

Informes y consultas

**Unidad de Coordinación
de Programas de Innovación**
(0221) 429 5664 / 429 5572
programadeinnovacion@gestionpublica.sg.gba.gov.ar
Torre Gubernamental II, 12 y 53, piso 11, La Plata.

Subsecretaría de la Gestión Pública
(0221) 429 5545 / 429 5571
contactenos@gestionpublica.sg.gba.gov.ar
Torre Gubernamental II, 12 y 53, piso 11, La Plata.
www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar

Subsecretaría de la
Gestión Pública



Gobierno de la
Provincia
de Buenos Aires

Guía orientadora

***Implementación de Sistemas
de Gestión de Calidad
en la Administración
Pública Provincial***

Aprobada por Resolución n° 13/07 de la SSGP.

La Plata, Junio de 2007.

Subsecretaría de la
Gestión Pública



Gobierno de la
Provincia
de Buenos Aires

Gobernador de la Provincia de Buenos Aires
Felipe SOLÁ

Vicegobernadora de la Provincia de Buenos Aires
Graciela GIANNETTASIO

Secretario General de la Gobernación
Ricardo BOZZANI

Subsecretaria de la Gestión Pública
Claudia BERNAZZA

Responsable Ejecutivo de la Unidad de
Coordinación de Programas de Innovación
Gustavo LONGO

Presentación

Mejorar la calidad de los bienes y servicios provistos por el Estado a la ciudadanía representa uno de los ejes principales del Plan Trienal de la Gestión Pública 2004/2007, en concordancia con las líneas estratégicas del Gobierno Provincial de recuperar el aparato estatal como factor fundamental en la mejora del bienestar de la comunidad. La recuperación estatal debe favorecer una nueva cultura institucional, con especial crecimiento de los actores que se ocupan de la conducción y gestión del Estado, los que deberán asumir responsabilidades y utilizar técnicas de planificación estratégica y control de gestión.

Esta recuperación del Estado, la incorporación de innovaciones de carácter transformador -para robustecer y agilizar los procesos organizacionales- y la formación de funcionarios y dirigentes forjando una nueva ética pública, son los principales ejes de acción planificados por la Subsecretaría de la Gestión Pública (SSGP) para el trienio 2004-2007.

En este marco institucional, el aporte de la Calidad en el ámbito de la Administración Pública es el de avanzar en esta perspectiva de propuestas innovadoras para mejorar las capacidades de los organismos públicos, lo cual exige la implementación de modelos de gestión que sustenten valores y principios que hacen a la calidad de la gestión.

La Subsecretaría de la Gestión Pública (SSGP) articula con los organismos demandantes de sistemas de gestión de calidad en carácter de organismos que propone y asegura estándares en materia de procesos organizacionales¹. A través de la Unidad de Coordinación de Programas de Innovación (UCPI), lleva adelante acciones tendientes a desarrollar la capacidad de innovación y de mejora de gestión, poniendo en marcha diferentes líneas de trabajo, como el Banco de Proyectos de Innovación (BPI), la convocatoria anual al Premio Provincial a la Innovación en la Gestión Pública, el seguimiento de las Cartas Compromiso firmadas por los organismos provinciales, asistencias técnicas a organismos de la Administración

¹Las normas ISO 9001: 2000 colaboran como una guía para el diseño de procesos. El Consejo Federal de la Función Pública propone avanzar, gradualmente, en la definición de estándares cada vez más propios del trabajo público (Salta, 2007). Mientras se realiza este recorrido, estas normas, como otros sistemas de aseguramiento de la calidad (Premio Iberoamericano a la Calidad, etc.) funcionan como parámetro para proponer mejoras.

Pública Provincial y Municipal, asistencias articuladas con otras áreas de la SSGP relacionadas con el diseño organizacional y las relaciones de empleo público.

En cuanto a la gestión de la Calidad, existe un tipo de asistencias técnicas específicas tendientes a acompañar y asesorar a los organismos públicos interesados en desarrollar procesos de implementación de sistemas de gestión de calidad bajo normas internacionales. Una vez implementadas, los organismos pueden acceder a la certificación de dichas normas en sus procesos por medio de una auditoría realizada por una tercera parte, competente y objetiva, y acreditada debidamente como entidad de certificación².

