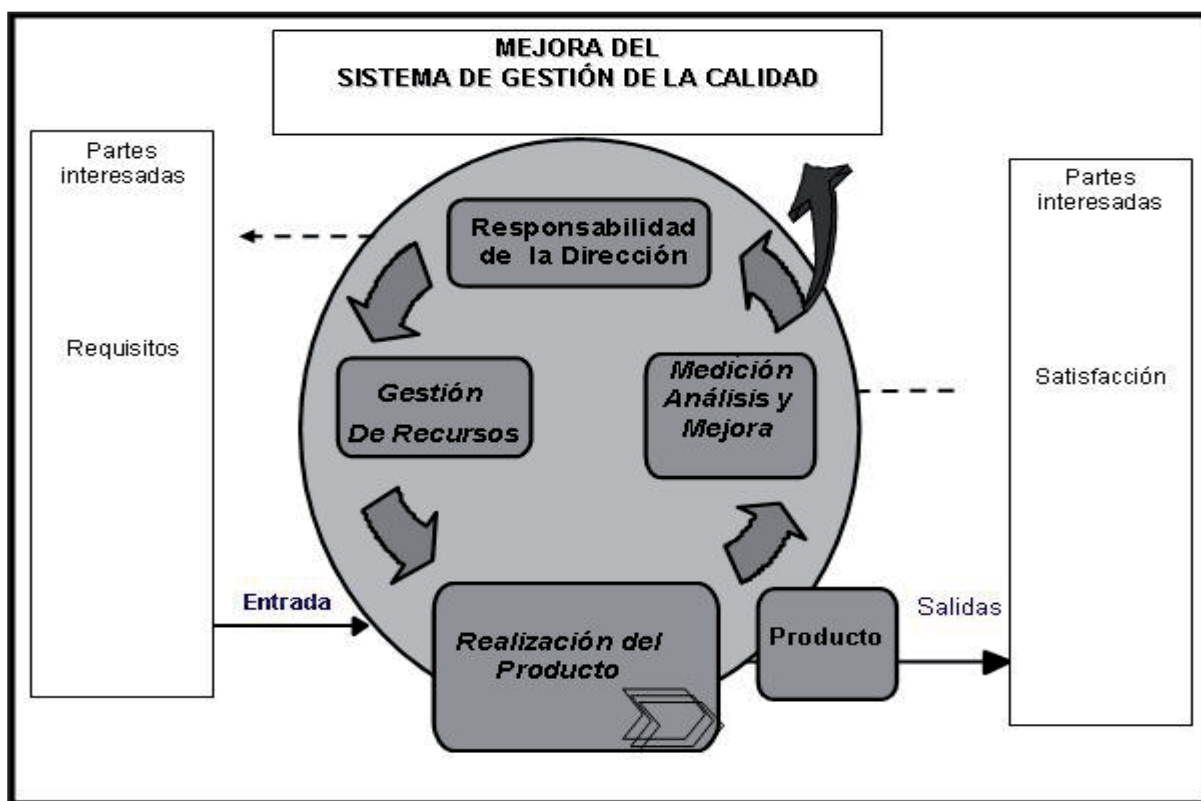
Planear: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con requisitos del cliente y las políticas de la entidad.

Hacer: Implementar los procesos

Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y/o servicios respecto a los objetivos y los requisitos para el producto y/o servicio, e informar sobre los resultados.

Actuar o ajustar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Figura. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



Fuente: Norma NTC GP 1000: 2009

Como base para la elaboración de la Norma Técnica de Calidad – NTCGP 1000, se han empleado las normas internacionales ISO 9000, 9001 y 9004, sin embargo, el modelo que presenta esta norma NTCGP 1000, ha integrado principios, conceptos y requisitos adicionales a los del estándar de las ISO, generándole unos valores agregados importantes para el contexto de la gestión pública.

Algunas de las diferencias entre la NTCGP 1000 y las normas ISO 9000 y 9001.

Principios de Calidad. El capítulo uno, de la NTCGP 1000, acoge para el modelo de gestión de calidad de las entidades públicas, los ocho principios de gestión de calidad de la norma internacional ISO 9000 y le adiciona dos, considerados de gran importancia para la gerencia de lo público como son; Coordinación, Cooperación y Articulación, tanto al interior de las entidades, como a nivel interinstitucional, para contribuir al beneficio de los usuarios así como al uso racional de los recursos; así como se adiciona el décimo principio denominado, Transparencia, fundamentando la importancia de las actuaciones claras y de facilitar el control social.

Compatibilidad. De igual manera el capítulo uno, incorpora una orientación importante que destaca la compatibilidad del modelo de gestión de calidad de la NTCGP 1000, con otros sistemas de gestión o de control, así como con otras normas y políticas; entre los que se señalan algunos aplicables a la gestión pública colombiana, como el sistema de control interno, el sistema de desarrollo administrativo y otros de aplicación internacional como el sistema de gestión ambiental, o el sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional, bajo estándares como ISO 14001 y OHSAS 18001, respectivamente, entre otros.

Objeto y Campo. En el segundo capítulo se presenta el objeto y campo de aplicación, existe una diferencia importante, en cuanto al carácter de obligatoriedad que le da al sistema de gestión de gestión de calidad, el marco de la Ley 872, como una herramienta de gestión que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades.

Adicionalmente, el objeto de la NTCGP 1000:2009, señala unos recuadros orientadores para promover la implementación y evitar duplicación con el modelo estándar de control interno, aplicable a las entidades públicas colombianas.

Términos y Definiciones. En el tercer capítulo la NTCGP 1000, presenta los términos y definiciones, alineada con ISO 9000:2005, sin embargo, le adiciona y adapta algunos términos a la comprensión y manejo de la gestión pública, entre ellos: Entidades, Gestión Documental, Adquisición de Bienes y Servicios, Parte Interesada, Riesgo, función de una entidad, efectividad.

Denominación de los capítulos. Del capítulo 4 al 8, que señalan los requisitos para implementar el sistema de gestión de calidad, la NTCGP 1000, retomó todos los requisitos de la norma ISO 9001, entre los capítulos cuatro y ocho, manteniendo en general la misma denominación de cada uno de los capítulos de la ISO 9001, realizando solo un ajuste en el capítulo siete así: el capítulo cuatro es igual, Sistemas de Gestión de Calidad, el cinco es igual, Responsabilidad de la Dirección, el seis es igual, Gestión de los Recursos, en el siete se adiciona a la Realización del Producto de ISO 9001, la denominación "o Prestación del Servicio", y el ocho, se mantiene igual con Medición Análisis y Mejora, esto muestra que se mantiene una clara alineación con el estándar internacional.

En la descripción de los requisitos se observan algunas diferencias, con algunos elementos complementarios o adicionales abordados por la NTCGP 1000, entre los que se destaca:

El enfoque a servicios. En la descripción de los requisitos particularmente en el capítulo siete la NTGP 1000, utiliza un lenguaje explícito de servicio, complementario al de producto.

El alcance integral. En la implementación del sistema de gestión de calidad de calidad debe buscarse la integralidad, y abarcar todos los procesos de la entidad, lo que contribuye a que las entidades públicas no implementen el sistema de gestión de calidad en procesos aislados, sino de manera integral todos los necesarios para el cumplimiento de la función de la entidad; como lo indica la norma en el requisito 4.1 "este sistema incluye de manera integral todos los procesos de la entidad que le permiten cumplir su función", alineado con el marco legal establecido en la Ley 872 de 2003 en sus artículos 2 y 3.

La orientación a partes interesadas. La NTCGP, no hace una consideración en el modelo de gestión por procesos que involucra no solo a los clientes, sino a las partes interesadas, en razón de la naturaleza de la gestión pública.

Gestión del Riesgo. Se adicionaron requisitos que exigen a las entidades públicas incorporar a su gestión de la calidad, aspectos importantes relacionados con la administración o gestión del riesgo, como se relaciona a continuación: en la descripción de los requisitos generales 4.1, indicando que la entidad debe establecer controles sobre los riesgos identificados y valorados que puedan afectar la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos de la entidad; también, en la revisión del sistema por parte de la dirección 5.6.2, donde se indica que como información de entrada se debe incluir entre otros, los resultados de la gestión realizada sobre los riesgos identificados para la entidad, los cuales deben estar actualizados; así mismo, en la producción y prestación del servicio 7.5.1, donde se indica que esta debe hacerse bajo condiciones controladas, las cuales deben incluir cuando sea aplicable entre otros, los riesgos de mayor probabilidad e impacto.

Medición del impacto. La exigencia superior en cuanto al seguimiento y medición de los procesos, gestión en términos de eficacia, eficiencia y efectividad, superando con esto los propósitos en cuanto a la eficacia, que se le han atribuido a la 9001 y los de eficiencia que se le han atribuido a la ISO 9004; el propósito de la efectividad, se ha orientado al impacto en el logro de los resultados y en el uso de los recursos, esta última puede ser medible por procesos, grupos de procesos o de manera global en la entidad.

Anexos. La NTCGP 1000:2009, adiciona cinco anexos que resultan bastante orientadores para la implementación del sistema de gestión de calidad, de igual manera, resultan pedagógicos para los usuarios de esta norma y de otras relacionadas con otros sistemas de gestión y de control.

Entre los anexos se encuentran cuatro que son de tipo informativo, cuyo contenido es complementario a los contenidos de la NTCGP 1000:2009, estos como son: el Anexo A. el cual informa sobre la normatividad asociada con la implementación del sistema de gestión de la calidad, el Anexo B. que informa la correspondencia entre el sistema de gestión de la calidad, el sistema de control interno y el sistema de desarrollo administrativo, el Anexo D. que informa los cambios entre la norma NTCGP1000:2004 y la NTCGP1000:2009 y el Anexo E, que informa la Bibliografía utilizada para el desarrollo de la NTCGP 1000:2009.

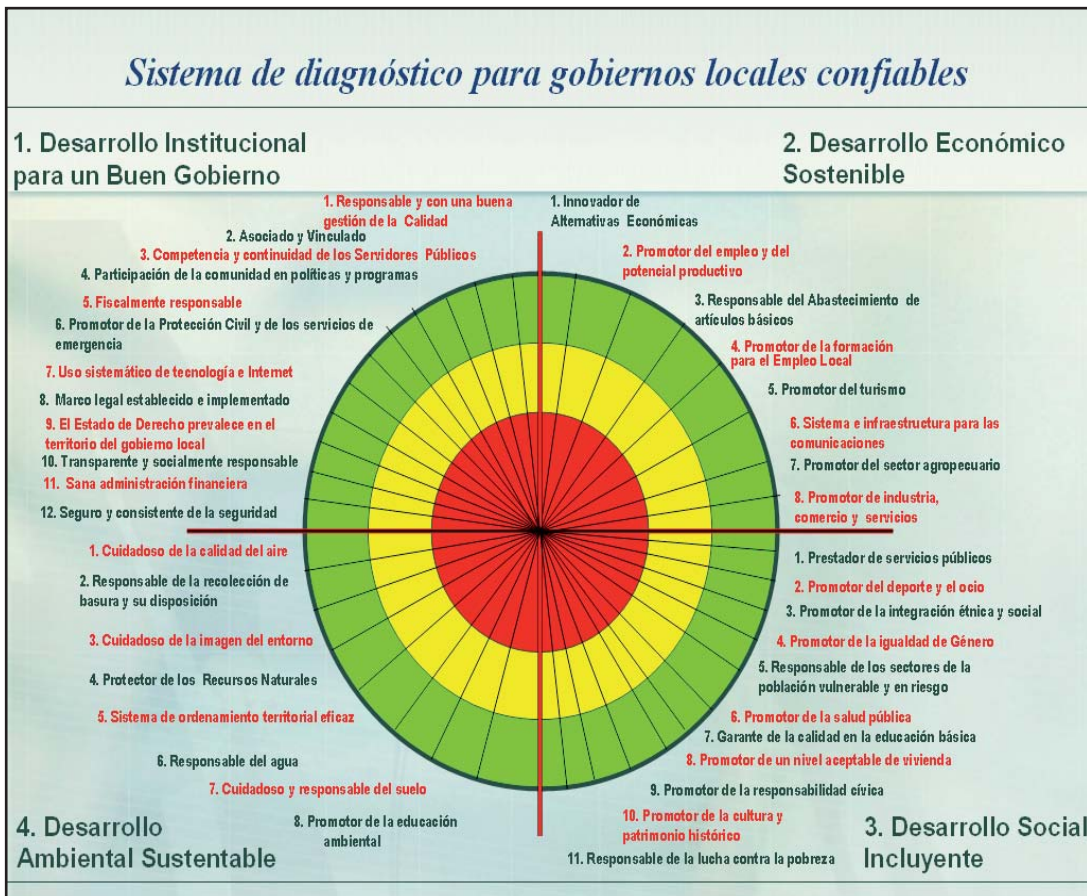
Y el Anexo C. que presenta una valiosa correspondencia entre la NTC-OHSAS 18001:2007, NTC-ISO 14001:2004 y la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, NTCGP 1000:2009, el cual se constituye de gran valor principalmente, para las entidades públicas orientadas a una gestión integral y holística, en relación con la gestión enfocada en la calidad del cliente, en el bienestar de los empleados y en la protección de recursos para la sociedad en general.

2.5 Modelo IWA 4 (Acuerdo de Trabajo Internacional)

Proviene de la guía internacional para la gestión de los gobiernos locales respaldada por la ISO, la cual proporciona herramientas sencillas pero poderosas que permiten mejorar el desempeño de los gobiernos locales; el objetivo es establecer directrices para ayudar a comprender e implementar un sistema.

Este documento IWA 4 proporciona información de algunos procesos típicos del gobierno local, y un anexo que describe un modelo de diagnóstico que se puede usar, como punto de partida para la implementación de un sistema de gestión de la calidad integral para construir un gobierno local¹. El diagnóstico, se desarrolla alrededor de 39 Indicadores Temáticos, y 254 Subindicadores Duros, que evalúan la gestión en cuatro ejes o cuadrantes de gran impacto para el cliente ciudadano y para lograr ser un gobierno confiable.

Figura. Sistema de Diagnóstico para Gobiernos Locales Confiables.



Fuente: IWA 4 2005 NMX – CC – 025 – IMNC – 2006

Reconocimiento Internacional de Gobierno Local Confiable

El Consejo Mundial de la Calidad (WCQ) ha entregado el reconocimiento en su primer nivel

¹ ESPINOSA, Armando Ing. Foro Mundial de Calidad. México, 2007

a aquellos gobiernos locales que puedan demostrar cumplimiento con los 39 indicadores del Anexo B del IWA 4, bajo una revisión minuciosa referida a evaluación de la conformidad (sustentadas en las normas internacionales de auditoría ISO 19011 e ISO/IEC FDIS 17021). El reconocimiento Internacional como gobierno confiable entregado al municipio de Irapuato en el 2007, y a Querétaro, Hermosillo y Acapulco.².

Foto. Otorgamiento a Municipio de Querétaro



Fuente: GADSDEN, Carlos. Foro Mundial de Calidad. México, 2008.

Foto. Reconocimiento para Gobiernos Confiables



Fuente: GADSDEN, Carlos. Foro Mundial de Calidad. México, 2008.

2.6 Modelo Gestión de Calidad de los Servicios Municipales y Sistema para Acreditar – Chile

A comienzos del año 2007, la Subsecretaría de Desarrollo Regional instituyó la Unidad de Calidad Municipal, la cual tuvo entre sus tareas principales diseñar y poner en marcha un Sistema de Acreditación y Gestión de Calidad de Servicios Municipales, basado en el modelo chileno de excelencia.

Con el fin de mejorar la calidad de los servicios municipales, fortalecer la capacidad de gestión de los municipios e instalar una cultura de mejoramiento continuo, la SUBDERE - con el apoyo del Centro Nacional de Productividad y Calidad (ChileCalidad) y la participación permanente de la Asociación Chilena de Municipalidades.

Este es un mecanismo de evaluación externo y de reconocimiento público a las municipalidades que alcancen determinados niveles de gestión de los servicios municipales, en comparación con las prácticas de gestión del Modelo.

- Mejorar la calidad de los servicios municipales que se entregan a la comunidad,
- Fortalecer la capacidad de gestión de las municipalidades,
- Instalar una cultura de mejoramiento continuo de los procesos de gestión de las municipalidades, basada en la Autoevaluación y la aplicación de planes o iniciativas de mejora como práctica permanente, y
- Reconocer los logros intermedios de gestión que vayan alcanzando las municipalidades a lo largo del camino hacia la excelencia.

Este sistema de acreditación, considera un Modelo de Gestión de Calidad, los conceptos esenciales del modelo están incorporados en siete categorías o criterios. Estos criterios agrupan un conjunto de prácticas que debería aplicar una municipalidad para mejorar el desempeño de sus servicios.

Los criterios 1, 2 y 3 abordan las principales actividades o procesos de la gestión global de la municipalidad. Los criterios 4, 5 y 6 evalúan la entrega de los servicios. El último criterio mide los resultados de la gestión municipal.

Figura. Modelo Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.



Fuente. Seminario Internacional de Calidad, Providencia 2008.

Este sistema de acreditación, del Modelo de Gestión de Calidad, tiene una serie de etapas, como la autoevaluación, su validación, la implementación de planes de mejoramiento de la gestión y el reconocimiento público para aquellas municipalidades que alcancen alguno de los tres niveles de Acreditación, como se muestra en la gráfica.

Figura. Niveles del sistema de acreditación



Fuente: Franklin Troncoso de la SUBDERE - Chile.

2.7 Modelos de Excelencia

Un Modelo de Gestión de Excelencia es un sistema integral que permite el ordenamiento estratégico en todos los ámbitos de una organización, a través de un ciclo de mejora continua de sus prácticas internas y del valor que entrega a sus usuarios y demás stakeholders (se refiere a todas las partes que tienen un interés comprometido en la organización). Constituye una guía para obtener mejores resultados, capaces de responder a los requerimientos de todas las partes involucradas en su éxito (propietarios, clientes, trabajadores, proveedores, sociedad)³

La tendencia mundial evidencia la utilización de los modelos de excelencia en la gestión, como instrumentos para el logro de la competitividad organizacional. El propósito de los modelos de excelencia es promover referentes de clase mundial para impulsar mejoramiento y alineamiento hacia la competitividad, la innovación y el aprendizaje organizacional⁴.

Antecedentes de los modelos de excelencia en Iberoamérica

En la historia de los modelos de excelencia y premios otorgados a la gestión, se destaca el de Japón, siendo reconocido, el Premio DEMIG, que corresponde a la máxima presea que se otorga en Japón a las empresas que practican con eficacia y eficiencia el TQM, Gestión de Calidad Total, de acuerdo a sus principios de gerencia, al tipo de industria, y al alcance del negocio. Este Premio se estableció en honor a Edwards Deming, uno de los más grandes gurús, conocido mundialmente como promotor de la aplicación estadística en las técnicas de control de calidad y uno de los denominados padres de la calidad.

Aunque Estados Unidos, no hace parte de la región Iberoamericana, se hace referencia en esta descripción al modelo Malcolm Baldrige, dado que fue un importante referente para la definición y establecimiento de los modelos de gestión en Iberoamérica a partir de los años 90.

2.8 Modelo Malcolm Baldrige Estados Unidos.

Entre los primeros Modelos de Excelencia que nacen en las Américas se encuentra el de Estados Unidos, en 1987, el cual fue creado a iniciativa de Malcolm Baldrige, Secretario de Comercio del Gobierno.

Con su impulso, los gerentes y expertos norteamericanos en mercadeo, planificación estratégica, gestión de recursos humanos y gestión de calidad se reunieron para generar las bases de un sistema que permitiera responder a la desmejorada situación en que se encontraba la economía norteamericana de entonces en relación a la competencia japonesa. Para hacerlo tuvieron en cuenta la experiencia de las más competitivas empresas norteamericanas del momento; no se trató de un ejercicio académico, sino de un aprendizaje desde la práctica. Nació así un modelo que enseñaba a las empresas a ser competitivas y que permitió recuperar la competitividad país. Veinte años después, este Modelo es una herramienta global que se utiliza en más de 70 países del mundo, en la mayoría de los cuales se promueve a través de los Premios a la Calidad.

El Modelo Malcolm Baldrige presenta una serie de criterios y puntajes acordes al grado en que dichos criterios son cubiertos por las empresas evaluadas, en la escala de este premio; para ser

³ Camino de Excelencia, Centro Nacional de Productividad y Calidad, Santiago de Chile, 2007.
⁴ Corporación Calidad

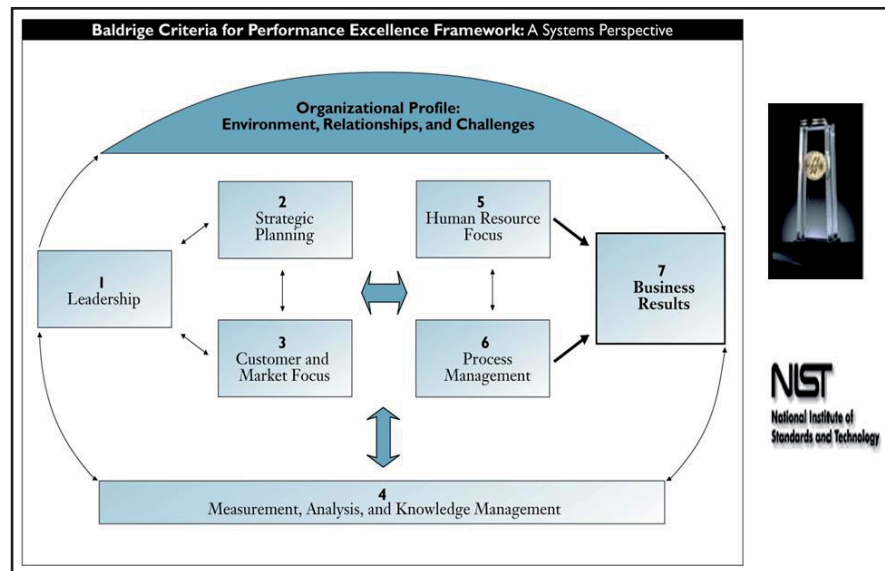
considerados negocios de categoría mundial, las empresas deben alcanzar entre 500 y 700 puntos. Lo interesante es que las propias empresas pueden autoevaluarse siguiendo las guías que el premio proporciona.

