

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO DIRIGIDO**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD  
PARA EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA  
PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ”**

**POSTULANTE:** IVETTE INGRID COAQUIRA QUISBERT  
**TUTOR ACADÉMICO:** LIC. ADM. CARLOS M. CASTILLO BALBOA  
**SUPERVISOR INSTITUCIONAL:** LIC. GERMÁN HUANCA APAZA

LA PAZ – BOLIVIA  
2009

## **DEDICATORIA**

A mis motivaciones personales,  
Que impulsaron la iniciativa y el compromiso  
para alcanzar los objetivos propuestos;

A esa persona tan especial,  
Por brindarme su afecto, el que alegra cada día de mi vida,  
su constante apoyo, asesoramiento y dedicación  
incondicional en el término de este trabajo.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios,

Por darme fe, esperanza y amor necesarios para  
obtener la felicidad en la vida;

A mi familia,

Por ser mi gran apoyo;

A mi tutor,

El Lic. Adm. Carlos Castillo Balboa,  
por transmitirme sus conocimientos y brindarme  
su asesoramiento y consejo profesional;

A todos mis colaboradores,

Por su respaldo durante el desarrollo de este trabajo.

## ÍNDICE

Pág.

### INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I

#### ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES .....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.2.1 Formulación del Problema.....	5
1.3 OBJETIVOS DEL TRABAJO .....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos .....	5
1.4 METODOLOGÍA APLICADA A LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.4.1 Método de Investigación.....	6
1.4.2 Tipo de Investigación.....	6
1.4.3 Fuentes de Información .....	7
1.5 ALCANCES DEL TRABAJO.....	7
1.5.1 Alcance Geográfico .....	7
1.5.2 Alcance Académico .....	8
1.5.3 Alcance Institucional.....	8
1.6 PLAN DE TRABAJO.....	8

### CAPÍTULO II

#### MARCO CONCEPTUAL

2.1 LA CALIDAD .....	9
2.1.1 La calidad en el transcurso de la historia.....	9
2.1.2 Evolución del concepto de calidad .....	10
2.1.3 Definición de Calidad.....	11
2.1.4 La Calidad en los Servicios .....	12

2.1.5	La Calidad y su Enfoque en el Cliente.....	14
2.2	GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	16
2.2.1	Definición de Gestión de la Calidad.....	16
2.2.2	Principios de Gestión de la Calidad.....	17
2.3	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC) EN BASE A LA NORMA ISO.....	19
2.3.1	Las Normas ISO .....	19
2.3.2	Definición de Sistema de Gestión de Calidad.....	21
2.3.3	Fundamentos del Sistema de Gestión de Calidad.....	22
2.3.4	Los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad .....	26
2.3.5	Términos y definiciones utilizados en el SGC de la Norma ISO .....	30
2.4	LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y SUS SERVICIOS .....	31
2.4.1	Administración Pública y su finalidad .....	31
2.4.2	El Servicio Público.....	32
2.4.3	Clientes de las Instituciones Públicas .....	32
2.4.4	El Servidor Público .....	33
2.4.5	El nuevo estado enfocado hacia la calidad.....	33
2.4.6	Beneficios del SGC en la Administración Pública.....	34
2.5	LA CALIDAD EN EL ESTADO BOLIVIANO .....	34
2.5.1	Los servicios públicos en Bolivia .....	35
2.5.2	La necesidad de aplicar el Sistema de Gestión de Calidad en el Estado Boliviano.....	35
2.5.3	La Normalización de la calidad en Bolivia .....	36

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO LEGAL**

3.1	LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO Y LA CREACIÓN DE LAS PREFECTURAS .....	38
3.2	LEY Nº 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES (SAFCO) .....	38

3.3	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA) .....	39
3.3.1	Objetivos del Sistema de Organización Administrativa.....	40
3.4	SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA GUBERNAMENTAL.....	40
3.4.1	Sistema de Presupuestos (SP).....	41
3.4.2	Sistema de Tesorería y Crédito Público (STCP) .....	41
3.4.3	Sistema de Contabilidad Integrada (SCI) .....	42
3.5	LEY N° 1654 DE DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA .....	42

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO INSTITUCIONAL**

4.1	ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN .....	43
4.1.1	Misión .....	43
4.1.2	Visión.....	43
4.1.3	Valores y principios .....	44
4.1.4	Atribuciones.....	44
4.1.5	Estructura organizacional .....	45
4.2	ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ.....	47
4.2.1	Objetivos del área de administración financiera .....	47
4.2.2	Clientes del área de administración financiera .....	49

## **CAPÍTULO V**

### **DIAGNÓSTICO**

5.1	MÉTODO DEL DIAGNÓSTICO.....	50
5.2	DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO .....	50
5.2.1	Relevamiento de la información .....	50
5.2.2	Análisis de la información.....	60
5.2.3	Matriz Causa y Efecto.....	71
5.2.4	Conclusiones .....	74

**CAPÍTULO VI****PROPUESTA**

6.1	INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA.....	76
6.1.1	Beneficios de la implantación del SGC en el área de administración financiera de la PDLP .....	76
6.2	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	78
6.3	DISEÑO DE LA PROPUESTA .....	78
6.4	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC) PARA EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA PDLP.....	79
6.6.1	Requisitos de la documentación.....	82
6.6.2	Responsabilidad del Comité de Calidad .....	82
6.6.3	Gestión de los Recursos.....	91
6.6.4	Prestación del Servicio .....	93
6.6.5	Medición, análisis y mejora.....	99
6.5	PROCESO PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC) .....	102
6.7.1	Requisitos indispensables para empezar .....	102
6.7.2	Etapa 1: Comunicación del compromiso formal .....	104
6.7.3	Etapa 2: Definición de funciones y responsabilidades.....	105
6.7.4	Etapa 3: Diagnóstico .....	106
6.7.5	Etapa 4: Planificación .....	107
6.7.6	Etapa 5: Documentación .....	107
6.7.7	Etapa 6: Implantación.....	109
6.7.8	Etapa 7: Auditorías internas, seguimiento y mejora continua.....	110
6.7.9	Etapa 8: Certificación .....	112
	RECOMENDACIONES.....	114
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO 2.1 EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD.....	10
CUADRO 2.2 CONJUNTO DE NORMAS ISO 9000:2000.....	21
CUADRO 4.1 VALORES Y PRINCIPIOS DE LA PDLP .....	44
CUADRO 5.1 SERVIDORES PÚBLICOS DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA PDLP .....	52
CUADRO 5.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES – ENCUESTA 1 .....	53
CUADRO 5.3 ESCALA DE VALORACIÓN .....	55
CUADRO 5.4 UNIDADES ORGANIZACIONALES ENCUESTADAS .....	56
CUADRO 5.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES – ENCUESTA 2.....	57
CUADRO 5.6 NORMA ISO 9001:2000 VS. LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.....	61
CUADRO 5.7 MATRIZ CAUSA Y EFECTO.....	72



**ÍNDICE DE FIGURAS**

	Pág.
FIGURA 2.1 DEFINICIÓN DE CALIDAD .....	12
FIGURA 2.2 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO .....	19
FIGURA 2.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SU ENFOQUE BASADO EN PROCESOS .....	24
FIGURA 2.4 CICLO DE DEMING – MEJORA CONTÍNUA.....	25
FIGURA 2.5 REQUISITOS DEL SGC DE ACUERDO A LA NORMA ISO 9001:2000.....	29
FIGURA 4.2 ORGANIGRAMA DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ-GESTIÓN 2008-2009.....	46
FIGURA 6.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC) PARA EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA PDLP .....	79
FIGURA 6.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC)-DETALLADO .....	81
FIGURA 6.3 PLANIFICACIÓN DEL SGC .....	85
FIGURA 6.4 COMITÉ DE CALIDAD .....	88
FIGURA 6.5 PROCESO PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC).....	102

## **RESUMEN EJECUTIVO (BREVE DESCRIPCIÓN)**

El presente Trabajo Dirigido titulado “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ”, presenta una solución ante la problemática existente en la Prefectura, la misma se refiere a la insatisfacción de los usuarios internos respecto de los servicios que reciben del área de administración financiera, situación que impide la adecuada prestación de servicios con calidad y dirigida a satisfacer a los usuarios internos, los cuales están representados por todas las unidades internas de la Prefectura del Departamento.

El diseño del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), es una propuesta de solución a la problemática de la institución, este sistema está basado en la Norma ISO 9001:2000 y su objetivo primordial es satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios internos de los servicios que presta el área de administración financiera. Para cumplir con su objetivo el SGC está compuesto por una serie de requisitos agrupados en cuatro elementos y son: Responsabilidad del Comité de Calidad, Gestión de los Recursos, Prestación del Servicio y Medición, Análisis y Mejora. Los cuatro elementos deben ser de estricto cumplimiento en la institución para lograr el objetivo del sistema y de esta manera en un futuro próximo la institución se encontrará en condiciones de obtener la certificación de calidad, la misma que le otorgará invariables beneficios.

Asimismo, se presenta para que sirva de modelo a la Prefectura, un proceso para la implantación del Sistema de Gestión de Calidad, este proceso está conformado por una serie de etapas en un orden lógico, el cual describe las acciones necesarias para implantar de forma eficaz el sistema.

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones del sector público tienen un rol importante en el desarrollo económico y social de cualquier país, es a partir del desempeño que puedan alcanzar dichas instituciones, que se puede lograr alcanzar los planes y programas de los gobiernos de turno.

La estructura del aparato estatal de nuestro país está compuesta por una serie de instituciones centrales y descentralizadas, a las cuales se les ha asignado diferentes atribuciones y competencias que deben cumplir con eficiencia. Sin embargo, siempre se ha cuestionado su eficiencia en el manejo de los recursos públicos, más aún en la producción de bienes y prestación de servicios.

Las prefecturas de departamento, como instituciones públicas descentralizadas, constituyen organizaciones clave para promover el desarrollo económico y social de las diversas regiones de nuestro país. Sin embargo, el aporte que han brindado no ha sido significativo, debido a una serie de circunstancias que han impedido que su gestión sea eficaz, eficiente y transparente.

Uno de los aspectos que ha tenido impacto negativo en la modernización y el mejoramiento de la gestión de las prefecturas departamentales han sido los constantes cambios políticos que se han producido en nuestro país. Las prefecturas generalmente se han manejado bajo el sistema de botín político, es decir, con cambios periódicos de planes y estructuras de personal en función del partido de gobierno que se encontraba en el poder.

Los problemas que adolecen las prefecturas de departamento son similares a los problemas que enfrentan las diversas instituciones del sector público, problemas que han dado como resultado una baja ejecución de planes, programas y proyectos, baja ejecución presupuestaria, deficiente prestación de servicios, disfunciones de la burocracia y, por consiguiente, escaso aporte al desarrollo económico y social de las diversas regiones del país.

No obstante, muchos fueron los esfuerzos que se han realizado para fortalecer las instituciones del sector público y mejorar la gestión pública, esfuerzos que inclusive contaron con el apoyo de la cooperación internacional y en los cuales se han gastado grandes cantidades de recursos. De la misma manera, se aprobaron una serie de disposiciones legales siempre con el objetivo de modernizar y mejorar la gestión y la prestación de servicios. Sin embargo, los resultados no son alentadores.

La Prefectura del Departamento de La Paz (PDLP), no es una excepción de los problemas que aquejan a los demás gobiernos departamentales. Tampoco ha sido una excepción en llevar a cabo programas de fortalecimiento institucional que buscan principalmente que la gestión sea eficiente, eficaz y transparente; esfuerzos que como bien se dijo, no han logrado superar los problemas que actualmente está enfrentando.

Actualmente, la Gestión de la Calidad es de vital importancia en el proceso de modernización del estado y en la prestación de los servicios públicos. La calidad de los servicios se sitúa en el eje central de los intentos de reforma de la gestión de las instituciones públicas. Se fundamenta en la opinión de que las instituciones públicas están, ante todo, para prestar un servicio ó suministrar un producto a un usuario y alcanzar su satisfacción.

En este contexto, la presente investigación pretende ahondar más en la problemática de la Prefectura del Departamento de La Paz, con el propósito de buscar soluciones apropiadas en base a información precisa, acerca de los problemas y limitaciones que tiene en la prestación de servicios.

De la misma forma, a través de la presente investigación se pretende determinar que la insatisfacción de los usuarios de las direcciones del área de administración financiera (Dirección de Tesorería, Crédito Público e Ingresos, Dirección de Presupuestos y la Dirección de Contabilidad) de la Prefectura del Departamento de La Paz, se debe a que los servicios que prestan no alcanzan la calidad esperada.

Bajo esta perspectiva, en el primer capítulo se proporcionan los lineamientos generales de la investigación, contiene los antecedentes, el planteamiento del

problema y de los objetivos generales y específicos que se pretenden alcanzar, la metodología aplicada a la investigación; asimismo, se establecen los límites y alcances de la investigación.

En el segundo capítulo se estructura toda la base teórica en la que se desarrolló la investigación, donde se presentan los conceptos más importantes acerca de la calidad, de Gestión de la Calidad, del Sistema de Gestión de Calidad y sus requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2000, así como la calidad en la prestación de servicios públicos.

En el tercer capítulo, se desarrolla el marco legal en el que se desenvuelve la PDLP, como institución pública.

En el cuarto capítulo, se describe la Misión y Visión de la PDLP, sus atribuciones, los valores y principios que rigen su gestión y su Estructura organizacional.

En el quinto capítulo, se presenta el diagnóstico que describe la situación actual en la que se encuentra el área de administración financiera frente a los requerimientos de la Norma ISO y frente a los usuarios internos de los servicios que presta.

En el sexto y último capítulo, se presenta la propuesta de solución que bajo la perspectiva de la Norma ISO 9001:2000, busca mejorar la calidad de los servicios que presta el área de administración financiera de la PDLP a los usuarios.

## CAPÍTULO I

### ASPECTOS GENERALES

#### 1.1 ANTECEDENTES

El desarrollo del presente trabajo de investigación se encuentra enmarcado en la modalidad de graduación de Trabajo Dirigido, establecida en la reglamentación interna de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA).

El Trabajo Dirigido consiste en la realización de trabajos que tienen las características de servicios de consultoría, los cuales son desarrollados en organizaciones públicas ó privadas por estudiantes egresados del sistema universitario, bajo la supervisión de un asesor ó guía de la Institución ó Empresa. Estos trabajos son desarrollados sobre la base de problemas o deficiencias que se encuentran en las citadas organizaciones, las cuales son estudiadas en su verdadera magnitud para posteriormente proyectar una propuesta de solución que permita superar los problemas encontrados y mejorar el funcionamiento de las organizaciones.

En este marco la Universidad Mayor de San Andrés ha suscrito un convenio con la Prefectura del Departamento de La Paz, bajo la denominación de “Jóvenes para La Paz” (J.P.P.), con el objetivo de apoyar al mejoramiento de la gestión de esta importante institución pública.

La creación de las Prefecturas Departamentales se remonta a la Constitución Política del Estado de 1826 y el Decreto de Creación del 23 de enero de 1826, documentos a través de los cuales se establece que los departamentos estarán mandados por un jefe civil con el nombre de Prefecto.

La continuidad del funcionamiento de las Prefecturas fue ratificada en la Reforma a la Constitución Política del Estado, efectuada mediante Ley 1615 del 6 de febrero de 1995.

Con la Ley de Descentralización Administrativa N° 1654, de 28 de julio de 1995, se estableció la reestructuración del Poder Ejecutivo a nivel Departamental dentro del régimen de descentralización administrativa, determinando la transferencia y delegación de atribuciones de carácter técnico-administrativo no privativas del Poder Ejecutivo a nivel Nacional, a cada una de las Prefecturas (1).

La Prefectura del Departamento de La Paz, con su Plan de Desarrollo Departamental (PDD) denominado “La Paz Progresista” (2), asume como uno de sus objetivos, el construir un Gobierno Departamental fuerte, eficiente, democrático y solidario, capaz de implementar el PDD para que los paceños puedan tener mejores oportunidades de bienestar.

La Prefectura, al igual que la mayor parte de las organizaciones, presenta dos áreas claramente diferenciadas; un área operativa, en la que se producen los bienes y servicios orientados a satisfacer las necesidades de los usuarios o clientes de la Prefectura; y un área administrativa en la que se desarrollan todas aquellas actividades orientadas a apoyar el funcionamiento del área operativa, coadyuvando de manera indirecta a la producción de bienes y servicios y al logro de los objetivos institucionales.

Ahora bien, el área de actividades administrativas también se puede dividir en dos sub-áreas; una en la que se desarrollan las actividades estrictamente administrativas que concentra los sistemas de Administración de Bienes y Servicios y Administración de Personal establecidos en la Ley 1178 (SAFCO); y la otra en la que se desarrollan actividades de administración financiera, que abarca los sistemas de Presupuestos, Contabilidad Integrada y Tesorería y Crédito Público.

En la Prefectura del Departamento de La Paz, la administración financiera ha sido delegada a las Direcciones de Tesorería y Crédito Público e Ingresos, de

---

<sup>1</sup> Página Web: [www.prefecturalpz.gov.bo](http://www.prefecturalpz.gov.bo)

<sup>2</sup> Prefectura del Departamento de La Paz. PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL “LA PAZ PROGRESISTA”. Editado por la Prefectura, 2006.

Presupuestos y de Contabilidad, todas ellas dependientes de la Secretaría Departamental Administrativa Financiera (SDAF).

El presente trabajo dirigido se concentra en el sub-área de administración financiera, el cual tiene gran importancia para el funcionamiento, así como también para el logro de los objetivos institucionales, de la Prefectura.

Los servicios que prestan las direcciones encargadas de la administración financiera de la Prefectura buscan satisfacer, tanto a los clientes internos (unidades operativas de la propia Institución), como a clientes externos (proveedores, acreedores y otras personas naturales y jurídicas ajenas a la Institución). Debido a la importancia que revisten estos servicios, se deben desarrollar con calidad, permitiendo de esta manera satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El desarrollo de los departamentos esta estrechamente vinculado al desempeño que las prefecturas departamentales puedan alcanzar. En este sentido, las prefecturas en los nueve departamentos del país, están en la obligación de proveer servicios públicos de calidad, buscando cambiar las condiciones de vida de la población, es decir, buscando permanentemente la generación del valor público.

El valor público se entiende como la mejora de la prestación de servicios, a través del fortalecimiento de las capacidades técnicas y administrativas de los servidores públicos, que manejan los procesos y procedimientos, incorporando las necesidades de los usuarios en la gestión, contando con una infraestructura y equipamiento mínimos, realizando una adecuada simplificación de trámites y fortaleciendo las relaciones humanas en la prestación de los servicios con enfoque de servicio al cliente.

La mejora en la prestación de servicios se debe realizar a través de la atención al usuario con calidad y calidez, facilitando la realización de trámites, acortando tiempos y disminuyendo las disfunciones de la burocracia, y lo más importante,



conociendo las necesidades de los pobladores de las regiones para satisfacer sus demandas.

Sin embargo, mediante una investigación preliminar se pudo evidenciar que en las direcciones del área de administración financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz (Dirección de Tesorería, Crédito Público e Ingresos, Dirección de Presupuestos y Dirección de Contabilidad), los servicios no están dirigidos a satisfacer a los clientes internos y externos de la Prefectura, es decir que carecen de calidad, que se define como...“un conjunto de características de un producto que satisface las necesidades de los clientes, y por tanto, hacen satisfactorio el producto”<sup>(3)</sup>.

Asimismo, se identificaron problemas que están asociados a las disfunciones de la burocracia existente en la ejecución de los procesos y procedimientos, de los cuales se obtienen como resultados, los servicios del área de administración financiera. Además, la falta de asesoramiento de los funcionarios del área de administración financiera hacia los usuarios de sus servicios, también retrasa el tiempo previsto para la prestación de los servicios.

Se pudo establecer también mediante la investigación preliminar, la carencia de una concepción que permita entender que la población, indirectamente es el usuario final de los servicios que éstas direcciones generan. A lo anterior se debe añadir que no existe un mecanismo de mejoramiento continuo de la calidad de los servicios.

Por otra parte, la existencia de problemas como ser la alta rotación del personal, la inseguridad de los funcionarios para permanecer en sus puestos de trabajo y la falta de capacitación, deriva en la desmotivación del personal para lograr cumplir sus tareas de manera eficiente y prestar mejores servicios a los usuarios.

Además, en la Prefectura no se adoptó un modelo como la Norma ISO 9001:2000 u otro, que le sirva de ayuda para gestionar la calidad, este es otro factor negativo

---

<sup>3</sup> García del Junco, Julio y Casanueva Rocha, Cristóbal. “PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL”. Ed. Mc Graw – Hill/Interamericana España, S.A.U. 2001. Pág.231

resultado de la investigación preliminar, y que no le permite a la institución tener un enfoque en el usuario para brindarle servicios de calidad. De esta manera la institución no cumple con el total de requisitos establecidos en la Norma ISO, los cuales tienen como propósito la satisfacción de los usuarios internos y externos. De continuar esta situación, no se cumplirían las condiciones para que la Prefectura en un futuro próximo pueda obtener la “Certificación de Calidad”.

Los aspectos mencionados derivan en la insatisfacción de los usuarios internos y externos, respecto de los servicios del área de administración financiera. Sin embargo, es mayor el impacto negativo en el desempeño de las funciones y en el logro de los objetivos institucionales, la insatisfacción de los usuarios internos. Esto se debe, a que el área de administración financiera es una unidad funcional y su mal desempeño provoca problemas en las demás unidades de la institución.

### **1.2.1 Formulación del Problema**

Se ha visto por conveniente, otorgar prioridad al problema de la insatisfacción de los usuarios internos. El problema objeto de la presente investigación, que afecta a la Prefectura del Departamento de La Paz, se define como:

**“La insatisfacción de los clientes internos de las direcciones del área de administración financiera (Dirección de Tesorería, Crédito Público e Ingresos, Dirección de Presupuestos y la Dirección de Contabilidad) de la Prefectura del Departamento de La Paz, debido a que los servicios que generan, no alcanzan la calidad esperada.”**

## **1.3 OBJETIVOS DEL TRABAJO**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, para que los servicios que genera el área de administración financiera de la Prefectura del Departamento de la Paz alcancen la calidad esperada para satisfacer a sus clientes internos.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Establecer las bases conceptuales necesarias que sirvan de soporte para el adecuado entendimiento del problema objeto de investigación y el planteamiento de una propuesta de solución.
- Realizar el diagnóstico de la situación actual del área de administración financiera, para determinar el nivel de cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2000.
- Determinar desde los usuarios internos, sus requerimientos y el nivel de calidad respecto de los servicios que reciben del área de administración financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz, para identificar los puntos de mejora que conduzcan a su satisfacción.
- Describir los componentes del Sistema de Gestión de Calidad, para la adecuada comprensión del funcionamiento del sistema.
- Elaborar un proceso de implantación del Sistema de Gestión de Calidad, para que sirva como modelo al área de administración financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz.

## **1.4 METODOLOGÍA APLICADA A LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Método de Investigación**

Para el presente trabajo se utilizó el método deductivo - inductivo. Deductivo porque se identificó, revisó y analizó la normativa internacional de calidad y la normativa legal que enmarca el funcionamiento de la institución, para plantear una solución. El método inductivo se aplicó en el proceso de diagnóstico que debe fundamentarse en la recopilación de información relacionada con las variables (causas que originan el problema), las cuales se definieron previamente, de acuerdo con la situación que se desea conocer ó evaluar.

### **1.4.2 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación corresponde al descriptivo, que consiste en “describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar como son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las

características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (4).

### **1.4.3 Fuentes de Información**

La elección de las diversas técnicas está en función del objetivo de la investigación, de la naturaleza del problema, de las fuentes de información e investigación, así como de los datos que deban obtenerse. Las fuentes para la obtención de información, son las fuentes primarias y fuentes secundarias.

#### **a) Fuentes Primarias**

“Los datos primarios provienen de fuentes originales, y se recopilan directamente en el campo específico” (5). Para la realización del diagnóstico que permitió conocer la situación actual del área objeto de la investigación, se obtuvo información primaria, resultado de la aplicación de la investigación de campo. Para este propósito, se utilizaron las siguientes técnicas:

- Encuestas
- Observación de campo

#### **b) Fuentes Secundarias**

Mediante la investigación bibliográfica documental se buscó información secundaria en libros, leyes, documentos, normas, manuales, sitios web, etc.

## **1.5 ALCANCES DEL TRABAJO**

### **1.5.1 Alcance Geográfico**

---

<sup>4</sup> Hernandez Sampiero, Roberto. “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”. Ed. Mc Graw – Hill. México. 1997. Pág. 60

<sup>5</sup> Nagui Namakforoosh, Mohammad. “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”. Ed. Limusa. México. 1987. Pág. 115

La investigación se desarrolló en las instalaciones del Palacio Prefectural de La Paz, ubicado en Plaza Murillo, así como también en sus unidades desconcentradas y descentralizadas ubicadas en la ciudad de La Paz.

### **1.5.2 Alcance Académico**

En cuanto al alcance académico, la investigación se encuentra enmarcada en el área de Gestión Pública. Sin embargo, el desarrollo de esta investigación abarca la aplicación de diferentes conocimientos de la carrera de Administración de Empresas, relacionados con la calidad.

Entre los conocimientos relacionados con la calidad, se encuentran los Sistemas de Gestión de la Calidad, el Control de Calidad, Organización, Administración de Recursos, Procesos y Gestión de Recursos Humanos, etc., de forma tal que la sinergia entre ellas traiga como resultado el diseño de un sistema de mejoramiento continuo proyectado a todas las áreas de la institución.