Guía orientativa

La presente guía obra de instructivo para que las diferentes carteras y organismos centralizados y descentralizados del Gobierno de la provincia de Buenos Aires puedan planificar, implementar y efectuar el monitoreo de sus procesos organizacionales a través de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC), con el consecuente impacto en la producción de los bienes y/o servicios que se brindan a la ciudadanía.

Asimismo los equipos profesionales de la Unidad de Coordinación de Programas de Innovación de la Subsecretaría de la Gestión Pública se encuentran a disposición para asesorar y asistir técnicamente a quienes inicien procesos de implementación de sistemas de gestión de calidad en sus jurisdicciones.

El presente documento se estructura de la siguiente manera:

1. Marco General
2. Aspectos Formales
3. Implicancias de la aplicación de SGC en procesos organizacionales.
4. Glosario
5. Normas y documentos relacionados

²En agosto de 2003 la Provincia de Buenos Aires firmó un Convenio con el IRAM, poniendo a disposición de los organismos de la Administración Pública la posibilidad de desarrollar programas de calidad con la asistencia del Instituto y la participación del Cuerpo de Agentes de Modernización, como así también la de obtener la Certificación de Calidad de Normas ISO 9001:2000. Visitar www.gestionpublica.sgba.gov.ar

1. Marco General

El desarrollo de Asistencias Técnicas relativas al diseño e implementación y posterior certificación- de Sistemas de Gestión de la Calidad en Organismos de la APP se enmarca dentro del *Programa de Fortalecimiento de la Calidad Institucional*, que promueve un nuevo modelo de organización, basado en la importancia que el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires le confiere a la filosofía de la Calidad en la Gestión de los servicios que se brindan a los ciudadanos, promoviendo la gestión de los procesos institucionales desde un enfoque que trata de priorizar sus necesidades y expectativas.

Los objetivos del Programa son:

- Lograr una sensible y constante mejora en la calidad de gestión de las Jurisdicciones, Entidades y Organismos de la Provincia y de los municipios participantes, a efectos de satisfacer adecuada y oportunamente las necesidades y demandas de la ciudadanía.
- Aplicar herramientas de gestión que contribuyan al uso más eficiente, efectivo y eficaz de los recursos de que disponen.
- Desarrollar servicios públicos de elevado nivel de desempeño y cuando corresponda, competitivos, contemplando el protagonismo de los usuarios/ciudadanos.
- Propender al fortalecimiento institucional de la Provincia y de los Municipios, a través de una estructura organizacional actualizada, un marco jurídico que permita agilidad, responsabilidad por los resultados y profesionalización de sus trabajadores.

Los resultados que se espera obtener son:

- Niveles adecuados de calidad de la gestión, que reconozcan y superen las expectativas de los ciudadanos en relación con los servicios públicos que reciben.
- Fortalecimiento institucional basado en la eficiencia, la eficacia y la transparencia, y recuperación de la confianza de la ciudadanía.
- Trabajadores profesionalizados, sensibilizados y asistidos para la mejora continua de la calidad de su gestión y el cumplimiento de los resultados comprometidos.
- Aplicación de tecnologías de gestión por medio de las cuales los ciudadanos puedan realizar sus trámites con facilidad, seguridad y rapidez.

La Subsecretaría de la Gestión Pública regula y promueve esta política a través del marco normativo que se encuentra en el apartado 5 del presente documento.

2. Aspectos Formales

A partir de la decisión del máximo nivel político del Organismo de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en todos o en alguno de sus procesos, existe una serie de pasos formales que deberán cumplimentarse, a fin de establecer el vínculo interinstitucional pertinente, para ingresar como destinatario del Programa de Fortalecimiento de la Calidad Institucional de la SSGP.

Estos pasos se detallan a continuación.