Los criterios que se utiliza en el modelo son:

1. Liderazgo
2. Planeación Estratégica
3. Enfoque al Cliente y Mercado
4. Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento a los Recursos Humanos
5. Enfoque a los Recursos Humanos
6. Gestión de Procesos
7. Resultados del Negocio

Figura. Modelo Malcolm Baldrige

Fuente: Disponible en Internet: www.quality.nist.gov



El Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST), es una agencia de los EE.UU. del Departamento de Comercio, que administra el Programa Nacional de Calidad Baldrige.

NIST EE.UU. promueve la innovación y la competitividad industrial por la promoción de la ciencia de medición, normas, y la tecnología de forma que mejoren la seguridad económica y mejorar la calidad de vida.

Este premio está limitado a empresas de los Estados Unidos de Norteamérica; sin embargo, se presenta en este contexto Iberoamericano, dado que el modelo Malcolm Baldrige ha sido

aplicado y servido como base para adaptar los fundamentos y criterios de los modelos de excelencia y premios nacionales en varios países de Iberoamérica y que hacen parte de Red Iberoamericana de Excelencia en la Gestión – Redibex, como se observará a continuación.

2.9 Modelo Chileno de Gestión de Excelencia

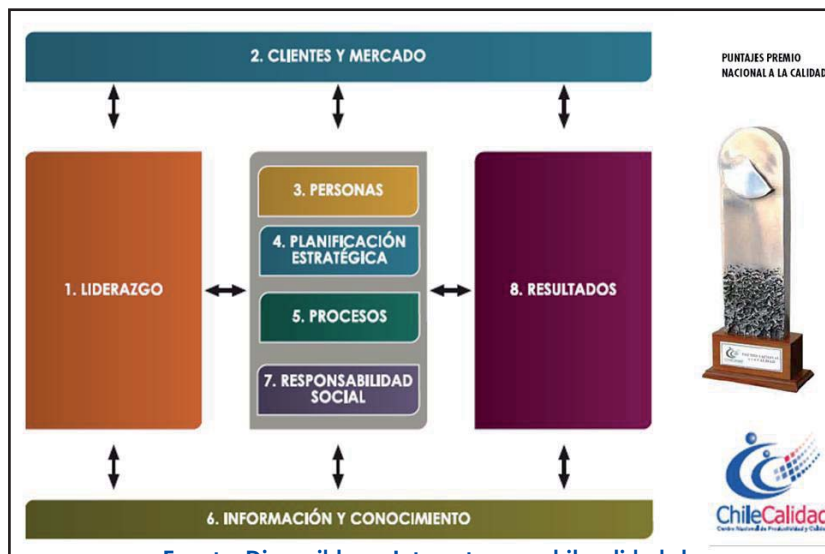
El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia ha sido desarrollado con base en el Modelo Malcolm Baldrige, por el Centro Nacional de Productividad y Calidad, ChileCalidad, esta institución opera desde 1996 como un Comité de la Corporación de Fomento de la Producción, Corfo, siendo un espacio de colaboración tripartita entre trabajadores, empresarios y servidores públicos para enfrentar los desafíos competitivos del país.

El directorio de ChileCalidad está compuesto por el Ministerio de Economía, el Ministerio del Trabajo, Corfo, la Central Unitaria de Trabajadores (CUT) y la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC).

ChileCalidad tiene como misión promover en el país un movimiento por la mejora continua y la innovación en la gestión organizacional de empresas y servicios públicos, mejorando significativamente su calidad, productividad y relaciones laborales; para eso, promueve y apoya la aplicación de modelos, herramientas y prácticas que han demostrado su eficacia y eficiencia en organizaciones exitosas en todo el mundo.

El esquema siguiente presenta los ocho criterios de evaluación considerados en el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia y muestran cómo los siete primeros confluyen al criterio “Resultados”, así como la interrelación entre todos ellos. Es útil para la autoevaluación y orientación de cualquier tipo de organización, sea del sector público, o privado, con fines de lucro o sin ella, pequeñas y grandes.

Figura. Esquema Global, Modelo Chileno de Gestión de Excelencia



Fuente: Disponible en Internet: www.chilecalidad.cl

El Modelo es un sistema de gestión integral que guía en el camino hacia la excelencia a todo tipo de organizaciones; el Modelo ordena la gestión según 8 criterios:

1. Liderazgo
2. Clientes y mercado
3. Personas
4. Planificación estratégica
5. Procesos
6. Información y conocimiento
7. Responsabilidad social
8. Resultados

Los criterios utilizados para la autoevaluación con base al Modelo Chileno de Gestión de Excelencia, tienen como propósito enfocar la atención de las organizaciones hacia aquellos principios inspiradores de la gestión, asociados objetivamente a la obtención de ventajas competitivas reales y duraderas en las empresas, y a ganancias de valor y eficiencia permanentes en los servicios públicos, desincentivando el desarrollo de estrategias basadas sólo o principalmente en ventajas artificiales o condiciones no sostenibles en el largo plazo. Entre los ganadores del modelo chileno en el sector público, se encuentra BancoEstado.

2.10 Modelo de Calidad, para el Sector Público, en Argentina

Figura. Premio para el Sector Público en argentina



La Subsecretaría de la Gestión Pública como autoridad de aplicación del Premio Nacional, presta asistencia técnica a Unidades, Organismos o Entes del Sector Público.

Fuente: Disponible en Internet: www.sgp.gov.ar

Objetivos del Premio

Promover el desarrollo y la difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en la producción de bienes y servicios que se originan en el Sector Público Argentino.

Estimular y apoyar la modernización y competitividad de las organizaciones públicas, para asegurar la satisfacción de las necesidades y expectativas de las comunidades.

Preservar el ambiente humano de trabajo y la óptima utilización de los recursos.

Promover la cultura de la calidad en todo el ámbito público para lograr un real aumento de la eficiencia y de la productividad del Estado en el marco de la Reforma Administrativa y así alcanzar la Calidad Nacional que identifique y distinga a la República Argentina.

Quienes participan

Participan los entes, unidades u organismos pertenecientes a cualquiera de las ramas del poder público, ejecutivo, legislativo o judicial; pueden ser del orden nacional, provincial o municipal, así como si son de carácter centralizado o descentralizado, que posean una misión definida por norma expresa vigente y una planta de personal de treinta y cinco (35) empleados o más.

Criterios de evaluación

1. Liderazgo
2. Enfoque en el Usuario
3. Desarrollo del Personal
4. Información y Análisis
5. Planificación
6. Aseguramiento y Mejora de la Calidad
7. Impacto en el Entorno Físico y Social
8. Resultados de la Gestión de Calidad

2.11 Modelo para una Gestión Empresarial de Excelencia - Argentina

El Premio Nacional a la Calidad⁵ fue instituido en 1992 por la Ley 24.127/92, en su artículo, estableciendo como objetivo: “la promoción, desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y en los servicios que se originan en el sector empresario y en la esfera de la administración pública, a fin de apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones.

5

Disponible en Internet: www.premiocalidad.org.ar

Podrán aspirar a este Premio las empresas privadas o estatales y organismos de la administración pública que estén domiciliadas en el territorio nacional y que hayan contribuido sustancialmente al bienestar socioeconómico de la República Argentina, a través de procesos o sistemas de calidad efectivamente aplicados que estén destinados a obtener mejoras en la calidad de sus productos o servicios. (Art.4°)

Elementos que conforman el Modelo de Gestión de Excelencia

Tres elementos conforman un Modelo de Gestión de Excelencia que, sin ser excluyentes, resultan distintivos de una organización de calidad. Ellos son:

Un Liderazgo ejercido con convicción y energía por el equipo de dirección, comprometido con los valores de la excelencia, transmitidos a todos los niveles de la organización mediante el ejemplo permanente de su conducta.

Un Sistema de Gestión que asegura la mejora de los resultados a lo largo del tiempo, aplicando los conceptos, metodologías y herramientas para la calidad.

Resultados que satisfacen plena y consistentemente a todas las partes interesadas.

Figura. Estructura del Modelo para una Gestión Empresarial de Excelencia - Argentina



Fuente: www.premiocalidad.org.ar

Criterios de Evaluación

1. El enfoque en los clientes y el mercado
2. La responsabilidad social de la empresa
3. El liderazgo de la conducción
4. La gestión de la calidad
5. La administración de los procesos
6. La creatividad y la innovación
7. El desarrollo y el compromiso de las personas
8. Las relaciones con los proveedores e integrantes de las redes de comercialización
9. La orientación hacia los resultados

2.12 Modelo de Nacional para la Calidad Total - México

Desde 1990 México ha contado con un modelo de excelencia, que ha promovido la excelencia en la gestión, y ha otorgado premios que reconocen la gestión de organizaciones categorizadas como grandes, medianas pequeñas y de gobierno.

Ha sido importante el compromiso en México por premiar y reconocer las mejores prácticas gubernamentales a la innovación y a la calidad en la Administración Pública Federal.

El principal propósito del Modelo Nacional para la Calidad Total, ha sido impulsar la competitividad de las organizaciones mexicanas de cualquier tamaño, para proyectarlas a ser de clase mundial.

De acuerdo con las indicaciones dadas por el Consejo Técnico del Premio Nacional de Calidad, en el documento que presenta el Modelo Nacional para la Calidad total a las organizaciones motivándolas a ser, de clase mundial, la aplicación sistemática del Modelo permite, cuatro logros de gran utilidad:

- Entender y representar a la organización como sistema;
- Diagnosticar el nivel de desempeño en la respuesta a los requerimientos y expectativas de los grupos de interés;
- Planear la creación de valor hacia los grupos de interés; y

- Dar seguimiento a la evolución y capitalización de aprendizajes de la organización
- Esto se logra en la medida en que las organizaciones aplican en su operación cotidiana, el Modelo Nacional para la Calidad Total. La principal fuerza de esta transformación es la creación de valor superior para los grupos de interés de la organización a través de un entendimiento de sus necesidades, de la estrategia de la organización y la mejora continua de los sistemas y procesos, así como de los productos, bienes y servicios.
- El Modelo plantea la conceptualización y representación de la organización como sistema identificando una serie de elementos interrelacionados e interdependientes, que son la base de la administración de las organizaciones, a través de los siguientes factores, que se presentan a continuación en el diagrama:

Figura: Modelo Nacional para la Calidad Total - México



Fuente: Documento Modelo Nacional para la Calidad total, 2007.

Liderazgo, Clientes y Planeación.- permite el direccionamiento y propicia la competitividad, transformación cultural y generación de valor para el desarrollo sostenido.

Personal, Procesos y Sociedad.- integra los elementos de transformación y generación de valor, es decir, aquellos sobre los que se manifiestan las estrategias para provocar la mejora continua de los sistemas y procesos, productos y servicios.

Resultados.- integra el valor generado por la organización derivado del cumplimiento de sus estrategias y la mejora continua de los procesos y sistemas de trabajo.

Información y Conocimiento.- es el componente que integra y retroalimenta a los elementos del sistema.

El Modelo Nacional para la Calidad Total refleja el esfuerzo, experiencia y conocimiento de las organizaciones participantes, evaluadores y especialistas nacionales e internacionales. Su diseño, actualización e integración está a cargo del Consejo Técnico del Premio Nacional de Calidad, conformado por un equipo de especialistas en Calidad Total, con amplia experiencia en su aplicación en organizaciones mexicanas, que representan a los sectores público, privado y académico incluyendo ramas productivas de servicio y manufactura.

2.13 Modelo Nacional para la Competitividad - México

A partir de 2007 el conocido Premio Nacional a la Calidad, ha sido adaptado a nuevas realidades y se viene impulsando como el Modelo Nacional para la Competitividad, con el propósito de orientar a las organizaciones a los resultados, la competitividad y la sustentabilidad, y está siendo administrado por el Instituto para el Fomento de la Calidad Total. El Instituto promueve principios que contribuyen a dar forma a una cultura de alto desempeño, elementos que caracterizan el pensamiento y la acción de las organizaciones más admiradas y respetadas por sus resultados.

Los criterios bajo los cuales se ha diseñado y fundamentado este modelo se presenta a través de una herramienta que integra tres elementos que parten de una reflexión estratégica en la que se define el rumbo y se establece la forma en que va a competir y capacidades clave y ventajas competitivas necesarias a desarrollar, para lograr una ejecución alineada con y orientada a los resultados de competitividad y sustentabilidad,

Figura. Modelo Nacional para la competitividad – México



Fuente. Instituto para el Fomento de la Calidad Total

A continuación se presentan los principios y criterios definidos por el Instituto en el documento que guía a las organizaciones interesadas en la implementación del modelo de competitividad.

Liderazgo Estratégico

Los líderes de las organizaciones competitivas se caracterizan por su integridad y su capacidad para identificar oportunidades, entender los retos del entorno y establecer estrategias y propuestas de valor para generar ventajas competitivas difíciles de imitar.

Logro de Resultados

El rumbo estratégico de las organizaciones competitivas se logra mediante una ejecución sustentada en el alto desempeño y el logro de resultados balanceados.

Enfoque al Cliente

Las organizaciones competitivas se caracterizan por la forma como se relacionan con el cliente, conocen y anticipan sus necesidades y generan valor a través de productos, servicios y procesos innovadores.

Calidad de la Operación

La administración de las organizaciones competitivas se sustenta en procesos de calidad, estructurados y confiables que facilitan la toma de decisiones basada en hechos para impulsar el logro de las estrategias.

Responsabilidad por la Gente

El personal de las organizaciones competitivas es valorado y su desarrollo se basa en el aprendizaje continuo, el respeto y el facultamiento, lo que facilita el logro de los objetivos personales, el alto desempeño y la sustentabilidad de la organización.

Impulso a la innovación

Las organizaciones competitivas favorecen una cultura de innovación que se refleja en sus modelos de negocio, procesos, alianzas, así como en sus productos y servicios, lo que les permite diferenciarse en los mercados y alcanzar la sustentabilidad económica, social y ecológica.

Construcción de Alianzas

Las organizaciones competitivas desarrollan y mantienen alianzas estratégicas con clientes, proveedores, sociedad, instituciones educativas y de gobierno, que contribuyen a desarrollar sus capacidades clave, asegurar el crecimiento y la sustentabilidad.

Corresponsabilidad Social

El desarrollo sostenido de las organizaciones competitivas se sustenta en un comportamiento ético y de legalidad que refleja un compromiso sólido y proactivo con la sustentabilidad económica, social y ecológica.

Ventajas de aplicación del Modelo de Competitividad

1. Este modelo permite la construir la base de activos intangibles orientados a:

La definición de Estrategia

La relación con clientes

La administración de procesos

El aprendizaje y desarrollo de su personal

La mejora e innovación

El enfoque a resultados de corto y mediano plazo

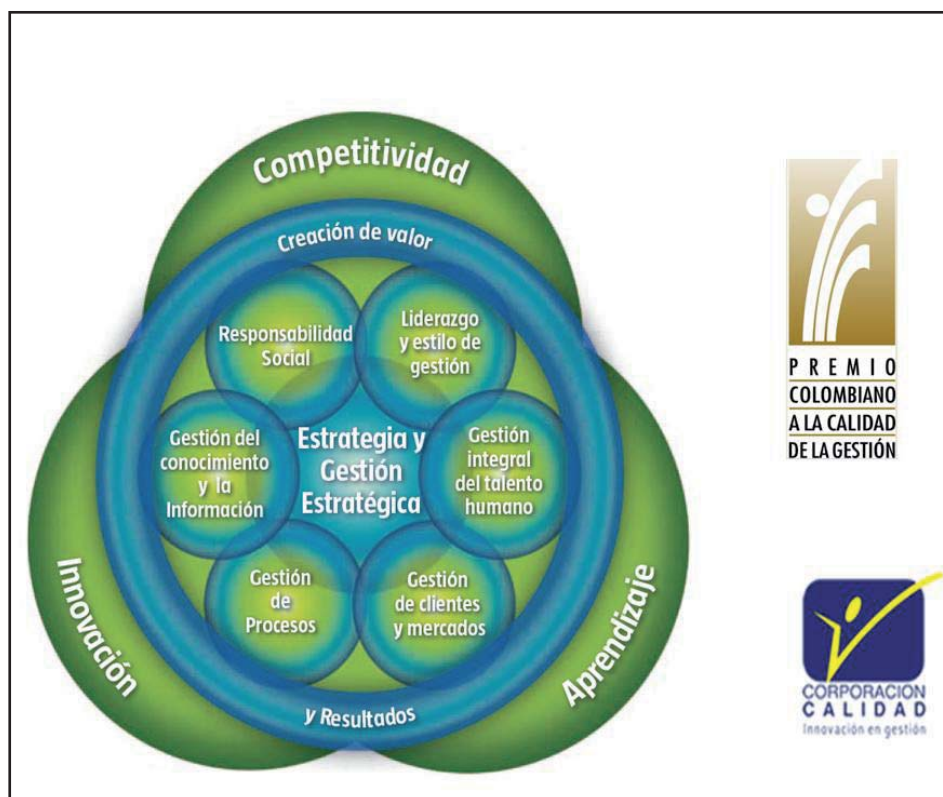
2. De igual manera permite establecer capacidades requeridas para disminuir las barreras internas para la competitividad, y el desarrollo de capacidades clave como son el conocimiento, la innovación y las prácticas de negocio difíciles de imitar que generen valor a la empresa y la hagan atractiva a los inversionistas.

2.14 Modelo Colombiano de Excelencia en la Gestión

Desde el año 1992 y hasta el 2008, la Corporación Calidad ejerció la orientación técnica y la operación del Premio, bajo los lineamientos y pautas de la Presidencia de la República y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Dicho premio ha sido representante de Colombia en importantes redes como Redibex (Red Iberoamericana de Excelencia en la Gestión) y GEM (Global Excelente Model).

El gran propósito del Modelo contenido en el Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión ha sido ser un Modelo de Excelencia en la Gestión, sirviendo como referencia para que todo tipo de organizaciones sigan permanentemente el camino que las lleve a ser calificadas y a tener prácticas de organizaciones de Clase Mundial, capaces de entregar, a sus Grupos Sociales Objetivo, una Oferta de Valor claramente diferenciada, sostenible y no fácilmente imitable, y de esa manera asegurar su Competitividad.

Figura. Modelo Colombiano de Excelencia en la Gestión



Con el liderazgo de su Director Ejecutivo, doctor Luís Emilio Velásquez, la Corporación Calidad, ha estimulando en Colombia, tanto a las organizaciones públicas como privadas, y particularmente a los directivos, a avanzar en modelos de excelencia mediante una gestión que combine “método y pasión”, como ruta hacia la innovación.

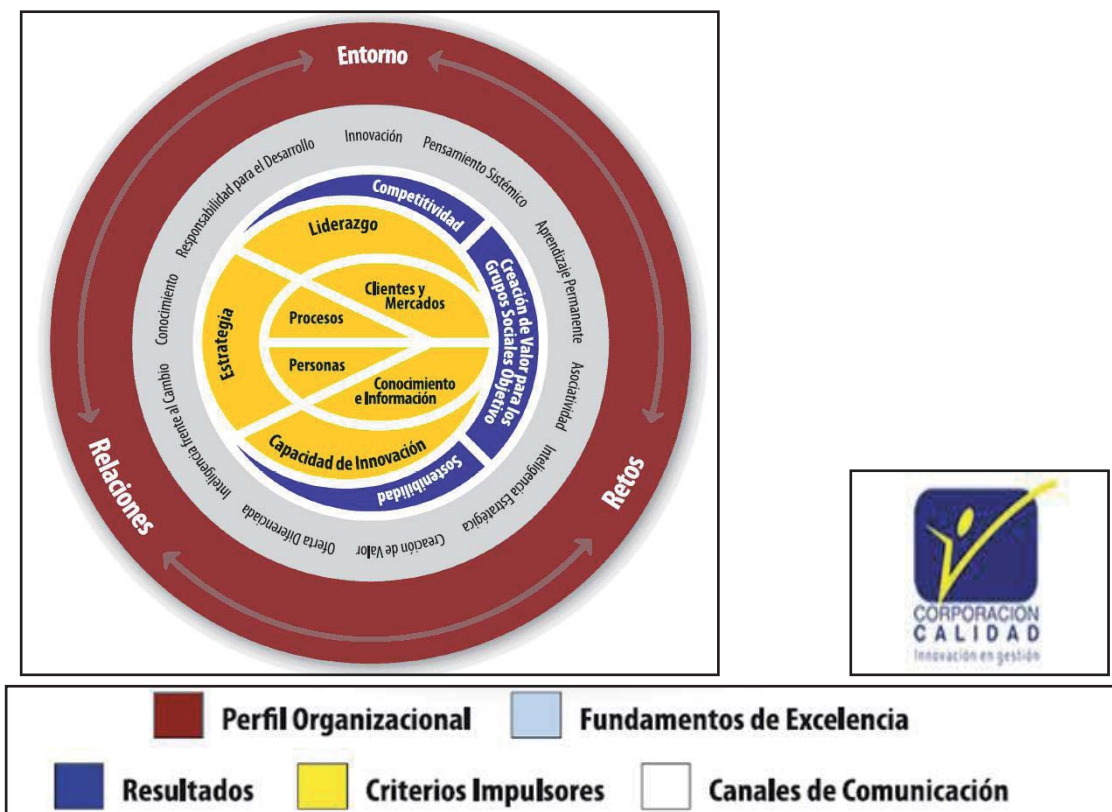
Para finales de 2009, el trabajo decidido de la Corporación Calidad y el apoyo de entidades comprometidas con la excelencia como la Cámara de Comercio de Bogotá, la Caja de Compensación Familiar Colsubsidio y la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional; posibilitaron el lanzamiento de un nuevo modelo que impulsa a las organizaciones tanto del sector privado como del público a avanzar por la ruta de la innovación y la excelencia.

2.15 Modelo del Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión

Veamos los elementos más relevantes que nos permiten conocer acerca de este modelo, a partir del documento diseñado por la Corporación calidad como “Guía para las Organizaciones”. A nivel mundial, los modelos de excelencia contenidos en reconocimientos como premios nacionales, principalmente, se convierten cada vez más en referentes para el desarrollo de las organizaciones hacia la competitividad global.