### **1.5.3 Alcance Institucional**

La investigación de los elementos ó causas que originan el problema central que afecta a la Prefectura del Departamento de La Paz, se desarrolló en las direcciones dependientes de la Secretaría Departamental Administrativa Financiera (SDAF), que para fines de la presente investigación se ha visto por conveniente denominar “área de administración financiera” y que comprende las siguientes direcciones:

- Dirección de Tesorería, Crédito Público e Ingresos
- Dirección de Presupuestos
- Dirección de Contabilidad

## **1.6 PLAN DE TRABAJO**

El plan de trabajo mediante el cual se desarrolló el Trabajo Dirigido se expone en el Anexo A.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO CONCEPTUAL**

En el marco conceptual se exponen las definiciones y las bases conceptuales que delimitan la presente investigación, las mismas se refieren a la Calidad, la Gestión de la Calidad, el Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO y, finalmente la aplicación en la administración y los servicios públicos así como en el Estado Boliviano.

#### **2.1 LA CALIDAD**

##### **2.1.1 La calidad en el transcurso de la historia**

La historia de la humanidad desde los tiempos más remotos está directamente ligada con la calidad. Este no es un tema nuevo, por esta razón se hace imprescindible realizar un breve recorrido histórico acerca del desarrollo de lo que se ha venido a llamar la calidad.

Desde tiempos inmemoriales el hombre ha controlado la calidad de los productos que consumía, a través de un largo y penoso proceso, llegó a discriminar entre los productos que podía comer y aquellos que resultaban dañinos para la salud.

Durante la edad media, el mantenimiento de la calidad se lograba gracias a los prolongados períodos de capacitación que exigían los gremios y que infundía en los trabajadores un sentido de orgullo por la obtención de productos de calidad.

La revolución industrial vio surgir el concepto de especialización laboral. El trabajador ya no tuvo a su cargo exclusivo la fabricación total de un producto, sino solo una parte de éste. La mayor parte de los productos que se fabricaban en aquella época no eran complicados, por lo que la calidad no se vio mayormente afectada. Conforme los productos se fueron complicando y las respectivas labores se fueron haciendo más especializadas, fue necesario revisar los productos fabricados.

A fines del siglo XIX y durante las tres primeras décadas del siglo XX el objetivo fue la producción, el mercado se vuelve más exigente y todo converge a producir. Como el trabajador no se dedicaba a la elaboración de un sólo producto, fue necesario introducir en las fábricas, procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva. Dichos procedimientos fueron evolucionando, sobretodo durante los últimos tiempos.

### 2.1.2 Evolución del concepto de calidad

Con el transcurrir del tiempo, el concepto de calidad ha evolucionado notablemente. Según Almeida, (6) la evolución del concepto de calidad puede ser descrita en tres etapas: Control de Calidad, Aseguramiento de la Calidad y Gestión de la Calidad. En el Cuadro 2.1 se pueden apreciar cada una de las etapas mencionadas con sus respectivas características.

**CUADRO N ° 2.1**  
**EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD**

LA CALIDAD	Se controla	Se asegura	Se gestiona
<b>Orientación</b>	La producción		Al cliente
<b>Personal</b>	Técnico / Control de Calidad		Todas las personas
<b>Se actúa porque</b>	Se detecta error o no conformidad		Hay objetivos
<b>Se aplica</b>	Producto	Procesos productivos	Todos los procesos
<b>Se actúa para</b>	Controlar el error	Modificar procedimiento	Eliminar causas
<b>Actitud</b>	Reactiva	Reactiva	Proactiva
<b>Participación</b>	No se espera	No es imprescindible	Imprescindible
<b>Valor agregado</b>	???	Si	Si
<b>Materialización</b>	Plan de inspección	Manual de calidad	Sistema de gestión
<b>Herramientas</b>	Técnicas – CEP	Normas ISO 9000/94	ISO 9000:2000, TQM, etc.

Fuente: Adaptado de Almeida Ávila, Roberto. “CURSO BASICO ISO 9001:2000”. En: Seminario Implantación de la Norma ISO 9001:2000. Prefectura del Departamento de La Paz. 2007. Pág. 3

<sup>6</sup> Almeida Ávila, Roberto. “CURSO BÁSICO ISO 9001:2000”. En: Seminario Implantación de la Norma ISO 9001:2000. Prefectura del Departamento de La Paz. 2007

En términos generales se puede concluir que el concepto de calidad ha pasado de la obsesión por la producción a la pasión por el cliente.

### 2.1.3 Definición de Calidad

La calidad puede ser definida desde varios enfoques, para efectos de la presente investigación, se recopilaron las definiciones de calidad enfocadas en el cliente, debido a que la adopción de este enfoque se constituye en el elemento vital y protagonista central para el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad.

- Juran, define la calidad como “...cumplimiento de requisitos y adecuación al uso.” <sup>(7)</sup>
- Para Crosby, la “...Calidad significa cumplir con las especificaciones. No tener calidad es no cumplir con las especificaciones.” <sup>(8)</sup>
- Según la organización “American Society for Quality Control” la “...Calidad es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que se refieren a su capacidad de satisfacer las necesidades expresadas o implícitas.” <sup>(9)</sup>
- Para Pola “La calidad, entendida en un sentido amplio como la capacidad de satisfacer necesidades, expectativas y valores de la gente, es lo que genera auténtico bienestar en la sociedad y lo que permite que las empresas crezcan, se desarrollen y perduren en el tiempo.” <sup>(10)</sup>
- De acuerdo a la Norma ISO 9000:2000, “Calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” <sup>(11)</sup>. En esta definición se entiende por características a los rasgos diferenciadores de un producto o servicio y como requisitos a las

---

<sup>7</sup> Aburto Jiménez, Manuel. “ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD”. Ed.Continental. México. 1992. Pág. 10

<sup>8</sup> Crosby, Philip B. “LA CALIDAD NO CUESTA”. Ed. McGraw – Hill. México. 1987. Pág. 231

<sup>9</sup> American Society for Quality Control. Milwaukee. Wisc. Sin fecha. Pág. 2. Citado por Ivancevich, John M. “et al”. “GESTIÓN DE LA CALIDAD Y COMPETITIVIDAD”. Ed. McGraw – Hill. España. 1987. Pág. 12

<sup>10</sup> Pola Maseda, Angel. “GESTIÓN DE LA CALIDAD”. Ed. Marcombo. España, Barcelona. 1988. Pág. 17

<sup>11</sup> ISO 9000:2000. “SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD - CONCEPTOS Y VOCABULARIO”.

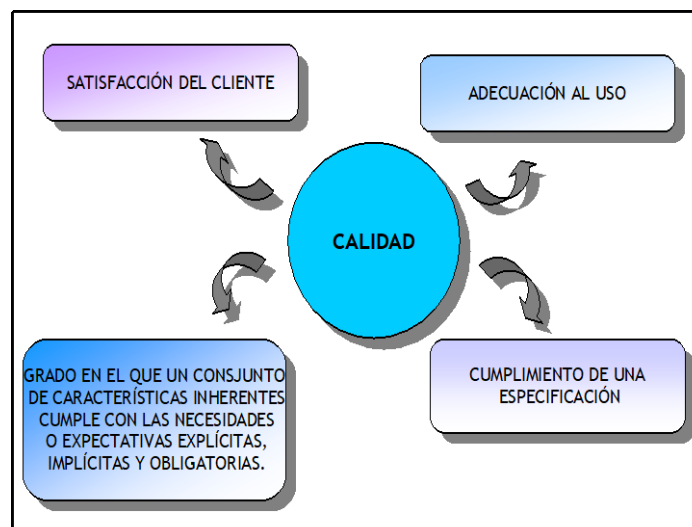
Versión 2000. Pág 7



necesidades o expectativas establecidas, generalmente, implícitas u obligatorias de los clientes o usuarios de los productos o servicios.

Como se puede observar en la siguiente figura, las definiciones citadas anteriormente, muestran en diferentes términos lo que significa la calidad para cada autor; sin embargo, todos coinciden al decir que la calidad depende de las necesidades y expectativas de los clientes, y son éstos los que proporcionan los estándares de calidad de los productos y servicios.

**FIGURA N ° 2.1**  
**DEFINICIÓN DE CALIDAD**



Fuente: Elaboración Propia en base a bibliografía consultada.

#### **2.1.4 La Calidad en los Servicios**

El término calidad ha tomado un especial protagonismo al incursionar en nuevos campos. Sin embargo, no siempre se utiliza adecuadamente, ya que se piensa que hace referencia exclusivamente a procesos de tipo industrial, por lo que su aplicación se limitaría a ese ámbito.

Actualmente, la calidad envuelve crecientemente a otras actividades no exclusivas de la industria manufacturera, como por ejemplo el servicio.

### **a) Definición de Servicio**

Para efectos de la presente investigación, se adoptó la definición propuesta por Zeithaml y Jo, (12) “En términos simples los servicios son acciones, procesos y ejecuciones.”

Se debe diferenciar entre un servicio propiamente dicho y su prestación. “Por servicio entendemos, los resultados generados para satisfacer las necesidades del cliente, y por prestación del servicio entendemos, aquellas actividades realizadas por parte de quien suministra el servicio.” (13)

### **b) Calidad del servicio**

La calidad del servicio está directamente en función de la satisfacción que obtiene el cliente de la prestación y el servicio en su conjunto. Esta calidad es siempre relativa. Dos clientes que obtienen el mismo servicio y que están los dos en la misma situación podrán tener percepciones diferentes de la calidad del servicio si sus estilos de vida y experiencias son distintas, también es relativa en la misma persona pero, en situaciones diferentes. Al respecto Eiglier y Langeard describen “...un servicio de buena calidad es el que, en una situación dada, satisface al cliente.” (14)

### **c) Dimensiones de la calidad del servicio**

---

<sup>12</sup> Zeithaml, Valarie A. y Jo Bitner Mary. “MARKETING DE SERVICIOS: UN ENFOQUE DE INTEGRACIÓN DEL CLIENTE A LA EMPRESA”. Segunda edición. Ed. McGraw – Hill. México D. F. 2002. Pág. 3

<sup>13</sup> Modest Guinjoan, Ferré y María Riera, Josep. “INSTRUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA CON CRITERIOS DE LA CALIDAD ISO 9000”. Ed. Díaz de Santos. 2000. Pág. 63

<sup>14</sup> Eiglier, Pierre y Langeard, Eric. “SERVUCCIÓN: EL MARKETING DE SERVICIOS”. Primera edición. Ed. McGraw - Hill. España, Madrid. 1989. Pág. 101

De acuerdo a la investigación efectuada por Berry y Parasuraman, <sup>(15)</sup> existen cinco dimensiones generales que influyen en la evaluación que el cliente hace de la calidad del servicio, a continuación se describe cada una de ellas.

- **Confiabilidad:** La capacidad de prestar el servicio prometido con seguridad y correctamente.
- **Recursos tangibles:** Aspecto de los recursos materiales, equipos, personal y materiales de comunicación.
- **Diligencia:** Voluntad de ayudar a los clientes y de prestar el servicio rápidamente.
- **Garantía:** Los conocimientos y la cortesía de los empleados y su capacidad de infundir confianza.
- **Empatía:** La capacidad de prestarles a los clientes atención individual y cuidadosa.

### 2.1.5 La Calidad y su Enfoque en el Cliente

Para reforzar el compromiso de la organización con el cliente, los altos ejecutivos deben asegurarse que los requisitos de éste han sido entendidos y fueron considerados en la producción de bienes y/o prestación de servicios que realiza la organización para satisfacer las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus clientes.

#### a) Definición de Cliente

Según Malevski y Rozotto, el cliente es el “Receptor de un producto o servicio. El cliente puede ser un consumidor, un usuario final, un beneficiario o bien una unidad dentro de la misma organización.” <sup>(16)</sup>

---

<sup>15</sup> Berry, Leonard L. y Parasuraman, A. “SERVUCCIÓN: EL MARKETING DE SERVICIOS”. Ed. Norma. Colombia, Bogotá. 1995. Pág. 20

Esta definición denota, que el cliente va más allá del cliente externo, del cliente final, que tradicionalmente identificamos como el que compra o paga por un producto o servicio. Dentro de una misma organización, el receptor de un producto o servicio, ya sea terminado o semielaborado, también puede y debe considerarse cliente.

Por lo tanto, en una organización existen dos tipos de clientes: los clientes internos y los clientes externos.

➤ **Cliente Interno**

Se llama cliente interno porque se encuentra al interior de la organización. Los clientes internos son cada una de las unidades operativas que reciben y/o suministran productos y/o servicios. Y dentro de cada unidad funcional cada integrante que genera procesos y servicios a otro u otros grupos de empleados.

Esta misma filosofía puede aplicarse al concepto “proveedor”. Ahora dentro de la organización, podemos hablar de una relación “cliente-proveedor” continua, donde cada receptor tiene unas necesidades y expectativas, como “cliente interno”, que su “proveedor interno” debe satisfacer. De esta manera, un cliente es también un proveedor.

Los criterios para la satisfacción de las necesidades de los clientes externos se deben aplicar para la satisfacción de los clientes internos, es decir, identificar claramente sus requerimientos e incorporar estos en el producto o servicio que se debe proveer.

➤ **Cliente Externo**

Se llama cliente externo porque se encuentra al exterior de la organización. Son clientes externos los usuarios finales, los consumidores, los beneficiarios, y las instituciones gubernamentales.

---

<sup>16</sup> Malevski, Yoram y Rozotto, Alejandro. “MANUAL DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL A LA MEDIDA”. Ed. Piedra Santa. Guatemala, Piedra Santa. 1995. Pág. 23

### **b) Necesidades y Expectativas del cliente**

A pesar de que en el ámbito intuitivo, todos pueden comprender lo que son las necesidades y expectativas, resulta necesario que los lectores tengan acceso a definiciones completas y mucho más claras.

“Las necesidades suelen ser objetivas y en la mayoría de los casos están definidas en documentos del propio cliente en forma de especificación de compra, contrato, pedido o por referencia a un estándar o catálogo de la organización que los suministra. En esos documentos se especifica las prestaciones funcionales y operativas del producto o servicio, las condiciones de costo, plazos de entrega, garantías, aspectos de calidad y generales de compra.” (17)

En cuanto a las expectativas “...son los puntos de referencia que los clientes han obtenido poco a poco a través de sus experiencias con los servicios” (18). Son subjetivas, por lo tanto, difíciles de determinar, son las que más influyen en la opinión del cliente y las que mejor manifiestan la percepción por su parte.

### **c) Satisfacción del cliente**

La “...satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si el producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas. Se presume que al fracasar en el cumplimiento de las necesidades y las expectativas el resultado que se obtiene es la insatisfacción con dicho producto o servicio.” (19)

La satisfacción del cliente se logra mediante la igualación o superación de sus necesidades y expectativas.

## **2.2 GESTIÓN DE LA CALIDAD**

---

<sup>17</sup> Cervera, Joseph. “LA TRANSICIÓN A LAS NUEVAS ISO 9000:2000 Y SU IMPLANTACIÓN”. Ed. Díaz de Santos. 2002. Pág. 90

<sup>18</sup> Ibid. Pág. 71

<sup>19</sup> Zeithaml, Valarie A. y Jo Bitner Mary. ob. cit. Pág. 95

La gestión de la calidad es una tendencia que ha tomado un fuerte impulso en los últimos años, se caracteriza principalmente por la búsqueda de la satisfacción del cliente, y ha movilizadado a las organizaciones a operar cambios en su gestión.

### **2.2.1 Definición de Gestión de la Calidad**

La gestión de la calidad es definida por Pola, <sup>(20)</sup> como “...el conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función calidad en una empresa.”

La ISO 9000:2000, <sup>(21)</sup> define la gestión de la calidad como las “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.” Asimismo, aclara que la dirección y el control, en lo relativo a la calidad, generalmente incluye el establecimiento de la política de calidad y los objetivos de calidad, la planificación de calidad, el control de calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad.

Interpretando lo anterior, la gestión de la calidad tiene que ver con un conjunto de acciones que son imprescindibles para lograr los objetivos de la calidad. De esta manera, la calidad amplía su alcance, se sobredimensiona y se globaliza a nivel de toda la organización, en todos los procesos de la organización, sean o no operativos, lo cual requiere de un enfoque integral y sistémico para satisfacer las necesidades de los clientes.

### **2.2.2 Principios de Gestión de la Calidad**

Un principio de gestión de la calidad “...es una regla o idea fundamental y amplia, para la dirección y operación de una organización que tiende al desarrollo de la mejora continua en el largo plazo, mediante el enfoque hacia los clientes, atendiendo al mismo tiempo, las necesidades de todas las partes interesadas.” <sup>(22)</sup>

---

<sup>20</sup> Pola Maseda, Angel. ob. cit. Pág. 23

<sup>21</sup> ISO 9000:2000. Pág. 9

<sup>22</sup> Nava Carbellido, Victor Manuel y et al. “ISO 9000:2000. ESTRATEGIAS PARA IMPLANTAR LA NORMA DE CALIDAD PARA LA MEJORA CONTINUA.” Ed. Limusa.. 2005. Pág. 17

De acuerdo con la Norma ISO 9000:2000, son ocho los principios de gestión de la calidad (Ver figura 2.2), los cuales pueden ser utilizados por los altos ejecutivos con el propósito de conducir a la organización hacia una mejora en su desempeño. Los principios sobre los cuales debe desarrollarse la gestión de la calidad son los siguientes <sup>(23)</sup>:

**a) Enfoque en el cliente**

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requerimientos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los mismos.

**b) Liderazgo**

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

**c) Participación del personal**

El personal, de todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

**d) Enfoque basado en Procesos**

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

**e) Enfoque de sistema para la gestión**

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

---

<sup>23</sup> ISO 9000:2000. Págs. vi -vii

**f) Mejora continua**

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

**g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión**

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

**h) Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor**

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

**FIGURA N ° 2.2**  
**PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD**  
**SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2000**



Fuente: Elaboración Propia en base a la Norma ISO 9001:2000.

## **2.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC) EN BASE A LA NORMA ISO**



Para gestionar la calidad, existen distintos modelos, normas y sistemas de calidad que permiten a las organizaciones, dependiendo de sus características, cultura, tamaño y función, adoptar el más apropiado.

En el campo específico de la gestión de la calidad, la respuesta global en cuanto a normas se identifica con la Norma ISO 9001 versión 2000 “Sistema de Gestión de Calidad – Requisitos”. A continuación se realiza una explicación de los antecedentes y las características de esta norma; la cual constituirá la base para el diseño del Sistema de Gestión de Calidad.

### **2.3.1 Las Normas ISO**

#### **a) La Organización Internacional de Normalización (ISO)**

La International Organization for Standardization (ISO), que traducida al español significa Organización Internacional de Normalización, cuenta con una sede en Ginebra, Suiza. Su misión como organización mundial es “Desarrollar y promover normas comunes a nivel internacional” <sup>(24)</sup>. Es en este sentido, que ISO ha promulgado los estándares destinados a los sistemas de gestión de calidad mediante el conjunto de Normas ISO 9000.

Cada país miembro de este organismo de alcance mundial, está representado por uno de sus institutos de normalización, el cual se compromete a respetar las reglas establecidas por ISO, relativas al conjunto de normas nacionales.

#### **b) El conjunto de Normas ISO 9000:2000**

Por primera vez, en el año 1987, se pone en vigencia el tema de aseguramiento de la calidad, con la aprobación de las Normas de la serie 9000, las mismas tuvieron un enorme impacto en el ámbito mundial.

ISO establece que las normas internacionales deben revisarse periódicamente. De esta manera, la serie de normas ISO 9000, fueron revisadas por primera vez el año 1994 y posteriormente el año 2000.

---

<sup>24</sup> Página web: [www.iso.org](http://www.iso.org)

La conjunto de Normas ISO 9000 (Ver cuadro 2.2), se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño en la implantación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces. Sin embargo, no determinan técnicas o tecnologías específicas que deben emplearse. Este conjunto está conformada por las siguientes normas:

- La Norma ISO 9000, describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología.
- La Norma ISO 9001, establece los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos/servicios que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios aplicables. Su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente y es la base de las auditorias para la certificación de sistemas de gestión de la calidad.
- La Norma ISO 9004, proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
- La Norma ISO 19011, proporciona orientación relativa a las auditorias de sistemas de gestión de la calidad.

Las normas mencionadas anteriormente, referidas al Sistema de Gestión de Calidad, forman un conjunto coherente que facilita entre ellas la mutua comprensión.

**CUADRO N ° 2.2**  
**CONJUNTO DE NORMAS ISO 9000:2000**

<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC)</b>	
ISO 9000	SGC Fundamentos y Vocabulario
ISO 9001	SGC Requisitos
ISO 9004	SGC Directrices para la mejora del desempeño
ISO 19001	SGC Guía para auditorías de sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental

Fuente: Elaboración Propia.

### 2.3.2 Definición de Sistema de Gestión de Calidad

Para definir y comprender adecuadamente lo que es un Sistema de Gestión de Calidad, es necesario descomponer y definir cada una de las palabras que componen esta frase.

- Según la ISO 9000:2000 <sup>(25)</sup>, sistema es el “conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan”.
- Para la Norma la gestión son las “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización” <sup>(26)</sup>.
- Un sistema de gestión es el “sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos” <sup>(27)</sup>. La Norma aclara que el sistema de gestión de una organización podría ser un sistema de gestión de la calidad, un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental.

---

<sup>25</sup> ISO 9000:2000. Pág. 8

<sup>26</sup> Ibid. Pág. 9

<sup>27</sup> Ibid. Pág. 8

- Finalmente, la ISO 9000:2000, define al Sistema de Gestión de Calidad como: “sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad” (28).

El objetivo principal del SGC es aumentar la satisfacción del cliente, a través de la aplicación eficaz del sistema y la mejora continua. Este SGC puede ser adoptado por un amplio campo de sectores económicos, industriales y gubernamentales.

### **2.3.3 Fundamentos del Sistema de Gestión de Calidad**

Los fundamentos del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2000, son los siguientes:

#### **a) Base racional del Sistema de Gestión de Calidad**

La adopción de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO, alienta a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos y/o servicios aceptables para el cliente, mantener los procesos bajo control, mejorar continuamente para aumentar la satisfacción de los clientes, además, proporciona confianza a los clientes como a la organización sobre su capacidad para satisfacer sus requisitos.

Los clientes necesitan de productos y/o servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas, generalmente denominadas requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual, o pueden ser determinados por la propia organización. Cualquiera sea la forma de establecer los requisitos, es el cliente el que finalmente determina la aceptabilidad del producto y/o servicio. Sin embargo, las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes lo que exige a las organizaciones a mejorar continuamente sus procesos para ofrecer productos y/o servicios de calidad.

#### **b) Enfoque basado en procesos**

---

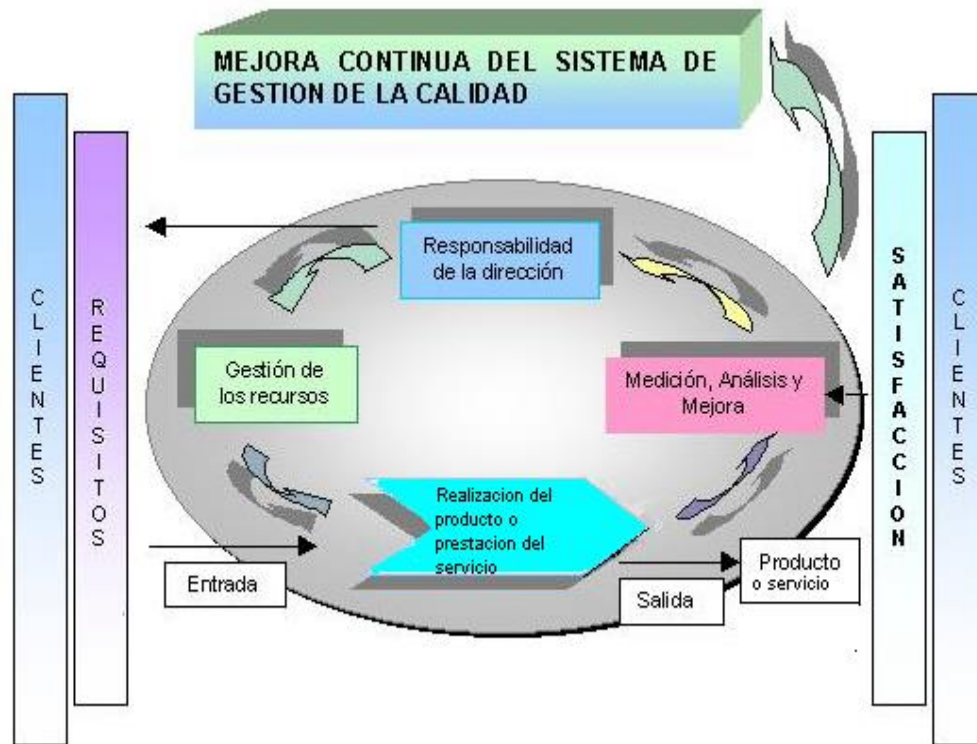
<sup>28</sup> Ibidem.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Las actividades que utilizan recursos y se gestionan para transformar elementos de entrada en resultados, se consideran un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, 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.

El modelo del Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos propuesto por la norma ISO, se muestra en la figura 2.3. En la figura se puede apreciar 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.

**FIGURA N ° 2.3**  
**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SU ENFOQUE**  
**BASADO EN PROCESOS**



Fuente: Elaboración Propia en base a la Norma ISO 9001:2000.

### c) La mejora continua y el Ciclo de Deming

Debido a los constantes cambios en las exigencias de los clientes, el Sistema de Gestión de Calidad debe recurrir a la mejora continua. “El cliente valora la innovación sistemática y el perfeccionamiento constante, ya que logra potenciar su satisfacción como consumidor” (29).