1. Nota del Organismo a la SSGP declarando su intención de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad³ y solicitando su ingreso al Programa de Fortalecimiento de la Calidad Institucional y la Asistencia Técnica de la SSGP para el desarrollo del proceso.
2. Evaluación, por parte de la SSGP, de la pertinencia de la solicitud, así como de su capacidad para cumplir con lo solicitado. Este paso finaliza con Nota de la SSGP al organismo solicitante informando lo decidido, y con una Disposición de la UCPI designando el equipo de Agentes de Modernización que llevarán adelante la Asistencia Técnica.
3. Conformación de un Equipo de Trabajo de la Calidad⁴ en la jurisdicción, mediante acto administrativo. Se considera este momento como el inicio del proceso de la Asistencia Técnica propiamente dicha.

³En caso de que el Organismo desee, además de implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad, certificar éste bajo el cuerpo de Normas ISO 9001:2000, deberá solicitar su adhesión al Acuerdo con el IRAM, por medio de la firma del Acta pertinente. Visitar www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar

⁴Ver Glosario de términos.

Seguidamente se intentará explicar en qué consiste un Sistema de Gestión de la Calidad, y qué implicancias son esperables en la dinámica organizacional a partir de su aplicación.

3. Implicancias de la aplicación de SGC en los procesos organizacionales

Un Sistema de Gestión de la Calidad consiste en un "modelo" de gestión que permite conducir y operar alguno o todos los procesos de una organización en forma eficaz, dirigiéndola y controlándola en forma sistemática y transparente. Esta eficacia puede lograrse implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración permanente de las necesidades de todas las partes interesadas. Un SGC es un modelo que induce a la organización a considerar sus actividades y los recursos que su ejecución implican- como un Sistema de Procesos que deben planificarse, ejecutarse y monitorearse permanentemente en forma conjunta, y alineados con objetivos claramente preestablecidos, y periódicamente revisados.

A continuación se sugiere una serie de actividades a desarrollar para facilitar la ejecución de las distintas etapas del desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad en los organismos públicos

Para mayor simplicidad en su interpretación las actividades se presentan en forma secuencial. No obstante, debe tenerse en cuenta que, en la realidad, lo que aquí se denomina "etapas" son fases de un ciclo continuo que se inicia con la planificación y, en adelante, algunas "etapas" pueden desarrollarse en forma simultánea.

Una vez iniciado el proceso, y en cada una de las etapas, el Organismo desarrollará actividades de sensibilización acerca de temas inherentes a la Calidad en la gestión, de modo de concientizar y promover el compromiso del personal involucrado en el proceso de implementación del SGC, debido a la vital importancia que esto reviste para el éxito del Proceso.

Las etapas a las que se ha hecho referencia son las siguientes:

- Planificación.
- Implementación.
- Evaluación-Control.
- Ajuste-Mejora.

3.1. Planificación

3.1.1. Definición de la Política de la Calidad

La alta dirección de la organización enunciará una Política de la Calidad consecuente con sus políticas sustantivas, con objetivos definidos y cuantificados por medio de metas.

3.1.2. Definición y aprobación del Plan de la Calidad

El Plan de la Calidad es un instrumento dinámico y en continua revisión que le permite a la organización ordenar la ejecución de las actividades necesarias para la consecución de sus objetivos, así como los recursos involucrados en ellas.

Debería incluir:

Plan de Formación y Capacitación permanente. El/la trabajador/a involucrado/a deberá estar oportuna y adecuadamente capacitado en temas inherentes a la calidad en la gestión⁵ y toda otra materia que afecte directamente la eficacia de su desempeño en su trabajo cotidiano. El Equipo de Trabajo de la Calidad⁶ deberá detectar las necesidades de capacitación de los trabajadores involucrados y asignar los recursos necesarios y suficientes para llevar adelante dicha capacitación.

El organismo podrá programar jornadas de capacitación a través del Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) o en forma sectorial cuando la complejidad de la misma no pueda ser resuelta por éste. Se deberá definir un cronograma tentativo de

⁵En el caso de que el organismo decida certificar su SGC bajo Normas ISO 9001:2000, el personal involucrado deberá, además, detentar competencia en el manejo de dichas normas.