El modelo que a continuación se presenta se ha diseñado sobre la plataforma del perfil organizacional (Entorno, Relaciones y Retos) y sobre diez fundamentos de excelencia. Este modelo contiene criterios impulsores y de resultados, que son la base de evaluación de la gestión de las organizaciones que participan en el Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión.

Figura. Modelo premio nacional a la excelencia y la innovación en gestión



Fuente: Corporación Calidad

La figura representa un sistema dinámico que se enmarca en los fundamentos de excelencia, y cuyos elementos (criterios impulsores), interactúan de forma armónica e integrada para la obtención de resultados que apuntan a la creación de valor para los grupos sociales, objetivo hacia la competitividad en el presente y la sostenibilidad en el futuro.

Perfil de la organización

La plataforma del modelo está constituida por tres elementos que describen el perfil de la organización. Estos son: Entorno, el cual se refiere al conjunto de condiciones externas que rodean e influyen la operación de la organización, tales como las condiciones y tendencias del mercado, la competencia, los clientes actuales y potenciales, los grupos sociales objetivo, etc. Relaciones, que son las conexiones o enlaces que hace la organización para el desarrollo de su actividad y el logro de sus propósitos estratégicos. Estas incluyen alianzas, convenios, trabajo en red, etc. Y, por último, Retos, que son los principales desafíos que enfrenta la organización, y que tiene en cuenta para la definición de su estrategia y focalización de esfuerzos.

Fundamentos de excelencia

Los fundamentos de excelencia se constituyen en el referente filosófico e ideológico de la gestión, y expresan conceptos reconocidos internacionalmente que se traducen en prácticas o factores de desempeño superior, encontrados en organizaciones de clase mundial. El modelo que da soporte al Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión se sustenta en diez fundamentos: Innovación, Pensamiento sistémico, Aprendizaje permanente, Asociatividad, Inteligencia estratégica, Creación de valor, Oferta diferenciada, Inteligencia frente al cambio, Conocimiento y Responsabilidad para el desarrollo, los cuales se describen a continuación:

- Innovación: La organización y las personas deben desarrollar deliberada y sistemáticamente procesos de aprendizaje que les permitan cambiar sus estructuras de pensamiento y, en consecuencia, descubrir brechas, generar acciones y obtener resultados inimaginables.
- Pensamiento sistémico: El pensamiento de las personas y de la organización contempla el todo, las partes, y las conexiones entre las partes. En este sentido, en los sistemas son trascendentales la interacción y la interdependencia entre sus componentes, más que los componentes mismos.
- Aprendizaje permanente: El conocimiento, del cual se derivan las decisiones y las acciones que conducen a un desempeño superior, se ha de apalancar en una cultura que propicie la observación sistemática, la reflexión abierta y compartida, la construcción conjunta de perspectivas y la experimentación coordinada.
- Asociatividad: Las organizaciones están compuestas de elementos (personas, procesos, áreas, entre otros), que interactúan sistémicamente y a su vez forman parte de sistemas mayores. La competitividad y sostenibilidad de las organizaciones, cadenas, redes, sectores, regiones y sistemas, está dada por su capacidad de generar y gestionar acciones conjuntas y de tener interacciones efectivas.
- Inteligencia estratégica: Además de los sistemas y las herramientas para la gestión de la estrategia, las organizaciones deben desarrollar niveles superiores de inteligencia estratégica, los cuales conducen a visualizar la organización y su entorno de manera integral y sistémica, a tomar decisiones con altos niveles de diferenciación y a obtener resultados superiores a los anteriores.
- Creación de valor: Las acciones de la organización deben estar enfocadas a la creación de valor superior, tangible e intangible, para los diferentes grupos sociales objetivo. De esta manera se alcanzan resultados consistentes, y altos niveles de competitividad y sostenibilidad de la organización.

- **Oferta diferenciada:** La oferta diferenciada, sostenible y difícilmente imitable, debe gestionarse para que sea impulsora y pilar del desarrollo, el éxito, la competitividad y la sostenibilidad de la organización. De esta manera se facilita a los grupos sociales objetivo decidir sobre sus preferencias.
- **Inteligencia frente al cambio:** Las transformaciones que experimentan las organizaciones y su entorno exigen el desarrollo de capacidades para enfrentar el cambio, y ser participes y agentes del mismo. Para esto, se deben definir los procesos, construir la cultura y desarrollar las personas que aseguren altos niveles de efectividad.
- **Conocimiento:** El conocimiento, combinado inteligentemente con la estrategia y los recursos, asegura altos niveles de desarrollo de la organización. Su adecuada gestión es clave para el mantenimiento, el mejoramiento y la innovación de los procesos, y debe estar soportada en enfoques, estrategias e instrumentos.
- **Responsabilidad para el desarrollo:** La relación entre el desarrollo de la organización y el desarrollo de sus grupos sociales objetivo debe optimizarse y armonizarse con base en una actuación comprometida con valores éticos, transparencia y respeto, para crear riqueza y generar prosperidad colectiva.

Criterios de evaluación

Los elementos de referencia para implementar y evaluar la gestión están conformados por siete capítulos o criterios impulsores, que a su vez se dividen en elementos básicos que sirven de guía para la preparación del informe de postulación, para realizar ejercicios de autoevaluación e implementar el sistema de gestión integral en la organización, entre otros usos definidos. Estos criterios conforman el núcleo del modelo y buscan impulsar la consecución de resultados.

1. Estrategia
2. Liderazgo
3. Personas
4. Procesos
5. Conocimiento e información
6. Capacidad de innovación
7. Clientes y mercados
8. Resultados

Objetivos del Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión

- Reconocer públicamente las organizaciones que tengan altos niveles de excelencia e innovación en su gestión, y difundir sus prácticas y resultados para que sirvan como ejemplo a otras organizaciones.

- Difundir masivamente el modelo como medio para fomentar la utilización de los criterios del premio como herramienta para que las organizaciones identifiquen las principales brechas que tienen para ser sostenibles y competitivas internacionalmente.
- Proyectar a las organizaciones ganadoras hacia la obtención de reconocimientos internacionales que les agreguen valor en sus procesos de internacionalización.
- Servir como guía de reflexión y debate para evaluar la capacidad innovadora de la propia organización desde la alta dirección.

2.16 Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión - España

El modelo EFQM, es promovido por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad; que tiene como Visión un mundo en el que las organizaciones europeas sobresalgan por su excelencia; es una organización sin ánimo de lucro formada por organizaciones o empresas miembros, cuya misión es ser la fuerza que impulsa en Europa la excelencia sostenida⁷.

European Foundation for Quality Management fundada en 1988 por 14 empresas europeas apoyadas por la Comisión Europea (Bruselas).

El objetivo principal es lograr la satisfacción de los clientes/usuarios y de los demás actores de las entidades públicas; se pretende que la administración de la calidad total sea una forma de ganar en eficiencia, efectividad y ventaja competitiva para llegar a la mayor satisfacción de los actores.

El modelo EFQM se centra en tres tipos de orientaciones particulares enfocadas hacia los resultados, hacia los clientes y hacia el liderazgo y coherencia. Es decir, la filosofía de EFQM es la defensa de los intereses de los clientes a través de la mejora de la calidad de los resultados (productos, servicios), pero también de la mejora constante de la estructura social que aumenta la posibilidad de vivir en paz, social y económicamente, sin dejar de respetar los recursos naturales y el medio ambiente en general.

Los objetivos están orientados al mejoramiento continuado de los resultados cuantitativos y cualitativos de la empresa a través de:

Aumento de la aceptación por parte de los clientes y aumento de su satisfacción.

Excelente imagen en la opinión pública.

Gran participación y satisfacción del personal.

Respuesta a exigencia de aseguramiento de una alta y continua calidad de los clientes.

7 Disponible en Internet: www.efqm.org

Figura. Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión.



Fuente: Disponible en Internet: www.efqm.org

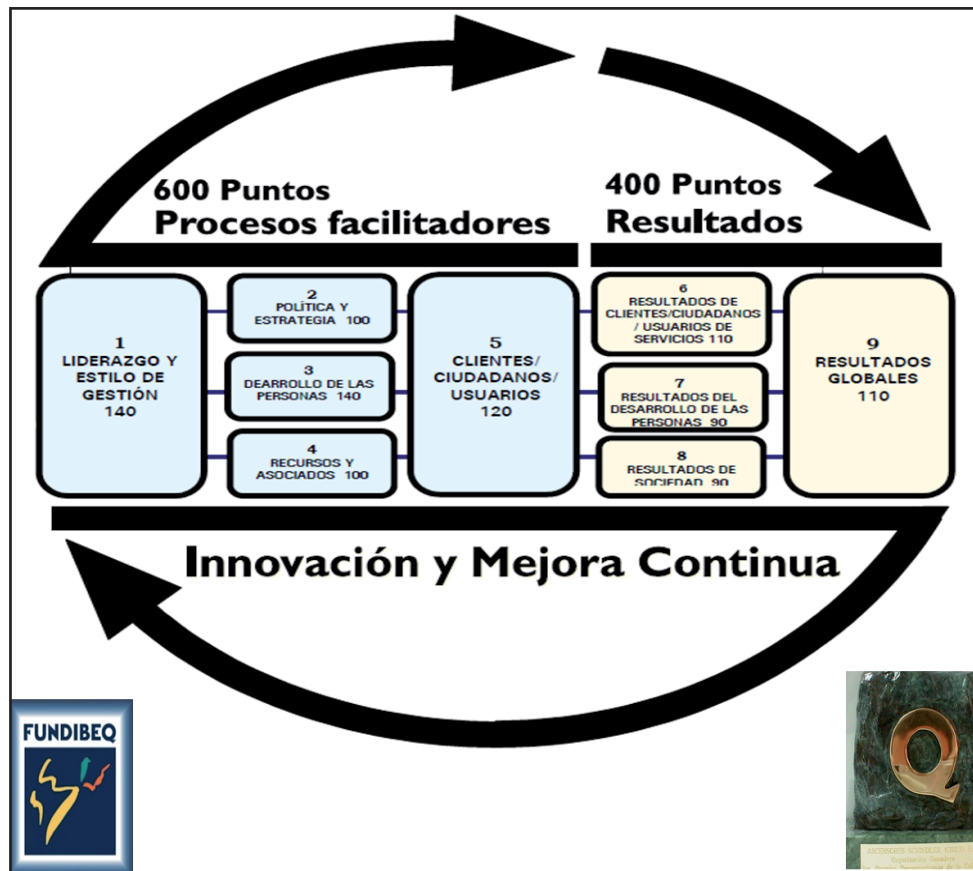
Sobre esa plataforma tenemos los elementos del Sistema de Gestión Integral, compuesto por 8 Capítulos o Criterios, los que a su vez se dividen en elementos básicos, que sirven de guía para la preparación del Informe de Postulación, para realizar ejercicios de autoevaluación, para montar el sistema de gestión integral en la organización, entre otros⁸.

2.18 Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es un Modelo supranacional que trata de crear un punto de referencia único en el que se encuentren reflejados los distintos modelos de excelencia nacionales de los países Iberoamericanos. El Modelo es aplicable a Empresas privadas e Instituciones públicas de todo tipo de sector de actividad y tamaño, y sirve como referente para evaluar una organización, establecer planes de progreso, identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora, y así mismo es una poderosa fuente de información para el desarrollo y la planificación estratégica⁹.

⁸ Disponible en Internet: www.efqm.org
⁹ ORBEA, Tomás. Foro Internacional de Calidad. Colombia, 2007

Figura. Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.



Objetivos del Modelo Iberoamericano

- Mejorar la competitividad y la productividad a través de la Calidad y de la Excelencia.
- Reconocer a las organizaciones Iberoamericanas de clase mundial por la excelencia de su gestión.
- Promover el uso de modelos de organización que conducen a la excelencia.
- Desarrollar redes que robustezcan el entorno Iberoamericano de Calidad.

El Modelo sirve también como referencia para el Premio Iberoamericano de la Calidad. Por ello, la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, propietaria del Modelo, lo desarrolla, actualiza y difunde gratuitamente. Al Premio Iberoamericano de la Calidad pueden acceder las Organizaciones Iberoamericanas tanto públicas como privadas, de cualquier sector y tamaño¹⁰.

¹⁰ Disponible en Internet: www.fundibeq.org

FUNDIBEQ, ha promovido en Iberoamérica, la excelencia en el desempeño de las organizaciones, a través de espacios académicos, firma de acuerdos, procesos de formación para implementadores del modelo, así como para evaluadores y jurados; espacios en los que estimula a la cálida integración entre diferentes actores comprometidos con la excelencia en Iberoamérica.

El premio que se otorga a las organizaciones que implantan este modelo de excelencia y se postulan a la evaluación y reciben un concepto favorable, es entregado por los mandatarios de los países en la Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno. Entre los ganadores del premio en el sector público se encuentra BancoEstado de Chile.

Figura. Ceremonia de Entrega del Premio en Chile.



Ceremonia de Entrega del Premio en Estoril Portugal 2009.

Figura. CEREMONIA DE ENTREGA DEL PREMIO IBEROAMERICANO DE LA CALIDAD 2009 (Estoril – Portugal)

Fuente: www.fundibeq.org

CAPÍTULO TERCERO

POLÍTICAS Y DIRECTRICES PÚBLICAS ACERCA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y EXCELENCIA

Apreciados lectores en este capítulo presenta una reseña sobre las políticas y directrices públicas, que se han generado en torno al establecimiento de los modelos de gestión de calidad y excelencia los diferentes países del estudio.

Descripción Iberoamericana de los

Modelos de Calidad y Excelencia,

Implementados en Entidades Públicas



3. Referencia a políticas y directrices públicas sobre calidad y excelencia en la gestión.

Se ha identificado que en los países Iberoamericanos en estudio, se encuentran importantes esfuerzos, directrices, lineamientos y programas entre otros, que han impulsado la implementación de modelos de calidad y excelencia como estrategias de uso voluntario para el fortalecimiento y modernización de la administración pública.

Se destaca Colombia como el único país que ha establecido obligatoriedad, en la implementación de sistemas de gestión de calidad en el sector público, a través de la Ley 872 de 2003.

En los otros países del estudio, no existe como tal una ley de calidad que imprima el rigor de obligatoriedad, sin embargo es importante señalar que durante cerca de dos décadas ha existido el compromiso con la calidad en la gestión pública en otros países, de manera especial se destaca el liderazgo de España y México en estos temas; a continuación una reseña esas directrices en torno a la gestión de la calidad y la excelencia en el sector público.

3.1 Argentina



En Argentina varias entidades públicas han establecido lineamientos y directrices internas para implementar el modelo ISO 9001.

Fuente: www.theodora.com/flags

Por otra parte en este país, se ha impulsado la aplicación de guías o normas técnicas nacionales de uso voluntario, como es la 30030, del Instituto de Normalización Argentino IRAM.

De igual manera en Argentina, se han establecido directrices para la implementación del modelo del Premio Nacional de calidad, por parte de la Subsecretaría de la Gestión Pública como autoridad en el tema.

3.2 Colombia



En Colombia en diciembre 30 de 2003, el señor Presidente de la República, Álvaro Uribe Vélez, firma la Ley de Calidad para el Sector Público 872, mediante la cual obliga a las instituciones de la rama ejecutiva del sector público del orden nacional, a implementar sistemas de gestión de calidad, la cual entra en vigencia otorgando un plazo de cuatro años para su cumplimiento¹¹.

Fuente: www.theodora.com/flags

El 9 de diciembre de 2004, mediante decreto 4110, se expide la norma técnica de Calidad para la gestión pública - NTCGP1000, la cual adopta el modelo ISO 9000, y le adiciona dos principios de gestión de calidad: coordinación, articulación y cooperación, y el de transparencia, de igual forma le adiciona requisitos relacionados con la administración de los riesgos y algunos términos propios del sector público.

Esta norma fue trabajada por el Departamento Administrativo de la Función Pública, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas – ICONTEC, mediante la participación de un comité consultivo¹².

Mediante el Decreto 2375 del 17 de julio 2006, se le da a las entidades públicas la posibilidad de certificar su sistema de gestión de calidad mediante la norma técnica de calidad NTCGP 1000:2004, para esto el decreto señala que los organismos certificadores que han certificado con los parámetros internacionales de la norma ISO 9001, podrán ampliar el alcance de su acreditación ante la Superintendencia de Industria y Comercio¹³. Con el Decreto 4485 de noviembre 19 de 2009, se actualiza esta norma técnica, alineándola a la ISO 9001:2008, así como al Modelo Estándar de Control Interno MECI.

Existen otras directrices importantes de aplicación voluntaria, orientadas al reconocimiento de buenas prácticas, como es el premio de Alta Gerencia impulsado y administrado por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

También en Colombia, varias entidades públicas han establecido lineamientos y directrices internas para implementar el modelo ISO 9001.

Esto se ratifica en informe del Departamento Administrativo de la Función Pública en el que hace un balance de gestión. “Mediante la Ley 872 de 2003, se estableció el Sistema de Gestión de la Calidad en las entidades de la rama ejecutiva convirtiéndose Colombia en el único país del mundo en contar con una Ley de la República para este fin. A 31 de diciembre de 2009, se contaba con un 92% de entidades nacionales con Sistema de Gestión de Calidad implementado. A 30 de Mayo de 2010, 134 entidades nacionales y 177 entidades territoriales están certificadas, para un total de 311 entidades certificadas”.

3.3 Chile



Ministerio del Interior del Gobierno de Chile a través de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo – SUBDERE, cuya misión es contribuir al desarrollo de los territorios, fortaleciendo su capacidad de buen gobierno, en coherencia con el proceso de descentralización.

Fuente: www.theodora.com/flags

12 Decreto 4110 de 2004
13 Decreto 2375 de 2006

Desde el año 2007, desde la Unidad de Calidad Municipal de la SUBDERE, viene impulsando la puesta en marcha de un Sistema de Acreditación y Gestión de Calidad de Servicios Municipales, basado en el modelo chileno de excelencia.

También en Chile, varias entidades públicas han establecido lineamientos y directrices internas para implementar el modelo ISO 9001.

3.4 España



En España se refiere la Ley de Agencias Estatales para la mejora de los servicios públicos. Modelo de Gestión¹⁴ basado en: Gestión por objetivos, Mayor nivel de autonomía, Financiación y Participación de otras administraciones.

Fuente: www.theodora.com/flags

El Marco General para la Mejora de la Calidad en la Administración General del Estado: Real Decreto 951/2005, de 29 de julio.

Resolución de 6-2-06, por la que se aprueban directrices para el desarrollo de los programas del Marco General; Orden por la que se regulan los Premios a la Calidad e Innovación en la gestión pública y se convocan los de Excelencia, Técnica y Buenas Prácticas.

El programa de evaluación de la calidad de las organizaciones públicas mediante modelos de Autoevaluación como el modelo de excelencia EFQM, European Foundation for Quality Management fundada en 1988, con el objeto principal de lograr la satisfacción de los clientes/ usuarios y de los demás actores de las entidades públicas; se pretende que la administración de la calidad total sea una forma de ganar en eficiencia, efectividad y ventaja competitiva para llegar a la mayor satisfacción de los actores.

También se aplica en España el modelo CAF. Common Assessment Framework, como un método de organización y de evaluación de la gestión, concebido a partir de un modelo ideado en el Instituto Europeo de Administración Pública (IEAP-Maastricht) a finales de los años 1980.

En España son varias las entidades públicas que han establecido lineamientos y directrices internas para implementar el modelo ISO 9001.

3.5 México



En México el programa de innovación gubernamental con el objetivo de ubicar al ciudadano en el centro de todo quehacer gubernamental; para recuperar la confianza: un gobierno honesto y transparente que ofrezca más y mejores servicios, con transparencia, el gobierno debe enfocarse a entregar más y mejores servicios a los mexicanos.

Fuente: www.theodora.com/flags

Este programa fue diseñado con los siguientes componentes. “Un gobierno honesto y transparente, un gobierno profesional, que cuenta con las mejores mujeres y los mejores hombres en el servicio público, para garantizar que la administración pública transite sexenalmente con el mínimo trastorno y la máxima eficacia, y asegurando que, siendo políticamente neutra, se convierta en un factor estratégico de la competitividad del país, un gobierno de calidad, que satisfaga, o incluso supere, las expectativas de los ciudadanos en los servicios que se le brindan.

Un gobierno digital, para posibilitar que desde la comodidad de su casa, oficina, o desde un Centro Comunitario Digital e-México, en pro de la eficiencia y el valor del tiempo, los ciudadanos obtengan información del gobierno y tengan acceso a los servicios que éste ofrece, un gobierno con mejora regulatoria, que garantice que la ciudadanía y los servidores públicos efectúen trámites y procesos con facilidad, seguridad, rapidez y a bajo costo., un gobierno que cueste menos, para reducir el gasto que no agrega valor y que invierta más para ofrecer mayores beneficios a la sociedad”.

El Premio Innova: Buen Gobierno desde lo Local, ha tenido como objetivo el coordinar las acciones de los gobiernos municipales, estatales y federal para fortalecer la gestión pública local e impulsar el desarrollo integral del municipio. Este Programa de descentralización estratégica para el desarrollo de lo local, es una herramienta metodológica que permite al municipio identificar el estado en que se encuentran sus capacidades de gestión mediante un autodiagnóstico; la verificación y la solución de áreas de oportunidad, con la finalidad de involucrar al ciudadano en el desarrollo de su estado o municipio. Es así como 113 de los municipios que aplican la Agenda desde lo Local han obtenido la certificación en 569 indicadores diferentes.

En México varias entidades públicas han establecido lineamientos y directrices internas para implementar el modelo ISO 9001; si como algunas han implementado la Norma Técnica IWA 4 para gobiernos locales, del instituto de normalización de México INMC, aplicada en gobiernos locales.

CAPÍTULO CUARTO

ENTIDADES PÚBLICAS LÍDERES EN GESTIÓN DE CALIDAD Y EXCELENCIA

Apreciados lectores en este capítulo se presenta el caso de cinco entidades pertenecientes a la rama ejecutiva del poder público, siendo dos del gobierno nacional y tres del gobierno local; ubicadas en cinco países del contexto Iberoamericano; de las cuales se hace referencia a algunos elementos del modelo de calidad o excelencia implementado en su gestión. Estas entidades de la Gestión pública son: la Intendencia de Maipú en Argentina, ACCION SOCIAL, de la Presidencia de la República de Colombia, la Municipalidad de Providencia en Chile, el Ayuntamiento de Logroño en España y la Procuraduría General de la República en México.