El Ciclo de Deming, es una estrategia de mejora continua de la calidad, está conformada por una serie de cuatro etapas que se consisten en Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA). Este ciclo fue desarrollado inicialmente por W. Shewhart y fue popularizado luego por Deming, por esta razón es conocido como Ciclo de Deming.

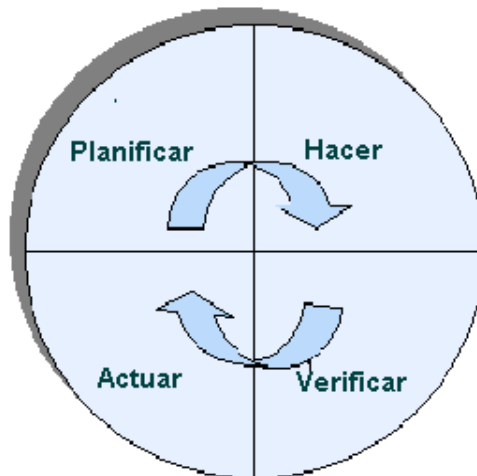
<sup>29</sup> Rico, Rubén Roberto. “CALIDAD ESTRATÉGICA TOTAL”. Octava edición. Ed. Macchi. Argentina, Buenos Aires. 1998. Pág. 10

El modelo de Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos y propuesto por la Norma ISO 9001:2000, se fundamenta en el Ciclo de Deming o de mejora continua PHVA, con el propósito de incrementar la satisfacción de los clientes. PHVA, puede describirse como:

- **Planificar:** establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- **Hacer:** implantar los procesos.
- **Verificar:** realizar el seguimiento y medir los procesos y los productos contra las políticas, los objetivos y los requisitos del producto e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

PHVA es un ciclo, lo que significa que las acciones deben repetirse permanentemente al interior de una organización, como un proceso continuo, el cual se muestra en la siguiente figura:

**FIGURA N ° 2.4**  
**CICLO DE DEMING – MEJORA CONTINUA**



Fuente: Elaboración Propia en base a bibliografía consultada.

### **2.3.4 Los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad**

De acuerdo a los parámetros de calidad establecidos en la Norma ISO 9001 en la versión del 2000, los siguientes requisitos son las variables de control y aseguramiento de la calidad.

#### **a) Requisitos generales de los Sistemas de Gestión de Calidad**

En el capítulo 4.1 de la norma se especifican los requisitos generales del sistema. Se consideran requisitos generales porque se reflejan a lo largo de los elementos del Sistema de Gestión de Calidad establecidos en la Norma ISO 9001:2000. De acuerdo a Nava, <sup>(30)</sup> los requisitos generales son:

- Identificar los procesos necesarios.
- Determinar sus secuencias e interacciones.
- Determinar métodos para operarlos y controlarlos.
- Asegurar la disponibilidad de información para operarlos y darles seguimiento.
- Medirlos, darles seguimiento, analizarlos y mejorarlos.

#### **b) Requisitos de la Documentación**

En el capítulo 4.2 se especifican los requisitos en cuanto a la documentación del sistema. El Sistema de Gestión de Calidad contiene una parte documental, que se constituye en el soporte del modelo y describe la forma de operar del sistema. La documentación debe ser una herramienta para lograr el correcto desempeño del sistema y la cantidad de documentos no debe ser muy grande sino la necesaria.

De igual manera, la documentación debe servir como medio en primera instancia para evaluar los sistemas, servir de punto de referencia y mantenimiento de las mejoras alcanzadas. Dentro del proceso de auditoría, sirve como evidencia de que

---

<sup>30</sup> Nava Carbellido, Victor Manuel. et al. ob. cit.. Pág. 28



se han definido los procesos, los procedimientos necesarios y la existencia de registros.

### **c) Responsabilidad de la Dirección**

Es en el capítulo 5, donde se definen los requisitos en relación a la dirección de las organizaciones y sus responsabilidades. La dirección es la máxima autoridad de una organización y es la "...responsable de conducir, a través de su liderazgo, el proceso de calidad de una manera participativa y visible, basándose en los principios de gestión de la calidad." (31)

La dirección debe estar firmemente comprometida con la implantación del SGC y su mejora. Deberá transmitir a todos los miembros de la organización su prioridad por conseguir la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los requisitos legales. Enunciará su política de calidad comunicándola a toda la organización, establecerá objetivos de calidad. Tendrá la responsabilidad de la revisión del sistema de calidad. Determinará la responsabilidad y la autoridad de cada uno de los miembros, nombrará a un responsable específico del sistema y aprovisionará los recursos necesarios para el desarrollo del sistema.

### **d) Gestión de los Recursos**

En el capítulo 6, se definen los requisitos referidos a los recursos necesarios para la producción del producto o prestación del servicio. Los recursos son los elementos necesarios para dar cumplimiento a los objetivos de calidad. Una adecuada provisión de recursos permitirá implantar y mantener un Sistema de Calidad.

Dentro de los recursos se incluyen los recursos humanos. Es indispensable asegurar que el personal sea competente según los trabajos que desempeñen, tomen conciencia de lo importante que es su participación activa en el sistema de calidad y que su formación sea la adecuada.

---

<sup>31</sup> Ibidem.

También es necesario para el desarrollo de las actividades, que la infraestructura (espacios de trabajo, oficinas), equipos (computadoras, teléfonos, aplicaciones informáticas) y servicios de apoyo sean los apropiados.

#### **e) Realización del Producto o Prestación del Servicio**

Los requisitos necesarios durante la realización del producto o servicio se especifican en el capítulo 7 de la norma ISO.

Es necesario establecer los mecanismos para la adecuada realización del producto o prestación del servicio. En la planeación de las etapas de la realización del producto o prestación del servicio, se debe verificar que el desarrollo del producto o servicio es adecuado y cumple con los requisitos, caso contrario se debe realizar los cambios necesarios.

Es importante también determinar los procesos relacionados con el cliente porque permiten regular la relación que se tiene con ellos de una manera adecuada, con el propósito de lograr que se encuentren satisfechos, determinando los requisitos del producto o servicio y creando sistemas de comunicación claramente definidos.

#### **f) Medición, Análisis y Mejora**

Los requisitos necesarios para la medición de los resultados de la organización, el análisis de los datos y la mejora de los procesos realizados son tratados en el capítulo 8 de la norma.

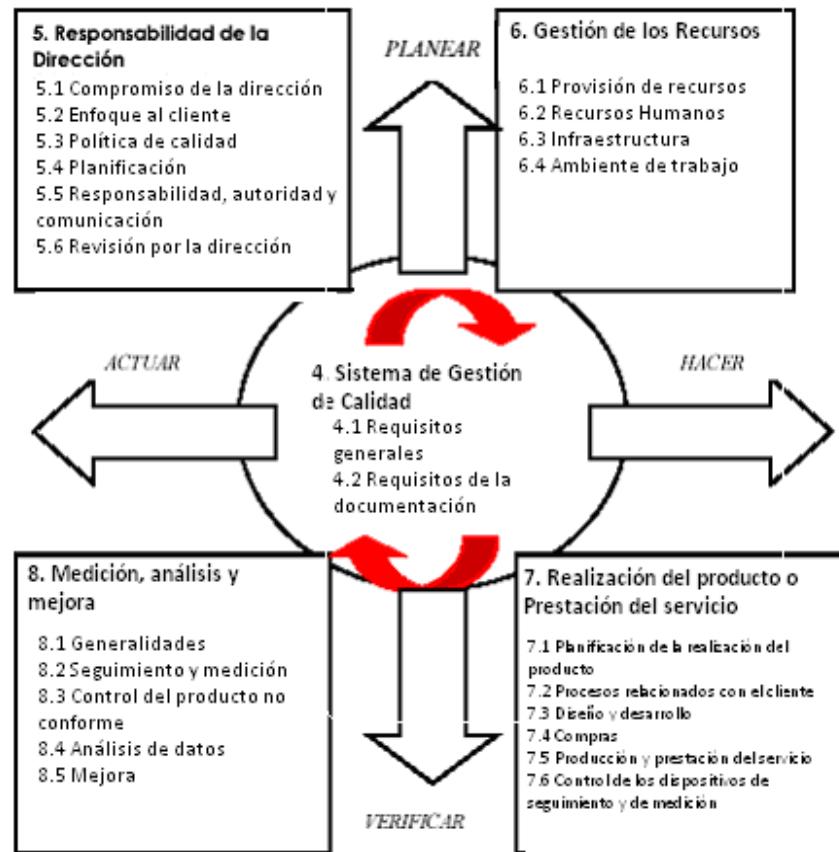
La medición, análisis y mejora permiten establecer los mecanismos para obtener información acerca de la satisfacción del cliente, establecer auditorías internas para verificar el grado de cumplimiento de lo establecido respecto a la calidad, darle seguimiento a los procesos y al producto o servicio en todas sus etapas y establecer las medidas necesarias para controlar el producto o servicio no conforme.

La información que se obtenga de los mecanismos mencionados anteriormente será sujeta a un análisis de datos que permitirá tomar acciones para mejorar el sistema de calidad, a través de los mecanismos de correcciones que solucionen

los problemas de manera inmediata, y un mecanismo de acciones preventivas que evite inconformidades potenciales.

En la siguiente figura se pueden apreciar gráficamente los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, los mismos se encuentran organizados de acuerdo a los capítulos de la norma y sus respectivos contenidos.

**FIGURA N ° 2.5**  
**REQUISITOS DEL SGC DE ACUERDO A LA NORMA ISO 9001:2000**



Fuente: Elaboración Propia en base a Norma ISO 9001:2000 “Sistema de Gestión de Calidad – Requisitos”.

Es necesario denotar que la Norma ISO 9001:2000, especifica lo que se requiere que haga una organización, pero no indica cómo se debería hacer, con lo que le da una gran flexibilidad a las organizaciones, en general.

### 2.3.5 Términos y definiciones utilizados en el SGC de la Norma ISO

Para el óptimo entendimiento de la Norma ISO es fundamental conocer los términos utilizados para la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, estos son:

#### a) Política de Calidad

Se entiende como política de calidad a las “intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección” (32).

#### b) Objetivo de Calidad

El objetivo de calidad es “algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad” (33).

#### c) Manual de calidad

Un manual de calidad es un “documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización” (34).

#### d) Conformidad

La conformidad es el “cumplimiento de un requisito” (35).

#### e) No conformidad

La no conformidad es el “incumplimiento de un requisito” (36).

#### f) Acción correctiva

Se denomina acción correctiva a la “acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable” (37).

---

<sup>32</sup> ISO 9000:2000. Pág. 9

<sup>33</sup> Ibidem.

<sup>34</sup> “ISO 9000:2000”. Pág. 16

<sup>35</sup> Ibid. Pág. 14

<sup>36</sup> Ibidem.

### **g) Acción Preventiva**

Se denomina acción preventiva a la “acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable” (38).

### **h) Auditoría**

“Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría (registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables) y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría (conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia)” (39).

## **2.4 LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y SUS SERVICIOS**

Como se mencionó anteriormente, en la actualidad la calidad del producto o servicio se aplica a todo tipo de actividad, no importando si se trata de una organización privada o estatal.

Entre las organizaciones públicas y privadas se puede observar una gran diferencia cuando se llega a comparar, por ejemplo, el trato en un servicio gratuito con uno que no lo es, esta diferencia es mucho más marcada, dependiendo de la cultura, economía y otros factores inherentes a cada país.

En los párrafos siguientes se dan a conocer los conceptos relacionados con la prestación de servicios de la administración pública.

### **2.4.1 Administración Pública y su finalidad**

Amaro, refiriéndose a los fines del estado describe “Debemos tener presente que el estado moderno tiene como finalidad la promoción del bien común y representa el ente jurídico y político que ejerce el mayor poder soberano, siendo la

---

<sup>37</sup> Ibidem.

<sup>38</sup> Ibidem.

<sup>39</sup> Ibid. Pág. 17

Administración Pública su instrumento activo para satisfacer los intereses generales de la comunidad, en contraposición con la concepción individualista de la empresa privada. (40).

“La actividad de la Administración Pública se manifiesta, principalmente, por la prestación de servicios.”(41). El Estado debe consolidar el bien común, el cual se logra en parte, mediante una adecuada creación y prestación ininterrumpida de los servicios públicos.

### **2.4.2 El Servicio Público**

Un servicio público es toda tarea llevada a cabo por una institución pública, creada para dar satisfacción en forma regular y continua a cierta categoría de necesidades de interés general.

#### **a) Características de los servicios públicos**

Los rasgos más resaltantes de los servicios públicos pueden compendiarse así:

- Todo servicio público debe suministrarse con un criterio técnico.
- Debe funcionar de manera permanente, es decir, de manera regular y continua para que pueda satisfacer necesidades de las comunidades por sobre los intereses de quienes los prestan.
- La prestación del servicio público no debe perseguir fines de lucro; se antepone el interés de la comunidad a los fines del beneficio económico.

### **2.4.3 Clientes de las Instituciones Públicas**

El principal cliente externo de los servicios públicos, es el ciudadano que requiere satisfacer sus necesidades y/o expectativas a través de un servicio público. Los

---

<sup>40</sup> Amaro Guzmán, Raymundo. “INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA”. Segunda edición. Ed. McGraw – Hill. México, D. F. 1993. Pág. 65.

<sup>41</sup> Muñoz Machado, Andrés. “GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA”. Ed. Díaz de Santos. España, Madrid. 1999. Pág. 81

clientes externos también pueden pertenecer al círculo de las Administraciones Públicas, o puede ser un particular o una empresa.

En una institución pública, son clientes internos las unidades organizacionales, los ejecutivos y los funcionarios.

#### **2.4.4 El Servidor Público**

Es aquella persona que presta sus servicios en las instituciones públicas. Por la responsabilidad que asumen, los servidores públicos deben conducirse con integridad, imparcialidad y honestidad; y manejar los asuntos del público con simpatía, eficiencia, rapidez, y sin prejuicios ni malos manejos. Deben así mismo esforzarse por garantizar el uso apropiado, y eficiente de los fondos públicos.

#### **2.4.5 El nuevo estado enfocado hacia la calidad**

En la era de los faraones ya se diferenciaban dos tipos de operadores: quienes realizaban las tareas y quienes medían y comprobaban el trabajo de los primeros. Es decir, fiscalizar o auditar la calidad de los servicios públicos no es una propuesta reciente.

Actualmente, la gestión de la calidad es clave en el proceso de modernización del estado y en la prestación de los servicios públicos.

“La calidad de los servicios se sitúa en el eje central de los intentos de reforma de gestión de Sector Público. Se fundamenta en la opinión de que las Administraciones Públicas están, ante todo, para prestar un servicio o suministrar un producto a un cliente (o a un consumidor, o a un comprador, o a un usuario) más que para asegurar, por ejemplo, un empleo a los funcionarios. Se admite por lo general, que se trata de “conferir la ventaja del poder” a los clientes, más que de permitir a los suministradores tomar decisiones esenciales, sin proceder a una consulta formal y apropiada” (42).

---

<sup>42</sup> Ibid. Pág. 120

Un estado enfocado hacia la calidad, significa a su vez que el estado está enfocado en el ciudadano, lo que consiste en identificar las características con las que el ciudadano define la calidad y hacer que los productos y servicios cumplan con sus requerimientos.

#### **2.4.6 Beneficios del SGC en la Administración Pública**

Un Sistema de Gestión de Calidad proporciona innumerables beneficios a las instituciones públicas, como ser:

- Unidad de criterio a lo largo de las diferentes unidades organizacionales y procesos acerca de la importancia de la satisfacción de la comunidad.
- Determinación y enlace sistémico de los procesos.
- Mayor facilidad para cumplir con los requisitos establecidos por la legislación vigente.
- Detección de oportunidades de mejora a partir del seguimiento o la medición a los procesos y productos o servicios ofrecidos, además de la retroalimentación con los usuarios a través de la identificación de sus necesidades y expectativas, el establecimiento del buzón de sugerencias y la creación de un sistema de atención de quejas y reclamos, vitales para la interacción continua con los usuarios a través de la identificación de sus necesidades y expectativas.
- El Sistema de Gestión de Calidad, permite la motivación y participación activa de los servidores públicos, facilitando la comunicación abierta, teniendo en cuenta sus sugerencias y opiniones para la toma de decisiones.
- Fortalece la imagen institucional, al mejorar de forma continua el nivel de satisfacción, y crea confianza tanto en clientes internos como en clientes externos.

### **2.5 LA CALIDAD EN EL ESTADO BOLIVIANO**



La aplicación del término de calidad, es una tendencia que apenas empieza a nacer en el Estado Boliviano, hasta el momento son muy pocas las instituciones públicas que adoptaron Sistemas de Gestión de Calidad. Sin embargo, existe una tendencia creciente por el interés y la adopción de un enfoque en el ciudadano, esto se debe principalmente a las constantes quejas y demandas de la ciudadanía.

### **2.5.1 Los servicios públicos en Bolivia**

Para un gran número de personas, un servicio público competente e íntegro parece una meta distante. Un buen número de individuos luchan en ambientes altamente corruptos por la reforma de los servicios públicos, que los políticos han dominado demasiado tiempo, esto ocurre particularmente en nuestro Estado, en el que un gran número de servicios públicos se han convertido en refugio para familiares y amigos necesitados, donde la lealtad se debe a las relaciones y no a los “clientes” de los servicios públicos.

Las amenazas externas a un servicio público honesto y eficiente no residen sólo en los niveles más altos sino también en los más bajos, donde el público puede mostrarse tan complaciente en cuanto a la necesidad de ofrecer gratificaciones a los servidores públicos, de esta forma las prácticas corruptas se mantienen en contra de los deseos de los administradores de los servicios públicos.

### **2.5.2 La necesidad de aplicar el Sistema de Gestión de Calidad en el Estado Boliviano**

Es de suma importancia aplicar sistemas de gestión de calidad en las gestiones del gobierno. Se comprende esa importancia al comparar el sector público y el sector privado, aunque ambos difieren sustancialmente, hay elementos parecidos. El objetivo de una empresa de negocio es obtener ganancias económicas ocupando un nicho en el mercado. Necesita estrategias para competir. El objetivo del gobierno es procurar el bien común y la justicia social. Necesita estrategias para ser efectivo. En uno y otro caso, se necesitan medidas de control y

evaluación que detecten la calidad, o falta de ella, de los procesos, productos y servicios de la gestión realizada.

Hace tiempo los líderes visionarios en negocios emprendieron innovaciones para ser más productivos y superar expectativas de los clientes. Incorporaron diversos sistemas para garantizar y mercadear la calidad de sus servicios y productos. También hace tiempo líderes visionarios en gobiernos alzaron sus voces de alerta, sin embargo, los resultados no son halagadores. Los gobiernos resisten y resienten hacer los cambios necesarios.

La razón de ser de una institución pública es el servicio a la ciudadanía, todos los procesos que allí se llevan a cabo, deben estar enfocados a su satisfacción. Se deben encaminar todos los esfuerzos de la institución a que pueda cumplir con su papel, a que sienta pasión por lo que hace y que su deseo de mejorar se convierta en su principal motivación.

Las instituciones públicas, al igual que las empresas privadas, deben buscar permanentemente mejorar sus procesos, crecer, lograr los objetivos que se proponen, alcanzar metas, satisfacer a sus clientes y ser cada vez mejores, porque lo que realmente reclaman los ciudadanos a sus Administraciones Públicas es que mejore la prestación de los servicios. Esto es, una mayor calidad de los servicios públicos, un esfuerzo para avanzar hacia la excelencia.

Resulta clara la necesidad de adoptar Sistemas de Gestión de la Calidad, con el propósito de optimizar la calidad de los servicios públicos y satisfacer los requisitos de clientes internos y externos.

### **2.5.3 La Normalización de la calidad en Bolivia**

El Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA), es la institución a la cual el Gobierno por Decreto Supremo N° 23489 de fecha 29 de abril de 1993 le ha otorgado oficialmente la facultad de desarrollar actividades afines y relacionadas en los ámbitos de la Normalización Técnica, Certificación de la Calidad, y la Administración de un Servicio de Información Técnica Industrial.

IBNORCA es una asociación privada sin fines de lucro, con patrimonio propio, establecida como asociación civil de derecho privado, sin perjuicio de las funciones públicas que le atribuye el Gobierno. Se rige por las disposiciones legales y reglamentarias que le son aplicables.

Uno de los objetivos de esta organización es representar al país en foros internacionales de normalización. IBNORCA, es el miembro representante de Bolivia en ISO (International Organization for Standardization). De esta manera participa en procesos de normalización internacional, consensuando la posición nacional en los comités técnicos de ISO. Asimismo, esta organización cumple funciones como certificadora de calidad.

A nivel nacional se adopta el conjunto de Normas Bolivianas NB – ISO 9000:2000, que es una apropiación de la Norma ISO, así se lo indica mediante el prefijo *NB* ISO.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO LEGAL**

En este capítulo se hace referencia a parte de la legislación boliviana aplicable a las actividades públicas, cuyo conocimiento se hace necesario para el desarrollo de la presente investigación.

#### **3.1 LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO Y LA CREACIÓN DE LAS PREFECTURAS**

La naturaleza de las Prefecturas se remonta a la Constitución Política del Estado de 1826 y el Decreto de Creación del 23 de enero de 1826, se estableció que los departamentos estarán mandados por un jefe civil con el nombre de Prefecto.

La continuidad del funcionamiento de las Prefecturas fue ratificada en la Reforma a la Constitución Política del Estado, efectuada mediante Ley 1615 del 6 de febrero de 1995.

#### **3.2 LEY N° 1178 DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL GUBERNAMENTALES (SAFCO)**

La Ley N ° 1178 promulgada el 20 de julio de 1990, más conocida como la Ley SAFCO, establece un modelo de administración y control para regular el funcionamiento de las entidades del sector público que se basa en un criterio técnico que se conoce como un enfoque de sistemas. La Ley básicamente:

- Expresa un modelo de administración para el manejo de los recursos del Estado.
- Establece sistemas de Administración que se interrelacionan entre sí y con los Sistemas Nacionales de Planificación e Inversión Pública.

Los sistemas que regula la Ley N ° 1178, son:

**a) Para programar y organizar las actividades:**

- Programación de Operaciones.
- Organización Administrativa.
- Presupuesto.

**b) Para ejecutar las actividades programadas:**

- Administración de Personal.
- Administración de Bienes y Servicios.
- Tesorería y Crédito Público.
- Contabilidad Integrada.

**c) Para controlar la gestión del Sector Público:**

- Control Gubernamental, integrado por el Control Interno y el Control Externo Posterior.

En cumplimiento de lo dispuesto por el Artículo 27 de la Ley 1178 y en el marco de las Normas Básicas dictadas por el órgano rector, cada entidad del Sector Público elaborará los reglamentos específicos para el funcionamiento de los sistemas de Administración y Control Interno, así como también de los sistemas de Planificación e Inversión Pública.

### **3.3 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA (SOA)**

La Resolución Suprema No. 217055, de 20 de mayo de 1997 aprueba la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa (SOA), y lo define como el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual, regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

### 3.3.1 Objetivos del Sistema de Organización Administrativa

El objetivo general del Sistema de Organización Administrativa, es optimizar la estructura organizacional del aparato estatal, reorientándolo para prestar un mejor servicio a los usuarios, de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico. Los objetivos específicos son:

- Lograr la satisfacción de las necesidades de los usuarios de los servicios públicos.
- Evitar la duplicación y dispersión de funciones.
- Determinar el ámbito de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales.
- Proporcionar a las entidades una estructura que optimice la comunicación, la coordinación y el logro de los objetivos.
- Simplificar y dinamizar su funcionamiento para lograr un mayor nivel de productividad y eficiencia económica.

“En términos generales, optimizar la estructura organizacional de las entidades públicas pasa por cumplir con todos los objetivos específicos en su diseño, de modo que se pueda ofrecer servicios de calidad tanto a usuarios externos como internos y, asimismo, adaptarse a los acelerados cambios económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ambientales, etc. a las cuáles se enfrentan estas entidades” (43).

### 3.4 SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA GUBERNAMENTAL

---

<sup>43</sup> Contraloría General de la República (CRG) - Centro Nacional de Capacitación (CENCAP). “FUNDAMENTOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA”. La Paz, Bolivia. 1998. Pág. 35

Los sistemas establecidos en la Ley 1178 (SAFCO) encargados de regular las actividades de administración financiera, abarcan los sistemas de Presupuestos, Contabilidad Integrada y Tesorería y Crédito Público.

#### **3.4.1 Sistema de Presupuestos (SP)**

La Norma Básica del Sistema de Presupuesto fue aprobada mediante Resolución Suprema N° 225558 del 01 de diciembre de 2005, define al Sistema de Presupuesto como un conjunto ordenado y coherente de principios, disposiciones normativas, procesos e instrumentos técnicos, que tiene por objeto la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación, de los presupuestos públicos, según los programas y proyectos definidos en el marco del Plan General de Desarrollo Económico y Social de la República.

Asimismo tiene por objeto la generación y obtención de información confiable, útil y oportuna sobre la ejecución presupuestaria, para la evaluación del cumplimiento de la gestión pública.

#### **3.4.2 Sistema de Tesorería y Crédito Público (STCP)**

Resolución Suprema N° 218056 del 30 de julio de 1997, aprueba la Norma Básica del Sistema de Tesorería. El Sistema de Tesorería, del Estado comprende el conjunto de principios, normas y procedimientos vinculados con la efectiva recaudación de los recursos públicos y de los pagos de los devengamientos del Sector Público, así como la custodia de los títulos y valores del Sistema de Tesorería del Estado.

Resolución Suprema N° 218041 del 29 de julio de 1997, aprueba el Sistema de Crédito Público. El Sistema de Crédito Público es un conjunto de principios, normas, procesos y funciones para la eficiente y eficaz gestión de la deuda pública en el marco de la administración financiera gubernamental.