⁶En el caso de organismos adherentes al Acuerdo con el IRAM, dicho Equipo de Trabajo se denomina "Comité de Calidad".

capacitación definiendo: determinación de temáticas, elección de los capacitadores y del perfil de los destinatarios; etc.

Elaboración de un diagnóstico de situación. Relevamiento de los procesos del organismo en relación con los objetivos estratégicos y operativos definidos como estándares de funcionamiento establecidos éstos por la alta dirección de la organización- que demanda un SGC⁷.

Definición y alcance de los procesos del SGC. Definición de los destinatarios de los procesos. Definición de resultados a obtener. Prioridades y plazos. Realización del mapa de procesos. Tipificación de procesos (sustantivos, de apoyo y de gestión, conforme Decreto N° 2420/02 y la Guía para el diseño de procesos y la elaboración de manuales e instructivos de procedimientos en la Administración Pública Provincia, de la SSGP⁸).

Capacitación específica. Luego de la labor conjunta entre el Equipo de Trabajo de Calidad y los responsables de las áreas pertinentes, con el relevamiento de procesos que se desean normalizar se tendrá una noción real de las necesidades de capacitación del personal referidas a la ejecución de su tarea diaria. Sobre la base de estas observaciones, se programarán actividades de capacitación acordes a la demanda.

3.1.3. Monitoreo y evaluación

Determinación de criterios y métodos necesarios para el monitoreo y la evaluación del Sistema. A fin de poder comparar los objetivos planteados con los resultados obtenidos, se establecen metas verificables que se traducen en indicadores cuali-cuantitativos: de inicio o diagnósticos, de proceso o de resultado.

⁷En el caso de que el organismo decida adoptar las Normas ISO 9001:2000, este diagnóstico contemplará, además, un relevamiento de la situación inicial de los procesos frente a los requisitos pautados por dichas normas.

⁸Subsecretaría de la Gestión Pública (2007). *Guía para el diseño de procesos y la elaboración de manuales e instructivos de procedimientos en la Administración Pública Provincial*. Disponible en www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar

3.1.4. Definición y elaboración de la documentación y registros del Sistema de Gestión de la Calidad

Un Sistema de Gestión de la Calidad basa su diseño, implementación, el control y su seguimiento en una estructura documental. Así, el SGC que surge de la etapa de planificación será debidamente documentado de modo de que en dichos documentos se refleje el funcionamiento global del sistema, y puedan obtenerse evidencias documentadas (registros) de la ejecución de todos los procesos que conforman dicho SGC⁹, considerando las particularidades de la Administración Pública Provincial en general, y las del organismo en cuestión, en particular.

La Documentación del SGC incluye:

- Declaraciones documentadas de la Política y los Objetivos de la Calidad. Estos objetivos deben estar definidos y cuantificados a través de metas verificables, y deben estar alineados con los del Organismo.
- Manual de la calidad. Este Documento sintetiza el funcionamiento y la estructura documental del Sistema de Gestión. Breve y conciso, su lectura debería bastar para tener una noción, general pero clara, de todos los procesos del Sistema, y sus interrelaciones. Debe incluir la referencia de todos los documentos y registros que operan en el Sistema, incluida la normativa vigente que regula la organización.
- Procedimientos: documentos que reflejan los mecanismos de ejecución de los procesos.
- Documentos requeridos por el Organismo para la planificación, operación y control eficaz de sus procesos.
- Registros.

3.1.5. Revisión Técnica Preliminar

Al tomar la decisión de aplicar un SGC los responsables del organismo deberán adaptarse a una serie de requisitos que incidirán en el funcionamiento de la organización, principalmente en la gestión de los recursos y del personal involucrado en dicho proceso. La implementación de un SGC pondrá en evidencia la transversalidad de los procesos, respecto de todas las áreas de la organización, e implica interactuar con aspectos instituidos,

⁹En el caso de que el organismo decida adoptar las Normas ISO 9001:2000, la estructura documental estará regida por lo que dichas normas pautan como requisitos de los documentos del SGC.

tales como la normativa vigente, estructura y regímenes de personal, sistema de compras y contrataciones, etc.