1. Estudios de Casos de Entidades con Modelos de Gestión de Calidad y Excelencia en Iberoamérica

Las cinco entidades seleccionadas, pertenecen a la región Iberoamericana, al sector público, a la rama ejecutiva, dos al nivel nacional y tres al nivel territorial, todas tienen certificación de calidad y son reconocidas en el medio por su gestión.

4.1 Estudio de caso de la municipalidad de Maipú - ARGENTINA

Figura. Mapa Argentina



Fuente: Memorias, Primer Foro Internacional de Calidad. Bogotá, 2006

Nombre de la entidad: Municipalidad de Maipú

Modelos implementados en Gestión de Calidad: ISO 9001 y Premio Nacional de Calidad¹⁵

Visión. "La Municipalidad de Maipú promueve el desarrollo humano y la consolidación de la comunidad organizada, estableciendo el bien común, la igualdad de oportunidades y una mejor calidad de vida en un marco de participación, seguridad, diversidad, y desarrollo sustentable, para que todos los que habiten y transiten su suelo convivan en paz y armonía."

15

Memorias, Primer Foro Internacional de Calidad. Bogotá, 2006

Misión. “La Municipalidad de Maipú está comprometida en asegurar la mejora continua, mediante la eficiencia en la producción de bienes y servicios, la optimización de los recursos, la promoción económica, la priorización del desarrollo humano, y la consolidación de la democracia participativa”

Política de Calidad¹⁶

Figura.



Fuente: Memorias, Primer Foro Internacional de Calidad. Bogotá, 2006. Lic. Gabriela R.

Servicios que presta la municipalidad:

Servicios Básicos

- Recolección de Residuos
- Alumbrado público
- Población con servicio de barrido y limpieza (de las calles de jurisdicción municipal)
- Población con agua potable
- Población con cloacas

Servicios Adicionales

- Delegaciones Municipales en los Distritos

16

R. Gabriela. Lic. Memorias, Primer Foro Internacional de Calidad. Bogotá, 2006.

- Delegación Microrregión Luján – Maipú
- Unidad de Desarrollo. Local y Centro de Capacitación
- Mantenimiento Parque
- Plazas y Paseos
- Arbolado Público
- Centros de Salud
- Centro Departamental de Salud Mental
- Centros Familiares de Desarrollo Infantil
- Polideportivos
- Centros Culturales
- Consejos Consultivos
- Planta de Tratamiento de residuos sólidos (160tn/día)

Figura. Foto Certificación y Otorgamiento de Premio de Calidad

En el Camino de la Mejora Continua





1994 1° Municipio Ganador del Premio Nacional a la Calidad

2000 Certificación de Calidad ISO 9002:94 Región de Residuos Parque Automotor afectado al mismo, Parque Metropolitano Sur, Plazas, Paseos y Arbolado Público

2004 Ganador del Premio Nacional a la Calidad. Sector Público

2005 Ganador del Premio Interno TheBizzAwards

2005/6 Certificación ISO 9001:2000





Fuente: Memorias, Primer Foro Internacional de Calidad. Bogotá, 2006, Licenciada Gabriela Riveros..

Propósitos de la Certificación en ISO 9001

- Para lograr la satisfacción del vecino
- Mejorar los procesos y optimizar los recursos
- Mejorar la profesionalidad y productividad
- Incorporar nuevas herramientas de gestión

Objetivos de la Calidad

- Aumentar la satisfacción del Vecino / Contribuyente
- Promover la capacitación en el personal y funcionarios de la Municipalidad
- Garantizar la optimización de los recursos municipales

Metodología de Implementación y trabajo

- Identificación de los procesos objetivos, metas e indicadores.
- Elaboración de la Documentación
- Auditoría Cero
- Auditoría de Pre – Certificación y Certificación

Factores Clave de Éxito en el Modelo de Gestión:

- Conocimiento de la comunidad
- Desarrollo del personal
- Información y análisis – indicadores
- Planificación estratégica
- Gestión de los procesos
- Optimización de recursos
- Difusión de la calidad

Beneficios de la Implementación del Sistema

- Gestionar por procesos los servicios bajo sistema
- Mejor Planeación, Organización y Control
- Integración de los sectores en Equipos de Trabajo

- Sistematización de la capacitación
- Registrar las actividades determinando indicadores
- Gestionar la Mejora

Los aspectos que más se destacan en la gestión de la calidad de la municipalidad de Maipú, en resumen:

La importante articulación en torno a la gestión de calidad, entre la estructura ejecutiva y la legislativa, esta última representada por el Honorable Concejo Deliberante.

La continuidad lograda con el paso de los años, dado que la Municipalidad de Maipú, incursiona en la Gestión de la Calidad desde hace más de 15 años, y renovado sus certificaciones en las diferentes versiones que ha tenido la norma ISO 9001.

El compromiso tanto de alcaldes como de miembros del Honorable Concejo, lo que logra una mejor articulación en la gestión de calidad, que asegura una mayor eficacia y desempeño en la gestión.

El logro de alcanzar la certificación para, el Tratamiento Legislativo y Administrativo de los asuntos ingresados al Honorable Concejo Deliberante. Esto le da a Maipú el privilegio de tener la primera certificación otorgada en Latinoamérica, para un Honorable Concejo Deliberante.

Entre sus prácticas más distinguidas en el ámbito de la calidad, también se destaca el haber declarado el 14 de Octubre como Día de la Calidad Maipú, por decisión del Honorable Concejo Deliberante de Maipú,

El alcance tan integral del sistema de gestión de calidad para los servicios de alto impacto en los vecinos. "En la actualidad el Municipio ha certificado ISO 9001, en el Mantenimiento del Parque Metropolitano Sur, Plazas y Paseos, Mantenimiento de Infraestructura Vial, Mantenimiento de las Redes Colectoras y Redes Cloacales y el Tratamiento Legislativo y Administrativo de los asuntos ingresados al Honorable Concejo.

Además este certificado internacional cuenta con estos otros alcances para los procesos de: Gestión para la Construcción de la Vivienda Social, Actividades culturales diseñadas y desarrolladas por la Dirección de Cultura, Desarrollo del Torneo de fútbol infantil, Escuelas de Verano en los Polideportivos Municipales y Asesoría Letrada¹⁷".

¹⁷ Disponible en Internet: www.munimaipu.org

4.2 Estudio de caso ACCIÓN SOCIAL Presidencia de la República de Colombia

Nombre de la entidad: Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional - ACCIÓN SOCIAL.

Modelo implementado en Gestión de Calidad: ISO 9001 Y GP 1000, ISO 14001, OHSAS 18001.

Figura 29 Mapa de Colombia.



Fuente: Instituto Geográfico Agustín Codaci

Misión de la entidad. Coordinar, ejecutar y promover políticas, planes y programas integrales y participativos, de cooperación internacional para el desarrollo económico y social del país y de gestión social, para contribuir a la superación de la pobreza de colombianos afectados por la violencia y en condiciones de vulnerabilidad, siendo entidad ejemplo de la excelencia en el servicio público¹⁸.

Visión. Ser una Entidad pública, ejemplo de eficiencia y servicio a la comunidad.

Ruta recorrida hacia la excelencia. Implementación del Sistema de Gestión de Calidad

Bajo el liderazgo y compromiso de Luís Alfonso Hoyos Aristizábal, Alto Consejero Presidencial, entre el 2002 y 2009 y de Diego Andrés Molano Aponte, a partir de 2009, ACCIÓN SOCIAL de la Presidencia tomó la decisión estratégica de implementar un Sistema de Gestión de Calidad, siguiendo los parámetros de la Organización Internacional de Estandarización, bajo las normas: ISO 9001:2000, anticipándose así de manera vanguardista a la Ley 872 que se expide en Diciembre de 2003 y al Decreto 4110 de Diciembre de 2004, mediante el cual se crea la norma técnica de calidad para la gestión pública NTC GP 1000, hoy también incorporada al Sistema de Gestión Integral19.

Con esta decisión se asume el importante compromiso de contribuir con la Excelencia en el Servicio Público para alcanzar el Estado eficiente, transparente y al servicio al ciudadano, promulgado por el presidente Álvaro Uribe Vélez en su manifiesto democrático.

1. Fines que se buscan con la implementación del Sistema de Gestión de calidad, se orientan a tres puntos específicos:

Aumentar la satisfacción de los ciudadanos que son los clientes directos.

Incrementar la eficiencia, oportunidad y calidez en la prestación de los servicios.

Promover el crecimiento y desarrollo humano de sus colaboradores.

2. Etapas de la implementación

Para desarrollar estos fines, se ha recorrido una ruta de la calidad con etapas denominadas como: planificación, sensibilización, capacitación, identificación y documentación de procesos y procedimientos, implementación, auditorías internas, auditoría de certificación, certificación, ajustes y acciones de mejora.

Cada una de estas etapas ha permitido el mejoramiento de los procesos y el desarrollo de competencias del personal, en este sentido se destaca el importante rol desempeñado por los dueños y líderes de procesos, conducidos por la Secretaría Técnica, y la valiosa gestión del equipo de auditores que lidera la Oficina de Control Interno.

La ruta de la implementación ha sido coordinada con gran liderazgo, por Rodrigo Alonso Vera Jaimes, Representante de la Dirección para el sistema de gestión de calidad, quien ejerce el cargo de Coordinador Nacional de Calidad y Mejoramiento Continuo.

3. Política de Gestión Integral

Con el permanente crecimiento humano de sus colaboradores, ACCIÓN SOCIAL de la Presidencia de la República coordina, ejecuta y promueve políticas, planes y programas de Cooperación Internacional y de Gestión Social, comprometida con:

- La Calidad en la prestación de sus servicios, actuando con transparencia, eficiencia, calidez, oportunidad e integral.
- La protección de los recursos naturales, aplicando prácticas amigables con el medio ambiente.
- El bienestar de sus colaboradores, controlando los peligros para la salud ocupacional.
- La seguridad de la información, con medidas que aseguren la integridad, confiabilidad y disponibilidad.

ACCIÓN SOCIAL, cumple los requisitos de ley y otros aplicables a su gestión y avanza Hacia la Excelencia en el Servicio Público.

4. Logros alcanzados.

El 7 de Octubre del año 2005 el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC, otorgó a la Agencia Presidencial los certificados de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000, quedando inicialmente el 40% de los procesos certificados.

El 28 de Agosto del año 2006 ICONTEC, otorgó certificación a un nuevo alcance del Sistema de Gestión de Calidad, llegando al 70% de los procesos el cual pasó de 13 procesos a 22, significando un crecimiento inmenso y la ratificación de lo anterior bajo la norma ISO 9001:2000.

Foto. Colaboradores de ACCIÓN SOCIAL en Ceremonia de Certificación



Fuente: Disponible en Internet: www.boletín.accionsocial.gov.co. 2007

En diciembre de 2007, se logró la certificación del 100% de los procesos, tanto con la norma ISO 9001, como con la norma técnica de calidad para la gestión pública, NTCGP 1000:2004. Lo que significa un orgullo pero también un gran compromiso por mantener en una ruta constante de mejoramiento continuo.

5. Sistema de Gestión Integral

Construir la Excelencia en el Servicio Público, va más allá de mejorar el desempeño de los procesos y de aumentar la satisfacción del cliente externo o del usuario de los servicios, por esto la Agencia acoge las iniciativas planteadas desde plan nacional de desarrollo y el manifiesto democrático aportando a la consolidación de una Colombia más democrática, tolerante, solidaria y respetuosa con el medio ambiente; comprometiéndose decididamente con la implementación de un Sistema de Gestión Integral -S.G.I- a la luz de parámetros y de normas internacionales²⁰.

20 ACCIÓN SOCIAL. Boletín, Hacia la Excelencia en el Servicio Público.

Figura. Modelo de Gestión Integral Implementado en ACCIÓN SOCIAL



Fuente: Área de Calidad y Mejoramiento Continuo. ACCIÓN SOCIAL

6. Factores Clave de Éxito:

Principales factores claves de éxito en esta Entidad. El destacado compromiso de la alta dirección, su dedicación, seguimiento y ejemplo ha asegurado una ruta de permanente mejoramiento continuo.

De igual manera se destaca la participación del personal, para generar toma de conciencia y compromiso con los objetivos de calidad de la institución; cabe destacar que es una de las principales directrices de la Dirección el permanente crecimiento humano de los colaboradores

de la Entidad. Así mismo, el alto compromiso académico ha sido factor clave de éxito, ACCIÓN SOCIAL ha contribuido para tener más de 30 especialistas en administración y gerencia de sistemas de la calidad, entre su personal de diferentes procesos, mediante una alianza estratégica con la Universidad Santo Tomás y el ICONTEC, esto ha permitido el desarrollo de competencias que contribuyen a la sostenibilidad y mejora del sistema de gestión.

El 19 de diciembre de 2007, ACCIÓN SOCIAL también alcanzó la certificación en ISO 14001, y en OHSAS 18001, por su gestión ambiental y en seguridad y salud ocupacional.

Figura. Certificaciones Alcanzadas por ACCIÓN SOCIAL



Fuente: Congreso Mundial de Calidad. Junio 2008

Foto. Alto Consejero Presidencial, Diego Andrés Molado y Fabio Tobón, Director del ICONTEC

Además de las certificaciones internacionales, entre los logros más destacados, de la gestión de ACCIÓN SOCIAL se cuenta con el otorgamiento que le hizo INCONTEC, de una declaración de conformidad por la integralidad en la gestión de calidad, medio ambiente y seguridad y salud ocupacional, a finales del año 2009. Siendo la primera entidad pública en Latinoamérica en recibir esta distinción.

Fuente: Proceso de Comunicaciones de ACCIÓN SOCIAL

Actualmente ACCIÓN SOCIAL, está avanzando en las etapas de implementación del eje de Gestión de Seguridad de la Información, bajo los estándares de la Norma Internacional ISO 27001, compromiso que se hace visible en la política de gestión integral.



De igual manera, con el compromiso de alta dirección y todo el personal ACCIÓN SOCIAL, está implementando el Modelo de Excelencia Iberoamericano, administrado por la Fundación Iberoamericana para la Calidad – FUNDIBEQ.

4.3 Estudio de caso municipalidad de Providencia -

CHILE

Modelo implementado en Gestión: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.

Figura. Mapa de Chile



Fuente: Disponible en Internet: www.providencia.cl

Nombre de la Entidad: Municipalidad de Providencia

Providencia es una de las 34 comunas que componen a la ciudad de Santiago de Chile (o conurbación del Gran Santiago). Es parte de la Provincia de Santiago, que pertenece a la Región Metropolitana de Santiago. Pertenece al Distrito Electoral nº 21 y a la 8ª Circunscripción Senatorial (Santiago Oriente). Su actual alcalde es Cristián Labbé²¹.

Misión. "Somos un municipio comprometido con la calidad de vida de nuestros vecinos, contribuyentes y usuarios; protegiendo el patrimonio, las tradiciones, y el medioambiente de la comuna. A través de un mejoramiento continuo de la gestión y del compromiso de nuestro equipo humano, buscamos ser un referente en transparencia y participación, así como en la calidad integral de los servicios que entregamos"

Visión. "Providencia grata para vivir, atractiva para invertir".

Ruta de la Calidad

En cabeza del Alcalde Cristian Labbé Galilea, esta administración municipal inició la larga y exigente ruta de la calidad, buscando mejorar los servicios que la comuna presta a los ciudadanos y visitantes de Providencia, con el propósito de hacer de esta localidad chilena, un lugar grato para vivir e ideal para invertir, con consignas impresas por el Sr. Alcalde NUNCA MUCHO... ..COSTÓ POCO²².

La implementación del sistema de gestión de calidad, bajo el modelo ISO 9000, condujo a un análisis de las actividades, a la identificación de procesos, tendiendo a la disminución de trámites y a generar mayor valor en cada uno de los puestos de trabajo.

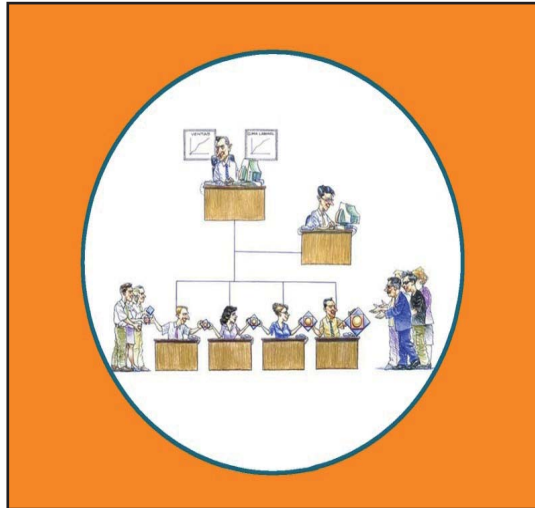
Desde el año 1997 en la comuna de Providencia se inician las denominadas consultas comunales, buscando que el vecino participara en la definición de los proyectos estratégicos, vinculando así a los profesores, también a los niños, jóvenes y comunidad en general.

Esto ha buscado el fortaleciendo de los llamados momentos de la Verdad, en la atención al Vecino como se observa en la gráfica; esto condujo a replantear las actividades aplicando mejoras en los servicios, lo que ha involucrado una importante gestión en torno a las personas, la tecnología y la infraestructura de la comuna. Esto ha significado para la municipalidad ¡UN LARGO CAMINO... ..UN LARGO PROCESO!

²¹ Disponible en Internet: www.providencia.cl

²² LABÉ GALILEA, Cristian. Primer Seminario Internacional Gestión Integral en Gobiernos Locales. Chile, septiembre de 2007

Figura. Análisis de Actividades y Momentos de Verdad con el Cliente/Vecino



Fuente: LABEÉ GALILEA, Cristian. Primer Seminario Internacional Gestión Integral en Gobiernos Locales. Chile, septiembre de 2007

Modelo y Ruta de Implementación del Sistema de Gestión

La definición de la política, la planificación, la implementación, la verificación y acción correctiva y la revisión de la alta dirección conforman la rueda que genera una mejora continua, para que cada uno eleve los índices de rendimiento de su tarea. Esto es lo que se busca con el modelo de gestión municipal:

Modernizar los Servicios Municipales y contribuir al Desarrollo Sustentable

Definir estándares de calidad

Identificar fallas y mejorar el Sistema para que no vuelvan a ocurrir

Establecer un sistema de mejora continua

Modelo de Gestión Municipal



Fuente: LABEÉ GALILEA, Cristian. Primer Seminario Internacional Gestión Integral en Gobiernos Locales. Chile, septiembre de 2007

Lo que hay que evitar: en un Sistema de Gestión, se puede resumir en 4 aspectos de gran importancia:

Estandarizar mediocridad

Burocratizar los procesos

Medir por medir

Estar certificado no es ninguna garantía de calidad

Lo que hay que medir:

Vecinos Clientes

Recursos Humanos

Gestión Financiera

Procesos Internos

Factores Claves de Éxito en la Implementación en el Sistema de Calidad

Compromiso de la Alta Dirección

Participación activa de toda la organización

Responsabilidades para cada unidad

Asignación de Recursos

Capacitación y entrenamiento frecuente

Cumplimiento del Plan de Implementación

Monitoreo permanente del sistema

Un Sistema de Gestión Integral

El aporte que se ha logrado con la implementación del sistema de gestión de calidad, condujo a que la administración municipal, buscara la implementación de un sistema de gestión integral, que incluyera no solo mejoras en los servicios, sino también mejoras para el cliente interno y para el medio ambiente. Estos propósitos fueron plasmados en la política de calidad en la que se promete contribuir al desarrollo sustentable, con el uso eficiente de los recursos así como con la prevención de la contaminación.

Figura. Política de Calidad



Política de Calidad y Ambiente

Municipalidad de Providencia

Es una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica propia, patrimonio propio, ubicada en el sector oriente de la Región Metropolitana, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna.

Preocupada por la permanente mejora de la calidad de sus servicios y el cuidado del medio ambiente, se compromete a:

- Satisfacer las necesidades de sus vecinos y usuarios
- Cumplir con la Normativa aplicable y los convenios suscritos
- Contribuir al Desarrollo Sustentable
- Hacer un uso eficiente de los recursos
- Prevenir la Contaminación
- Motivar y formar a sus funcionarios
- Promover la participación
- Lograr la excelencia en el Servicio

Esta política involucra a todos los funcionarios municipales, quienes se comprometen a mejorar continuamente su gestión de calidad y ambiente, mediante una adecuada comunicación interna, con sus vecinos, usuarios y otras partes interesadas.

Providencia, 14 de Septiembre de 2004

Cristián Labbé
Alcalde

Mejoramiento Continuo

Fuente: LABEE GALILEA, Cristian. Foro Mundial de Calidad. Chile, 2006

Para alcanzar estos logros la municipalidad de Providencia, le apunta a trabajar también por la motivación de sus funcionarios, por incentivar la participación en diferentes actividades que los conduzcan a un servicio de excelencia.

Foto. Gestión Integral en Providencia



Mejorando servicios.

Generando calidad de vida.



Protegiendo el medio ambiente.

Fuente: LABEE GALILEA, Cristian. Foro Mundial de Calidad. Chile, 2006

Fuente: LABEE GALILEA, Cristian. Foro Mundial de Calidad. Chile, 2006

La Municipalidad de Providencia ha aplicado herramientas complementarias, como la medición de clima organización por el instituto Great Place to Work y el modelo de excelencia de Chile Calidad, en su ruta de mejoramiento continuo. A 2010, la municipalidad de Providencia ha logrado certificar su gestión bajo los estándares: ISO 9001, ISO 1401 y OHSAS 18001, este logro se representa simbólicamente 3 grandes medallas en la fachada del Palacio Consistorial, despacho del alcalde.