El Sistema de Crédito Público regula las operaciones relativas a la captación y administración de recursos financieros, obtenidos por la vía del endeudamiento público interno o externo, contemplados en el Presupuesto General de la Nación, y

destinados al financiamiento de inversiones o de gastos en los que el sector público es deficitario, a cubrir desequilibrios financieros temporales que presente el ejercicio fiscal o atender casos de emergencia.

Los componentes del Sistema de Crédito Público son: la deuda pública interna y la deuda pública externa, sean éstas de corto o largo plazo.

### **3.4.3 Sistema de Contabilidad Integrada (SCI)**

La Norma Básica del Sistema de Contabilidad Integrada fue aprobada mediante Resolución Suprema N° 222957 del 04 de marzo de 2005. El Sistema de Contabilidad Integrada (SCI); es el conjunto de principios, normas, recursos y procedimientos que consideran regulaciones jurídicas, normas técnicas y/o prácticas administrativas utilizadas para valuar, procesar y exponer los hechos económicos que afectan o pueden afectar el patrimonio de las entidades del sector público.

La Contabilidad Integrada opera como un sistema común, único y uniforme integrador de los registros presupuestarios, económicos, financieros y patrimoniales, orientado a determinar el costo de las acciones del Estado. Genera información financiera clara y transparente que resulte de fácil comprensión para los usuarios.

## **3.5 LEY N° 1654 DE DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

Con la Ley de Descentralización Administrativa N° 1654, de 28 de julio de 1995, se estableció la reestructuración del Poder Ejecutivo a nivel Departamental dentro del régimen de descentralización administrativa, determinando la transferencia y delegación de atribuciones de carácter técnico - administrativo no privativas del Poder Ejecutivo a nivel Nacional, a cada una de las Prefecturas de Departamento.



## CAPÍTULO IV

### MARCO INSTITUCIONAL

La presente investigación ha sido desarrollada en el área de la administración financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz. Los párrafos siguientes describen la información institucional relacionada con el ámbito en el que se ha desarrollado la presente investigación.

#### 4.1 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

La Prefectura del Departamento de La Paz, en el marco de lo establecido en la Constitución Política del Estado, la Ley de Descentralización Administrativa (Ley 1654), y otras disposiciones legales vigentes, tiene establecidas las competencias y atribuciones que regulan su funcionamiento.

##### 4.1.1 Misión

La Misión de la Prefectura del Departamento La Paz ha sido enunciada de la siguiente manera:

“Institución Pública Departamental, responsable del Desarrollo Productivo, Competitivo y Social, que brinda bienes y servicios con equidad y solidaridad para mejorar la calidad de vida de los estantes y habitantes del Departamento de La Paz”. (44)

##### 4.1.2 Visión

El tipo de institución que la Prefectura del Departamento de La Paz pretende ser en el futuro se encuentra planteada en la Visión, que ha sido definida de la siguiente manera:

---

<sup>44</sup> Prefectura del Departamento de La Paz. “PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2007 - 2010”. Aprobado con Resolución del Honorable Consejo Departamental N° 158/08 de 07 de agosto de 2008. Pág. 21

“Gobierno Departamental desconcentrado, líder en el desarrollo productivo, competitivo, solidario; aliado estratégicamente con actores públicos, sociales, empresariales y de la cooperación; con una gestión pública por resultados y con calidad, para que La Paz Progrese”. (45)

#### 4.1.3 Valores y Principios

Los valores y principios (46) que rigen la conducta de los servidores públicos de la Prefectura del Departamento de La Paz son los siguientes:

**CUADRO N° 4.1**  
**VALORES Y PRINCIPIOS DE LA PDLP**

VALORES	PRINCIPIOS
Compromiso	Vocación de servicio
Honestidad	Excelencia en la gestión prefectural
Responsabilidad	Calidez y calidad en el servicio
Lealtad	Participación y concertación
Responsabilidad	Transparencia

Fuente: Elaboración Propia en base al Plan Estratégico Institucional (PEI) 2007 – 2010 de la Prefectura del Departamento de La Paz.

#### 4.1.4 Atribuciones

Entre las principales atribuciones asignadas a la Prefectura del Departamento de La Paz, se encuentran las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir la Constitución Política del Estado, leyes, decretos y resoluciones.
- Conservar el orden interno del Departamento.

---

<sup>45</sup> Ibidem.

<sup>46</sup> Ibid. Págs. 21-22

- Administrar los recursos económicos y financieros así como los bienes de dominio y uso departamental.
- Formular y ejecutar los planes departamentales de desarrollo económico y social, de acuerdo a las Normas de Sistema Nacional de Planificación, en Coordinación con los Gobiernos Municipales del Departamento y el Ministerio de Planificación del Desarrollo, en el marco del Plan General de Desarrollo Económico y Social de la República.
- Formular y ejecutar programas y proyectos de inversión pública en el marco del plan departamental de desarrollo de acuerdo a las normas del Sistema Nacional de Inversión Pública y régimen económico y financiero establecido en la Ley de Descentralización Administrativa.
- Administrar supervisar y controlar el funcionamiento de los servicios de asistencia social, deportes, cultura, turismo, agropecuarios y viabilidad.
- Administrar, supervisar y controlar, por delegación del Gobierno Nacional, los recursos humanos y las partidas presupuestarias asignadas al funcionamiento de los servicios personales de educación, salud y asistencia social en el marco de las políticas y normas para la provisión de estos servicios.

#### **4.1.5 Estructura organizacional**

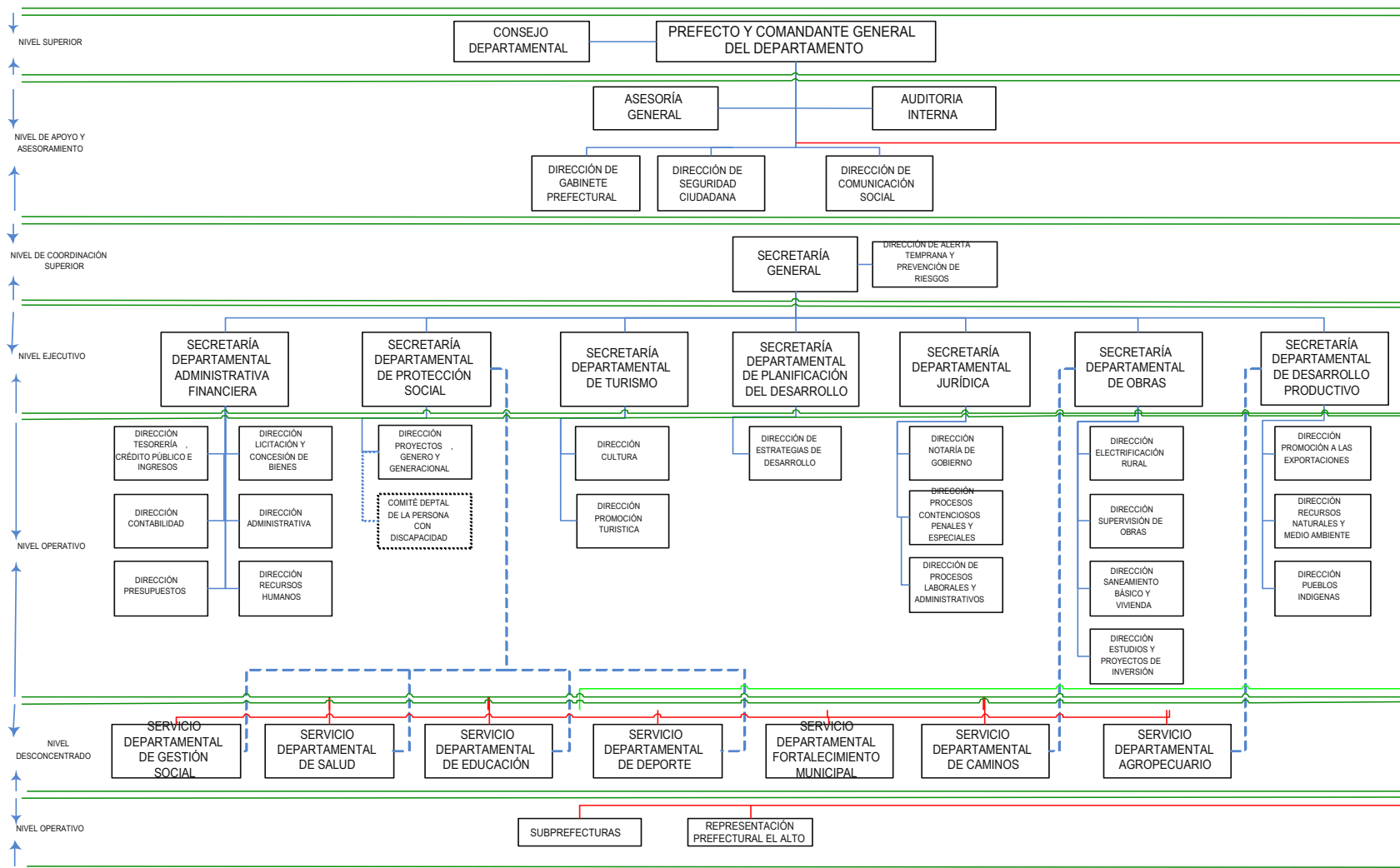
La estructura organizacional del poder Ejecutivo a nivel Departamental, está conformada por el Prefecto y el Consejo Departamental. Además cuenta con los siguientes niveles jerárquicos:

1. Prefecto del Departamento.
2. Secretarías Departamentales.
3. Direcciones.

Asimismo, cada una de las Prefecturas tiene bajo su dependencia directa a los Servicios Departamentales.

La forma de organización de la Prefectura del Departamento de La Paz, se expone a través de su organigrama, el que se puede apreciar a continuación:

**FIGURA N ° 4.2**  
**ORGANIGRAMA DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ – GESTIÓN 2008-2009**



Fuente: Prefectura del Departamento de La Paz.

## **4.2 ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ**

En la Prefectura del Departamento de La Paz como ocurre en la mayor parte de las organizaciones, se presentan dentro su forma de organización dos áreas; un área operativa encargada de la producción de bienes ó de la prestación de servicios, siendo esta la labor principal de la organización para llegar a los usuarios finales; un área administrativa que es la encargada de apoyar funcionalmente a las demás unidades operativas y de esta manera coadyuvar al logro de los objetivos institucionales.

Así también, el área administrativa se puede dividir en dos sub-áreas; una en la que se desarrollan las funciones administrativas, esto significa la implantación de los sistemas de Administración de Bienes y Servicios y Administración de Personal establecidos en la Ley 1178 (SAFCO); y la otra en la que se desarrollan funciones de administración financiera, que abarca los sistemas de Presupuestos, Contabilidad Integrada y Tesorería y Crédito Público.

La administración financiera en la Prefectura del Departamento de La Paz, ha sido delegada a las Direcciones de Tesorería y Crédito Público e Ingresos (DTCPI), de Presupuestos (DP) y de Contabilidad (DC); todas ellas dependientes de la Secretaría Departamental Administrativa Financiera (SDAF). Estas unidades organizacionales se encargan de prestar apoyo funcional a las demás unidades operativas, implantando a la vez en la institución los sistemas financieros establecidos en la Ley SAFCO.

### **4.2.1 Objetivos del área de administración financiera**

El presente trabajo dirigido se concentra en el sub-área de administración financiera, la cual tiene gran importancia para el funcionamiento, así como también para el logro de los objetivos institucionales de la Prefectura, situación que se puede corroborar mediante un análisis de los objetivos de las direcciones responsables de la administración financiera, los cuales son descritos a continuación:

**a) Objetivos de la Dirección de Tesorería, Crédito Público e Ingresos**

“Optimizar la administración en la recaudación de recursos para cumplir oportunamente con todas las obligaciones de la institución, a través de la priorización oportuna de solicitudes de pago, emisión y entrega de cheques y la custodia de boletas de garantía y títulos valores.

Realizar el registro, control y conciliación del servicio y stock de la deuda pública institucional y generar la información sobre los límites de endeudamiento.” (47)

**b) Objetivo de la Dirección de Contabilidad**

“Registrar sistemáticamente todas las transacciones financieras, presupuestarias y patrimoniales, considerando las disposiciones legales en vigencia, generando y proporcionando información oportuna, confiable y consistente sobre el manejo contable de la situación financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz, para una adecuada toma de decisiones.” (48)

**c) Objetivo de la Dirección de Presupuestos**

“Planificar, organizar y formular el Presupuesto institucional de la Prefectura del Departamento de La Paz, respecto al gasto corriente, programas recurrentes y no recurrentes, servicio de la deuda pública (interna y externa) e inversión pública, controlando y evaluando la ejecución del presupuesto institucional con relación a las actividades determinadas en la Programación de Operaciones Anual y al Programa de Inversiones, generando información periódica que determine el estado de la ejecución presupuestaria real para la toma de decisiones oportunas. Asimismo apoyar, ejecutar e implantar el Sistema Nacional de Inversión Pública, en la Prefectura del Departamento de La Paz.” (49)

---

<sup>47</sup> Prefectura del Departamento de La Paz. “MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES”. Aprobado con Resolución Prefectural N° 645 de 07 de julio de 2008. Pág. 5

<sup>48</sup> Ibid. Pág. 8

<sup>49</sup> Ibid. Pág. 11

#### **4.2.2 Clientes del área de administración financiera**

Los servicios que prestan las direcciones encargadas de la administración financiera de la Prefectura buscan satisfacer, tanto a los clientes internos (unidades operativas de la propia Institución), como a clientes externos (proveedores, acreedores y otras personas naturales y jurídicas ajenas a la Institución). Los servicios que prestan las direcciones del área de administración financiera por la importancia que revisten deben desarrollarse con calidad, es decir, se deben producir servicios de calidad que permitan satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.



## **CAPÍTULO V**

### **DIAGNÓSTICO**

En un trabajo de investigación como el presente, el diagnóstico se constituye en el proceso cuya aplicación permitió obtener la información necesaria para arribar a resultados específicos acerca de la situación actual en la que se encuentra el área de administración financiera de la PDLP. Tal situación fue evaluada desde dos puntos de vista, el primero relacionado al cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos en la Norma Internacional ISO 9001:2000, y el segundo desde la opinión de los usuarios internos, respecto de la calidad de los servicios recibidos.

En otras palabras, el diagnóstico permitió conocer y describir las deficiencias que presenta el área de administración financiera desde los puntos de vista mencionados anteriormente, deficiencias que no permiten prestar servicios de calidad.

#### **5.1 MÉTODO DEL DIAGNÓSTICO**

En la presente investigación se utilizó el método causa y efecto, que consiste en identificar los problemas (efectos) más significativos ó relevantes, así como identificar las causas que lo generaron, y proponer las soluciones que resuelvan dichas causas. Su desarrollo permitió describir los problemas y las causas por los que atraviesa el área de administración financiera relacionados con la calidad.

#### **5.2 DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO**

Para llevar adelante el diagnóstico del área de administración financiera, se ejecutó el siguiente procedimiento compuesto por tres etapas: relevamiento de la información, análisis de la información y conclusiones del diagnóstico.

##### **5.2.1 Relevamiento de la Información**

Se procedió a realizar el relevamiento de la información en el área de administración financiera con relación a cada uno de los requisitos exigidos por

la Norma ISO 9001:2000. Asimismo, se obtuvo información sobre la calidad del servicio desde el punto de vista de los usuarios internos.

En esta etapa del trabajo se utilizaron las siguientes técnicas:

#### **d) Encuesta**

La encuesta permite recolectar los datos bajo diferentes circunstancias de tiempo, accesibilidad y oportunidad, quedando una evidencia escrita de los datos. Son dos los instrumentos de relevamiento de información, diseñados para alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación. A continuación se detalla cada uno de ellos.

#### **Encuesta 1 (dirigida a los servidores públicos del área de administración financiera).**

La encuesta 1 permitió identificar y conocer la situación actual del área de administración financiera, con relación al grado de aplicación de los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2000.

#### **➤ Sujetos de Investigación**

Los sujetos de la investigación constituyen, en primer término, los servidores públicos que desempeñan funciones en el área de administración financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz, son en total 41 servidores (Ver Cuadro 5.1), los cuales están directamente involucrados en la prestación de servicios a los usuarios.

En estas circunstancias, se decidió efectuar un censo porque el número de servidores es reducido, esto significa, aplicar los instrumentos de relevamiento de información a todos y cada uno de los funcionarios del área de administración financiera.

**CUADRO N ° 5.1**  
**SERVIDORES PÚBLICOS DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN**  
**FINANCIERA DE LA PDLP**

DIRECCIÓN	N ° DE SERVIDORES PÚBLICOS	NIVEL
Secretaría Departamental de Administración Financiera	1	Secretario Departamental
Dirección de Tesorería Crédito Público e Ingresos	1	Director
	1	Encargado
	1	Profesional I
	1	Profesional II
	2	Técnico I
	1	Administrativo I
	2	Administrativo III
	1	Encargado
Dirección de Contabilidad	3	Administrativos III
	1	Director
	2	Encargado
	3	Profesional II
	3	Profesional III
	1	Técnico III
	1	Administrativo II
	3	Administrativo III
Dirección de Presupuestos	1	Técnico III
	1	Administrativo II
	3	Administrativo III
	1	Director
	4	Encargado
	1	Profesional I
Dirección de Presupuestos	1	Profesional III
	1	Técnico I
	3	Administrativo III
<b>TOTAL SERVIDORES PÚBLICOS</b>	41	

Fuente: Elaboración Propia en base a la Planilla Presupuestaria de la Prefectura del Departamento de La Paz.

Para cumplir con su objetivo, el instrumento fue estructurado con 26 preguntas cerradas (Ver Anexo B), que son el resultado de la operacionalización de variables, que puede ser apreciada con mayor detalle en el siguiente cuadro:

**CUADRO N ° 5.2**  
**OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES – ENCUESTA 1**

VARIABLE	SUBVARIABLES	PREGUNTA	OBJETIVO
REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Requisitos de la documentación	1. ¿Está documentado y se mantiene actualizado el Manual de la Calidad?	Establecer la existencia del Manual de Calidad.
		2. ¿Está documentado el Manual de Procedimientos de su área de trabajo?	Conocer el grado de desarrollo del Manual de procedimientos.
		3. ¿Están documentados los procedimientos para el control de documentos y registros?	Conocer si existen procedimientos establecidos para el control de documentos y registros.
		6. ¿Están documentados la política de la calidad y los objetivos de la calidad?	Establecer si se han definido por escrito políticas y objetivos de calidad.
	Responsabilidad de la Dirección	4. ¿Su jefe ha realizado o instruido acciones concretas para mejorar la calidad de los servicios que presta su área de trabajo, y así aumentar la satisfacción de los clientes?	Determinar si existe compromiso con el desarrollo e implantación del SGC por parte de los ejecutivos de las áreas.
		5. ¿Se le comunica la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios?	Establecer si existe orientación a la satisfacción de los requerimientos de los clientes.
		9. ¿Su jefe realiza revisiones de su trabajo con el propósito de mejorar los servicios?	Conocer si los inmediatos superiores se preocupan por proporcionar buena atención a los clientes.
		11. ¿La institución impulsa y apoya las actividades de mejora, con clientes, proveedores y funcionarios?	Conocer si la Prefectura adopta acciones para mejorar la prestación de servicios.
		26. ¿Existe una mejora demostrable de los servicios a través de la revisión de su inmediato superior?	Establecer si los responsables de cada área realizan seguimiento para verificar el mejoramiento de los servicios.
	Gestión de los Recursos	10. ¿Asegura la institución la disponibilidad de los recursos necesarios: humanos, instalaciones y equipos esenciales para la adecuada prestación de servicios?	Establecer si existen los recursos necesarios para la adecuada prestación de servicios.
		12. ¿La institución asegura la competencia (educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas) de cada funcionario que interviene en la prestación de servicios?	Conocer la opinión de los funcionarios respecto a la capacidad del personal que trabaja en la Prefectura.
		13. ¿La capacitación que recibe de parte de la Institución incluye temas para mejorar la prestación de servicios?	Establecer si la capacitación proporcionada por la Prefectura está orientada a mejorar la prestación de servicios a los usuarios.
		14. ¿Las instalaciones físicas (oficinas) de su área de trabajo son las adecuadas y le permiten brindar servicios de calidad?	Determinar si los funcionarios cuentan con los ambientes necesarios para la adecuada prestación de servicios.
		15. ¿Su área de trabajo cuenta con los equipos (computadoras, impresoras, equipos de comunicación, etc.) y las aplicaciones informáticas requeridas para desarrollar correctamente su trabajo?	Establecer si los funcionarios cuentan con equipamiento y las herramientas informáticas necesarios para la adecuada prestación de servicios.

**CUADRO N ° 5.2**  
**OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES – ENCUESTA 1 (CONTINUACIÓN)**

VARIABLE	SUBVARIABLES	PREGUNTA	OBJETIVO
REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Prestación del servicio	7. ¿La comunicación al interior de la Prefectura del Departamento de La Paz, es ágil y oportuna?	Identificar si existen problemas de comunicación al interior de la Prefectura.
		8. ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo?	Establecer si existen problemas con el manejo de información para el desarrollo del trabajo.
		18. ¿Se proporciona a los clientes de algún medio de información escrita, donde se aclaran los requisitos legales y reglamentarios para iniciar la prestación de servicios? Cite cuales son:	Conocer si se han elaborado guías u otras ayudas para mejorar la atención a los clientes.
		19. ¿Existe una buena coordinación con las unidades organizacionales que intervienen en los mismos procesos?	Establecer si existen problemas de coordinación entre el área administrativa financiera y las otras áreas de la entidad.
		16. ¿Se tienen identificados los requisitos especificados por los clientes, así como los requisitos legales y reglamentarios?	Verificar si el área de administración financiera conoce los requerimientos de los clientes.
		17. ¿Se han establecido los registros que evidencian el cumplimiento de los requisitos por parte de los procesos de prestación del servicio?	Establecer si existen registros que demuestren el cumplimiento de los requerimientos de los usuarios de los servicios
		Medición, análisis y mejora	20. ¿Disponen de un sistema para medir la satisfacción de los clientes mediante encuestas o similar respecto del cumplimiento de sus requisitos, al igual que para analizar la información como punto de partida para la mejora continua de los servicios?
	21. ¿Se llevan a cabo auditorías internas de calidad?		Establecer si existen revisiones del sistema de gestión de la calidad.
	22. ¿Se toman en cuenta las devoluciones, quejas y reclamos de los clientes para mejorar los servicios?		Determinar si existe retroalimentación respecto de la calidad del servicio que presta la Prefectura.
	23. ¿Se han establecido e implantado efectivamente disposiciones y mecanismos de seguimiento y control sobre los servicios, en cuanto al cumplimiento de objetivos, requisitos, condiciones y demás reglas previstas?		Conocer si existe seguimiento sobre la prestación de servicios.
	24. ¿Existe un procedimiento implantado de manera efectiva para realizar el control de las no conformidades de procesos y servicios?		Determinar la existencia de procedimientos para el control de los servicios.
	25. ¿Existe un procedimiento implantado de manera efectiva para realizar el control de las no conformidades de procesos y servicios?		Conocer las acciones adoptadas para superar las causas que impiden una adecuada prestación de servicios.

Fuente: Elaboración Propia

Cada una de las preguntas del instrumento, se respondió a través de una escala de valoración (Ver cuadro 5.3), donde los encuestados eligieron una única opción, la que más se adapte a la situación actual de su dirección.

**CUADRO N ° 5.3**  
**ESCALA DE VALORACIÓN**

DÍGITO	DESCRIPCIONES	PORCENTAJE (%)
0	Prácticamente no se realiza.	0%
1	Se realiza parcialmente (en ocasiones puntuales).	25%
2	Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos).	50%
3	Se realiza constantemente (casi siempre).	75%
4	Se realiza siempre y de forma total, y somos un ejemplo para la institución	100%

Fuente: Elaboración Propia

### **Encuesta 2 (dirigida a los usuarios internos de los servicios financieros)**

Con el propósito de conocer el grado de satisfacción de los usuarios internos con respecto de los servicios que presta el área de administración financiera, y establecer si fueron atendidas sus necesidades y expectativas, se elaboró un segundo instrumento que recogió la información necesaria para encarar mejoras institucionales.

#### ➤ **Sujetos de investigación**

Se tomaron como sujetos de investigación, a los usuarios internos de los servicios financieros, y corresponden a todas las unidades de la Prefectura del Departamento de La Paz, porque todas hacen uso de los servicios financieros.

La muestra viene determinada por el total de las unidades que utilizan con mayor frecuencia los servicios financieros, y se dio exclusiva importancia a aquellas unidades encargadas de la administración y ejecución de proyectos, debido a que estas unidades utilizan en mayor cantidad los servicios financieros en

comparación con las demás unidades.

El procedimiento utilizado para seleccionar las unidades que formaron parte de la muestra, fue el de muestreo determinístico intencional, donde “...todos los elementos muestrales de la población serán seleccionados bajo estricto juicio personal del investigador.”<sup>(50)</sup>. En estas circunstancias, se seleccionaron un total de trece (13) unidades a las cuales se acudió en busca de la información pertinente a la investigación. De las unidades seleccionadas se escogió al servidor público que se encuentre en relación directa con los servicios del área de administración financiera. (Ver Cuadro 5.4)

**CUADRO N ° 5.4**  
**UNIDADES ORGANIZACIONALES ENCUESTADAS**

<b>SECRETARÍA DEPARTAMENTAL</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>N ° SERVIDORES PÚBLICOS</b>	<b>NIVEL</b>
Secretaría Departamental de Protección Social		1	Profesional II
Secretaría Departamental de Protección Social	Dirección de Proyectos Género y Generacional	1	Director y Equipo técnico
Secretaría Departamental de Turismo		1	Técnico I
Secretaría Departamental de Obras	Dirección de Electrificación Rural	1	Técnico I
Secretaría Departamental de Obras	Dirección de Estudios y Proyectos de Inv. Pública	1	Técnico I
Secretaría Departamental de Obras	Dirección de Estudios y Proyectos de Inv. Pública	1	Técnico I
Secretaría Departamental de Obras	Dirección de Electrificación Rural	1	Técnico I
Secretaría Departamental de Obras	Dirección de Saneamiento Básico y Vivienda	1	Técnico I
Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo	DEPEX	1	Encargado
Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo		1	Técnico I
Servicio Departamental de Deportes		1	Responsable de Contabilidad
Servicio Departamental de Deportes		1	Responsable de Presupuestos
Servicio Departamental de Fortalecimiento Municipal		1	Administrador Programa PIC/UFM
<b>TOTAL SERVIDORES PÚBLICOS</b>		<b>13</b>	

Fuente: Elaboración Propia.