Considerando las particularidades de por sí complejas de los procesos organizacionales en el ámbito público, la SSGP desarrolla un rol activo acompañando al Organismo durante todas las etapas de la puesta en marcha y seguimiento de su SGC¹⁰.

Es competencia de la SSGP velar porque se respeten las normas propias del Estado Provincial en el diseño del SGC. En este marco, y una vez que el Organismo ha concluido la documentación del Sistema, la SSGP, a través de la Unidad de Coordinación de Programas de Innovación, procederá a efectuar una revisión técnica para corroborar la correspondencia del SGC del Organismo con la normativa vigente, a través de la solicitud y evaluación de informes provistos por las áreas competentes en cada materia. Se tendrán en cuenta, asimismo, los Criterios Generales en la Gestión Pública publicados por la SSGP¹¹.

Se procederá a verificar aspectos tales como:

- Estructura organizativa vigente y normas que la respaldan.
- Estructura organizativa en proceso de aprobación.
- Régimen de personal vigente en el organismo.
- Información sobre procesos de selección de personal en desarrollo en el organismo.
- Actualización de información relacionada con acuerdos alcanzados en el marco de las negociaciones colectivas de trabajo (Leyes 13.453 y 13.552).
- Información relacionada con procesos de cobertura de vacantes.
- Evaluación de la capacitación en el marco de la normativa vigente. Se constatará la concordancia del Plan de Formación y Capacitación permanente del SGC ver punto 3.1.1.- con los regímenes de personal legalmente vigentes para el organismo en cuestión. También se relevará si dicho Plan involucra actividades a nivel sectorial el Organismo-, a nivel provincial IPAP-, o ambos.

¹⁰En el caso del Acuerdo con el IRAM, la SSGP interviene colaborando en complementar los requisitos estipulados en la Norma ISO 9001:2000 con el marco normativo de la Administración Pública Provincial; oficia asimismo de vínculo entre el IRAM y los organismos, viabilizando las acciones conjuntas que los interesados requieran (programación de auditorías, gestión de capacitaciones, entre otros).

¹¹Subsecretaría de la Gestión Pública. *Criterios Generales en la Gestión Pública*, disponible en <http://www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar/>

Una vez recibidos en la UCPI los informes de las áreas competentes, se procederá a la elaboración de un Informe de Revisión Técnica Preliminar, emitido por la UCPI.

3.2. Implementación

Una vez definido y documentado el Sistema de Gestión de la Calidad, éste se aplica en el Organismo según lo planificado. La implementación consiste en la ejecución, por parte del agente responsable de cada puesto de trabajo, de las actividades involucradas en los procesos de mejora, de acuerdo con lo estipulado en el Sistema de Gestión de la Calidad. Esta es una fase crítica del SGC en la que se verifican la aceptación y el compromiso de todos los involucrados en el proceso y las necesidades de capacitación específica.

3.3. Evaluación-Control

En esta etapa se realizan las mediciones correspondientes, en el marco de acciones de control, auditorías internas y revisiones por parte de los responsables del SGC en el Organismo, y se comparan los objetivos planificados con los resultados obtenidos.

Esta etapa se pone en marcha una vez que el sistema se encuentra en funcionamiento, considerando un tiempo prudencial (que dependerá de la complejidad del/los proceso/s involucrados).

La auditoría interna y la revisión del SGC por los responsables del mismo ofician como una autoevaluación del Organismo. En caso de verificarse desvíos respecto de los estándares establecidos como metas por la Alta Dirección¹², se analizarán las causas que los originaron y se elaborará un Plan de Acción para corregirlos (Acciones Correctivas). En caso de preverse la posibilidad de ocurrencia de algún desvío potencial, y para evitar que se produzca, se elaborarán las pertinentes Acciones Preventivas.