Foto. Ceremonia de Certificación



Fuente: www.providencia.cl

4.4 Estudio de caso Ayuntamiento de Logroño (La Rioja) - ESPAÑA

Modelo de Gestión Implementado: ISO 9001, EFQM

Nombre de la Entidad. Ayuntamiento de Logroño (LA RIOJA)

Logroño es la capital de la Comunidad Autónoma de La Rioja. Bañada por el río Ebro, al que abraza en su crecimiento y desarrollo; la ciudad experimenta en la actualidad un notable cambio con respecto a los últimos años. Se está dotando de nuevos servicios e infraestructuras que le confieren un mayor atractivo y un nuevo punto de vista para convertirle en referente y punto de encuentro entre las ciudades de su entorno²³.

Figura 36 Mapa de España



²³ ORBEA, Tomás. Foro Internacional de Calidad. Pereira-España, 2007

Antecedentes del Modelo de Gestión de Logroño

La implementación parte con un plan, como experiencia piloto, para implementar ISO 9000 en un solo servicio, para ello se establece un grupo de líderes, entre los que se cuenta con el Alcalde y la participación del personal.

Desde el año 1997, se han venido implementando diferentes estrategias para mejorar la gestión del ayuntamiento, se destaca por ejemplo el plan establecido para calidad que permitió la certificación de todo el ayuntamiento en el año 2001. Estrategias complementarias han contribuido a la mejor gestión, como en 1998 el asumir las quejas como regalos, en 1999 la aplicación de encuestas de satisfacción, en el año 2000 la Web municipal, en 2002 se alcanza la certificación con la versión 2000 de ISO 9001, con mayor orientación a los clientes. Así el Ayuntamiento de Logroño, entra a las estadísticas europeas de las entidades públicas que implementan sistemas de gestión de calidad.²⁴

Modelo de Gestión implementado por el Ayuntamiento de Logroño.

Como las organizaciones de talla mundial, el ayuntamiento de Logroño ha sido pionero en el mundo en la implementación de sistemas que integran la gestión de Calidad, de Prevención y de Medio Ambiente. Adicionalmente, esta gestión se complementa con el modelo de excelencia tan implementado en España y conocido como EFQM, así como con la estrategia denominada cartas de compromisos.



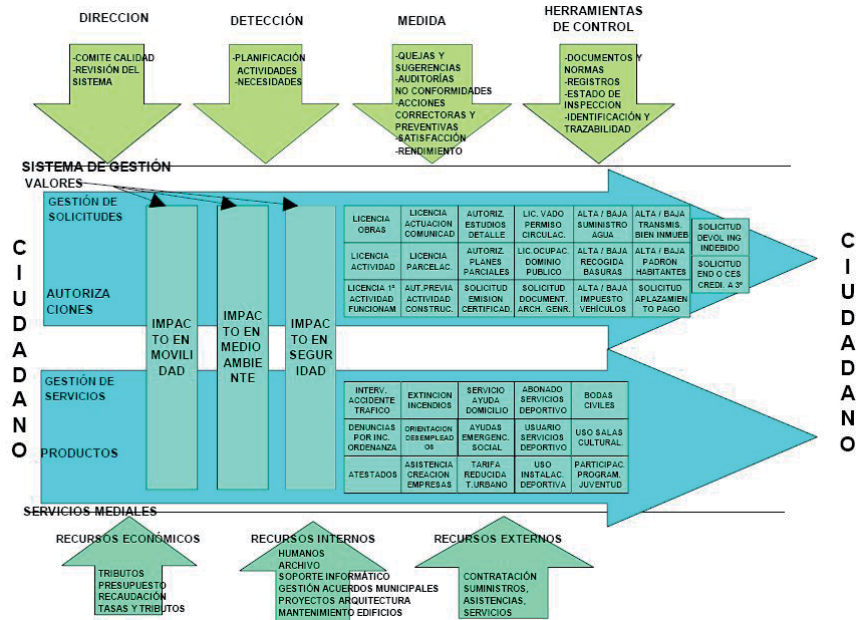
La finalidad de esta gestión integrada, como señala el señor alcalde del Ayuntamiento en el manual de gestión, es “que los empleados públicos (directivos, funcionarios y personal laboral) de esta Administración, asuman que la misión fundamental de su actividad consiste en satisfacer las necesidades de los ciudadanos de Logroño al menor coste posible. El ciudadano, por tanto, tiene que estar en el centro de la preocupación y su grado de satisfacción respecto de los servicios que se prestan tiene que ser considerado el mejor indicador de la calidad del trabajo en el Ayuntamiento. Esta directriz del señor alcalde, se refleja en siete principios generales que orientan la gestión de la calidad, del medio ambiente y de la protección de los trabajadores.

Política de Gestión (calidad, prevención de riesgos laborales y medio ambiente), Ayuntamiento de Logroño

Principios Generales de la Política de Gestión que son parte sustancial de la calidad del servicio, del correcto tratamiento medioambiental del entorno y de la adecuada protección de los trabajadores:

1. El personal municipal debe dispensar un trato amable y respetuoso a los ciudadanos.
2. Los responsables de las unidades deben garantizar el acceso físico a las oficinas municipales, cuidando que su emplazamiento esté señalizado
3. Los responsables de las unidades deben recoger las iniciativas o sugerencias formuladas por los ciudadanos, o por el personal al servicio del Ayuntamiento, para mejorar la calidad de los servicios.
4. Los responsables de las unidades, también lo son de controlar los resultados de su gestión, de conservar el entorno medioambiental y de garantizar la seguridad y salud de sus trabajadores
5. Los responsables de las unidades deben asegurar la respuesta motivada, ya sea favorable, desestimatoria, o meramente informativa a todos los escritos presentados al Ayuntamiento.
6. El personal constituye la esencia de la Organización, y su compromiso posibilita la utilización de sus habilidades en beneficio de la misma, asegurando su desarrollo personal...
7. La Dirección cuidará y mejorará el medio ambiente ..

Figura 37 Procesos Ayuntamiento de Logroño.



Fuente: Disponible en Internet: www.logrono.org

Entre los focos de la Gestión de Calidad del Ayuntamiento de Logroño, destacan unos ejes que alineados con lo que se refleja en el mapa de procesos, en el que tanto para los procesos estratégicos, los operativos y los de apoyo, se gestionan las solicitudes de (licencia de obras, autorizaciones para construcción, licencias de circulación y de ocupación de espacios públicos entre otros), así como en la gestión de los servicios de (deportes, ayuda a domicilio, orientación al desempleado, Ayudas de emergencia social entre otros), teniendo al Ciudadano como Centro de Atención, promueve la Accesibilidad de los servicios, Controlar los Resultados en la Gestión y Desarrollo del personal municipal; Esta Gestión se ha complementado con las conocidas Cartas de Compromiso.

Foto 8 Actividades con usuarios de Unidad de deportes.



Las Cartas de Compromisos, surgen del interés del ayuntamiento por acercar a los ciudadanos en el conocimiento y ejercicio de sus derechos sociales.

Esta estrategia que acerca la gestión a los clientes/usuarios/ ciudadanos, expresan los compromisos que las Unidades de Servicios del ayuntamiento adquieren con respecto a los usuarios de los mismos, implican a todos los recursos humanos y materiales de la unidad y garantizan que los servicios se prestarán según lo establecido en el capítulo de compromisos

Fuente: Disponible en Internet: www.logrono.org

En estas cartas se describen los derechos del ciudadano, los servicios municipales, los compromisos de calidad del servicio, los indicadores de seguimiento del servicio y el tratamiento de quejas y sugerencias.

Factores Claves de Aplicación del modelo:

- El impulso del Gobierno Municipal.
- La receptividad de las diferentes Unidades y Servicios del ayuntamiento.
- El soporte técnico. (Informática, otros)
- La gestión del Comité de calidad
- El aporte de las Auditorías.
- Las acciones de formación.
- Las relaciones y coordinación internas.
- El propiciar la colaboración de los Sindicatos.
- El binomio aportación/compensación. Incentivos.
- El mantenimiento de la certificación y la
- Complementación con otras estrategias de
- Gestión integral.
- Certificado otorgado por AENOR.

4.5 Estudio de caso de la Procuraduría General de la República – PGR. – MÉXICO

Modelo implementado ISO 9001, Premio Nacional de Calidad, INTRAGOB, Innova

Figura. Mapa de México



Fuente: Foro Internacional de Calidad. Cartagena, 2007

Nombre de la Entidad. Procuraduría General de la República – PGR.

La Procuraduría General de la República es el órgano del Poder Ejecutivo Federal en México, que se encarga principalmente de investigar y perseguir los delitos del orden federal y cuyo titular es el Procurador General de la República, quien preside al Ministerio Público de la Federación y a sus órganos auxiliares, que son la policía investigadora y los peritos.

Misión de la PGR. “Contribuir al bienestar de la sociedad mediante una procuración de justicia federal eficiente y eficaz, regida por los más altos valores de respeto a la legalidad y los derechos humanos”

Visión de la PGR. “Ser una Institución de vanguardia, integrada por servidores públicos éticos, profesionales y comprometidos; sólidamente organizada bajo un enfoque sistémico; operativamente ágil, legalmente contundente y cercana a la sociedad”

Ruta de Implementación del Modelo de Gestión en Calidad

De acuerdo con la experiencia presenta por la Dirección General de Planeación e Innovación Institucional, de la Procuraduría General de la República de México, la ruta de implementación del modelo de gestión de calidad, tuvo base la identificación de los principales retos de la Procuraduría, los cuales una vez priorizados se asumen como puntos de arranque para, avanzar hacia la mejora. Estos retos son:

- Recuperar la confianza de la sociedad
- Transformar los mecanismos de procuración de justicia
- Combatir a la delincuencia

- Fortalecer los esquemas de Transparencia y Rendición de Cuentas
- Eficientar el Sistema de Localización de Fugitivos
- Fomentar la Legalidad y la Participación Ciudadana
- Respetar los Derechos Humanos y atender a las Víctimas del Delito

Para alcanzar estos retos por la Procuraduría General de la República, se establecieron 10 ejes temáticos de gran importancia, entre los que se encuentra:

1. Implementación de ISO 9001

Esta ruta permitió el despliegue de la cultura de Calidad Total a nivel nacional, mediante la Certificación de 81 Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, que incluyen 548 procesos en más de 100 unidades de la Institución

2. Articulación con otros Modelos de Calidad

La Procuraduría estimó conveniente, iniciar un recorrido importante por diferentes modelos de Calidad de aplicación, en la Administración Pública como son:

Premio Nacional de Calidad

Modelo de Gestión de Calidad Total para impulsar la competitividad de las Organizaciones con visión de transformación a clase mundial.

Intragob

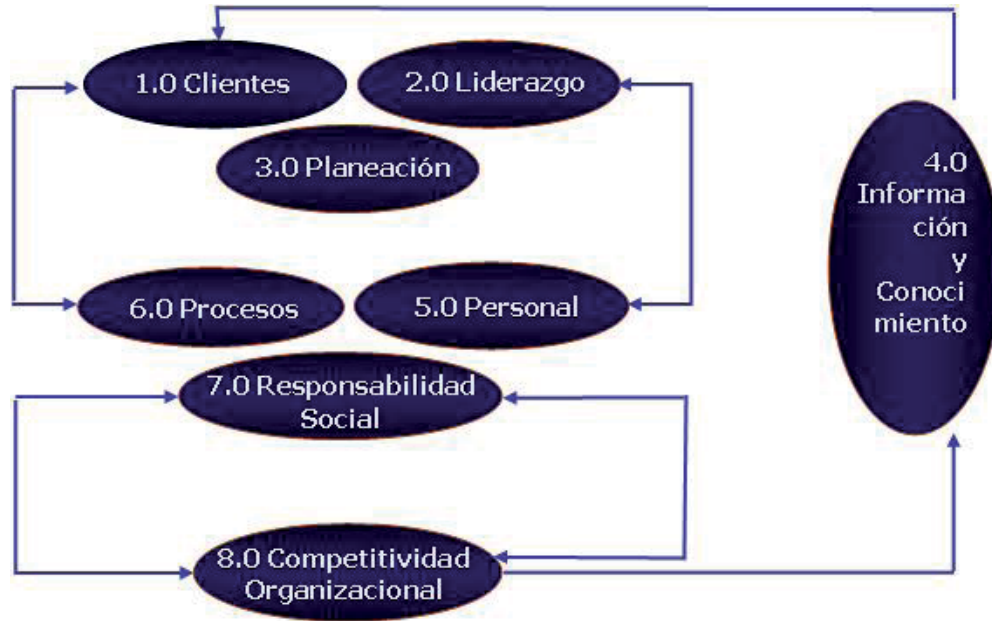
Modelo de Gestión de Calidad Total para impulsar la eficacia y la eficiencia organizacionales.

Innova

Modelo de reconocimiento y premio a las mejores prácticas exitosas en materia de innovación.

}

Figura. Modelo de Calidad Procuraduría General de la República



Fuente: Foro Mundial de Calidad. México, 2007

Política de Calidad de la PGR:

“El procurar justicia eficiente, eficaz y efectiva es compromiso invariable con la sociedad mexicana. Este es el nuevo rumbo institucional, cuya orientación rectora responde a una política pública estable y sistemática adoptada por la Institución en materia de procuración de justicia, que obtenga resultados en el corto y mediano plazo, a fin de ofrecerle a la sociedad, un desempeño cualitativo y cuantitativo que nos devuelva su confianza, en el marco del respeto al Estado de Derecho y a los Derechos Humanos” 25

“Esta transformación debe arraigarse a tal grado que sea irreversible”

Cartas de Compromisos



La Procuraduría General de la República, ha implementado como complemento a su sistema de gestión de calidad, las cartas de compromiso, en las cuales se establecen las características de modo, tiempo y lugar, y se establece que hacer en caso de no cumplir con los compromisos, a través de quejas, sugerencias, denuncias.

Logros de la Procuraduría General de la República en la Ruta de la Calidad.

La implementación del modelo de gestión de calidad de la Procuraduría, no solo le permitió alcanzar la certificación ISO 9001, sino también obtener varios reconocimientos y premios que en México se otorgan bajo modelos internamente definidos, y con particular énfasis en la gestión pública.

El trabajo constante del personal de la Procuraduría General de la República, y el compromiso con la calidad, han permitido que la Entidad alcance destacados logros y se haga merecedora de múltiples reconocimientos.

Figura. Logros 2002 – 2006



Fuente: Foro Internacional de Calidad, Cartagena, 2007

Logros en Calidad 2003:



La PGR obtuvo 510 puntos en la evaluación del Modelo de Calidad Intragob, que la mantuvieron a la vanguardia de la Administración Pública Federal.

Ganó el Premio Intragob, en la categoría de Subsecretaría (FEPADE).

Se anticipó el cumplimiento de la Visión, al convertirse en una Institución funcional reestructurada.

Certificación de 348 procesos en ISO 9001:2000.

Reconocimiento y Premio Innova: Proceso de Negociación y Manejo de Crisis (AFI)

Logros en Calidad 2004:

- Migración del Modelo de Calidad Intragob al Modelo Nacional para la Calidad Total
- Participación en el Reconocimiento INNOVA con pase a la segunda etapa con las prácticas:
- Modelo de Desarrollo Tecnológico de la PGR
- Registro Nacional de Atención a Víctimas del Delito
- Localización de menores en el extranjero sustraídos del país

Logros en Calidad 2006:

La Institución obtiene:

- 3 premios Intragob para las unidades: Delegación Distrito Federal, SIEDF y FEPADE.
- 3er. lugar en el Premio Nacional de Calidad
- 700 puntos en el Evaluación Anual del Modelo de Calidad Intragob
- 3 reconocimientos Innova para las unidades: FEPADE, OFICIALÍA MAYOR y la SCRPPA



Ruta de Mejoramiento Continuo en la PGR, orientada a la simplificación de los sistemas de gestión de calidad.

La Procuraduría General de la República, por su estructura ha implementado múltiples sistemas de gestión de calidad en sus diferentes Subprocuradurías, Direcciones y Unidades, lo que ha conducido a la acumulación de numerosas certificaciones en la Entidad, habiendo contado como logro tener más de 300 procesos certificados.

Esta importante ruta recorrida en la Procuraduría General, esta tomando un nuevo impulso bajo el liderazgo de la Dirección General de Planeación e Innovación Institucional; en cabeza del señor Francisco Mass se ha iniciado en los últimos años un proceso de reingeniería, según información suministrada por la señora, Lourdes Peimbert Ortiz, Directora de Calidad, con la implementación del “Proyecto de Integración y simplificación de sistemas y procesos”, en el que se ha buscado la depuración de los procesos certificados, para conservar los procesos clave; en este sentido se han homologado algunos y se han eliminado otros que no se consideran como sustantivos y que no agregaban valor a la gestión.

Este proyecto ha logrado una simplificación inicial en 81 sistemas, y actualmente se cuenta con una integración importante que ha pasado a 11 sistemas de gestión, en los cuales se conservan 44 certificaciones de procesos claves; en esta ruta se sigue buscando mayor consolidación para alinear estos en un sólo sistema correspondiente a la Procuraduría General de la República, ya sea usando el mismo modelo ISO o un modelo de calidad total.

CAPÍTULO QUINTO

POSICIONAMIENTO DEL SECTOR PÚBLICO COLOMBIANO EN LA GESTIÓN DE CALIDAD Y EXCELENCIA

Apreciados lectores, en este capítulo se presentan testimonios por parte de personajes que se distinguen como expertos o notables de la calidad y la excelencia en el ámbito Iberoamericano, sobre el posicionamiento logrado por Colombia, a partir de la implementación de los modelos de calidad y excelencia en la gestión pública; ellos son: Gary Cort, Chairman del TC/ISO/176, Armando Espinosa, Presidente Corporativo de INLAC, Bob Alisic, Líder de la ISO 9004:2009, Luís Emilio Velásquez, Coordinador de REDIBEX, Rodrigo Alonso Vera Jaimes, Coordinador Nacional de Calidad en Acción Social de la Presidencia de la República de Colombia y miembro del Consejo Mundial de Calidad, entre otros.

Descripción Iberoamericana de los

Modelos de Calidad y Excelencia,

Implementados en Entidades Públicas



5. POSICIONAMIENTO DEL SECTOR PÚBLICO COLOMBIANO EN LA GESTIÓN DE CALIDAD Y EXCELENCIA

Para conocer el posicionamiento del sector público colombiano en la gestión de calidad y excelencia, se recurrió a la consulta de expertos con los cuales se hizo un sondeo de opinión, alrededor de dos preguntas:

¿Cuál es su opinión sobre los esfuerzos de Colombia en estimular a sus Entidades Públicas para que implementen un Sistema de Gestión de Calidad?

¿Es este mismo el caso de otros países?

5.1 Opinión del Señor ALAN BRYDEN - SUIZA



Foto. Alan Bryden

Secretario General - ISO – Organización Internacional de Estandarización (Hasta abril de 2009).

Fuente: Autora

El Presidente de Colombia y el Gobierno deben ser felicitados por su compromiso en promover los Sistemas de Gestión de Calidad en el Sector Público. Los servicios públicos son un eslabón en la cadena de Calidad y su efectividad contribuye al bien de los ciudadanos así como a la competitividad en general de la economía del país en los mercados globales.

Las normas están basadas en el consenso entre las partes interesadas constituyendo una caja de herramientas para que las autoridades públicas, direccionen varios niveles de sus actividades.

Las normas pueden ser usadas en regulaciones de varios aspectos de interés público, como seguridad, salud y protección ambiental. También pueden ser referenciadas en ofertas de consecución pública, para implementar las políticas públicas en aspectos como eficiencia en la energía, cambios climáticos, salud, seguridad y soporte a pequeñas y medianas empresas.

Por último, pero no menos importante, pueden ser usadas para mejorar la calidad en los servicios públicos. De particular relevancia es la familia de Normas para Gestión de Calidad ISO 9000 y la familia para Gestión Ambiental ISO 14000. Entre estas normas está la ISO 9001, que hoy en día es implementada por más de un millón de organizaciones en 170 países.

En el Sector Público, puede ser usada para la mejora de la calidad en la administración del gobierno, educación y salud, y en servicios de utilidades de los responsables del suministro de agua y energía, transporte y servicios postales entre otros.

5.2 Opinión del Señor CRISTIAN LABBÉ GALILEA – CHILE

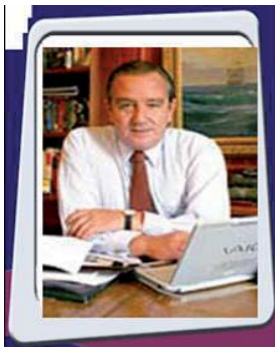


Foto. Cristian Labbé Galilea

Alcalde Municipalidad de Providencia en Chile

Reconocido Conferencista Internacional, en Gestión de Calidad.

Catedrático Universitario.

Fuente: Autora

Los Sistemas de Gestión de Calidad son eficientes y son eficaces solamente cuando la alta dirección está comprometida.

En el caso de Colombia, he visto a la Presidencia de la República, particularmente, al Presidente comprometidísimo con esto. No es común que una Presidencia de la República esté tan involucrada en los objetivos de calidad de los servicios como he podido apreciar en Colombia.

No conozco mucho otras realidades, pero en Colombia lo he podido constatar a través de ACCIÓN SOCIAL. Creo que la labor que realiza esta Entidad es un buen ejemplo que debiera ser imitado en América Latina.

5.3 Opinión del Señor RODRIGO ALONSO VERA JAIMES - COLOMBIA



Foto. Rodrigo Alonso Vera Jaimes

Coordinador Nacional de Calidad en la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional. ACCIÓN SOCIAL.

Miembro del Comité Técnico Internacional ISO/TC 207.

Miembro del Consejo Mundial de Calidad.

Reconocido Conferencista Internacional.

Delegado Presidente de la República, Consejo Directivo Corporación Calidad.

Fuente: Autora

Colombia ha emprendido un significativo esfuerzo por llevar la calidad a las instituciones públicas, consciente de la importancia de elevar los resultados y mejorar la prestación de los servicios a cargo de este. Desde la Presidencia de la República se ha liderado el propósito fundamental de la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, como factor determinante en el progreso y fortalecimiento institucional. Se ha encontrado en las normas ISO de la serie 9000 un excelente instrumento para impulsar el avance en el logro del cumplimiento de los enormes desafíos que el País ha asumido. Por ello se imprime especial atención a la expedición de la Ley 872 de 2003 y la norma NTCGP1000, las cuales introducen un lenguaje más cercano a la realidad pública y elevan los niveles de exigencia pues no solo reconoce la eficacia prevista en la norma ISO 9001 sino que adiciona eficiencia y efectividad.