<sup>50</sup> Nagui Namakforoosh, Mohammad. ob. cit. Pág. 193

**CUADRO N ° 5.5**  
**OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES - ENCUESTA 2**

VARIABLE	SUBVARIABLE	PREGUNTA	OBJETIVO
CALIDAD DEL SERVICIO	Plazo, prontitud y oportunidad de los procesos	1. ¿Los trámites y procesos del área de administración financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz se realizan con prontitud y oportunidad?	Establecer si los trámites son realizados con rapidez.
		13. ¿Los trámites que realiza en el área de administración financiera retrasan la ejecución del trabajo de su área organizacional?. Como por ejemplo: ejecución de proyectos, ejecución de objetivos y otros.	Conocer los perjuicios que causa el retraso de los trámites en el área de administración financiera.
		8. ¿Usted tiene confianza y seguridad que el área de administración financiera cumplirá con los plazos establecidos para la prestación de servicios?	Obtener información sobre el grado de confiabilidad de los clientes internos del área financiera respecto de los servicios recibidos.
	Conocimientos de los servidores públicos	3. ¿Considera Usted que los funcionarios del área de administración financiera cuentan con los conocimientos necesarios para contestar a sus preguntas y brindarle una adecuada prestación de servicios?	Conocer la opinión de los usuarios internos respecto de si los conocimientos de los funcionarios son suficientes para la adecuada prestación de servicios.
		4. ¿Cree Ud. que los funcionarios del área de administración financiera, están concientes de lo importante que es proporcionar servicios de calidad?	Conocer la opinión de los usuarios internos sobre el personal y su conciencia por la calidad de los servicios.
	Atención recibida	5. ¿Recibe un trato adecuado de parte de los funcionarios que atienden los servicios del área de administración financiera?	Establecer la clase de trato que reciben los usuarios internos de los servicios.
		6. ¿La comunicación entre los funcionarios del área de administración financiera y su persona como cliente es adecuada?	Determinar si existe adecuada comunicación entre los servidores del área de administración financiera y los usuarios internos.
	Información	7. ¿La información publicada como guías, instructivos o cualquier otro documento de instrucciones cuyo fin es orientar sobre los servicios que presta el área de administración financiera de la PDLP, son adecuados y efectivos?	Conocer si los usuarios internos tienen la suficiente información sobre los servicios requeridos.
		9. ¿Existe fácil acceso a la información para realizar el seguimiento a trámites y procesos?	Conocer la opinión de los usuarios internos sobre la facilidad para hacer el seguimiento a sus trámites y procesos.



**CUADRO N ° 5.5**  
**OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES - ENCUESTA 2 (CONTINUACIÓN)**

VARIABLE	SUBVARIABLE	PREGUNTA	OBJETIVO
CALIDAD DEL SERVICIO	Voluntad y disposición de los servidores públicos	10. ¿Si usted tiene un problema, el área de administración financiera muestra real interés por resolverlo?	Conocer si existe cooperación del personal del área de administración financiera.
		11. ¿El área de administración financiera le brinda atención individualizada y cuidadosa?	Conocer el tipo de atención que el área de administración financiera brinda a los usuarios internos de los servicios.
		12. ¿Los funcionarios del área de administración financiera siempre están dispuestos a ayudarlo?	Conocer si existe disposición del personal del área de administración financiera para brindar ayuda a los usuarios internos.
		2. ¿Es adecuadamente asesorado sobre los procedimientos para los trámites que realiza?	Conocer si los funcionarios del área financiera brindan asesoramiento a los usuarios internos.
	Imagen de la institución	15. ¿Cuál es la imagen que tiene usted del área de administración financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz?	Obtener la opinión de los usuarios internos acerca de la imagen que tienen del área financiera.
		14. ¿Conoce de la existencia de un sistema para realizar quejas y sugerencias sobre trámites y procesos?	Establecer si la Prefectura presta atención a las quejas y sugerencias de los usuarios internos
	Necesidades y expectativas de los clientes	16. Califique de 1 a 5, siendo 5 excelente y 1 deficiente, los siguientes aspectos relacionados con la actual prestación de servicios del área de administración financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz.	Conocer la opinión de los clientes internos sobre la actual prestación de servicios respecto de los parámetros de un buen servicio.
		17. ¿Qué aspectos considera usted son los más importantes para la prestación de un buen servicio?. Califique de 1 a 5, siendo 5 muy importante y 1 sin importancia alguna cada uno de los siguientes aspectos, en cuanto a sus necesidades y expectativas como usuario de los servicios del área de administración financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz.	Conocer la opinión sobre el grado de importancia que le asignan los clientes internos a los parámetros de un buen servicio.
		18. Si usted pudiera hacer algún cambio para mejorar los servicios que presta el área de administración financiera de la PDLP ¿qué es lo primero, segundo, tercero... que haría?	Conocer a través de la opinión de los usuarios internos, los aspectos más deficientes de la prestación de servicios de la Prefectura.
		19. Por favor, señale los problemas que haya tenido durante la prestación de servicios que le proporcionó el área de administración financiera.	Conocer los problemas que existen en la prestación de servicios del área de administración financiera.
	20. ¿Qué sugiere usted sería necesario adoptar para mejorar la calidad de los servicios del área de administración financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz?	Conocer las soluciones que pudieran sugerir los clientes internos del área de administración financiera.	

Fuente: Elaboración Propia

El diseño del instrumento (Ver Anexo C), constó de 20 preguntas directas al usuario interno, se abordaron temas que permitieron evaluar la calidad de los servicios, y se determinaron subvariables las mismas que pueden ser apreciadas en el cuadro 5.5 donde se muestra la operacionalización de variables de la encuesta 2.

#### **e) La Observación de Campo**

Mediante esta técnica se recogió aquella información que no pudo ser obtenida mediante los instrumentos de investigación descritos con anterioridad, información que es importante por tener relación directa con el problema de investigación. Es en esta medida que principalmente se efectuó la observación de:

- **Los ambientes de trabajo**, se considera importante este aspecto a fin de establecer el espacio físico en el que se desarrollan las actividades del área de administración financiera.
- **Equipamiento**, como un elemento central de garantía de un buen servicio, es necesario determinar las condiciones que debe reunir el equipamiento para el buen desarrollo de las actividades.

#### **f) Evaluación Documental**

Debido a que el objetivo general de la presente investigación es diseñar un Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la norma ISO 9001:2000, resultó necesario revisar y analizar toda aquella documentación administrativa-normativa vigente en la institución, con la finalidad de establecer su compatibilidad con las especificaciones de la norma ISO 9001. Por lo anterior, se revisaron los siguientes documentos:

- Plan Estratégico Institucional (PEI 2007-2010).
- Leyes, decretos, resoluciones y otros legales.
- Manual de Organización y Funciones de la Dirección de Tesorería,

Crédito Público e Ingresos.

- Manual de Organización y Funciones de la Dirección de Presupuestos.
- Manual de Organización y Funciones de la Dirección de Contabilidad.
- Manual de Procedimientos de las Direcciones de Contabilidad, Presupuestos y Tesorería, Crédito Público e Ingresos.
- Guía para la Elaboración de Procedimientos según la Norma ISO.

### **5.2.2 Análisis de la Información**

Una vez realizado el trabajo de campo y tabulada la información obtenida, es en esta parte del diagnóstico donde se analizan y describen los resultados obtenidos respecto de las variables estudiadas.

A continuación se presentan los resultados obtenidos para cada uno de los instrumentos utilizados.

#### **g) Resultados de la Encuesta 1, dirigida a los servidores públicos del área de administración financiera**

Los valores de respuesta de cada subvariable se muestran en el siguiente cuadro, los mismos están representados en un porcentaje que representa el nivel de cumplimiento de los requisitos exigidos en la Norma ISO. Para el cálculo de este porcentaje, se recogieron de cada una de las preguntas correspondientes a una subvariable, las valoraciones con mayor número de elección por los encuestados, y posteriormente se promediaron obteniendo de esta manera un porcentaje de cumplimiento por cada subvariable (requisito).

**CUADRO N ° 5.6**  
**NORMA ISO 9001:2000 VS. LA SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE**  
**ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2000	EVALUACIÓN ACTUAL EN PORCENTAJE
Requisitos de la documentación	38%
Responsabilidad de la dirección	50%
Gestión de los recursos	30%
Prestación del servicio	57%
Medición, análisis y mejora	8%
<b>PROMEDIO</b>	<b>37%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se describen los resultados que se obtuvieron por cada requisito:

**Requisitos de documentación**

La mayoría de los servidores públicos asignaron en promedio el 38% de cumplimiento respecto de la documentación requerida por la Norma ISO 9001:2000, específicamente este resultado se debe a lo mencionado más adelante.

La Prefectura no ha definido por escrito una Política de calidad institucional a partir de la cual se pueda estructurar el Sistema de Gestión de Calidad. De la misma manera, no se han establecido Objetivos de la Calidad.

La Prefectura, tampoco cuenta con un Manual de Calidad que incluya la información respecto de las características y el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, la Política y los Objetivos de la Calidad, las declaraciones de autoridad y responsabilidad, la referencia respecto de los procedimientos para el funcionamiento y administración del Sistema de Gestión de Calidad, entre otra información.

No obstante lo anterior, el área de administración financiera de la PDLP cuenta con un manual de procedimientos aprobado que se encuentra en proceso de

adecuación a la Norma ISO 9001:2000. Este manual contiene una descripción breve de la forma de registro y control de los documentos. Asimismo, se ha encontrado una guía metodológica para la elaboración de los procedimientos.

### **Responsabilidad de la Dirección**

De las subvariables analizadas, la Responsabilidad de la Dirección ocupa el segundo lugar en cuanto al nivel de cumplimiento que le asignaron los servidores públicos. Su promedio asciende al 50%.

En cuanto a la responsabilidad de la dirección de comunicar a todos los funcionarios la necesidad de satisfacer los requisitos legales y reglamentarios, la mayoría de los funcionarios calificó con 4 (se realiza siempre y de forma total), significando que se comunica a todos los funcionarios la necesidad de satisfacer los requisitos legales y reglamentarios.

En lo que se refiere, a las revisiones de la dirección y la mejora que se obtiene de las mismas, se pudo evidenciar que la dirección realiza revisiones al trabajo de los subalternos, sin embargo no se ha establecido la periodicidad con que se realizan, ni se encuentran correctamente documentados. No existe información histórica de los registros.

Otro aspecto identificado es que la dirección ha realizado muy pocas acciones para mejorar la calidad de los servicios e incentivar la mejora de los mismos. Una de las mejoras fue la difusión de instructivos donde se indican los diferentes requisitos para el inicio de trámites.

### **Gestión de los Recursos**

El promedio de cumplimiento de este requisito en el área de administración financiera de la PDLP alcanza al 30%, resultado de lo siguiente:

No existen todos los recursos apropiados para implantar el Sistema de Gestión de Calidad. La mayoría de los servidores públicos indicaron que las instalaciones

donde realizan su trabajo son pequeñas e incómodas. Asimismo, aseguraron que no cuentan con los equipos de computación y otros equipos adecuados para prestar servicios de calidad.

La Dirección de Recursos Humanos cuenta con los registros correspondientes a la formación y experiencia de los servidores públicos. Pero, no cuenta con un plan de capacitación formal para los funcionarios públicos del área de administración financiera, orientado a mejorar la calidad de los servicios.

### **Prestación del servicio**

La calificación de cumplimiento más alta, respecto de los requisitos de la norma corresponde a la Prestación del servicio. El porcentaje de cumplimiento de este requisito alcanza al 57%, aunque de todas maneras no se trata de una puntuación óptima, se puede decir que este requisito es el mejor desarrollado en el área de administración financiera.

No se han establecido los requisitos mínimos del servicio conforme a la calidad para el usuario, en la institución se han establecido indicadores legales y reglamentarios de cumplimiento con la prestación de los servicios.

La comunicación al interior de la institución y con el cliente no es la mejor, pero se han practicado acciones para mejorarla mediante la difusión continua de instructivos donde se indican cuales son los requisitos para la iniciar los trámites.

Por otra parte se han planificado los procesos para la prestación del servicio y se encuentran en el manual de procedimientos correspondiente a las tres direcciones. Esta situación permite también que exista la adecuada coordinación entre las direcciones del área de administración financiera. Además el área tiene una descripción completa de los servicios.

### **Medición, análisis y mejora**

El área de administración financiera presenta una gran deficiencia en cuanto a este acápite, pues su promedio de cumplimiento sólo alcanzó al 8%.

Los procesos que se realizan en el área de administración financiera, se efectúan de una manera organizada y metódica, sin embargo, no se han establecido ni documentado procesos para evaluar la conformidad del servicio.

No se realizan evaluaciones sobre la conformidad del servicio. El área de administración financiera no tiene establecido un programa de auditorías de la calidad, y no cuenta con indicadores de devoluciones, quejas y reclamos de parte de los usuarios.

No se han establecido en el área de administración financiera, las políticas de uso del servicio no conforme y tampoco se encuentra documentado los responsables de realizar dichos controles.

No existe documentada alguna metodología que indique la toma y análisis de datos, no existen los criterios de evaluación necesarios para analizar los datos.

No existen los procedimientos documentados que garanticen el mejoramiento continuo del área de administración financiera; existen indicadores de gestión pero estos no están alineados con una Política y Objetivos de Calidad.

Aunque no se encuentran documentados se realiza mejoras a través de las acciones correctivas, acciones preventivas y la revisión de la dirección.

#### **h) Resultados de la Encuesta 2, dirigida a los usuarios internos de los servicios financieros**

Los valores de respuesta están representados en porcentaje y reflejados en gráficos.

#### **Plazo, prontitud y oportunidad de los procesos**

¿Los trámites que realiza en el área de administración financiera retrasan la ejecución del trabajo de su área organizacional?. Como por ejemplo: ejecución de proyectos, ejecución de objetivos y otros.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	92%
No	1	8%
Total	13	100%



El 92% de los usuarios internos encuestados asegura que pocas veces existe oportunidad y prontitud en la prestación de servicios de parte del área de administración financiera. Es de esperar que a una institución pública sea considerada como burocrática, pero es muy preocupante que nivel interno se tenga la misma percepción. Sólo una de las personas encuestadas consideró lo contrario.

Este resultado nos lleva a discernir que los servidores públicos del área de administración financiera no cuentan con una orientación que permita prestar los servicios con agilidad y prontitud, sino que solamente se limitan a cumplir con lo asignado. Los servidores públicos no se preocupan por agilizar los procesos, carecen de la conciencia de que su trabajo retrasa el trabajo de las unidades operativas de la institución generando la no ejecución de proyectos que afectan directamente a la población.

Los usuarios internos también nombraron los problemas por los que atravesaron cuando acudieron al área de administración financiera y le los cita a continuación:

- Los plazos para la realización de trámites no son uniformes.
- Retraso en la Ejecución de Proyectos.
- Devoluciones de trámites por pequeñas observaciones.

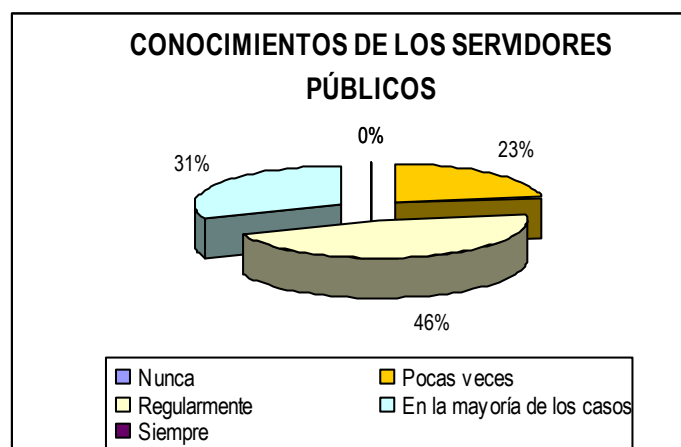


- Retraso en compra de insumos para gastos de operación.
- Retraso en ejecución de planillas de pago.
- No se dan respuestas rápidas y oportunas para la ejecución presupuestaria de proyectos.
- Falta de información de procedimientos, guías de trámites inexistentes.
- Retraso de pago de las planillas de avance de obra y servicio de supervisión.
- El pago a proveedores causa problemas relacionales.
- Deficiencias de información y requerimientos.
- No se solucionan con prontitud los problemas.

### **Conocimientos de los servidores públicos**

¿Considera Usted que los funcionarios del área de administración financiera cuentan con los conocimientos necesarios para contestar a sus preguntas y brindarle una adecuada prestación de servicios?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Pocas veces	3	23%
Regularmente	6	46%
En la mayoría de los casos	4	31%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>



Para la adecuada prestación del servicio es imprescindible contar con personas capacitadas en las funciones que desempeñan. Respecto de los conocimientos de

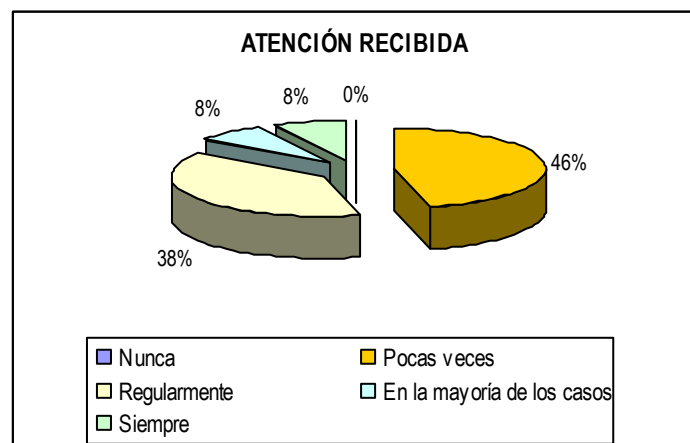
los servidores públicos el 46% de los clientes internos están de acuerdo en asegurar que los servidores públicos del área de administración financiera regularmente cuentan con los conocimientos para responder a sus preguntas. Por otro lado el 31% de los encuestados aseguran que en la mayoría de los casos los servidores públicos cuentan con los conocimientos necesarios para brindarles servicios de calidad.

Aunque la calificación alcanzada no es la óptima es necesario determinar las necesidades en cuanto a capacitación encaminado a desarrollar el personal adecuado y adiestrado en su área y en otras de apoyo.

### **Atención recibida**

¿Recibe un trato adecuado de parte de los funcionarios que atienden los servicios del área de administración financiera?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Pocas veces	6	46%
Regularmente	5	38%
En la mayoría de los casos	1	8%
Siempre	1	8%
Total	13	100%



En la prestación de servicios es muy importante la atención que se brinda a los usuarios de los servicios. El 46% de los clientes asegura recibir pocas veces un trato adecuado de parte de los servidores públicos del área de administración financiera. Seguidamente el 38% asegura que regularmente recibe un trato adecuado.

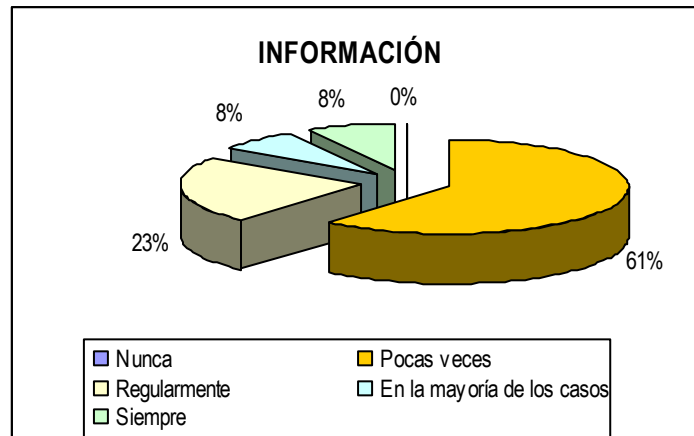
Los servidores públicos deben mejorar el trato que le brindan a los usuarios porque ésta es un parte de importante para llevar a cabo la implantación de un

Sistema de Gestión de Calidad.

### **Información**

¿La información publicada como guías, instructivos o cualquier otro documento de instrucciones cuyo fin es orientar sobre los servicios que presta el área de administración financiera de la PDLP, son adecuados y efectivos?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Pocas veces	8	62%
Regularmente	3	23%
En la mayoría de los casos	1	8%
Siempre	1	8%
Total	13	100%

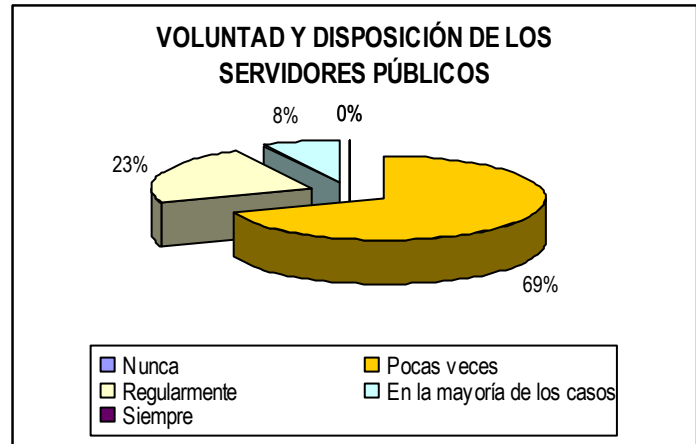


En cuanto a la información que los usuarios requieren y reciben, se considera la incidencia directa sobre los procesos y esta situación repercute en los resultados que se logran; se aprecia por tanto, que el 62% está de acuerdo en que la información que reciben pocas veces es la apropiada y efectiva para realizar sus trámites, el 23% considera que regularmente la información es adecuada y efectiva, sólo el 8% están conformes con la información que reciben. De tal manera, los datos reflejan que la relación entre las unidades no es la adecuada, en consecuencia se aprecian fallas de orientación para los trámites, coordinación para continuar los trámites en otras unidades, seguimientos, instructivos sobre requisitos.

### **Voluntad y disposición de los servidores públicos**

¿Los funcionarios del área de administración financiera siempre están dispuestos ayudarle?

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Pocas veces	9	69%
Regularmente	3	23%
En la mayoría de los casos	1	8%
Siempre	0	0%
Total	13	100%



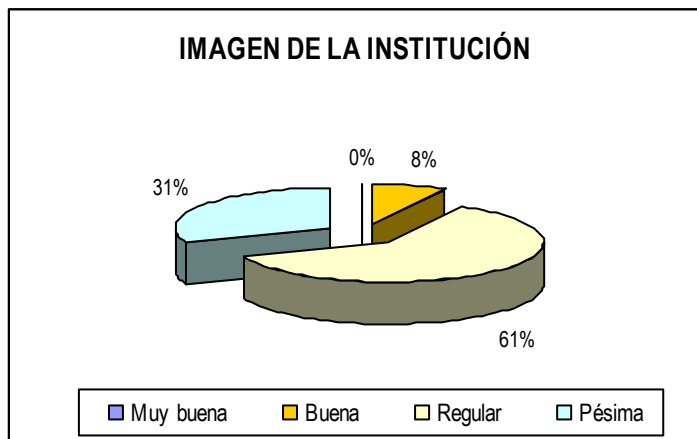
El realmente importante conocer que el 69% de los clientes internos afirman que los servidores públicos del área de administración financiera pocas veces tienen la disposición y voluntad para brindarles ayuda, el 23% asegura que regularmente reciben ayuda de los servidores.

Por tanto, según lo evidenciado podemos deducir que existe carencia de orientación a la calidad por parte de los servidores públicos, y es muy importante cambiar este aspecto para entender que la cooperación puede brindar muchos beneficios, como la agilidad de los procesos.

**Imagen de la institución**

¿Cuál es la imagen que tiene usted del área de administración financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	0	0%
Buena	1	8%
Regular	8	62%
Pésima	4	31%
Total	13	100%



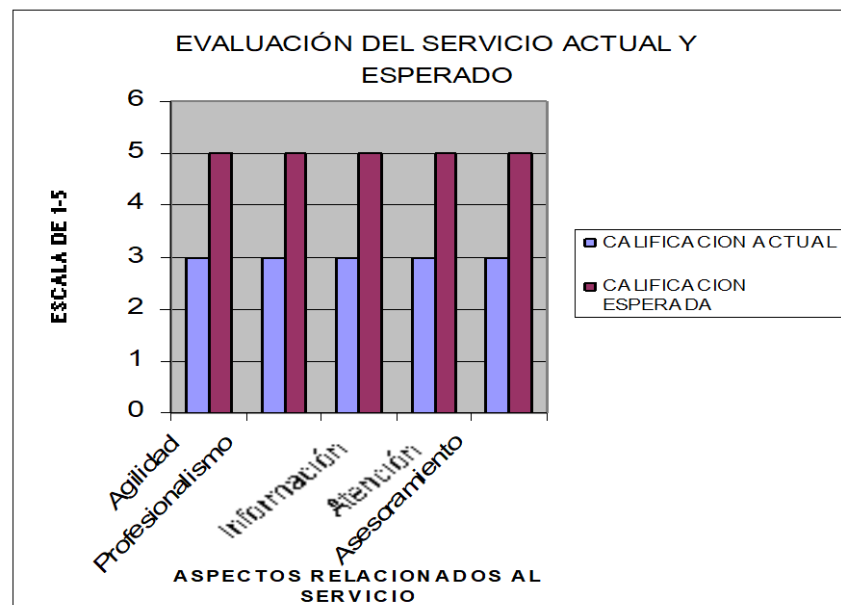
El 62% de los encuestados calificó de regular la imagen que tiene del área de administración financiera. El 31% califica como pésima la imagen que tienen del área de administración financiera.