3.4. Ajuste y mejora

Se debe mejorar continuamente la eficacia del SGC ajustando la Política de la Calidad y sus Objetivos. Para ello la organización medirá el funcionamiento del sistema, definiendo métodos para obtener información del

¹²En el caso de haberse adoptado las Normas ISO 9001:2000, también se verificará el cumplimiento de los requisitos pautados por dicha Norma.

grado de satisfacción de las necesidades de sus destinatarios (encuestas, entrevistas, reclamos y sugerencias.) Se analiza el resultado de esta medición para proceder a ajustar el sistema cuando sea pertinente, enfocando este ajuste a las necesidades del destinatario.

También se llevan a cabo auditorías internas y revisiones periódicas por la Alta Dirección. Con el análisis de los datos y la aplicación de acciones correctivas y preventivas se retroalimenta el sistema de acuerdo a las evidencias de desvíos detectadas, asegurando la dinámica del mismo.

Todas estas acciones realizadas en forma permanente, sistemática y cíclica, constituyen el "Ciclo de Mejora Continua".

3.5. La certificación del SGC

Debe tenerse en cuenta que el verdadero valor agregado en este proceso es la puesta en marcha e implementación del sistema, y su continua retroalimentación para la mejora. No obstante, la certificación del SGC por una organización acreditada internacionalmente, legítima ante la sociedad el compromiso del Organismo de mejorar la ejecución de su misión en pos de satisfacer las necesidades sociales.

La certificación consiste en someter los procesos del SGC del Organismo a auditoría, por parte de un tercero, a fin de verificar que el SGC se ha implementado, y funciona de acuerdo a los requisitos estipulados en las normas internacionales.

Una vez implementado el SGC, el Organismo está en condiciones de hacer una autoevaluación de su situación respecto de los requisitos de las normas a través de las herramientas antes mencionadas -ver Punto 3.3.-. Este sería el momento adecuado para programar la certificación con la entidad certificadora acreditada pertinente.

4. Glosario

Acta Complementaria: Acta que se firma entre el Organismo solicitante, la SSGP y el IRAM, en la que se identifican los procesos a certificar.

Auditoría: procedimiento de verificación cuyo objetivo es determinar si el SGC cumple con las actividades planificadas y los requisitos; si se ha

implementado y si se mantiene eficaz.

Calidad: mejora continua de la gestión de los procesos que se realizan en un organismo con el objeto de brindar productos o prestar servicios en aras de lograr la satisfacción del ciudadano uniendo los compromisos asumidos por la organización con las necesidades de la comunidad, en forma eficaz, efectiva y eficiente.

Comité Jurisdiccional de la Calidad: órgano institucional presidido por la máxima autoridad e integrado por miembros de su equipo de gestión. Se designará un representante, de entre sus miembros, para coordinar acciones con la SSGP y el IRAM. Estas designaciones serán validadas mediante el dictado de los respectivos actos administrativos.

Destinatario: organización o persona que recibe un bien o servicio público. Ejemplo: usuario, afiliado, contribuyente, clientes de empresas estatales, etc. El destinatario puede ser externo o interno a la organización.

Efectividad: compara los resultados de una actividad con aquello que se planificó, o aquello que se espera obtener a partir de un procedimiento.

Eficacia: grado en que se logra el objetivo planificado.

Eficiencia: óptima utilización de los recursos disponibles para lograr un resultado planificado.

Equipo de Trabajo de la Calidad: en orden de proceder a diseñar e implementar un SGC, se hace necesario conformar un equipo de trabajo en el organismo que llevará adelante las actividades pertinentes. Es necesario que este equipo cuente con la representación de la máxima autoridad del área, de modo que las decisiones que se adopten sean debidamente ejecutadas, y que las actividades planificadas reflejen la política y los objetivos de la alta dirección.

En el caso de organismos adherentes al Acuerdo Marco con el IRAM, deberá crearse un Comité Jurisdiccional de la Calidad (visitar www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar)

Indicador: representa de manera simplificada una situación dada en el marco de un sistema mayor y generalmente complejo. Es una herramienta que entrega información cuali-cuantitativa del grado de cumplimiento de un objetivo de gestión previamente establecido.

Manual de la Calidad: documento que provee información sobre el Sistema de Gestión de la Calidad de una Organización.