Habrà que seguir avanzando con más entidades públicas en menor tiempo, logrando en los próximos 5 años que todas las entidades del nivel nacional, las capitales de departamento y las gobernaciones hayan implementado sistemas de gestión de calidad; será un factor de desarrollo y acercamiento al ciudadano como factor decisivo de la nueva comprensión del Estado Social de Derecho y sus obligaciones para con la colectividad.

5.4 Opinión del Señor FABIO TOBÓN LONDOÑO - COLOMBIA

Foto. Fabio Tobón Londoño



Director Ejecutivo del Instituto Nacional de Normalización Certificación - ICONTEC

Colombia es uno de los países de Latinoamérica que ha venido implementando con mayor énfasis los sistemas de gestión de la calidad de acuerdo al referencial internacional conocido como ISO 9001. La cultura de la calidad en el país se incrementó hacia el final de la década anterior y la primera de este siglo XXI.

Fuente: Autora.

Como resultado del trabajo conjunto de varias entidades del sector público y el sector privado, con apoyo total de ICONTEC, el país tuvo los mayores índices de crecimiento porcentual de entidades certificadas en el continente.

Este crecimiento, sin embargo, se dio principalmente entre las organizaciones y entidades del sector privado de todo tipo, sin importar su tamaño o actividad económica. Por estudios realizados en el país, se pudo comprobar el efecto positivo de la certificación en el crecimiento de las ventas y las exportaciones de las empresas certificadas, beneficiando directamente al país con la creación de riqueza y generando puestos de trabajo.

Desafortunadamente el sector público, con algunas importantes excepciones, no veía la "necesidad" o la importancia de implementar sistemas de gestión. Aparentemente no tenía mucho sentido el "desgastarse" en esta ardua tarea cuando tenían un cliente cautivo que eran los ciudadanos del país. Se podía decir, sin lugar a dudas que del total de las entidades certificadas en Colombia, escasamente un 5% o menos pertenecían al sector público.

En los últimos cinco años la situación cambió radicalmente. El Gobierno, con el Presidente Álvaro Uribe a la cabeza, empezó una gran campaña para que las diversas entidades públicas se pudieran certificar bajo el supuesto de que “no puede haber un país competitivo con un sector privado fuerte trabajando con calidad y un sector público débil sin calidad”.

Colombia es el único país de la región, al menos que conozcamos, que elaboró una norma técnica especialmente diseñada para el sistema de gestión del sector público de acuerdo a un requisito de ley. Esta norma, desarrollada por el Departamento Administrativo de la Función Pública en colaboración con ICONTEC, se conoce como la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública 1000 (NTC GP 1000). Es una norma de gestión que tiene como base la ISO 9001, pero va más allá y es más exigente buscando la eficiencia, eficacia y efectividad de las entidades del sector público con transparencia.

Hoy las entidades del sector público en Colombia están trabajando afanosamente, con el apoyo de entidades como ACCIÓN SOCIAL, de la Presidencia de la República, para implementar este sistema de gestión adecuadamente con excelentes resultados. La satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo ya son términos empleados en el día a día de la administración pública colombiana.

Estamos convencidos que todavía hay mucho trabajo por hacer y la cultura de la calidad y el servicio tienen un largo trecho por recorrer en el sector público, pero veo en el país un gran trabajo que no se percibe en la mayoría de los países del continente. Considero que Colombia está a la vanguardia en el desarrollo de la calidad en el sector público y podría inclusive llevar sus enseñanzas y apoyo a otros países de la región.

Este camino de la calidad en el sector público colombiano solo puede tener un objetivo y es el de modernizar la administración y acercarla a los ciudadanos que recibimos los servicios del Estado. Indudablemente un cambio cultural del sector hacia el servicio con compromiso y buscando la excelencia tendrá repercusión muy positiva en el desarrollo del país. Esperamos, como sector privado, seguir trabajando de la mano del sector público en busca de un mejor país, más competitivo, incluyente y que genere oportunidades para todos los ciudadanos.

5.5 Opinión del Señor TOMÁS ORBEA - ESPAÑA



Foto. Tomás Orbea

Director General, Fundación Iberoamericana para la Calidad – FUNDIBEQ. (Hasta julio de 2009).

Es miembro del Comité Técnico Internacional ISO/TC 176 y del grupo de trabajo, para el desarrollo de la ISO 9004:2009.

Miembro de Redibex y Reconocido Conferencista Internacional.

Fuente: Autora

El esfuerzo del Gobierno Colombiano por mejorar la calidad de sus servicios públicos es muy importante por diversos motivos. Se calcula que el aporte de la Administración Pública al PIB (producto interno bruto) de un país, oscila normalmente entre el 30% y el 40% del total, y que por tanto la riqueza y calidad de vida de los ciudadanos colombianos está íntimamente ligada al buen uso de los recursos por parte de la Administración Pública.

En este sentido, la aplicación de modernos Sistemas de Gestión en la Administración Pública que se está propiciando en Colombia, consigue una mayor eficacia y productividad, y por tanto mayor eficiencia en el uso de los recursos públicos y mayor retorno para los ciudadanos y sociedad. Como muestra cabe resaltar que Bogotá se clasificó en 2007, en el puesto 11 en el ranking de competitividad de las ciudades latinoamericanas.

Cabe señalar la oportuna adecuación de la norma ISO 9001 que se ha propiciado desde el Gobierno con la ayuda de ICONTEC a la Administración Pública, y que permite la certificación de los diferentes Servicios Públicos con base a la norma NTCGP 1000:2004 "Sistema de Gestión de la Calidad para la Rama Ejecutiva del Poder Público y otras entidades prestadoras de servicios". Con ello se consigue un reconocimiento tanto nacional como internacional de la calidad de la gestión de la Administración Pública, y por tanto una mejora de la imagen del país. De esta forma se espera que a finales de 2008 esté el 70% de las organizaciones públicas nacionales certificadas.

Además, desde diversas instancias del Estado como por ejemplo desde ACCIÓN SOCIAL, se viene difundiendo una cultura de la Calidad a través de foros, eventos, jornadas y otras actividades, que contribuyen a agilizar el cambio cultural que supone "sustituir la buena voluntad por el método", y aplicar modernas metodologías de gestión en la Administración Pública.

Este esfuerzo del país hacia la mejora, merece el apoyo de todos los agentes involucrados en la calidad, y por tanto FUNDIBEQ apoya firmemente este proceso con su participación activa y el apoyo a la calidad a través de ACCIÓN SOCIAL, de Corporación Calidad y de los agentes de Colombia ligados con la promoción de la Calidad y de la Excelencia. Una de las razones del éxito es la "obsesión" del Presidente Uribe por el tema, que asegura un liderazgo que agiliza todo el desarrollo de la gestión con calidad.

Por todo ello, cabe resaltar el acelerado proceso de mejora que vive Colombia a pesar de todas las dificultades, siendo este un referente para muchos países de Latinoamérica.

5.6 Opinión del Señor ARMANDO ESPINOSA SEGOVIA - MÉXICO



Foto. Armando Espinosa Segovia

Presidente Corporativo de INLAC - Instituto Latinoamericano de la Calidad
Miembro del TC ISO 176 y del TC ISO 207.
Miembro del Consejo Mundial de Calidad.
Miembro del Grupo Internacional de Trabajo IWA 4.
Director Ejecutivo del Foro Mundial de Calidad

Fuente: Autora

En lo que respecta a la administración pública se han hecho esfuerzos por implementar Sistemas de Gestión de Calidad en México, Argentina, El Salvador y Colombia.

El reto para estas naciones consistirá en hacer estas iniciativas sustentables, en ese sentido se destaca la labor de la Presidencia de la República de Colombia al promover, implantar y desarrollar sistemas de gestión en las organizaciones públicas con una visión enfocada a resultados y sustentabilidad.

El tema de la Calidad en Latinoamérica es frágil por que no está soportado en una cultura que se geste desde la formación primaria fomentando hábitos, disciplina y principios. “Al no tener una cimentación sólida, los objetivos de productividad y competitividad no se cumplen cabalmente, aunado a que los países latinoamericanos se reinventan en cada cambio de administración”.

Es fundamental detectar, reconocer y seguir el ejemplo de líderes latinoamericanos que tengan una visión de responsabilidad social, que permitan elevar los niveles de vida de los pueblos, como lo es el caso del presidente de Colombia, Licenciado Álvaro Uribe.

La calidad no está en las cosas que hace el hombre, sino en el hombre que hace las cosas.

5.7 Opinión del Señor GARY CORT - CANADÁ



Foto. Gary Cort

Gary Cort, Ph.D.

Principal, Exxeos Group

Chairman, ISO Technical Committee 176: Quality Management & Quality Assurance

Conferencista Internacional

Fuente: Autora

Las sociedades modernas exigen una gran infraestructura de servicios de apoyo para garantizar la seguridad y el bienestar de sus ciudadanos. Los gobiernos han sido durante mucho tiempo los principales proveedores de estos servicios.

De hecho, los gobiernos en todos los niveles están en una posición única para proporcionar dichos servicios de manera más eficaz y más equitativa, poniendo gobernantes entre las empresas más grandes y más importantes proveedoras de servicios que hayan existido jamás.

Sin embargo, sorprendentemente, son pocos los gobiernos que emplean las técnicas modernas (o cualesquiera que sean los métodos en absoluto) para optimizar la entrega o garantizar la calidad de los servicios que prestan.

Una notable y excepcional inspiración es la experiencia, de los dirigentes de Colombia que han invertido su energía, prestigio y los recursos para conducir la adopción de sistemas formales de gestión de la calidad en las instituciones públicas. A partir de la visión inspirada del Presidente Alvaro Uribe y la activa participación de la Agencia Presidencial ACCIÓN SOCIAL, la iniciativa de Colombia se centra en la institución de recursos considerables para implementar sistemas de gestión de calidad en todo el sector público.

Los resultados son importantes: cada vez mayores niveles de rendición de cuentas, mayor transparencia, más fiable la entrega de mejores servicios, y el aumento de la confianza en el gobierno. Para llevar a cabo y perseverar en esta noble tarea, los dirigentes de Colombia han establecido un nuevo estándar para los gobiernos de todo el mundo y han proporcionado un ejemplo práctico de cómo esa norma puede ser satisfecha.

5.8 Opinión del Señor BOB ALISIC - HOLANDA



Foto. Bob Alisic

Bob Alisic es miembro del Comité Técnico TC176 de ISO 9000 y actualmente responsable como Jefe de Grupo de Trabajo para el desarrollo de la nueva norma internacional ISO 9004:2009. También es miembro del equipo de taller IWA 4 y del Consejo Mundial de Calidad de IWA4.

Fuente: Autora

Por lo que sé, los países donde las autoridades públicas, aplican Sistemas de Gestión de Calidad son Colombia, México, Chile, Egipto, Países Bajos, Italia y Argentina.

Estos se aplican en diferentes niveles de gobierno, en algunos casos en el nivel de los municipios y en algunos países, incluso en el nivel de gobierno federal o nacional, y en algunos ministerios, como en Holanda.

Mi opinión personal es que la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad – S.G.C, en las autoridades públicas es una muy buena manera de mejorar la razón por la que existen las autoridades públicas:

- Para servir a los ciudadanos;
- Para utilizar los recursos públicos de manera eficiente;
- Para ser más transparente para los ciudadanos y
- Para lograr una mayor confianza de los ciudadanos.



Acción Social

Presidencia
República de Colombia

Agencia Presidencial para la Acción Social
y la Cooperación Internacional

Sin embargo, siempre será necesario tener cuidado por las autoridades públicas y por el gobierno federal para evitar la burocracia demasiado compleja debido al mal uso de un SGC.

Para obtener un SGC realmente aceptado dentro de los poderes públicos, el apoyo y el liderazgo a través de ejemplos de la propia conducta del gobierno federal son muy importantes.

Colombia es un excelente ejemplo de ello, no sólo por el Presidente Uribe, sino también Luis Alfonso Hoyos, Rodrigo Vera y otras personas que dan apoyo a todo el proceso. Otra cuestión importante es la coherencia entre lo que se dice sobre todo por la “alta dirección” y lo que están haciendo en la realidad.

Al final hay tres condiciones para el éxito: las personas, las personas y las personas.



CAPÍTULO SEXTO

INVESTIGACIÓN EN TORNO A LA CALIDAD Y LA EXCELENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA EN EL CONTEXTO IBEROAMERICANO

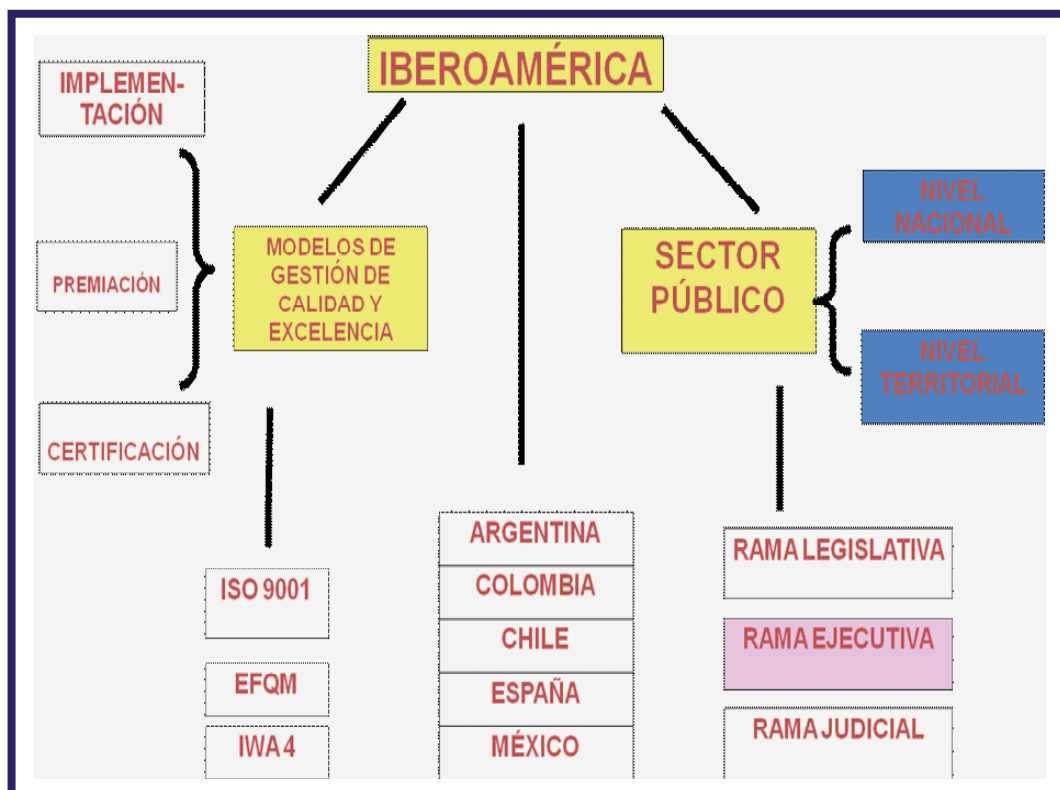
Apreciados lectores en este capítulo se presenta un resumen del ciclo de gestión de la investigación, que permitió en gran medida, la consolidación y análisis de la información que hace parte de esta publicación, y que se comparte a diferentes partes interesadas para fines pedagógicos, considerando que es muy importante avanzar por la ruta de la investigación para aproximarse a la cumbre de la innovación.



6.1 Contexto Investigativo

Esta investigación se desarrollo una parte en el marco de la Maestría en Calidad y Gestión Integral, cursada por la autora de la publicación, y otros estudios complementarios; el desarrollo de la investigación permitió una adecuada aplicación y articulación de los elementos básicos de la investigación con principios y metodologías propias de la gestión de calidad, para darle mayor rigor y coherencia al aseguramiento de los resultados.

6.2 Trayecto investigativo



Fuente: Autora

El mapa conceptual del trayecto de la investigación, plantea 2 ejes temáticos alrededor de los cuales se desarrolló la investigación, desde el contexto Iberoamericano, por lo que se seleccionan 5 países de esta región. Un eje temático relaciona diferentes modelos de gestión de calidad y excelencia. En el otro eje se indican las diferentes ramas que conforman los Estados, para señalar que estudio de casos, sobre la implementación de modelos de gestión de calidad y excelencia, se focalizó en entidades de la rama ejecutiva del sector público, tanto del ámbito nacional como territorial o local.

6.3 Elementos Básicos de la Investigación

Tema

Descripción iberoamericana de los modelos de calidad y excelencia, implementados en entidades públicas

Planteamiento de las Preguntas o Problema de Investigación

- ¿Qué modelos de gestión de calidad y excelencia, se están implementando en las entidades públicas en el contexto iberoamericano?
- ¿Cuáles políticas o directrices públicas se tienen para promover la gestión de calidad en las entidades del sector público en los países Iberoamericanos?
- ¿Cuáles son las ventajas y barreras o dificultades, que más se presentan con la implementación de modelos de gestión en las entidades del sector público, en Iberoamérica?
- ¿Cuáles son los impactos positivos y negativos que se presentan con la implementación de los modelos de gestión de calidad en las entidades públicas, en el contexto iberoamericano?
- ¿Cuáles son los principales factores clave de éxito para la implementación de los modelos de gestión de calidad, en las entidades del sector público?
- ¿Cuál es el posicionamiento del sector público colombiano en el contexto Iberoamericano, en la gestión de calidad?

Objetivos

Objetivo General

Realizar una descripción y comparación sobre los modelos de gestión de calidad y excelencia, que se implementan en las instituciones públicas, dentro del contexto Iberoamericano.

Objetivos Específicos

- Identificar los modelos de gestión de calidad y excelencia, que se están implementando en las entidades públicas en el contexto Iberoamericano.
- Señalar las políticas públicas y directrices que se tienen para promover la gestión de calidad en las entidades del sector público en los países Iberoamericanos.
- Identificar las ventajas y barreras que se presentan con la implementación de modelos de gestión de calidad y excelencia, en las entidades del sector público, en el contexto Iberoamericano.
- Determinar los impactos positivos y negativos de la implementación de modelos de gestión de calidad y excelencia, en las entidades públicas, en el contexto Iberoamericano.
- Identificar los principales factores clave de éxito para la implementación de los modelos de gestión de calidad y excelencia, en las entidades del sector público, en el contexto Iberoamericano.
- Reconocer el posicionamiento de Colombia en la implementación de modelos de gestión de calidad y excelencia, para las entidades públicas, dentro del contexto Iberoamericano.

6.4 Gestión de la Investigación

La investigación es gestionada a través de la metodología del ciclo PHVA - Planear, Hacer, Verificar y Ajustar, y la primera fase que corresponde a la de planeación, se establece mediante la metodología conocida como 5w – 2H, que consiste en planear aplicando 7 preguntas clave que en español son (Qué?, para qué?, dónde?, quién?, cuándo?, cómo y con cuánto o con qué?), que permiten controlar variables definitivas para la adecuada ejecución y logro de resultados.

6.4 Diagrama. Gestión de la Investigación

ETAPAS	ACTIVIDADES
P	ESTABLECIMIENTO DE LOS ELEMENTOS BÁSICOS DE LA INVESTIGACIÓN
	DEFINICIÓN METODOLÓGICA
	DISEÑO DE INSTRUMENTOS

H	APLICACIÓN	SONDEO EXPLORATORIO
		CONSULTA DOCUMENTAL
		ESTUDIO DE CASOS
		ENCUESTA
		ENTREVISTA - CONSULTA A EXPERTOS
V	SISTEMATIZACIÓN INTERPRETACIÓN	
A	AJUSTES PARA MEJORA	

Planeación de la Investigación

1. ¿Qué se va a investigar?

Los modelos de gestión de calidad y excelencia implementados en entidades públicas de Iberoamérica.

2. ¿Para qué se va a investigar?

Para realizar una descripción sobre la implementación de modelos de gestión implementados, para un resultado que impulse y motive a la mejora de la calidad en las entidades públicas dentro del contexto Iberoamericano, y para generar un aporte a la comunidad académica y aprendizajes a otras entidades.

3. ¿Dónde se va a investigar?

La investigación se realizará en instituciones de la rama ejecutiva del sector público en diferentes países Iberoamericanos, (Argentina, Colombia, Chile, España y México).

4. ¿Quién va a investigar?

La investigadora: Myriam Cabuya Navarrete, con el apoyo de diferentes partes interesadas.

5. ¿Cuándo se va a investigar?

La investigación planteada se desarrolla entre octubre de 2006 y 2008, y algunos resultados a más largo plazo.

6. ¿Cómo se va a investigar?

Aplicando la gestión por procesos, en la que unos insumos son transformados para generar valor y entregar unos productos de aporte al conocimiento de diferentes partes interesadas, siguiendo un trayecto investigativo, que despliega su propio PHVA, aplicando diferentes estrategias investigativas como: sondeo, consulta investigativa, estudio de casos, encuesta y consulta a expertos.

7. ¿Con cuánto o con qué recursos se va a hacer?

Las actividades de la gestión investigativa se desarrollan con recursos propios entendidos de tipo (económicos, tiempo, personas, tecnológicos, técnicos), y el apoyo de ACCIÓN SOCIAL.

Hacer o Ejecución de la Investigación.

El proceso de investigación se desarrolla a través de las siguientes actividades:

La recolección de la información inicialmente con un sondeo exploratorio conducente a levantar un breve estado del arte, sobre los modelos que aplican en algunos países y para identificar entidades que se destacan por su implementación, posteriormente consulta documental para profundizar en los diferentes modelos de gestión de calidad y excelencia, estudio de casos en entidades donde se han aplicado los modelos, aplicación de encuesta y consulta a expertos.

Verificación de la Investigación.

Una vez sistematizada la información es tabulada con parámetros estadísticos que permiten establecer información porcentual, y generar comparaciones entre los diferentes países de la muestra. Los resultados son analizados con base en los objetivos establecidos para la investigación de tal manera que se concluyan en resultados de valor para las organizaciones públicas y la académica.