Como se puede observar existe uniformidad de opinión de los usuarios internos, lo que nos lleva a deducir que pueden ser varias las deficiencias que muestran a los usuarios una imagen negativa.

### **Necesidades y expectativas de los clientes**

En cuanto al servicio prestado por la administración financiera de la PDLP y la percepción que esta causa, la mayoría de los usuarios internos calificaron de una escala de 1 a 5, siendo 5 excelente y 1 deficiente, los aspectos presentados en la encuesta.

Calificaron con 3 a la actual prestación de servicios. Asignaron una calificación de 5 de una escala de 1 a 5, siendo 5 muy importante y 1 sin importancia los aspectos propuestos en cuanto a sus expectativas. También se aprecia un alto nivel de descontento de los usuarios internos, cuando se habla de adiestramiento, asesoramiento. Por tanto al existir insatisfacción en el usuario con el actual servicio, se concluye que el área de administración financiera de la PDLP no brinda un servicio de calidad. Una institución debe reducir la percepción negativa que tienen sus usuarios y alcanzar y superar sus expectativas.



### **i) Resultados de la Observación de Campo**

En el área de administración financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz, donde se desarrolla el servicio financiero, mediante una observación investigativa se pudo evidenciar lo siguiente:

- La infraestructura del área de administración financiera no es la apropiada, tal situación está reflejada en el descontento de casi todos los funcionarios.
- El equipamiento es inadecuado, el área de administración financiera, solo provee de material de escritorio básico, la carencia de equipos computacionales adecuados a sus necesidades y mayores herramientas de trabajo son inexistentes.

### **j) Resultados de la Evaluación Documental**

Una vez revisada la documentación vigente se pudo evidenciar lo siguiente:

- Los Manuales de Organización y Funciones de las tres direcciones que componen el área de administración financiera están aprobados, difundidos y se ponen en práctica.
- El Manual de Procedimientos es un documento que incluye a las tres direcciones, de igual forma se encuentra aprobado, difundido y puesto en práctica. Además se pudo constatar que este manual fue revisado y se encuentra en proceso de adecuación a la nueva Guía para la elaboración de procedimientos según la Norma ISO 9001:2000, este documento fue aprobado y se puso en vigencia.

### **5.2.3 Matriz Causa y Efecto**

En el siguiente cuadro se puede apreciar la matriz causa y efecto.

**CUADRO N ° 5.7**  
**MATRIZ CAUSA Y EFECTO**

VARIABLE	SUBVARIABLES	CAUSA	EFECTO
<b>REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	Requisitos de la documentación	No existe un Manual de Calidad, Política de Calidad ni Objetivos de Calidad.	Desconocimiento de los aspectos que guían el accionar respecto de la calidad de los servicios.
	Responsabilidad de la Dirección	Los ejecutivos del área de administración financiera realizaron muy pocas acciones para mejorar la calidad de los servicios.	Servicios que no muestran mejorías.
		Los ejecutivos del área de administración financiera realizan revisiones al trabajo de los subalternos, pero no se ha establecido la periodicidad para realizar las mismas.	No se detectan oportunidades de mejora.
	Gestión de los Recursos	No existe un programa de capacitación que incluya temas para mejorar la prestación de servicios.	Los servidores públicos no están preparados para prestar servicios de calidad.
		Las instalaciones físicas (oficinas) del área de trabajo no son las adecuadas y no le permiten brindar servicios de calidad.	La infraestructura no satisface los requerimientos para asegurar la conformidad del servicio que requiere el usuario.
		El área de administración financiera no cuenta con los equipos (computadoras, impresoras, equipos de comunicación, etc.) y las aplicaciones informáticas requeridas para desarrollar correctamente su trabajo.	Prestación del servicio inadecuada.
	Prestación del servicio	No se tienen identificados los requisitos de los clientes.	Insatisfacción del usuario.
	Medición, análisis y mejora	Carencia de un sistema para medir la satisfacción de los clientes mediante encuestas o similar respecto del cumplimiento de sus requisitos.	No se mejoran los servicios.
		No se llevan a cabo auditorías internas de calidad.	No existen mejorías del sistema de gestión de calidad.
		No existe un procedimiento implantado de manera efectiva para realizar el control de las no conformidades de procesos y servicios.	Producto no conforme.
No se adoptan acciones correctivas y preventivas para eliminar las causas de no conformidad a objeto de prevenir su reparación.		Conocer las acciones adoptadas para superar las causas que impiden una adecuada prestación de servicios.	

**CUADRO N ° 5.7**  
**MATRIZ CAUSA Y EFECTO (CONTINUACIÓN)**

VARIABLE	SUBVARIABLES	CAUSA	EFECTO
CALIDAD DEL SERVICIO	Plazo, prontitud y oportunidad de los procesos	Los trámites y procesos del área de administración financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz no se realizan con prontitud y oportunidad.	Descontento e insatisfacción de los usuarios internos y externos.
		Los usuarios no tienen confianza y seguridad en que el área de administración financiera cumplirá con los plazos establecidos para la prestación de servicios.	Mala imagen del área de administración financiera.
	Conocimientos de los servidores públicos	Los servidores públicos del área de administración financiera no están concientes de lo importante que es proporcionar servicios de calidad.	Servicios deficientes respecto de la calidad.
	Atención recibida	Los servidores públicos del área de administración financiera no brindan un trato adecuado a los usuarios de sus servicios.	Insatisfacción y malestar de los usuarios de los servicios.
	Información	La información publicada por medio de instructivos cuyo fin es orientar sobre los requisitos necesarios para iniciar los trámites que presta el área de administración financiera de la PDLP no son adecuados ni efectivos.	Los usuarios desconocen los requisitos para iniciar sus trámites y se producen constantes devoluciones de los mismos.
	Voluntad y disposición de los servidores públicos	Los servidores públicos del área de administración financiera muestran muy poco interés y disposición para ayudar a los usuarios de los servicios.	Deficiente calidad del servicio y devoluciones continuas de los trámites.
		No existe un adecuado asesoramiento sobre los procedimientos para los trámites.	Se producen retrasos en la prestación del servicio.
	Imagen de la institución	La imagen del área de administración financiera al interior de la Prefectura del Departamento de La Paz es de regular a pésima.	Desconfianza de los usuarios externos.
	Necesidades y expectativas de los clientes	La actual prestación de servicios del área de administración financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz es regular respecto de la agilidad, el profesionalismo, la información, la atención y el asesoramiento.	Insatisfacción del usuario.

Fuente: Elaboración Propia.



#### 5.2.4 Conclusiones

Luego de analizar los diversos aspectos destinados a detectar la situación actual del área de administración financiera en cuanto a calidad se refiere, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- El sistema de calidad del área de administración financiera, respecto al modelo ISO 9001:2000 no se cumple, se cumple en aspectos parciales o tiene una fidelidad muy baja (37%) con las actividades realmente realizadas, y deben tomarse medidas correctivas urgentes y globales para implantar un sistema de calidad eficaz.
- El área de administración financiera de la PDLP, no cuenta propiamente con un Sistema de Gestión de la Calidad. En cada uno de los requisitos de la norma evaluados, el área de administración financiera no cumple con la mayoría de ellos.
- En general, para el área de administración financiera, el concepto calidad es algo que se tiene en mente, consideran que las tareas a realizar deben efectuarse con calidad pero no cuentan con un sistema que realmente logre planificar, alcanzar y mejorar dicha calidad en el servicio que ofrecen.
- El área de administración financiera, no cuenta con un Manual de Calidad, Política ni Objetivos de calidad.
- La Dirección no realiza revisiones periódicas para mejorar los procesos y servicios.
- No se dispone de los recursos necesarios para la adecuada prestación de servicios.
- El nivel de calidad, según la opinión de los usuarios internos de los servicios del área de administración financiera, es regular pese a que se

hicieron mejoras administrativas.

- De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada a los usuarios internos, ellos afirmaron que como consecuencia de los procesos lentos en el área de administración financiera, se ocasionó problemas tales como el retraso en la ejecución de proyectos, retraso en la ejecución de planillas de pago, retraso en los desembolsos y la devolución constante de trámites.
- Según la investigación, la insatisfacción del usuario, se debe en gran medida, al bajo nivel de información, asesoramiento, atención y celeridad proporcionada por los servidores públicos del área de administración financiera.
- La falta de retroalimentación con el usuario, genera la elaboración de procesos y procedimientos poco adecuados para alcanzar la satisfacción del usuario.
- Al existir insatisfacción de los usuarios internos con el actual servicio del área de administración financiera, se concluye que no se brinda un servicio de calidad, generando así la necesidad de contar con una herramienta administrativa de gestión, a fin de ofrecer un servicio que priorice las necesidades de los usuarios internos.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1 INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA

Concluido el diagnóstico en el área de administración financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz, y en base a la información obtenida y conclusiones relevantes, se plantea en el presente apartado la propuesta del trabajo. Esta propuesta está definida como Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) para el área de administración financiera de la PDLP, basado en la Norma Internacional ISO 9001:2000.

Este Sistema de Gestión de Calidad tiene como propósito mediante su puesta en práctica, que el área de administración financiera logre cumplir los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, y de esta manera pueda satisfacer a los usuarios internos de sus servicios. No está demás mencionar que la puesta en práctica del sistema queda a consideración del Prefecto del Departamento de La Paz.

En este capítulo se describe el SGC y su proceso de implantación en el área de administración financiera de la PDLP. Antes de ingresar a la descripción del sistema, es importante analizar los beneficios que puede proporcionarle, el desarrollar sus funciones bajo los estándares internacionales de calidad.

##### **6.1.1 Beneficios de la implantación del SGC en el área de administración financiera de la PDLP**

Los siguientes son algunos de los beneficios que puede obtener el área de administración financiera al adoptar un Sistema de Gestión de Calidad:

- Establecer un propósito único, hacia el cual se oriente todo el esfuerzo de la PDLP, creando de esta manera una cultura orientada a la calidad.
- La PDLP, es una institución pública creada para producir o prestar servicios a los usuarios internos y externos, por tanto el enfoque hacia el usuario que plantea el Sistema de Gestión de Calidad basado en la

Norma ISO, permite conocer los requisitos de los usuarios de los servicios, atender sus necesidades, superar sus expectativas y alcanzar una satisfacción positiva y real.

- El servidor público, sin importar su nivel jerárquico es la esencia de toda institución, y la PDLP no es una excepción. El Sistema de Gestión de Calidad, permite mejorar la formación de los Recursos Humanos buscando al mismo tiempo la realización óptima de sus funciones y el desarrollo personal mediante su capacitación continua. Asimismo, incrementa la motivación de los servidores públicos, generando mayor conciencia laboral por la calidad.
- Promueve la comunicación clara, ágil y concreta entre el área de administración financiera y sus clientes, así como el desarrollo de acciones específicas con beneficios para ambas partes.
- Mejora el desarrollo de las funciones y procesos, lo que genera la reducción de problemas en la realización de productos o servicios.
- Permite que la toma de decisiones se base en los resultados de las Auditorías Internas al SGC, y de otros procesos de medición y seguimiento para la detección de problemas y sus causas. Esto permite potenciar el análisis de datos a fin de tomar decisiones acertadas para mejorar continuamente el sistema y reducir las quejas de los usuarios.
- Fortalece la imagen institucional y ayuda a lograr el reconocimiento de la ciudadanía, si se obtiene la certificación de calidad.

Esta nueva forma de administrar una institución pública puede brindar, por una parte, al usuario la seguridad de que los servicios solicitados, están de acuerdo a sus especificaciones; y a la institución la seguridad de que está brindando servicios de calidad a los usuarios.

## **6.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

El Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad para el área de administración financiera de la PDLP, busca principalmente:

- Definir las principales directrices, consideraciones y principios que intervienen en el Sistema de Gestión de Calidad, de acuerdo a los estándares de calidad de la Norma ISO 9001:2000.
- Proponer un proceso para la implantación del Sistema de Gestión de Calidad en el área de administración financiera.
- Orientar el accionar del área de administración financiera, hacia la satisfacción de los usuarios internos de los servicios que presta.
- Lograr la mejora institucional, en el caso de que se decida su puesta en práctica.

## **6.3 DISEÑO DE LA PROPUESTA**

La propuesta del presente trabajo se divide en dos partes, en la primera se presenta el Sistema de Gestión Calidad; el cual permite realizar todas las acciones orientadas a satisfacer los requerimientos de los usuarios internos y que describe cómo deben cumplirse los parámetros de la Norma ISO 9001:2000.

En la segunda parte se plantea un proceso para la implantación del SGC; este proceso está en función de la lógica, desarrollo y mejora de la institución, y no desde la perspectiva de los capítulos de la norma ISO 9001. Se trata de adecuar la norma a los procesos y naturaleza de la institución, y no la institución a los requisitos, sólo por cumplir requisitos.

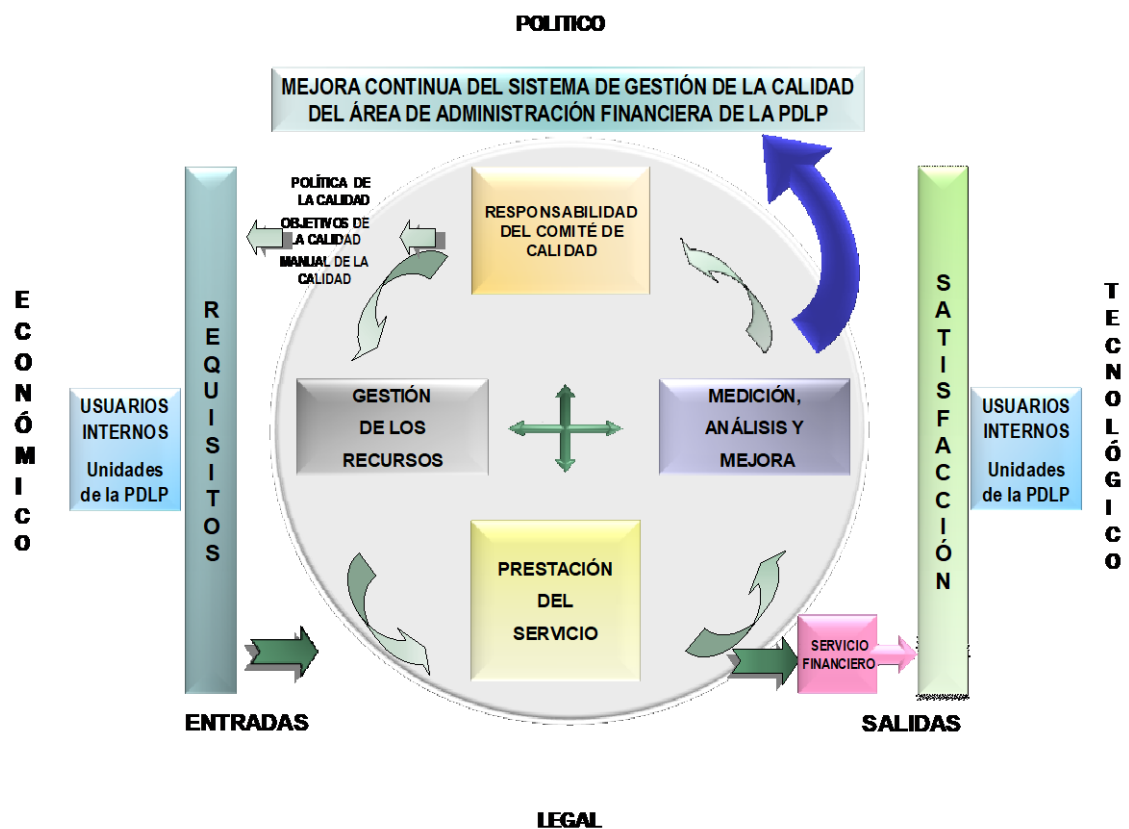
A continuación, se procede a desarrollar el Sistema de Gestión de Calidad aplicado directamente al área de administración financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz y el proceso para la implantación del mismo.

## 6.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC) PARA EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA PDLP

El Sistema de Gestión de Calidad que se propone, se caracteriza principalmente porque a través del mismo se busca que el funcionamiento integral de la institución sea cada vez mejor y esté orientado a satisfacer las necesidades de los usuarios internos.

El SGC que se describirá a continuación tiene como base fundamental el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2000. En la figura 6.1 se muestra el SGC diseñado para el área de administración financiera.

**FIGURA N ° 6.1**  
**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC) PARA EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA PDLP**



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la figura anterior, el SGC para el área de administración financiera de la PDLP consta de varios componentes, los cuales están establecidos en su mayoría en la Norma ISO 9001:2000 y son indispensables para lograr satisfacer las necesidades de los usuarios internos. Cada uno de los requisitos de la norma se ha adecuado a la realidad del área de administración financiera y es un componente del SGC propuesto. Además, se han agregado los factores ambientales para enriquecer el sistema.

Debido a que las organizaciones son sistemas abiertos, interactúan permanentemente con sus respectivos ambientes que los rodean y con el cual se relacionan dinámicamente. Además, el ambiente le proporciona recursos e insumos que requiere la existencia del sistema.

El SGC propuesto consta de cuatro componentes primordiales:

- **Entradas:** las entradas más importantes al sistema son los requisitos (necesidades y expectativas) de los usuarios internos. También se consideran entradas la Política de Calidad, Objetivos de Calidad y el Manual de Calidad porque describen y guían la prestación del servicio.
- **Procesamiento:** es el núcleo del sistema; es la institución que transforma todos los insumos en un servicio dirigido a satisfacer las necesidades de los usuarios internos. Está constituido por los 4 componentes que son los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 y son: Responsabilidad del Comité de Calidad, Gestión de Recursos, Prestación del Servicio y Medición, Análisis y Mejora.
- **Salidas:** la salida del sistema es el servicio dirigido a satisfacer las necesidades de los usuarios internos.
- **Retroalimentación:** la retroalimentación constituye una acción de retorno para mejorar continuamente el sistema.

En la siguiente figura se puede apreciar con más detalles, los componentes del procesamiento del SGC.

**FIGURA N ° 6.2**  
**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC) – DETALLADO**



Fuente: Elaboración Propia.



A continuación se describen cada uno de los componentes del SGC y su funcionamiento en el sistema, de acuerdo al orden que establece los capítulos de la Norma ISO 9001:2000.

#### **6.4.1 Requisitos de la documentación**

El SGC debe tener un soporte documental, los documentos deben describir:

- La declaración documentada de la Política y Objetivos de Calidad.
- El Manual de la Calidad.
- Los procedimientos requeridos por la norma ISO 9001:2000.
- Los registros que evidencian la conformidad con los requisitos, así como del funcionamiento efectivo del SGC.

**Manual de la Calidad.** El Manual de la Calidad debe demostrar la conformidad y competencia del SGC del área de administración financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz, con los requerimientos de la norma ISO 9001:2000. Deberá ser estructurado siguiendo el orden de requisitos planteados en la mencionada norma.

En su contenido el Manual de Calidad deberá contener la Política de Calidad y los Objetivos de Calidad.

#### **6.4.2 Responsabilidad del Comité de Calidad**

##### **a) Compromiso del Prefecto del Departamento de La Paz**

El Prefecto del Departamento, como Máxima Autoridad Ejecutiva (MAE), debe declarar, afirmar y mantener su compromiso formal con la implantación del Sistema de Gestión de Calidad en la institución ante todos los servidores públicos involucrados. Por otra parte, debe involucrarse activamente en el proceso y comprender los fundamentos de la gestión de la calidad, además, deberá dotar los recursos económicos y materiales necesarios para el proceso.

Para alcanzar el éxito en la implantación del Sistema de Gestión de Calidad, el Prefecto del Departamento de La Paz, deberá liderar una cultura bien fundamentada, y será el principal responsable por funcionamiento adecuado del sistema, se encargará de las siguientes actividades:

- Asumir el compromiso directo con la calidad.
- Mentalizarse él mismo y sensibilizar a los miembros del área de administración financiera de que se trata de un proceso orientado hacia el cliente y basado en una cultura de mejora continua.
- Lograr que los servidores del área de administración financiera actúen como principal elemento propulsor del SGC.
- Asignar presupuesto y los recursos necesarios para la implantación del sistema.
- Designar a los principales responsables por la coordinación y liderazgo en la implantación del sistema.

#### **b) Enfoque al cliente**

El área de administración financiera de la PDLP, debe asegurar que los requisitos aplicables a los procesos de realización, se identifiquen y se cumplan con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente. Este mandato, se establece en la Política y los Objetivos de la Calidad y su accionar se basa en las siguientes fuentes provenientes del ambiente externo e interno de la organización:

- Disposiciones normativas y legales inherentes a la Prefectura de La Paz.
- Normas, leyes y reglamentos emitidos por el Gobierno Prefectural de La Paz.
- Instrucciones emitidas por el Gobierno Prefectural de La Paz, a través de instrumentos legales.

### c) Política de Calidad

La Política de Calidad debe ser definida, ya sea por un equipo, por el Prefecto ó su Representante. A continuación se presenta, la propuesta de la Política de Calidad elaborada para el área de administración financiera de la PDLP, la cual se enmarca en:

- La Misión y Visión institucional.
- Las Políticas del Gobierno Prefectural de La Paz.
- El cumplimiento de los requisitos establecidos para el SGC.
- La satisfacción de los usuarios internos del área de administración financiera.
- La mejora continua de la eficacia del SGC.

La Política de Calidad que se muestra a continuación, proporciona un marco referencial para definir y revisar continuamente los Objetivos de la Calidad; asimismo, está orientada a la mejora continua y se constituye en un marco referencial para la Planificación Operativa Anual desarrollada en cada gestión.

#### **POLÍTICA DE CALIDAD PARA EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA PREFECTURA DE LA PAZ**

“El área de administración financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz está comprometida a atender y satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios internos (demás áreas y unidades de la PDLP), respecto de los servicios que desarrolla y presta; poniendo todo su esfuerzo para que estos servicios sean prestados en forma rápida, oportuna, confiable, brindando orientación, asesoramiento y las condiciones apropiadas, de acuerdo con los estándares de calidad establecidos en la Norma ISO 9001:2000.

Para ello se promoverá el fortalecimiento tecnológico, la formación y desarrollo de los recursos humanos, generando un ambiente adecuado para el mejoramiento continuo de la gestión del gobierno prefectural y del Sistema de Gestión de Calidad.”

Una vez que la Política de Calidad sea aprobada, el Prefecto y los Directores del área de administración financiera deben difundirla entre todos los servidores involucrados, para su entendimiento y aplicación.

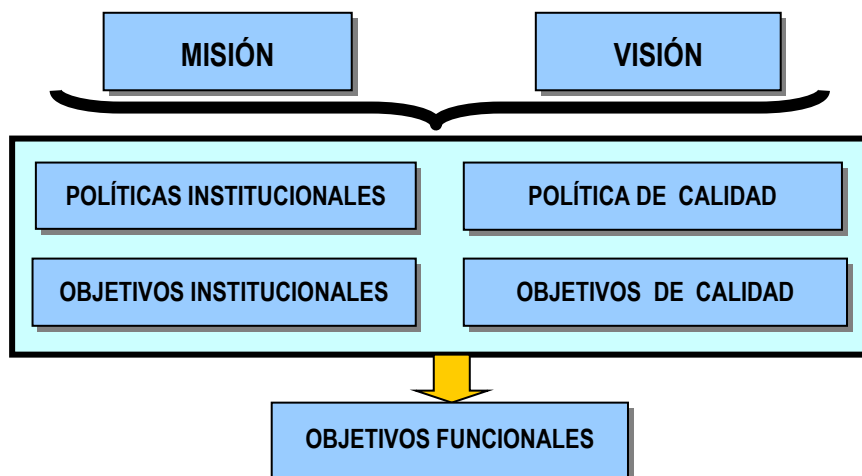
La Política de Calidad puede ser objeto de modificaciones posteriores, según se desarrolle el proceso de implantación ó se encuentren nuevos aspectos o compromisos que ameriten un cambio. Lo normal es que la revisión se realice a intervalos de tiempo.

#### d) Planificación

Para cumplir la Política de Calidad se necesita de objetivos y acciones específicas que permitan dar respuesta a los compromisos que asume el área de administración financiera ante sí misma y ante los usuarios de sus servicios.

**Objetivos de Calidad.** Los ejecutivos de las tres direcciones del área de administración financiera involucradas en el SGC de la PDLP, deben establecer y definir los Objetivos de Calidad, coherentes con los Objetivos Institucionales y la Política de Calidad. Asimismo, se debe asegurar que los mismos formen parte de los objetivos específicos de su personal, a través de la Planificación Operativa Anual, tomando en cuenta la siguiente jerarquía:

**FIGURA N ° 6.3**  
**PLANIFICACIÓN DEL SGC**



Fuente: Elaboración Propia.