Misión: es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza energías y capacidades. Es el aporte más importante y decisivo a la sociedad.

Plan de calidad: modelo sistemático que se elabora anticipadamente y que define cómo se van a implementar el conjunto de actividades que componen un Sistema de Gestión de la Calidad. En el Plan de calidad figuran las actividades a desarrollar y se define cómo se van a implementar las actividades que componen un Sistema de Gestión de la Calidad.

Plan institucional con enfoque estratégico: es el ordenamiento de la voluntad institucional alrededor de una misión y/o un conjunto de objetivos que son propios de la institución, y que por lo tanto la justifica¹³. Ese ordenamiento que abarca un conjunto de creencias, valores y actitudes y que supone una mirada racional sobre la actividad a realizar, *precederá y presidirá la acción*¹⁴.

Procedimientos: conjunto de tareas que se realizan con el fin de cumplir un objetivo parcial del proceso. Dichas tareas, y su método de ejecución constituyen lo que habitualmente se conoce como rutina de trabajo.

Proceso: conjunto de actividades desarrolladas en una secuencia lógica y predeterminada que se vinculan entre sí para transformar insumos en productos valiosos para el destinatario final.

¹³ A priori, son las competencias que emanan de decreto o ley de creación, o la Ley de Ministerios vigente. Ver: decreto N° 1322/05, *Elaboración de estructuras en la Administración Pública Provincial*.

¹⁴ Matus, C.: Política, planificación y gobierno. El método PES. 1998.

Producto o Servicio: resultado de un proceso.

Registro: documento que establece evidencia objetiva de actividades realizadas o resultados logrados.

Sistema de Gestión de la Calidad: es una herramienta de gestión que tiende a sistematizar, a partir de la planificación, la evaluación y el control, las actividades de una organización, con el objeto de optimizar la asignación de los recursos en pos de garantizar servicios/productos provistos eficaz, eficiente y efectivamente, y en un todo de acuerdo a las expectativas de sus destinatarios.

Visión: tendencia, horizonte deseado y no siempre plenamente alcanzable, que guía, conduce, orienta las acciones de una organización.

5. Normas y documentos relacionados

- **Decreto N° 2420/02.** Reingeniería interna. Procesos administrativos. Productos. Organismos Públicos. Titulares. Deber de información. Plazo.
- **Decreto N° 1471/04.** Acuerdo Marco de Cooperación Interinstitucional entre el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires y el IRAM, Instituto Argentino de Normalización y Actas complementarias. Norma ISO 9001:2000.
- **Decreto N° 1322/05.** Diseño de estructuras organizativas.
- **Decreto N° 2200/06.** Guía de la comunicación escrita en la administración pública de la provincia de Buenos Aires
- **Resolución N° 5/04 SAFP.** Aprobación el Plan Trienal de la Gestión Pública 2004-2007.
- **Resolución N° 4/06 SSGP.** Pautas de estilo para la comunicación escrita en la gestión pública provincial.
- **Resolución N° 3/07 SSGP.** Guía de tipos estructurales especíes.
- **Resolución N° 4/07 SSGP.** Instructivo para la presentación de expedientes de creación y/o modificación de estructuras organizativas.

- **Resolución N° 5/07 SSGP.** Esquema general para la elaboración de informes sobre estructuras orgánico funcionales.
- **Resolución N° 6/07 SSGP.** Definición de Asistencia Técnica y modelo de convenio.
- **Resolución N° 8/07 SSGP.** Guía orientadora para la cobertura de cargos y funciones mediante procesos de selección de personal en la APP.
- **Resolución N° 9/07 SSGP.** Guía orientadora para la realización de veedurías en los procesos de selección de personal en la APP.
- **Documento:** Programa de fortalecimiento de la calidad Institucional.
- **Documento:** Criterios generales para el desarrollo de sistemas de evaluación de la Gestión Pública.
- **Documento:** Criterios generales para el diseño de procesos administrativos.
- **Documento:** Plan estratégico Institucional del IPAP.
- **Documento:** Programa de Fortalecimiento de la Calidad Institucional.