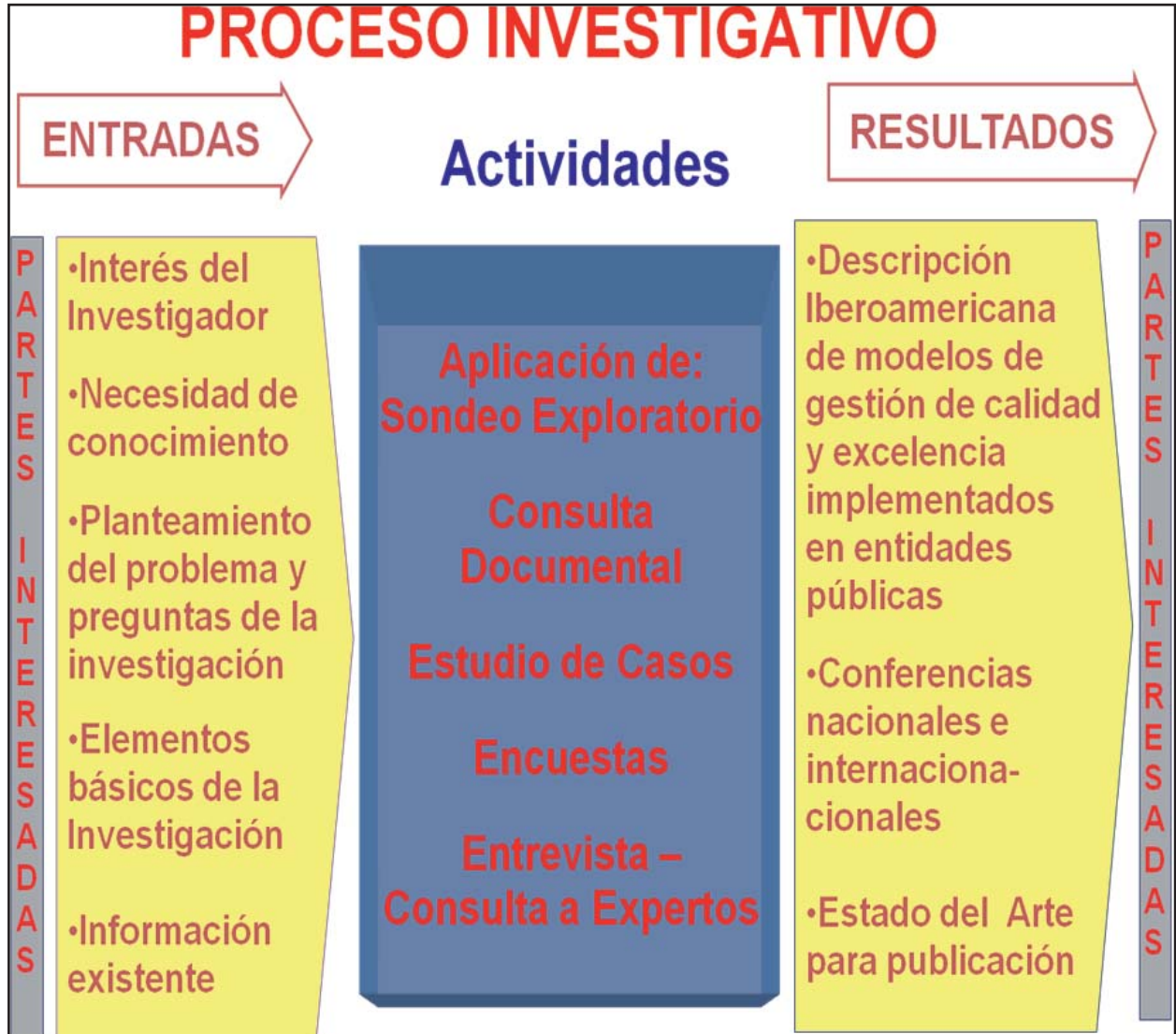
Ajustes de la Investigación.

En cada una de las etapas y de las actividades del proceso investigativo y la aplicación metodológica se van realizando ajustes o acciones de mejora, incluso concluido el proceso investigativos se realizan ajustes que permiten una mejor versión de los resultados para la publicación.

6.5 Proceso Investigativo

La investigación aplicó el enfoque de gestión de procesos, a través de un conjunto de actividades de exploración, consulta, análisis, comparación, que permitieron transformar, los intereses del investigador, las preguntas y el planteamiento del problema, entre otros insumos, determinados en la investigación, generando valor a través de unos resultados, para dar a conocer una descripción iberoamericana de los modelos de gestión de calidad y excelencia que se implementan en entidades públicas en Iberoamérica, como contribución a la gestión del conocimiento de diferentes partes interesadas, como entidades públicas, la academia, comités técnicos, entre otros.

Figura. Proceso metodológico de la investigación



Fuente: Autora

6.6 Descripción del proceso metodológico seguido para llegar a los resultados

El proceso metodológico aplicó el ciclo PHVA establecido para la gestión de esta investigación, para lograr la mejor ejecución de las diferentes estrategias y herramientas definidas metodológicamente, como el camino para llegar a los resultados; a continuación una referencia:

Sondeo Exploratorio, dirigido a reconocidos conferencistas en la gestión de calidad, quienes a través de una matriz diseñada como herramienta, aportaron información sobre modelos de gestión de calidad que se aplicaban en sus países y sobre algunas Entidades destacadas por su aplicación.

Consulta Documental

Dicho resultado se complementó con la consulta documental, a través de la cual se indagó con mayor detalle, sobre los modelos referidos en el sondeo y se consultó sobre otros modelos de gestión de calidad y de excelencia, que se han implementado en cada uno de los países del estudio; para esta etapa se diseñó un protocolo:

Diagrama. Consulta Documental

Objetivo. Seleccionar una entidad destacada e indagar acerca de diferentes aspectos de interés para los propósitos de la investigación, en relación con la Entidad y con la implementación de los modelos de gestión de calidad y excelencia implementados.

Fuentes:

Físicas: como normas técnicas, revistas y libros.

Electrónica: Como páginas Web y publicaciones virtuales.

Diagrama Consulta Documental

Tema Consultado:
Filtro y Análisis:
Fuente:

Estudio de caso

Posteriormente, se continuó con la tercera estrategia denominada, estudio de caso, donde se seleccionó de cada uno de los países del estudio, una entidad destacada por la implementación de algunos de los modelos de gestión de calidad o excelencia identificados y definidos en las estrategias anteriormente señaladas.

Diagrama. Estudio de caso

Objetivo. Seleccionar una entidad destacada e indagar acerca de diferentes aspectos de interés para los propósitos de la investigación, en relación con la Entidad y con la implementación de los modelos de gestión de calidad y excelencia implementados.

Algunos aspectos de la entidad:

- Ubicación de la entidad en Iberoamérica
- Nombre de la Entidad
- Razón de ser de la Entidad
- Clientes / Usuarios de la Entidad

Aspectos que del modelo:

- Modelo de Gestión que está implementando
- Política de calidad
- Mapa de Procesos
- Ruta de Implementación
- Aspectos Relevantes en la implementación
- Logros en la implementación del modelo de gestión.
- Resultados alcanzados
- Información sobre obtención de premios, certificación, galardón.
- Fotos, gráficas, diagramas de Interés

Fuente: Autora

Encuesta

Para profundizar en la investigación con estrategia cuantitativa para indagar sobre información controlada, se aplicó una encuesta con 15 preguntas cerradas, con 10 respuestas de selección múltiple y 5 para calificar con valor relativo según el orden de importancia.

Diagrama. Encuesta

ENCUESTA

El objetivo de esta encuesta es recopilar información que aporte elementos a la investigación "Descripción Iberoamericana de los modelos de gestión de calidad y excelencia implementados en entidades públicas".

PAÍS: _____ ENTIDAD: _____

LAS PRIMERAS 10 PREGUNTAS TIENEN RESPUESTA DE SELECCIÓN MÚLTIPLE, USTED PUEDE SEÑALAR CON X MÁS DE UNA RESPUESTA Y AGREGAR OTRA SI LO CONSIDERA PERTINENTE.

1. ¿En su país existen políticas públicas que promuevan la implementación de sistemas de gestión de calidad, para mejorar la prestación de los servicios en las entidades Públicas?

- Leyes
- Decretos
- Lineamientos o programas estatales
- Ninguna
- Otro _____

2. ¿En cuál de los niveles de gobierno del país existe mayor interés en promover la implementación de sistemas de gestión de calidad?

- Gobierno Nacional
- Gobierno Departamental
- Gobierno Local o Municipal
- Otro _____

3. ¿A cuál de las ramas del poder público del país pertenece su Entidad?

- Legislativo
- Ejecutivo
- Judicial
- Otro _____

4. ¿A qué nivel del sector público pertenece su Entidad?

- Nacional
- Regional/Departamental
- Local/Municipal
- Otro _____

5. Indique cuál de los siguientes modelos está implementando para la gestión de su Entidad:

- Modelo ISO 9001
- Modelo EFQM
- IWA 4
- Otro _____

6. Indique en qué estado o fase se encuentra la implementación del sistema de gestión de calidad de su entidad.

- Planificación
- Capacitación o Formación del personal
- Documentación
- Auditorías Internas
- Certificado y en Mejora
- Otro _____

7. ¿Cuánto tiempo lleva su Entidad implementando el sistema de gestión de calidad, u otro modelo?

- Menos de 1 año
- De 2 a 3 años
- De 4 a 5 años
- De 6 a 7 años
- De 8 o más años

8. La implementación del modelo de calidad, o de gestión de su entidad le ha permitido alcanzar:

- Certificación de calidad
- Premio Nacional de Calidad
- Galardón de Excelencia Nacional
- Galardón de Excelencia Internacional
- Otro _____

9. La implementación del sistema de gestión de calidad de su entidad se ha desarrollado con:

- Contratación de firma consultora
- Contratación de capacitación para su personal
- Apoyo de otra Entidad con experiencia, sin costos.
- Otro _____

10. La implementación del sistema de calidad en su entidad, ha contando con recursos de qué fuente:

- Ayuda del Estado
- Cooperación Internacional
- Alianzas Estratégicas

- Presupuesto propio
- Otro _____

EN LAS SIGUIENTES PREGUNTAS ENCONTRARÁ VARIAS RESPUESTAS, SI DESEA PUEDE AGREGAR OTRA Y LUEGO CALIFIQUE EN ORDEN DE IMPORTANCIA SIENDO 6 LA RESPUESTA DE MAYOR RELEVANCIA Y 1 LA DE MENOR:

11. Los factores clave de éxito en la implementación del sistema de gestión de calidad de su Entidad son:

- Compromiso por parte de la dirección
- Participación de personal interno
- Mecanismos de comunicación y divulgación
- Espacios de formación y capacitación
- Continuidad en el seguimiento
- Otro _____

12. Las mejoras que ha traído la implementación del sistema de gestión de calidad a su Entidad son:

- Optimización de recursos
- Motivación del personal
- Disminución de quejas y reclamos de Clientes/Usuarios
- Disminución de trámites
- Estandarización de procesos y procedimientos
- Otro _____

13. Las situaciones que han generado dificultades o barreras en la implementación del sistema de gestión de calidad de su Entidad están relacionadas con:

- Aumento de trámites
- Incremento de formatos

- Escasa capacitación o formación.
- Falta de tiempo
- Insuficiente comunicación interna
- Otro _____

14. El impacto positivo del sistemas de gestión de calidad implementado en su Entidad está dirigido a:

- Cliente/ Usuario Externo
- Cliente Interno/Empleados
- Cultura Organizacional
- Imagen Institucional
- Desempeño Interno
- Otro _____

15. El impacto negativo de las fallas del sistemas de gestión de calidad implementado en su Entidad afecta a:

- Cliente/ Usuario Externo
- Cliente Interno/Empleados
- Cultura Organizacional
- Imagen Institucional
- Desempeño Interno
- Otro _____

¡GRACIAS POR SU VALIOSO APOORTE!

Fuente: Autora

La encuesta se validó primero en una prueba piloto en una entidad colombiana; una vez ajustada se aplicó a un grupo de 20 personas en representación de los procesos de cada entidad del estudio de caso en los cinco países del estudio, Argentina, Colombia, Chile, España y México.

Consulta a Expertos

Finalmente, para asegurar el cumplimiento del sexto objetivo de la investigación y para responder con suficiencia la pregunta número 6 del planteamiento del problema, y mantener el rigor de la investigación, se aplicó una entrevista para consultar a expertos en modelos de gestión de calidad y excelencia, tanto del continente americano como del europeo, sobre el posicionamiento de Colombia y en particular la gestión pública en estos temas.

Diagrama. Consulta a Expertos o notables de la calidad y la excelencia

Objetivo: Recolectar información que permita conocer el posicionamiento del sector público colombiano en la gestión de calidad y excelencia.

Dirigida a: expertos en los modelos de gestión de calidad y excelencia, que conocen la trayectoria del sector público colombiano.

Metodología: Para la consulta se plantean preguntas específicas, que permiten respuesta abierta, para que cada uno de los expertos presente su opinión y aporte a la investigación.

Preguntas: ¿Cuál es su opinión sobre los esfuerzos de Colombia en estimular a sus Entidades Públicas para que implementen un Sistema de Gestión de Calidad? ¿Es este mismo el caso de otros países?



¡Gracias por su valioso aporte!

Fuente: Autora

6.7 Síntesis general de los resultados:

Esta síntesis resulta de la sistematización, análisis y comparación de la información recopilada y consolidada a través de las diferentes estrategias investigativas, y se complementa con el conocimiento y experiencia en la materia. Para la publicación se presentan primero por país y luego se comparan con los resultados obtenidos en los diferentes países.

ARGENTINA:

- En Argentina es destacable el caso de la Municipalidad de Maipú, la cual ha asumido un liderazgo muy importante en la implementación de herramientas orientadas a mejores prácticas y servicios hacia el ciudadano.
- Es importante la continuidad que ha tenido el sistema de gestión de calidad de la municipalidad de Maipú, durante varias administraciones se ha mantenido y mejorado la gestión lo cual genera un orgullo entre sus funcionarios.
- Se destaca el liderazgo del señor Rolando Adolfo Bermejo, Alcalde de la Municipalidad de Maipú, por su perseverancia y compromiso con el mejoramiento continuo de los servicios públicos y la gestión de calidad.
- De los países en estudio la Municipalidad de Maipú se destaca porque no solo se ha certificado en ISO 9001, sino que ha alcanzado premios y galardones que reconocen su gestión, tanto en el ámbito nacional como internacional.
- La Municipalidad de Maipú fue la primera en certificar su sistema de gestión de calidad y el primer municipio ganador del premio nacional a la calidad en su país.
- Entre las principales ventajas del sistema de gestión de calidad de la Municipalidad de Maipú, se encuentra su compromiso con la satisfacción del vecino.
- La integralidad de la gestión de la municipalidad, ha logrado articular la gestión de calidad con el compromiso ambiental, lo cual le da un impacto superior a su desempeño y gestión.
- La gestión de la Municipalidad de Maipú ha logrado en su gestión de calidad mayor reconocimiento, que grandes e importantes provincias de la Argentina, lo que la convierte en un modelo a seguir.
- La experiencia de la Municipalidad de Maipú ha logrado un importante, impacto en el contexto latinoamericano, llegando a espacios académicos como los foros mundiales en Chile y Colombia.

COLOMBIA:

- Se destaca la alineación y coherencia en la información del personal del caso colombiano, los resultados de la encuesta muestran formación y claridad temática e institucional.
- Colombia se constituye en un caso atípico por la expedición de la Ley de calidad, que le da obligatoriedad a la implementación de sistemas de gestión de calidad, como herramienta para el fortalecimiento y eficiencia del Estado, en el servicio al ciudadano, es el único país con ley de calidad.
- Se destaca el compromiso observado en el Sr. Álvaro Uribe Vélez, Presidente de la República de Colombia, en la motivación que mantiene y transmite a los servidores públicos, para avanzar en la mejora y en la implementación de sistemas de gestión de calidad, para lograr un estado más eficiente y al servicio del ciudadano.
- En Colombia cerca de 400 entidades públicas han implementando sistemas de gestión de calidad, con el propósito de dar cumplimiento a la Ley 872, sin embargo, existen muchas que no están obligadas y lo están haciendo por iniciativa de la administración; aunque no es requisito certificarse, a mayo de 2010 cerca de 300 entidades del orden nacional y local se encuentran certificadas.
- Se observa un logro particular en ACCIÓN SOCIAL de la Presidencia de la República, y es que no solo impulsa el compromiso con la calidad y la excelencia al interior de la entidad, adicionalmente ha ido consolidando una escuela de formación que brinda capacitación y acompañamiento técnico a otras entidades públicas llegando a más de 100.
- ACCIÓN SOCIAL, se destaca por estar exportando su compromiso con la calidad y la excelencia a otros países, a través de la línea estratégica, cooperación internacional sur – sur, MESOAMERICA y del Programa Interamericano de la Calidad en alianza con la Organización para los Estados Americanos y con la Misión Permanente de Colombia ante la OEA.
- Se destaca el compromiso del señor Luís Alfonso Hoyos Aristizábal, Alto Consejo Presidencial y Director de ACCIÓN SOCIAL (2002 – 2009), quien con pasión y método motivó una transformación y compromiso con la calidad y la excelencia; se resalta la continuidad que con un estilo muy gerencial y vanguardista le imprime su sucesor Diego Andrés Molano Aponte.
- Se destaca el alto porcentaje de las respuestas de los encuestados en Colombia, que reconoce con el 86% mayor interés del Gobierno Nacional en la promoción de los sistemas de gestión de calidad.
- Cobra mayor impacto en el contexto gerencial, el modelo de gestión de ACCIÓN SOCIAL de la Presidencia de la República, por cuanto le ha apuntado a la integralidad en todos los procesos y en todas las sedes, orientada a la mejora con la calidad de los servicios hacia los usuarios/clientes, como hacia el bienestar de sus colaboradores y a la protección del medio ambiente.
- La entidad analizada en Colombia es un referente para otros países y otras organizaciones, dado que es la única entidad del sector público certificada con estándares internacionales en ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, y además en la norma pública GP 1000.

- La visión de ACCIÓN SOCIAL de la Presidencia de la República, está apuntando a la implantación de modelos de excelencia, lo que la posiciona en una ruta destacada y poco usual en el sector público. Entre sus logros cuenta la implementación de programas como el de Great Place to Work, Empresa Libre de Alcohol y Drogas, y Modelo Iberoamericano de Excelencia.
- Se destaca el gran esfuerzo de Colombia y en particular de ACCIÓN SOCIAL de la Presidencia de la República, por fortalecer las competencias de su personal en temas de calidad, es la única Entidad que cuenta con más de 60 Especialistas en Administración y Gerencia de Sistemas de la Calidad, en alianza estratégica con la Universidad Santo Tomás y el ICONTEC.
- ACCIÓN SOCIAL ha vinculado a todo su personal en un proceso de formación que llega tanto a servidores públicos como a contratistas, hasta el punto de establecer como requisito que todo el personal que ingresa a la entidad pase por lo menos por un curso básico de 16 horas en fundamentos de ISO 9000, 9001 y NTCGP1000; adicionalmente, realiza periódicamente diferentes seminarios, talleres, diplomados en estos temas, de calidad, de gestión integral y algunos diplomados internacionales con expertos de Colombia y de otros países.

CHILE

- La iniciativa chilena de implementar sistemas de gestión de calidad, ha partido más desde el compromiso de los gobiernos locales que desde el gobierno nacional.
- En Chile se destaca la gestión de la municipalidad de Providencia, la cual ha venido emprendiendo retos nuevos articulados al sistema de gestión de calidad, orientados a mejores resultados.
- De las entidades del orden nacional el Ministerio del Interior a través de la Subsecretaría para el Desarrollo – SUBDERE, viene adelantando importantes esfuerzos por la definición de un modelo de gestión propio, que estimule a los gobiernos municipales a la mejora.
- La Municipalidad de Providencia modelo para muchas otras instituciones chilenas, viene impulsando a otras localidades y desarrollando diferentes eventos alrededor de la calidad para ello, como cursos en los que convoca a representantes de diferentes municipalidades para motivarlas a avanzar por la ruta de la calidad.
- Providencia se ha convertido en entidad líder en Chile, por la realización de eventos internacionales a través de los que promueve el intercambio de estrategias y buenas prácticas, invitando expertos de diferentes países a seminarios internacionales de calidad para gobiernos locales, con gran posicionamiento logrado durante 4 años.
- Se destaca de manera muy especial al señor Alcalde Cristián Labbé Galilea, por su liderazgo y gestión, en pro de la calidad y del bienestar de los vecinos de la Municipalidad Providencia así como de sus funcionarios públicos.

- Además de certificarse con ISO 9001, la Municipalidad de Providencia logró certificación ISO 14001 y OHSAS 18001.
- La Municipalidad de Providencia está en permanente proceso de mejora por lo que participa y aplica diferentes instrumentos de medición como el de clima organizacional denominado GREAT PLEACE TO WORK, así mismo, se está sometiendo para la mejora a un estudio de marca, para medir e incrementar su nivel de competitividad.
- El modelo de gestión de la Municipalidad ha sido tan exitoso, que ha sido presentado en diferentes escenarios internacionales, como en los foros internacionales de calidad en Colombia, México, Estado Unidos y Europa.
- La municipalidad de Providencia ha dado pasos importantes en la implementación de la guía IWA 4 para gobiernos locales.
- Se destaca el impacto positivo de la continuidad en la administración de lo público en la Municipalidad de Providencia, el Alcalde Cristian Labbé, ha sido elegido durante cuatro períodos como alcalde por el destacado desempeño de su gestión.

ESPAÑA

- El Ayuntamiento de Logroño, ha sido líder en la implementación de modelos de gestión de calidad en España.
- En las estadísticas de las entidades que han implementado y certificado el sistema de gestión de calidad Logroño ocupa el primer lugar como entidad pública del orden local.
- Además del modelo ISO 9001, el ayuntamiento de Logroño aplica estrategias complementarias como las cartas de compromisos, buscando asegurar mayor transparencia y comunicación con la comunidad.
- La experiencia del Ayuntamiento de Logroño ha sido tan exitosa, que ha sido presentada en escenarios internacionales, como en foros internacionales de calidad, realizados en Colombia, Chile y Europa.
- En Europa y de manera particular en España, se cuenta con una experiencia importante en la implementación articulada de los modelos de gestión, destacándose ISO 9001 y el modelo EFQM.
- España ha contado con el liderazgo de la Fundación Iberoamericana para la Calidad - Fundibeq, la cual ha hecho un importante aporte para los países Iberoamericanos a través de la realización de diferentes espacios de formación y divulgación, que incentivan a la aplicación de mejores prácticas en las entidades, públicas, privadas incluso pymes.