Para el área de administración financiera se propone los siguientes Objetivos de Calidad:

**OBJETIVOS DE CALIDAD PARA EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE  
LA PREFECTURA DE LA PAZ**

1. Implantar un Sistema de Gestión de Calidad orientado a la satisfacción de los usuarios internos de los servicios que presta el área de administración financiera de la PDLP, a través del cumplimiento de los requisitos técnicos, legales y la Norma ISO 9001:2000.
2. Obtener la Certificación ISO 9001:2000 para el área de administración financiera de la PDLP.
3. Conocer la percepción de los usuarios internos y la población del Departamento de La Paz, respecto de la calidad de los servicios que presta la PDLP.
4. Mantener la integridad y la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad, con base al enfoque de procesos.
5. Contar con personal capacitado y comprometido con el desarrollo y funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2000.
6. Integrar a la planificación operativa anual, los objetivos y operaciones relativas a la implantación y sostenibilidad del Sistema de Gestión de la Calidad.

Los Objetivos de Calidad se deben integrar en el Programa de Operaciones Anual (POA), herramienta de planificación establecida en el Reglamento Específico del Sistema de Programación de Operaciones de la institución.

Los objetivos de calidad deben ser revisados, en forma planificada, para su continua adecuación y eficacia, esta tarea será responsabilidad del Prefecto del Departamento de La Paz quien mediante la utilización de indicadores (Ver Anexo D) podrá evaluar el cumplimiento de los objetivos de calidad.

**e) Responsabilidad, autoridad y comunicación**

El Prefecto del Dpto. de La Paz debe designar entre los servidores públicos a los principales responsables de la implantación del SGC, para este fin se propone la conformación de un Comité de Calidad.

**Comité de Calidad.** El Prefecto del Departamento de La Paz liderará el Comité de Calidad y en primera instancia deberá designar a un servidor como su representante, el cual dependerá directamente de su despacho. El servidor designado se denominará “Representante del Prefecto del Departamento de La Paz para el SGC”, y su responsabilidad principal será la dirección del proyecto, pudiendo compartir esta misión con cualquier otra que le haya sido asignada.

En perfil del Representante del Prefecto del Departamento de La Paz para el SGC debe hacer énfasis en el conocimiento y dominio técnico del tema, junto con la capacidad de dirigir.

La designación del Representante del Prefecto del Departamento de La Paz no implica que el Prefecto se vaya a desvincular del proyecto, dado que los Sistemas de Gestión son su herramienta, y lo normal es que deba estar presente durante la auditoría al SGC, sustentando los procesos de dirección que son de su responsabilidad directa. Además su presencia y participación efectiva, va a transmitir un mensaje claro a todos los servidores públicos, promoviendo la dinámica que el proyecto requiere.

El Prefecto deberá designar formalmente también a los demás miembros del Comité como ser los tres ejecutivos del área de administración financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz.

Asimismo, se requerirá la colaboración de representantes de la Unidad de Capacitación Productiva dependiente de la Dirección de Recursos Humanos, de la Unidad de Desarrollo Organizacional y de la Unidad de Informática dependientes de la Dirección de Estrategias de Desarrollo. Durante el desarrollo del proceso, es conveniente capacitar a un grupo de auditores internos que se dedicarán al ejercicio de las auditorías internas de calidad, de cuyo grupo se debe designar a un líder.

A continuación ilustramos el posible modelo de organización para el Sistema de Gestión de Calidad, donde se especifican los principales responsables:

#### **FIGURA N ° 6.4**

## COMITÉ DE CALIDAD



Fuente: Elaboración Propia

**Funciones del Comité de Calidad.** Respecto a las funciones del Comité de Calidad, éste se encargará de realizar las actuaciones necesarias para aplicar las directrices marcadas en el diseño del Sistema de Gestión de Calidad, tiene la responsabilidad de promover, coordinar, facilitar y soportar los procesos de implantación.

El Comité de Calidad es un espacio de comunicación, en el que se presentan los enfoques generales, los avances y las dificultades, y también donde se adoptan las decisiones que pueden requerir análisis conjunto.

Para que el Comité de Calidad cumpla con sus funciones y responsabilidades, es importante que se incluya y se formalice en el Programa de Operaciones Anual las actividades que van a realizar para el desarrollo e implantación del SGC.

Inicialmente el Comité de Calidad debe reunirse cada dos semanas para que la MAE reciba el reporte de los miembros del comité, evalúe los resultados

alcanzados, tome las decisiones adecuadas y asigne los recursos necesarios para el desarrollo de la implantación del sistema.

**Funciones del Representante del Prefecto del Departamento de La Paz.** Las siguientes son las funciones que debe cumplir el Representante del Prefecto del Departamento de La Paz:

1. Supervisar la implantación del sistema de calidad y de todos los procesos que lo componen.
2. Informar a la MAE del desarrollo del sistema, y de los inconvenientes que se presenten para que el sistema pueda ser mejorado.
3. Procurar el compromiso de todos los miembros del área de administración financiera para conseguir que se cumplan los requerimientos del usuario, fomentando la motivación del personal y las actividades de participación que se hayan establecido.
4. Ejercer funciones de interlocutor ante clientes, proveedores o auditores externos en asuntos de calidad.
5. Controlar la calidad del servicio y realizar u organizar las adecuadas auditorías del servicio.
6. Planificar y realizar auditorías internas, coordinar las que realicen empresas u organismos externos e informar a la MAE de las incidencias observadas en los sistemas de calidad.
7. Colaborar a la MAE, en la revisión, a intervalos apropiados, del sistema de calidad adoptado, con el fin de asegurar que mantiene constantemente su eficacia y su adecuación.

**Funciones de los demás miembros del Comité de Calidad.** En lo que respecta a las funciones de los representantes de las unidades de las cuales se requiere su apoyo y cooperación para el desarrollo e implantación del SGC, deberán cumplir



las siguientes funciones específicas:

- En el caso del Encargado de Capacitación Productiva, será responsable de la elaboración y ejecución del Programa de Capacitación propuesto respecto del SGC bajo la Norma ISO 9001:2000.
- El Encargado de la Unidad de Desarrollo Organizacional, es quién debe apoyar y asesorar en el desarrollo de los procesos y procedimientos de conformidad con la Norma ISO 9001:2000.
- El Encargado de la Unidad de Informática contribuirá con la difusión de la documentación del sistema a través del sitio Web de la Prefectura.
- Los auditores internos son responsables de planificar y realizar las auditorías internas al SGC.

Los servidores públicos del área de administración financiera de la PDLP, aunque no forman parte del Comité de Calidad, participan con sugerencias de mejora en temas relacionados al diagnóstico institucional, procedimientos de trabajo y soporte operacional, así como con la ejecución de los procedimientos.

**Comunicación.** El área de administración financiera, a través del personal que participará en el SGC, debe asegurar la comunicación adecuada entre los diferentes niveles de la institución, la información puede provenir de fuentes externas e internas:

- **Información Externa;** se debe recibir, distribuir, realizar el seguimiento y control respecto a la documentación externa.
- **Información Interna;** actualmente se utilizan formatos de comunicación interna; asimismo, se han definido los medios de comunicación: red intranet, fax, teléfono y correo electrónico.

#### **f) Revisión del Comité de Calidad**

La PDLP debe considerar que su SGC tiene una concepción naturalmente dinámica, por lo que es propenso a modificaciones y mejoras debido a su interrelación con el ambiente. Este aspecto hace que sean necesarias las revisiones periódicas y planificadas, no solo para permanecer en armonía con el entorno, sino también para la mejora continua.

Para la revisión del SGC, los tres Directores del área de administración financiera, definen la forma de realizar la revisión de los procesos de realización. En el Anexo E se especifican los criterios que debe tomar en cuenta la MAE para proceder con la revisión del SGC.

Los resultados de la Revisión del Comité de Calidad, se traducen en Informes de Revisión del Comité de Calidad; estos contienen decisiones y acciones dirigidas a:

- Mejora de la eficacia del SGC.
- Mejora de la prestación del servicio y los procesos de apoyo.
- Mejora de la forma de organización para el sistema.
- Las necesidades de recursos.

### **6.4.3 Gestión de los Recursos**

#### **a) Provisión de recursos**

El Secretaría Departamental de Administración Financiera de la PDLP, es la encargada de garantizar la provisión de recursos para cada gestión. El área de administración financiera deberá contribuir con información al Presupuesto Anual de Gestión, en base a los requerimientos establecidos en el Programa Operativo Anual, asegurando los recursos para:

- Implantar, mantener y mejorar la eficacia del SGC y sus procesos.
- Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

## **b) Recursos Humanos**

La PDLP en general y el área de administración financiera en particular, deben considerar a su personal como el recurso más importante para el logro de buenos resultados de gestión y la consecución de objetivos. Esto hace necesaria la disposición y participación de recursos humanos calificados con la competencia técnica necesaria para llevar a cabo los procesos y las actividades inherentes. Se asegura que el personal involucrado en dichos procesos mantenga la competencia técnica necesaria, con base en la formación, habilidades y experiencia apropiada. Este aseguramiento lo establece a través de:

- El personal incorporado mediante concurso de méritos.
- El reclutamiento de personal necesario
- Selección e inducción del personal competente
- La evaluación del desempeño
- La capacitación.

Para ese efecto, el área de administración financiera debe aplicar los siguientes documentos:

- Reglamento Específico del Sistema de Administración de Personal
- Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa
- Manual de Organización y Funciones

**Competencia, toma de conciencia y formación.** La PDLP, a través del área de administración financiera, debe asegurar que la competencia técnica del personal que ejecuta la prestación del servicio, mejore de forma permanente sus destrezas y habilidades. Cuando el personal de alguna de las Direcciones del área de administración financiera reciba alguna capacitación, se debe evaluar su eficacia aplicando criterios de medición y mejora continua.

Para inducir la toma de conciencia sobre la importancia de las actividades que cada funcionario del área de administración financiera realiza, se deben impartir cursos, seminarios y otros eventos orientados a fortalecer la motivación, el compromiso y la vocación de servicio. El área de Recursos Humanos de la Prefectura del Departamento de La Paz debe mantener registros de todas las acciones anteriormente descritas.

### **c) Infraestructura y ambiente de trabajo**

El área de administración financiera debe determinar y proporcionar, la infraestructura necesaria para llevar a cabo los procesos de realización. Cada área funcional debe contar con el espacio necesario para desarrollar sus actividades, así como los equipos y servicios necesarios asociados.

En el marco de la mejora continua, los Directores del área de administración financiera deben hacer el requerimiento de equipos, materiales, soportes logísticos y otros necesarios para llevar a cabo las funciones de forma adecuada.

#### **6.4.4 Prestación del Servicio**

El área de administración financiera de la PDLP genera los servicios a través de los siguientes procesos de realización ó prestación de servicios.

- Proceso de Registro de Operaciones de Inversión.
- Registro de Operaciones de los Servicios y Unidades Desconcentradas con Imputación Presupuestaria de Fondos TGN.
- Registro de Operaciones de los Servicios y Unidades Desconcentradas, sin Imputación Presupuestaria con Fondos TGN.
- Registro de Operaciones de los Servicios y Unidades Desconcentradas con Imputación Presupuestaria de Recursos Propios.
- Registro de Operaciones de los Servicios y Unidades Desconcentradas sin Imputación Presupuestaria con Recursos Propios.

- Registro de Inicio de Operaciones de Crédito Público.
- Elaboración y formulación del anteproyecto de presupuesto.

A su vez éstos procedimientos conforman el alcance del Sistema de Gestión de Calidad.

#### **a) Planificación de la prestación del servicio**

El área de administración financiera debe desarrollar el proceso de Planificación, para la prestación de sus servicios; este proceso será de responsabilidad de los tres Directores del área de administración financiera, con la participación de todo el personal. El proceso de Planificación tiene la capacidad de integrar los Objetivos de Calidad con los requisitos establecidos para el servicio.

Cada servidor público del área de administración financiera, determinará sus objetivos específicos en base a los objetivos institucionales, los mismos deben tener concordancia con la política y los objetivos de calidad; asimismo, planifican las operaciones, indicadores y recursos necesarios, correspondientes a sus procesos. La gestión institucional consolida los programas operativos en un solo documento denominado Programa Operativo Anual (POA) de la PDLP.

#### **b) Proceso relacionado con el cliente**

**Determinación de los requisitos relacionados con el servicio.** Los requisitos del servicio están relacionados con el cumplimiento de especificaciones establecidas en los procedimientos de los procesos de realización. De manera sintética, se señalan los siguientes requisitos de los usuarios internos, los mismos se determinaron en el capítulo del diagnóstico:

- Rapidez y oportunidad en la prestación de servicios.
- Adecuación a las leyes y normativa vigente.
- Servidores públicos que ayudan a solucionar los problemas de los usuarios.

- Atención adecuada.
- Profesionalismo de los servidores públicos.
- Asesoramiento y adiestramiento.
- Voluntad y disposición de los servidores públicos para ayudar a los usuarios.
- Satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios internos.
- Información sobre los requisitos para solicitar la prestación de servicios.

**Revisión de los requisitos relacionados con el servicio.** Los requisitos relacionados con el servicio, descritos en el punto anterior, deberán ser revisados por el Comité de Calidad, tomando en cuenta su competencia técnica. Esta revisión tiene el propósito de determinar la capacidad para el cumplimiento de requisitos y resolver las diferencias existentes. Si no se tuviese la capacidad de cumplir los requisitos establecidos, se debe hacer conocer al usuario y se deben proponer alternativas viables para lograr su cumplimiento, una vez determinada la capacidad para responder a los requisitos.

Los cambios o modificaciones en los requisitos relacionados con el servicio, son incorporados al proceso, a través de la aplicación de principios de la mejora continua, dirigido por el Comité de Calidad.

**Comunicación con el cliente.** El área de administración financiera debe establecer las siguientes formas de comunicación con el cliente:

- **Comunicación inicial:** Antes de iniciar la ejecución de un Proceso de Realización, ó de prestación del servicio se identificará al personal involucrado con el objetivo de realización y se comunica la ejecución del mismo mediante una comunicación oficial dirigida a los directores del área de administración financiera, a objeto de que el personal conozca la ejecución de un proceso de realización, su alcance, los objetivos a lograr,

la coordinación requerida, los plazos de cumplimiento y cualquier otro detalle importante.

- **Comunicación en la ejecución del proceso de realización:** Durante la ejecución del proceso de realización, el personal del área de administración financiera, debe monitorear de forma directa su ejecución, tomando contacto directo con los usuarios, para ajustar sobre la marcha, incumplimientos a los estándares de calidad establecidos.
- **Consultas, atención de pedidos y modificaciones:** Durante la planificación y/o ejecución de un proceso de realización, personal del área de administración financiera, debe atender consultas, requerimientos o modificaciones solicitadas por los usuarios. El área de administración financiera deberá recibir y atender aclaraciones sobre la documentación inherente al proceso; estas consultas provienen de usuarios internos u otras instancias relacionadas con los procesos de realización.
- **La retroalimentación del cliente:** En el marco de la gestión de la calidad, el área de administración financiera debe mantener una comunicación con el usuario interno, a través de reuniones de coordinación.

### **c) Diseño y desarrollo**

Este requisito establecido en la norma ISO, no es aplicable al área de administración financiera porque las tres direcciones de la PDLP, en la ejecución de sus procesos de realización, no realizan operaciones de diseño y desarrollo, descartando así toda responsabilidad sobre este requisito.

### **d) Compras**

**Proceso de compras.** El área de administración financiera, realizará compras de materiales de escritorio, equipamiento, contratación de consultores, etc. necesarias para la ejecución de los procesos de realización. Para la adquisición de los items antes mencionados, se aplica los reglamentos específicos de “presupuestos” y de “bienes y servicios”. Aplica también la normatividad legal vigente inherente al tema de adquisiciones, que el Gobierno Prefectural de La Paz, establece al respecto.

**Información de compras.** El área de administración financiera debe definir que las compras de materiales y contrataciones enunciados en el anterior punto, se las realice según requerimientos de los procesos de realización, bajo parámetros de calidad y costo.

Dado que las tres Direcciones están implantado su SGC, requiere que sus proveedores cumplan los requisitos establecidos por dicho sistema, los mismos están referidos a los criterios de evaluación de proveedores aplicable durante el proceso de ejecución de procesos de Realización.

**Verificación de los productos comprados.** En el proceso de compra de materiales y de contrataciones, se deben realizar actividades de selección de proveedores y verificación de capacidad de respuesta de los mismos. Cuando se recibe un lote de compra de algún producto o la contratación de algún personal, los Directores deben verificar que los requisitos solicitados por la Institución se hayan cumplido por parte del proveedor.

#### **e) Prestación del servicio**

**Control de la prestación del servicio.** El área de administración financiera deberá desarrollar sus procesos de realización, bajo condiciones controladas generadas por la aplicación y cumplimiento de la documentación disponible que forma parte del SGC.

El personal técnico del área de administración financiera deberá controlar todas las etapas del proceso de ejecución



**Validación de los procesos de la prestación de servicios.** Este punto se aplica a través del proceso de evaluación, donde el Comité de Calidad, debe realizar la evaluación de resultados de la ejecución de los procesos de realización. Para esto utiliza procedimientos, instructivos y formularios que permiten conocer distintos tópicos de evaluación, como son:

- Mejoramiento de la ejecución de proyectos de inversión pública.
- Mejoramiento en administración adecuada de los recursos públicos.
- Mejoramiento de la implantación de los sistemas financieros de La Ley SAFCO.

La información obtenida mediante la evaluación, permite al área de administración financiera determinar acciones de mejora de los procesos.

**Identificación y trazabilidad.** El área de administración financiera, para garantizar la trazabilidad de la documentación generada en el proceso de ejecución de Procesos de Realización, debe diseñar y aplicar una codificación que sistematiza el manejo de la documentación.

Otros instrumentos de apoyo a la trazabilidad administrativa, son toda la documentación que respalde la ejecución de los procesos de realización, como ser: notas, informes, formularios de registro, hojas de seguimiento, correspondencia interna y externa, etc.

**Propiedad del cliente.** Las direcciones del área de administración financiera, en todos sus procesos de realización deben aplicar este requisito cuando se recepciona documentación que es propiedad del usuario interno. En este caso, se asegura que la documentación entregada por el usuario, guarde todos los respaldos y seguridades, para evitar deterioros o pérdidas de documentación.

**Preservación del producto.** El área de administración financiera, debe realizar el manejo, almacenamiento del material de escritorio necesario para la realización de los procesos; en condiciones adecuadas.

#### **f) Control de los dispositivos de seguimiento y medición**

Este requisito no aplica, debido a que el área de administración financiera en lo que respecta a sus procesos de realización, no requiere de dispositivos de seguimiento y medición, por cuanto dicho proceso aplica controles de carácter administrativo, donde no intervienen instrumentos de medición de magnitudes físicas.

#### **6.4.5 Medición, análisis y mejora.**

El área de administración financiera debe establecer procesos y métodos asociados que le permitan:

- Demostrar la conformidad de los servicios generados por sus procesos de realización, a través de la implantación de controles descritos en los procedimientos inherentes a sus procesos de realización.
- Asegurar la conformidad del SGC con los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, a través de la aplicación del proceso de Auditorías Internas de la Calidad.
- Mejorar continuamente la eficacia del SGC, a través de la aplicación de métodos y técnicas estadísticas apropiadas, cuyos resultados aportan al proceso de Revisión por el Comité de Calidad.

#### **a) Seguimiento y Medición**

**Satisfacción del cliente.** Para conocer la percepción y opinión del usuario sobre el cumplimiento de los requisitos de sus procesos de realización, deberán implantar distintos mecanismos de comunicación con ellos, que les permite medir su grado de satisfacción. A partir de la información obtenida se hace el tratamiento de la información y se establece acciones correctivas necesarias para mejorar la calidad del servicio brindado.

**Auditoría interna de calidad.** El área de administración financiera, a través del

Comité de Calidad, debe llevar a cabo a intervalos planificados, auditorías internas de gestión de la calidad para determinar si el SGC:

- Cumple con la Planificación
- Cumple los requisitos de la Norma ISO 9001:2000
- Cumple con los requisitos del SGC establecidos para los procesos
- Se ha implantado y se mantiene en forma eficaz

**Seguimiento y medición de los procesos.** Los “dueños de procesos” establecidos en el SGC, pueden realizar la medición y seguimiento a los mismos, a través de:

- La aplicación de métodos e indicadores de medición de la capacidad de procesos, así como indicadores de gestión; son reportados en forma trimestral a través del informe de Seguimiento al POA de Gestión, llevado a cabo por los directores del área de administración financiera.
- Auditorías internas de la calidad de carácter operativo, de manera periódica o en casos requeridos.

**Seguimiento y medición del producto.** El área de administración financiera, debe implantar el seguimiento, medición y control del servicio generado en sus procesos de realización, para verificar que se cumplen los requisitos establecidos. El seguimiento y medición se realiza a través del *Control Previo*, el mismo que está a cargo del personal involucrado en los procesos de realización y los Directores.

#### **b) Control de producto no conforme**

Los directores del área de administración financiera deben asegurar que los servicios generados en la ejecución de sus procesos de realización, sean conformes con los requisitos establecidos.

### **c) Análisis de datos**

El área de administración financiera, a través del Comité de Calidad, debe recopilar y analizar la información necesaria que demuestre la idoneidad y eficiencia del SGC. Dicha información está referida a la satisfacción de usuarios, la conformidad con los requisitos del servicio, el desarrollo y capacidad de los procesos, el seguimiento y medición del servicio, las sugerencias de mejora y las opiniones de los proveedores de servicios, así como la implantación de acciones preventivas. Para realizar esta actividad, se deben llevar a cabo reuniones del personal para analizar datos y resultados, y establecer decisiones de mejora de los procesos de realización.

Los tres Directores deben realizar el procesamiento de datos de resultados en forma trimestral y elevar el Informe de Análisis de Datos al Comité de Calidad; dicho documento es parte de la documentación que ingresa a proceso de Revisión por la Dirección.

### **d) Mejora**

**Mejora continua.** La mejora continua de la eficacia del SGC es una forma de gestión del área de administración financiera. Es también un compromiso del Comité de Calidad para demostrar que se ha implantado mejoras en su sistema a partir del análisis de datos y los informes de Revisión por el Comité de Calidad.

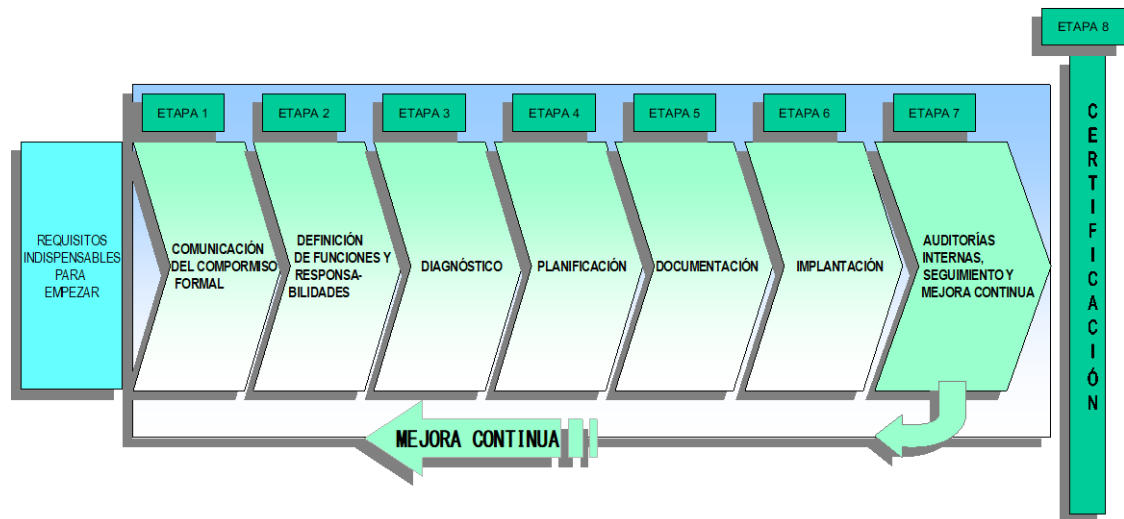
**Acciones correctivas y acciones preventivas.** El área de administración financiera de la PDLP, debe tomar acciones necesarias para eliminar las causas de no conformidades actuales y futuras, así como para evitar su recurrencia y asegurar que las acciones implantadas son apropiadas a las causas.

Los Directores tienen a su cargo la evaluación, el control y el registro de las acciones correctivas y preventivas, para asegurar que sean compatibles con los lineamientos del SGC.

## 6.5 PROCESO PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC)

El proceso propuesto para la implantación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en el área de administración financiera, consta de ocho etapas que inician con la comunicación del compromiso formal que asume el Prefecto del Departamento de La Paz, con el desarrollo del sistema, y termina con la consolidación de la cultura de la mejora continua. En la siguiente figura podemos apreciar las etapas de este proceso.

**FIGURA N ° 6.5**  
**PROCESO PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC)**



Fuente: Elaboración Propia.

Antes de iniciar el proceso, es preciso que el área de administración financiera de la PDLP cumpla con ciertos requerimientos.

### 6.7.1 Requisitos indispensables para empezar

El área de administración financiera para iniciar el proceso para la implantación del SGC debe cumplir los siguientes requerimientos:

- La decisión formal del Prefecto del Departamento de La Paz de iniciar**

## **la implantación del SGC**

Para iniciar correctamente la implantación del Sistema de Gestión de Calidad y para alcanzar los resultados que de él se espera, se requiere de la decisión formal del Prefecto del Departamento de La Paz.

El Prefecto, deberá decidir en primera instancia si asume un compromiso real con la calidad, evaluando las ventajas y beneficios, así como otros aspectos relacionados para tomar una decisión adecuada.

### **b) El compromiso de los Servidores Públicos**

Para la puesta en práctica del Sistema de Gestión de Calidad, se requiere de la participación activa de todos los servidores públicos involucrados, porque este no es un trabajo de unas cuantas personas, sino que se trata de un trabajo en el que se necesita la participación de todos.