- El liderazgo de España con el Premio Iberoamericano a la Calidad, que otorga FUNDIBEQ, y de sus últimos directores los señores Tomás Orbea y Jaime Fontanals, han incentivado a mandatarios de diferentes países a comprometerse con la calidad, dado que este reconocimiento se entrega a las entidades ganadoras, en la Cumbre de los Jefes de Estado.
- Se destaca de Logroño, el enfoque de gestión integral impulsado y respaldado por el señor alcalde, Tomás Santos Munilla; logrando implementar un Modelo de Gestión que integra, la calidad, lo laboral y el medio ambiente.
- El impacto de la gestión del ayuntamiento de Logroño, se ha fortalecido con la implementación de las cartas de compromiso, donde el foco principal es el ciudadano, y la búsqueda del cumplimiento de sus derechos, y la caracterización del servicio ha ayudado a lograr una gestión más eficaz.
- Se debe reconocer de manera especial, la gran interacción y destacada gestión que muestra una alineación y crecimiento continuo tanto en el Ayuntamiento de Logroño como en la Comunidad Autónoma de la Rioja; estas dos instituciones son reconocidas por su importante recorrido en la ruta de la calidad durante varios años.

MÉXICO

- Es uno de los países con mayor trayectoria en la implementación de diferentes modelos de gestión para las entidades públicas es México, existe un saldo significativo del impulso que en el mandato del Presidente Vicente Fox se le dio al tema.

La Procuraduría General de la República, además de certificarse en ISO 9001, ha implementado modelos complementarios como el de INTRAGOB, y el modelo del Premio Nacional de Calidad y el Innova.

- Durante los últimos 6 años la Procuraduría General de la República, ha acumulado importantes logros que le han permitido determinar su gestión como confiable y competitiva, la cual ha sido reconocida por diferentes instancias evaluadoras en el país.

- El modelo de gestión de la Procuraduría ha llegado a tener más de 300 procesos certificados.

- En la Procuraduría General de la República, se observa que existen varios sistemas de gestión de calidad, donde los procesos que se han certificado tienen una estructura documental y procedimental muy robusta e independiente.

- LA PGR, está buscando nuevas maneras de reorganizar su gestión de forma que le apunte a mayor integralidad y se disminuya la dispersión que puede generar el tener tantos sistemas de gestión orientados a fines tan específicos y particulares, orientándose a una cadena de mayor valor, así como a la implementación de la gestión de la calidad en los procesos clave para el usuario.

- Se destaca el liderazgo de México en el diseño y divulgación de la IWA 4, como una guía que orienta a los gobiernos locales en la implementación de los sistemas de gestión de calidad.
- México es el país que más ha incursionado en la implementación de IWA 4 y está promoviendo en otros países su aplicación.
- México ha sido país líder en la entrega del reconocimiento que otorga el Consejo Mundial de Calidad, a los gobiernos locales, que cumplen los 39 indicadores de la Norma Técnica IWA 4, a través de los alcaldes de Irapuato y Acapulco.
- Se destaca el liderazgo del Señor Armando Espinosa, quien desde la presidencia del Instituto Latinoamericano de la Calidad, promueve la divulgación de los modelos de calidad y de forma particular de la IWA 4. Durante más de 15 años ha venido desarrollando foros mundiales de calidad que promueven la participación y la formación de servidores públicos.
- México y de manera particular INLAC, ha logrado un importante liderazgo y participación en los comités internacionales de Aseguramiento y Gestión de Calidad de la ISO, y en otros como gestión ambiental y responsabilidad social; en los que como organismo de enlace, estimula a la sociedad en general y participar en la validación de las normas técnicas.

6.8. Análisis comparativo entre los países

De los cinco países Iberoamericanos donde se desarrolló la investigación se han comparado diferentes elementos en torno a la implementación de los modelos de gestión de calidad y excelencia, implementados en las entidades públicas:

El estudio permite concluir que en los cinco países se impulsan diferentes disposiciones legales, políticas, lineamientos, directrices, sin embargo, en el único que a la fecha establezca como requisito de ley la implementación de sistemas de gestión de calidad, en un modelo alineado con ISO 9001, es Colombia; como se evidencia en la Ley 872 de 2003, los Decretos 4110 de 2004, el 4485 de 2009 y la Norma Técnica de Calidad para la gestión pública NTCGP 1000:2009.

Los resultados de las encuestas, muestran en Argentina, Colombia y México una percepción de superior interés en el nivel de gobierno nacional, mientras que en España y Chile, se indica mayor interés en promover la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en el nivel municipal y departamental.

El modelo de gestión de calidad más implementado en Iberoamérica es el de gestión por procesos ISO 9001.

Se destaca que en todos los casos estudiados en las entidades de los diferentes países, no se han quedado solo con ISO 9001, sino que han avanzado en una ruta de gestión integral en la que otros modelos se han implementado, de manera especial los de ISO 14001, para la gestión ambiental, OHSAS 18001, para seguridad y salud ocupacional.

Las Entidades estudiadas han implementado los criterios de los Modelos Nacionales de Excelencia, y se han postulado a premios y reconocimientos, entre los que se señalan, EFQM, modelo colombiano de calidad en la gestión, modelo Chile Calidad, INTRAGOB, INNOVA.

España y México son los países que mayor impulso le han dado a la aplicación de Cartas Compromiso al Ciudadano.

Todas las entidades estudiadas en los diferentes países Iberoamericanos, se encuentran certificadas y en mejora.

Los países donde mayor tiempo de incursión llevan en la implementación de sistemas de gestión de calidad, según las entidades estudiadas, son Argentina, España y México.

Los casos estudiados en los diferentes países Iberoamericanos, muestran que todas estas entidades han alcanzado certificación y las de mayor tiempo de trabajo en estos modelos, han alcanzado también premio nacional o internacional. Esto muestra como las entidades públicas líderes por su gestión, van madurando y buscando mejores resultados y no se limitan a alcanzar una certificación.

En la mayoría de los casos, las entidades públicas han contado con firmas consultoras e invertido en capacitación para su personal, cabe señalar que también se observa en la encuesta, variedad y dispersión en los datos, lo que refleja que sobre este tema, los encuestados no cuentan con información unificada.

Se encuentra respuesta complementaria en la encuesta en la que se indica la creación de un área o unidad que gestione la gestión interna, para impulsar la implementación de estos modelos de gestión.

Se encuentra como principal fuente de recursos, el presupuesto propio de las Entidades para la implementación de los sistemas de calidad, esto muestra un compromiso en el mejoramiento de la gestión. En Colombia se destaca el aporte de la cooperación internacional, como apoyo al fortalecimiento institucional.

Como principal factor clave de éxito, en la implementación de los modelos de calidad y excelencia en las entidades públicas de Iberoamérica, se encuentra en primer lugar, el compromiso por parte de la alta dirección; a esto se asocia una situación similar en la mayoría de los casos estudiados; se observa continuidad de la alta dirección, pese a los cambios de periodo de gobierno, el haber sido reelegidos los directivos resultó ser un factor determinante para fortalecer la gestión y apuntar hacia el mejoramiento continuo.

Otro de los factores clave de éxito que se califican de manera importante en la encuesta, son el seguimiento continuo, así como el de impartir formación al personal en temas asociados a la gestión de calidad; en este último se destaca situación particular identificada en la Entidad chilena, los encuestados señalan como factor clave, el entregar incentivos, además de formación, para el personal que se destaca en la implementación del modelo de calidad.

Las principales mejoras que ha traído la implementación de los modelos de gestión de calidad y excelencia, en las entidades públicas de los diferentes países Iberoamericanos, se encuentran asociadas a la estandarización de procesos y procedimientos y la optimización de recursos; entre otros se indica la mejora en el análisis de la información, en la medición de tiempos de procesos.

Como información complementaria aportada en las encuestas, se cuenta como un logro y beneficio alcanzado gracias a la certificación o premio otorgado, por sus modelos de calidad o excelencia, el mayor reconocimiento y prestigio institucional ante otras Municipalidades o Entidades.

Entre las situaciones de mayor dificultad o barreras que se presentan en la implementación de los sistemas de gestión de calidad, se señala el incremento de formatos y la falta de tiempo.

Otros aspectos que los encuestados señalan que generan mayor dificultad, son la resistencia al cambio, la falta de compromiso, la visión que tiene el personal sobre que la norma ISO se trabaja paralelamente al trabajo común, la falta de compromiso de la alta dirección.

El impacto positivo de la implementación del sistema de gestión de calidad en las entidades públicas estudiadas en el contexto Iberoamericano, se encuentra principalmente dirigido al cliente externo / usuarios / comunidad / vecinos.

El impacto negativo de las fallas del sistema de gestión de calidad, implementado en las entidades estudiadas, afecta tanto al cliente externo como al desempeño interno de la entidad.

6.9 Conclusiones en Relación con los objetivos y el problema de la investigación.

El proceso de investigación, permitió que los seis objetivos que se establecieron se alcanzaran y las seis preguntas que originaron la investigación fueran resueltas.

1. ¿Qué modelos de gestión se están implementando en las entidades públicas en el contexto Iberoamericano?

El modelo de gestión de calidad más implementado es el desarrollado por la Organización Internacional de Estandarización – ISO 9001, todas las entidades públicas que se eligieron para la muestra en el contexto Iberoamericano, en los 5 países, se encuentran certificadas con ISO 9001.

Sin embargo, también es importante destacar que estas Entidades, han aplicado otros modelos de gestión o estrategias complementarias de tipo gerencial y de servicio al cliente, (Comunidad, Ciudadano, Vecino).

Las entidades que iniciaron por la ruta de la calidad inicialmente con orientación al cliente externo, se han enfocado posteriormente a una gestión más integral que beneficie al cliente interno, así como a la sociedad en general.

Esta integralidad se está buscando por estas Entidades con otros modelos de gestión como son: IWA 4, NTCGP 1000, ISO 14001, OHSAS 18001, las cartas de compromiso con el ciudadano, Great Place to Work, modelos de excelencia que en lugar de certificación otorgan premio o reconocimiento a la gestión, como el premio Argentino, el Colombiano, el Chileno, el Mexicano y el Iberoamericano.

2. ¿Cuáles políticas y directrices públicas se tienen para promover la gestión de calidad en las entidades del sector público en los países Iberoamericanos?

Se pudo identificar a través del proceso investigativo, que en diferentes momentos, tanto Argentina, Chile, Colombia, España y México, han impartido políticas, directrices o lineamientos enfocados a la aplicación de diferentes modelos o prácticas de calidad en la gestión pública, sin embargo, a nivel legislativo, Colombia, es el único país que a la fecha cuenta con una Ley de Calidad, sancionada por el Presidente Uribe y el Congreso en diciembre de 2003 y a través de la Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000.

Es destacable de igual forma la consistencia en el plan de desarrollo del Presidente de la República, con la implementación de sistemas de gestión de calidad para lograr un estado más eficiente y al servicio del ciudadano.

3. ¿Cuáles son las ventajas o mejoras, que más se presentan con la implementación de modelos de gestión en las entidades del sector público?

Entre las principales ventajas o mejoras que se han alcanzado en las entidades encuestadas, se señala la estandarización de los procesos y procedimientos, y la optimización de recursos.

¿Cuáles son las barreras o dificultades, que más se presentan con la implementación de modelos de gestión en las entidades del sector público?

Se encuentra una coincidencia total en que el aumento de formatos e incremento de trámites, generan la principal barrera o dificultad, en la implementación del sistema de gestión de calidad, en las entidades públicas y la falta de tiempo, esto en consecuencia de lo anterior.

4. ¿Cuáles son los principales factores clave de éxito para la implementación de los modelos de gestión de calidad, en las entidades del sector público?

Existe en el resultado de la investigación un acuerdo pleno, en que el principal factor clave de éxito en la implementación de un modelo de gestión de calidad es el compromiso de la Alta Dirección; a este le siguen otros factores no menos importantes como son: la continuidad en el seguimiento y la formación del personal en estos temas.

5. ¿Cómo se posiciona el sector público Colombiano en el contexto Iberoamericano?

Se concluye un alto posicionamiento de Colombia entre los países Iberoamericanos, por el impulso a la implementación de los modelos de gestión de calidad y la ruta de la excelencia, de manera particular logra un alto reconocimiento el Presidente de la República, Álvaro Uribe Vélez por su compromiso con los sistemas de gestión de calidad, en la búsqueda de un estado más eficiente y al servicio del Ciudadano; lo cual lo ha hecho merecedor del Reconocimiento al Liderazgo Latinoamericano en Calidad, otorgado por el Instituto Latinoamericano de la Calidad y el Premio de alta Gerencia otorgado por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

De igual manera, se destaca el impulso y liderazgo de ACCIÓN SOCIAL de la Presidencia de la República, que ha contribuido a posicionar a Colombia, en la gestión de calidad y excelencia, con el desarrollo de eventos como: 2 Comités Internacionales de Estandarización en Gestión de Calidad, ISO/TC 176 y Medio Ambiental, ISO/TC/207, 5 Foros Internacionales “Hacia la Excelencia en el Servicio Público”, 2 Congresos Mundiales de Calidad y una Convención Iberoamericana de Excelencia, espacios académicos mediante los cuales ha contribuido a la formación de más de 7.000 servidores públicos, y ha interactuado con distintas organizaciones reconocidas en la materia y con más de 60 países, intercambiando experiencias exitosas con expertos y entidades de otros países.

6.10. Generación de Nuevo Conocimiento.

De acuerdo con lo establecido en la planeación inicial de la investigación, se alcanzaron los principales productos orientados a la generación de nuevo conocimiento:

- Se generó publicación que consolida una descripción y comparación con alcance Iberoamericano que haga estudio de casos de varias entidades públicas entre la investigadora y ACCIÓN SOCIAL de la Presidencia de la República, dado que existe el interés de conocer sobre modelos de gestión que se aplican actualmente, como también el interés de divulgar lo que desde Colombia y en particular lo que desde el sector público se está impulsando, en torno a la calidad y al mejoramiento continuo, lo que significa una importante contribución a la imagen del país.
- Finalmente, el aporte de la investigación, contribuye a la generación de conocimiento para diferentes, entidades y servidores públicos, que aún no han entrado en la ruta de la calidad, o que apenas han llegado al logro de una certificación. Este producto contribuirá a generar no solo conocimiento, sino también, generará un reto para que se animen a avanzar hacia modelos de gestión integral y de excelencia, en pro de una mejor administración de lo público y de un mejor servicio al ciudadano. Este producto, incentivará a la competitividad en lo público.

Fortalecimiento de la Comunidad Científica

- Esta investigación es de gran aporte, para la generación de conocimiento de diferente grupos de interés como universidades, estudiantes, entidades públicas e instituciones privadas relacionadas con en el tema de calidad; de manera particular, contribuye al fortalecimiento de la comunidad científica, con quienes se comparten y desarrollan procesos de formación orientados al fortalecimiento de competencias, a través de cursos y diplomados dirigidos a la formación de asesores, consultores, auditores de sistemas de de gestión de calidad.
- Otro valor agregado tiene que ver con el aporte que la investigación deja para socializar con la comunidad científica los resultados a través de escenarios nacionales como docente universitaria en Administración y Gerencia de la Calidad, como conferencista a través de diferentes foros y congresos mundiales y como miembro de comités internacionales de la ISO en los que participa.

- En el contexto global en el que se mueve la economía y el desarrollo organizacional, es muy importante la divulgación y la cooperación que se logre entre países, a través de tecnologías blandas, que sean aplicables en diferentes temas como los modelos de gestión que en esta investigación se presentan, la aplicación de estándares internacionales, exige estar contextualizado e informado de las tendencias, ventajas, dificultades, e impactos que pueda generarse en diferentes países y sectores con la implementación de los modelos de gestión referidos.

Apropiación Social del Conocimiento

- Los resultados de esta investigación, contribuyen de manera importante a la apropiación social del conocimiento, porque a través de diferentes convenciones y foros internacionales, está llegando a sectores muy importantes de la sociedad, interesados en el mejoramiento de las organizaciones y en el desarrollo de la institucionalidad pública.

- También se convierte en un referente para diferentes expertos en el mundo que gustan de conocer y profundizar en modelos de calidad implementados para avanzar en mejora continua.

- El resultado de esta investigación, se constituye en fuente e inspiración para otras investigaciones, generadoras de nuevos conocimientos.

Impactos Logrados en la Investigación

- Se logró la publicación del resultado de esta investigación, seguramente éste libro llegará a muchos estudiosos de la calidad y apasionados, con la Excelencia en la Gestión.

- Se logró la realización de varias ponencias o conferencias en diferentes eventos de gran impacto a nivel mundial, como: Convención Iberoamericana de Excelencia en la Gestión en Colombia, Foro Mundial de Calidad en México, Seminario Internacional en Gestión de Calidad para Ciudades Modernas en Chile entre otros.

- Se logró divulgar esfuerzos que muestran una cara positiva de la GESTIÓN PÚBLICA, a través de los significativos esfuerzos encontrados en las Municipalidades de Providencia en Chile y Maipú en Argentina, el Ayuntamiento de Logroño en España, así como en entidades como la Procuraduría General de la República en México y ACCIÓN SOCIAL de la Presidencia de la República en Colombia.

- Se logró mostrar cómo Colombia y la Gestión Pública, viene en una ruta de crecimiento en los últimos años, lo que la posiciona a nivel internacional y la convierte en principal cooperante en estos temas para muchos otros países.

- Se logró distinguir de manera especial el liderazgo de ACCIÓN SOCIAL de la Presidencia de la República, convirtiéndola en una importante escuela para muchas otras organizaciones tanto públicas como privadas, que contribuyen con el mismo compromiso a la superación de la pobreza y el desarrollo socioeconómico del país.

- Se logró en lo personal encontrar en la investigación una ruta apasionante y poco recorrida, quedando un saldo positivo que genera nuevos retos para contribuir a la gestión del conocimiento y la innovación.
- Se logró dejar iniciativas en los lectores y conocedores de esta investigación, para incrementar los compromisos por alcanzar la Excelencia en el Gestión Pública.

Los gobiernos, los servidores públicos, la academia, el sector público y privado, y la sociedad en general, estamos siendo convocados de manera desafiante a contribuir con mayor corresponsabilidad por la competitividad y el desarrollo de nuestros países, para avanzar hacia la excelencia en el servicio público.

BIBLIOGRAFÍA

Apreciados lectores a continuación una referencia a la información que en físico, o virtualmente fue consultada, como libros, documentos, boletines, páginas web, instituciones y eventos entre otros.



ACCIÓN SOCIAL. Boletín, Hacia la Excelencia en el Servicio Público.

Camino de Excelencia, Centro Nacional de Productividad y Calidad, Santiago de Chile, 2007.

Congreso Mundial de Calidad. Junio 2008

Corporación Calidad

Decreto 2375 de 2006

Decreto 4110 de 2004

Decreto 4485 de 2009

Departamento Administrativo de la Función Pública, Boletín 10 Logros DAFP 2002 – 2010

Disponible en Internet www.redibex.org

Disponible en Internet www.segib.org

Disponible en Internet: aprendeenlinea.udea.edu.co

Disponible en Internet: www.accionsocial.gov.co

Disponible en Internet: www.accionsocial.gov.co

Disponible en Internet: www.boletín.accionsocial.gov.co. 2007

Disponible en Internet: www.chilecalidad.cl

Disponible en Internet: www.efqm.org

Disponible en Internet: www.efqm.org

Disponible en Internet: www.efqm.org

Disponible en Internet: www.fundibeq.org

Disponible en Internet: www.icontec.org

Disponible en Internet: www.iso.org

Disponible en Internet: www.logrono.org

Disponible en Internet: www.munimaipu.org

Disponible en Internet: www.premiocalidad.org.ar

Disponible en Internet: www.providenciamunicipal.cl

Disponible en Internet: www.quality.nist.gov

Disponible en Internet: www.sgp.gov.ar

ESPINOSA, Armando Ing. Foro Mundial de Calidad. México, 2007

TOBÓN, Fabio Ing. Congreso Mundial de Calidad. Colombia, 2008

Foro Internacional de Calidad. Cartagena, 2007

Foro Mundial de Calidad. México, 2007

Franklin Troncoso de la SUBDERE, Chile 2009.

GASDEN, Carlos. Foro Mundial de Calidad. México, 2008.

IWA 4 2005 NMX – CC – 025 – IMNC – 2006

Instituto Colombiano de Normalización ICONTEC, Colombia

Instituto Nacional de Competitividad - México

LABEÉ GALILEA, Cristian. Primer Seminario Internacional Gestión Integral en Gobiernos Locales. Chile, septiembre de 2007

Ley de la Calidad para el Sector Público

Manual de Gestión Integral. ACCIÓN SOCIAL

Modelo de Excelencia en la Gestión para Organizaciones de Clase Mundial.

MUÑOZ, José. Primer Foro Internacional de Calidad. Bogotá, Agosto 2006

Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTC GP1000: 2004.

Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTC GP1000: 2009.

ORBEA, Tomás. Foro Internacional de Calidad. Colombia, 2007

Foro Internacional de Calidad. Pereira-España, 2007

Director Fundación Iberoamericana de la Calidad - FUNDIBEQ.

RIVEROS, Gabriela. Lic. Memorias, Primer Foro Internacional de Calidad. Bogotá, 2006

Seminario Internacional de Calidad, Providencia 2008.

VELÁSQUEZ, Luís Emilio. Ing. Foro Internacional de Calidad. 2007

Fideicomiso Premio Nacional de Calidad, México 2007

Fuente. Instituto para el Fomento de la Calidad Total, México 2010.



Libertad y Orden

Presidencia
República de Colombia

Acción Social

Agencia Presidencial para la Acción Social
y la Cooperación Internacional

**Fe en lo que somos y
en lo que podemos.**



Bogotá 5954410

Línea gratuita nacional: 018000951100.

www.accionsocial.gov.co