Asimismo, es indispensable contar con el compromiso de todos los servidores públicos del área de administración financiera y otros involucrados, esto es bastante positivo y trasciende siempre en las expectativas previstas. El compromiso de los servidores de la Prefectura debe tener como objetivo principal, consolidarse como una institución pública que brinda servicios de calidad a sus usuarios internos y por consiguiente a la ciudadanía.

Para lograr el compromiso de los servidores, se puede organizar un evento en el que participen todas las personas de las unidades involucradas y el Prefecto del Departamento de La Paz, que será el responsable de explicar la importancia de la participación activa y el compromiso de todos los funcionarios involucrados en los cambios que se están impulsando para la implantación de un SGC, así como para el logro de la certificación futura de la institución, misma que se constituirá en un factor de distinción.

### **c) Formación suficiente y adecuada**

El desarrollo e implantación de un SGC implica la definición de nuevas funciones de los servidores, de otros métodos de trabajo, y la adopción de nuevos valores que deben regir a una administración orientada al usuario.

Antes de iniciar la implantación del SGC, sería ideal que los servidores cuenten con conocimientos sólidos en temas referentes a la calidad y la Norma ISO 9001:2000, incluso debería existir personal capacitado para realizar auditorías internas de calidad.

Sin embargo, tal situación podría no ocurrir en la institución, por lo que se requiere definir e implantar políticas de formación de recursos humanos, partiendo de las necesidades específicas de la Institución y del servidor público para incrementar su capacidad, conocimientos y desempeño, así como el impulso constante de la educación en valores éticos (imparcialidad, compromiso con el servicio público, etc.).

Entonces, si la institución no cuenta con el personal capacitado, por lo menos antes de iniciar el proceso para la implantación del SGC, se considera necesario capacitar al personal mediante un Curso Básico de la Norma ISO 9001:2000, donde se abordaran los conceptos generales y estará dirigido a aquellas personas que no cuentan con ningún tipo de conocimiento de la norma.

Para este propósito, se ha elaborado una propuesta de Programa de Capacitación para la implantación del SGC en la PDLP. El Programa contiene 5 módulos que deberán ejecutarse antes de iniciar el proceso o en el transcurso del mismo, de acuerdo a lo que crea conveniente la institución. (Ver Anexo F)

### **6.7.2 Etapa 1: Comunicación del compromiso formal**

Para que cualquier cambio organizacional resulte posible y sea exitoso es necesario que en esta primera etapa se desarrolle y despliegue un evento para difundir la decisión del Prefecto de implantar un Sistema de Gestión de Calidad, este debe ser un evento que reúna a todos los servidores públicos involucrados.

La actividad de lanzamiento y sensibilización es muy importante, en estas ocasiones aunque puede ser suficiente una breve reunión, es conveniente considerar el diseño de ceremonias o eventos, que siendo sencillas y sobrias pueden tener un mayor impacto, recordación y trascendencia por los símbolos que se empleen y su significación.

Durante esta etapa también se comunica a los servidores públicos de la institución a través de publicaciones internas, reuniones de equipo, instructivos, intranet, sobre el papel que ellos juegan en la implantación del Sistema de Gestión de Calidad y sobre las características y elementos principales de dicho sistema.

Es de suma importancia poder compartir desde la MAE, los siguientes aspectos entre otros:

- ¿Qué se pretende lograr con la implantación del SGC?
- ¿Cuál es el compromiso que se va a asumir?
- ¿Cuál es el papel de cada servidor público?
- ¿Cuál es la metodología que se va a aplicar?
- ¿Cuáles son los objetivos y los plazos establecidos?

### **6.7.3 Etapa 2: Definición de funciones y responsabilidades**

La implantación del SGC, determina la necesidad de reforzar temas o funciones claves, por lo que es necesario formalizar la designación de responsables y brindarles capacitación de acuerdo a sus funciones.

Entonces en esta etapa se selecciona y se capacita a las personas directamente implicadas en el sistema de calidad, en el caso de que no se hayan capacitado con anterioridad. Cada una de ellas desempeñará un papel distinto, como por ejemplo un miembro del comité de calidad, un auditor interno como evaluador, o un encargado de recopilar datos para la retroalimentación o el responsable de redactar procedimientos, entre otros. Dependiendo del papel que desempeñe y



de los conocimientos que tenga la persona seleccionada, se le proveerá de capacitación necesaria para cumplir con sus nuevas tareas.

Como se mencionó previamente es necesario que antes de iniciar el proceso de implantación del sistema los servidores se encuentren capacitados, por esta razón en base a la designación de funciones se debe determinar los cursos de capacitación necesarios para cada servidor público. En el Anexo F, se propone un Programa de Capacitación que podría ser muy útil.

Cada miembro involucrado debe conocer tanto su papel en la estructura conformada para la implantación del sistema de gestión de la calidad, como las funciones específicas que le asignan para el funcionamiento del sistema.

#### **6.7.4 Etapa 3: Diagnóstico**

Esta etapa del proceso consiste en la autoevaluación, que es una pieza clave para la implantación del Sistema de Gestión de Calidad, ya que permite al área de administración financiera hacer un diagnóstico de su situación actual respecto de los requisitos de la Norma ISO.

El diagnóstico también incluye el relevamiento de información respecto de las necesidades de los clientes del área de administración financiera, así como la evaluación del grado de su satisfacción de los respecto de los servicios recibidos. Normalmente el equipo asignado al ejercicio de la revisión es el Comité de Calidad, quienes con base en los resultados del diagnóstico efectuado, determinarán dónde centrar los esfuerzos de mejora.

Como parte de la presente investigación se realizó un diagnóstico del área de administración financiera en relación con los requisitos establecidos en la Norma ISO, sin embargo, cabe resaltar que la autoevaluación bajo los parámetros de las normas de calidad debe ser continua. La autoevaluación, puede efectuarse mediante los siguientes métodos:

- A través de reuniones de evaluación.

- A través de encuestas.
- A través de una Lista de Chequeo
- Por grupos de trabajo, etc.

Corresponde al Comité de Calidad, la decisión de elegir uno u otro método en función a diversos factores, como ser el tiempo que se desee emplear, el costo monetario que esté dispuesto a asumir, la calidad de los resultados, la cultura existente, entre otros. Es recomendable que la Prefectura comience a familiarizarse con el proceso de autoevaluación adoptando enfoques no muy complicados que comprometen poca cantidad de recursos, como las encuestas, e ir pasando a enfoques más complejos a medida que gana experiencia.

Aunque el objetivo último es que el Sistema de Gestión de Calidad sea implantado en toda la Institución, se propone, iniciar con un alcance reducido, como lo es el área de administración financiera, de esta forma se logra minimizar los recursos necesarios, “aprender” del proceso y reducir al máximo los riesgos e inconvenientes generados por los cambios.

#### **6.7.5 Etapa 4: Planificación**

El Comité de Calidad tomando como base los resultados de la etapa anterior debe establecer la Política de Calidad. Posteriormente, en función de los resultados del diagnóstico y en el marco de la Política de Calidad se deben definir los objetivos de calidad.

#### **6.7.6 Etapa 5: Documentación**

En esta etapa se debe documentar el SGC, es necesario elaborar el manual de calidad y otros documentos que servirán de soporte al sistema.

La documentación es el soporte del Sistema de Gestión de Calidad, pues en ella reside el accionar del área de administración financiera, así como toda la información que permite el desarrollo de los procesos y la toma de decisiones.

En primera instancia se deben determinar los documentos que deben existir para garantizar que los procesos se realicen de la forma deseada.

**Definición de la estructura y formato del Manual de Calidad.** El Manual de Calidad es el principal instrumento de trabajo y guía que conecta los principios y requisitos de la norma con el Sistema de Gestión de Calidad del área de administración financiera y el indicador del camino a seguir, conteniendo responsabilidades, describe de forma genérica los procesos realizados, hace referencia a los procedimientos para los detalles. Es un manual de consulta y debe ser actualizado regularmente o ante cambios dentro de la entidad.

El Manual de Calidad, como parte del Sistema de Gestión de Calidad busca dar continuidad a la forma de trabajo del área de administración financiera, logrando así dar cumplimiento a los planes y programas de este sistema.

La elaboración del Manual de Calidad se define sobre la base de las normas ISO, la que define la estructura y formato, teniendo en cuenta las exclusiones permisibles de acuerdo al carácter público del área de administración financiera.

**Establecer el flujo de la documentación.** Se debe establecer el flujo de la documentación de forma que se garantice que los documentos estén en el lugar requerido, de manera oportuna y que la información sea accesible a las personas autorizadas.

El Manual de Calidad del Sistema de Gestión de Calidad del área de administración financiera, se caracteriza por ser un documento de consulta que no contiene información confidencial sobre la Prefectura del Departamento de La Paz. Por lo tanto, además de las copias distribuidas dentro de la entidad, puede existir distribución de copias no controladas para terceras personas ajenas a ésta.

La Unidad de Desarrollo Organizacional es responsable de la aprobación, custodia, distribución y actualización del manual y todos los documentos relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad.

**Elaboración de los documentos.** Previamente, se deberá capacitar el Recurso Humano implicado en la preparación de la documentación. Una vez terminada la capacitación, el personal se dedicará a elaborar, los procedimientos generales y específicos, así como toda la demás documentación que se mencionó con anticipación.

**Mantenimiento y mejora de la documentación.** La mejora continua es un principio del Sistema de Gestión de Calidad, en medida de esto se debe mantener la adecuación del sistema de documentación a las necesidades del área de administración financiera.

Para lograr este objetivo, se identificará, mediante auditorías internas, oportunidades de mejora para posteriormente implantar las correspondientes acciones correctivas y/o preventivas, de forma que se eliminen las no conformidades encontradas.

Siendo el Manual de Calidad el principal instrumento de trabajo y guía, las revisiones, modificaciones y actualizaciones al Manual de Calidad, quedarán establecidos mediante registros, donde se detallará: la fecha, la revisión efectuada y las firmas de los responsables de la elaboración y aprobación de la última modificación de la o las secciones del manual.

Para la actualización de los demás documentos, los responsables de cada una de las diferentes unidades, deberán efectuarlas bajo el asesoramiento y la supervisión de la Unidad de Desarrollo Organizacional.

### **6.7.7 Etapa 6: Implantación**

En esta etapa ejecutamos nuestros procesos según lo previsto, pero antes debemos contar con las siguientes condiciones:

- Personal consciente y competente.
- Niveles de autoridad y responsabilidad definidos para la Gestión de Calidad.

- Buen control de la documentación y los registros.
- Procesos efectivos de comunicación interna y externa acerca de la Gestión de Calidad.
- Idoneidad para responder ante las contingencias.
- Pleno dominio sobre los procesos operacionales y sobre los procesos que apoyan esta gestión.

En esta etapa una vez elaborados, revisados y aprobados los documentos, el área de administración financiera deberá poner en práctica la utilización de la documentación. Distribuirá la documentación a todos los implicados y capacitará al personal para su utilización.

#### **6.7.8 Etapa 7: Auditorías internas, seguimiento y mejora continua**

Iniciada la implantación del Sistema de Gestión de Calidad, el área de administración financiera debe efectuar auditorías internas periódicas que servirán para hacer un seguimiento de sus avances hacia la excelencia.

A través de las auditorías internas, la institución establece prioridades entre las áreas donde es necesario introducir mejoras, se definen planes de actuación, con acciones preventivas y correctivas con el objetivo de estar en condiciones de someterse a una auditoría externa de calidad con miras a obtener la certificación del Sistema de Gestión de Calidad.

Se recomienda realizar dos auditorías internas de calidad, cuyo objetivo será encontrar deficiencias para realizar las mejoras necesarias. Para la realización de estas auditorías se propone la utilización de una Lista de Chequeo que puede ser apreciada en el Anexo G.

La Lista de Chequeo que se propone tiene como objetivo evaluar en términos generales el estado actual del SGC versus ISO 9001:2000, permitiendo saber donde centrar los esfuerzos de mejora. No es absolutamente necesario realizar este tipo de ejercicio, pero se debe considerar su utilidad porque permite

visualizar los frentes de trabajo críticos, y los temas en los que la institución ya ha realizado avances.

Para realizar el seguimiento y la mejora continua, el informe de los resultados de las auditorías internas debe contener.

1. La descripción de la carencia encontrada.
2. La definición de los resultados a alcanzar con las acciones que serán implantadas.
3. La identificación de los indicadores de las mejoras de las acciones implantadas.
4. La indicación de los plazos y recursos requeridos.
5. La definición de los responsables del plan de actuación.

Otra forma que permite mejorar continuamente, es el seguimiento que se debe realizar sobre las variables y características del servicio y procesos directamente relacionados con los requisitos y puntos críticos de control.

La revisión de la MAE permite también mejorar el SGC, una vez desarrollado el ciclo de auditorías, y con un primer ciclo de acciones correctivas y preventivas, tratamientos de no conformidades y acciones de mejora, la MAE debe revisar el SGC. El Sistema de Gestión de Calidad tiene como esencia constituirse en el instrumento que permita apoyar el cumplimiento de la Política de Calidad y los Objetivos previstos. Bajo esta premisa, la Revisión de la MAE que se realiza sobre el Sistema de Gestión de Calidad, no es otra cosa que la reflexión y análisis realizado al finalizar cada periodo o cuando se requiera, con el propósito de validar la adecuación de la Política, modificarla si es preciso, reformular los objetivos, cambiar las metas y prever el futuro de la institución y por ende, del Sistema de Gestión.

La mejora continua en la Gestión de Calidad a nivel de toda la institución, a nivel de cada proceso o en los puestos de trabajo, es uno de los principales desafíos

que se adopta con la consolidación del Sistema de Gestión de Calidad. Para mejorar continuamente se debe actuar para corregir, prevenir, mantener y/o mejorar los resultados de la información resultante de la retroalimentación del sistema, y en base a esto tienen varios caminos:

- Mantener el nivel de desempeño de la gestión.
- Corregir las no conformidades. En el caso de encontrar una situación en la cual se ha encontrado un incumplimiento a una regla de juego, disposición relacionada con el Sistema de Gestión de Calidad, la acción correctiva que se emprenda debe buscar la causa raíz del problema y eliminarla o reducirla al máximo, con el fin de evitar que el problema se vuelva a presentar.
- Prevenir la ocurrencia de problemas. Al identificar riesgos que impliquen la generación de fallas o no conformidades de carácter Calidad, la acción preventiva que realicemos debe identificar y tomar acciones encaminadas a disminuir o eliminar el riesgo detectado.

#### **6.7.9 Etapa 8: Certificación**

Asumir el desafío de lograr la certificación de la institución con la Norma ISO 9001:2000, implica que se cumpla de manera integral todos sus requisitos, pero también implica que enfoquemos nuestros esfuerzos dándole toda la importancia a mejora continua de la institución. Toda la energía que demanda trabajar hombro a hombro para consolidar, mantener y mejorar la Gestión de Calidad debe tener como eje fundamental el futuro mejoramiento de la institución. Actuar de esta manera permitirá al área de administración financiera de la PDLP, estar en condiciones de certificarse con la Norma ISO.

Una vez que se hayan practicado las auditorías internas y habiendo implantado las mejoras necesarias en el área de administración financiera, es en esta etapa donde se encuentra en condiciones de someterse a una auditoría externa para lo

cual debe acudir a una organización externa calificada para otorgar certificaciones.

El primer paso, es presentar una solicitud ante un organismo de certificación, que define un equipo auditor, a partir de esto, el organismo solicita el manual de calidad y la respectiva documentación verificando su conformidad con la norma. Basados en esto se aseguran que la empresa esté operando bajo los lineamientos de dicho manual mediante una lista de comprobaciones adecuado a la institución y realizan entrevistas introductorias, recorren las instalaciones, toman muestras y evalúan. Según la gravedad de las no conformidades encontradas dentro de la operación se suspende el proceso de certificación o se da un plazo para su corrección. Finalmente y una vez concedida la certificación, el organismo realiza de forma periódica auditorias de seguimiento reportando las posibles no conformidades encontradas y el plazo para ser corregidas.



## RECOMENDACIONES

Una vez concluido el desarrollo del presente trabajo y al haberse alcanzado los objetivos trazados al comienzo del mismo se recomienda lo siguiente:

- Los directivos del área de administración financiera deben estar conscientes de que llegar al fin del proceso de la implantación del Sistema de Gestión de Calidad en la entidad, no será inmediato, tomará su tiempo involucrar a todas las unidades, pese a esto, si se aplica correcta y continuamente los pasos de la propuesta, se conseguirá insertar el Sistema de Gestión de Calidad como una herramienta y alternativa real de solución a muchos de los problemas a los que se enfrenta actualmente.
- Determinar las necesidades y expectativas de los usuarios externos, para lograr su satisfacción, como segunda etapa después de implantado el SGC dirigido a satisfacer a los usuarios internos.
- Ampliar progresivamente el alcance del Sistema de Gestión de Calidad a toda la organización.
- Incentivar en todos los servidores públicos durante la implantación del SGC, su papel protagónico y compromiso con la calidad en sus funciones y resultados, consiguiendo así el mejoramiento de su desempeño.
- Establecer un cronograma para la implantación del Sistema de Gestión de Calidad, el cual podría oscilar entre los 6 meses a 1 año.
- Elaborar un presupuesto, el cual permitirá estimar los recursos necesarios para la implantación del SGC.
- Contratar a un consultor especializado que ayude en la implantación del Sistema de Gestión de Calidad.

- Publicar los documentos del Sistema de Gestión de Calidad en la página web de la institución.
- Se recomienda hacer charlas quincenales o mensuales con los servidores públicos de cada dirección, a fin de dar pequeñas capacitaciones sobre el proceso de implantación del SGC.

## BIBLIOGRAFÍA

Aburto Jiménez, Manuel. "ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD". Ed. Continental. México. 1992.

Amaro Guzmán, Raymundo. "INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA". Segunda edición. Ed. McGraw – Hill. México, D. F. 1993.

Berry, Leonard L. y Parasuraman, A. "SERVUCCIÓN: EL MARKETING DE SERVICIOS". Ed. Norma. Colombia, Bogotá. 1995.

Contraloría General de la República (CGR) - Centro Nacional de Capacitación (CENCAP). "FUNDAMENTOS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA". La Paz, Bolivia. 1998.

Cervera, Joseph. "LA TRANSICIÓN A LAS NUEVAS ISO 9000:2000 Y SU IMPLANTACIÓN". Ed. Díaz de Santos. 2002.

Crosby, Philip B. "LA CALIDAD NO CUESTA". Ed. McGraw – Hill. México. 1987.

Eiglier, Pierre y Langeard, Eric. "SERVUCCIÓN: EL MARKETING DE SERVICIOS". Primera edición. Ed. McGraw - Hill. España, Madrid. 1989.

García del Junco, Julio y Casanueva Rocha, Cristóbal. "PRÁCTICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL". Ed. McGraw – Hill/Interamericana España, S.A.U. 2001.

Hernández Sampiero, Roberto. "METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN". Ed. McGraw – Hill. México. 1997.

ISO 9000 "SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD – FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO", Versión 2000.

ISO 9001 "SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD – REQUISITOS", Versión 2000.

ISO 9004 “SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD – DIRECTRICES PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO”, Versión 2000.

ISO/FDIS 19011 “DIRECTRICES PARA LA AUDITORÍA DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y/O AMBIENTAL”, Versión 2000

Ivancevich, John M. “GESTIÓN DE LA CALIDAD Y COMPETITIVIDAD”. Ed. McGraw – Hill. España. 1987.

Malevski, Yoram y Rozotto, Alejandro. “MANUAL DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL A LA MEDIDA”. Ed. Piedra Santa. Guatemala, Piedra Santa. 1995.

Modest Guinjoan, Ferré y María Riera, Josep. “INSTRUMENTOS PARA LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA CON CRITERIOS DE LA CALIDAD ISO 9000”. Ed. Díaz de Santos. 2000.

Muñoz Machado, Andrés. “GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA”. Ed. Díaz de Santos. España, Madrid. 1999.

Nagui Namakforoosh, Mohammad. “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”. Ed. Limusa. México. 1987

Nava Carbellido, Victor Manuel y et al. “ISO 9000:2000. ESTRATEGIAS PARA IMPLANTAR LA NORMA DE CALIDAD PARA LA MEJORA CONTINUA.” Ed. Limusa.. 2005.

Pola Maseda, Angel. “GESTIÓN DE LA CALIDAD”. Ed. Marcombo. España, Barcelona. 1988.

Prefectura del Departamento de La Paz, “MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES”, aprobado con RAP N° 868 de 26 de julio de 2007.

Prefectura del Departamento de La Paz, “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS”, aprobado con RAP N° 050 de 24 de enero de 2008.

Prefectura del Departamento de La Paz. "PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI) 2007 - 2010". Aprobado con Resolución del Honorable Consejo Departamental N° 158/08 de 07 de agosto de 2008.

Prefectura del Departamento de La Paz. PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL "LA PAZ PROGRESA". Editado por la Prefectura, 2006.

Rico, Rubén Roberto. "CALIDAD ESTRATÉGICA TOTAL". Octava edición. Ed. Macchi. Argentina, Buenos Aires. 1998.

Zeithaml, Valarie A. y Jo Bitner Mary. "MARKETING DE SERVICIOS: UN ENFOQUE DE INTEGRACIÓN DEL CLIENTE A LA EMPRESA". Segunda edición. Ed. McGraw – Hill. México D. F. 2002.

**Páginas web:**

[www.iso.org](http://www.iso.org) Organización Internacional de Normalización.

[www.prefectura.lpzgov.bo](http://www.prefectura.lpzgov.bo) Prefectura del Departamento de La Paz.

[www.ibnorca.com.bo](http://www.ibnorca.com.bo) Instituto Boliviano de Normas de Calidad.

## ANEXO A

### PLAN DE TRABAJO

#### **DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ**

**GESTIÓN 2008 - 2009**

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12															
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS																			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																
<b>PRIMERA FASE. DESARROLLO DEL PERFIL</b>																																																												
Recopilación de la información																																																												
Diagnóstico Preliminar																																																												
Análisis de la situación actual																																																												
Identificación del Problema																																																												
Elaboración del Perfil de la Investigación																																																												
<b>SEGUNDA FASE. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO</b>																																																												
Recopilación de información conceptual																																																												
Elaboración de Bases Conceptuales																																																												
Elaboración del Marco Legal																																																												
Elaboración del Marco Institucional																																																												
<b>TERCERA FASE. ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO</b>																																																												
Recopilación de la información																																																												
Diseño de instrumentos para el Diagnóstico																																																												
Entrevistas a los funcionarios																																																												
Aplicación de los instrumentos																																																												
Consolidación y análisis de la información obtenida																																																												
Elaboración de la redacción del capítulo de Diagnóstico																																																												
Conclusiones del Diagnóstico																																																												
<b>CUARTA FASE. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA</b>																																																												
Desarrollo de la Propuesta																																																												
Conclusiones y Recomendaciones																																																												
Modificaciones y Ajustes a la Propuesta																																																												
Presentación del Trabajo Final																																																												

Fuente: Elaboración Propia.



Ejecutado



## ANEXO B

### ENCUESTA

El propósito del cuestionario que a continuación se detalla es exclusivamente investigativo, agradecemos de antemano su colaboración por responder el mismo.

**Dirección / Unidad:** \_\_\_\_\_

**Cargo del funcionario:** \_\_\_\_\_

Por favor conteste las siguientes preguntas indicando, mediante un aspa (X), la valoración 0, 1, 2, 3 ó 4, eligiendo de las cinco descripciones siguientes, la que más se adapte a la situación actual de la dirección / unidad a la que pertenece:

- 0 Prácticamente no se realiza.
- 1 Se realiza parcialmente (en ocasiones puntuales)
- 2 Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos)
- 3 Se realiza constantemente (casi siempre)
- 4 Se realiza siempre y de forma total, y somos un ejemplo para la institución.

1. ¿Está documentado y se mantiene actualizado el Manual de la Calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

2. ¿Está documentado el Manual de Procedimientos de su área de trabajo?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

3. ¿Están documentados los procedimientos para el control de documentos y registros?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

4. ¿Su jefe ha realizado o instruido acciones concretas para mejorar la calidad de los servicios que presta su área de trabajo, y así aumentar la satisfacción de los clientes?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

5. ¿Se le comunica la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

6. ¿Están documentados la política de la calidad y los objetivos de la calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

7. ¿La comunicación al interior de la Prefectura del Departamento de La Paz, es ágil y oportuna?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---



8. ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

9. ¿Su jefe realiza revisiones de su trabajo con el propósito de mejorar los servicios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

10. ¿Asegura la institución la disponibilidad de los recursos necesarios: humanos, instalaciones y equipos esenciales para la adecuada prestación de servicios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

11. ¿La institución impulsa y apoya las actividades de mejora, con clientes, proveedores y funcionarios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

12. ¿La institución asegura la competencia (educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas) de cada funcionario que interviene en la prestación de servicios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

13. ¿La capacitación que recibe de parte de la Institución incluye temas para mejorar la prestación de servicios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

14. ¿Las instalaciones físicas (oficinas) de su área de trabajo son las adecuadas y le permiten brindar servicios de calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

15. ¿Su área de trabajo cuenta con los equipos (computadoras, impresoras, equipos de comunicación, etc.) y las aplicaciones informáticas requeridas para desarrollar correctamente su trabajo?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

16. ¿Se tienen identificados los requisitos especificados por los clientes, así como los requisitos legales y reglamentarios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

17. ¿Se han establecido los registros que evidencian el cumplimiento de los requisitos por parte de los procesos de prestación del servicio?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

18. ¿Se proporciona a los clientes de algún medio de información escrita, donde se aclaran los requisitos legales y reglamentarios para iniciar la prestación de servicios? Cite cuales son:

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

19. ¿Existe una buena coordinación con las unidades organizacionales que intervienen en los mismos procesos?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---





20. ¿Disponen de un sistema para medir la satisfacción de los clientes mediante encuestas o similar respecto del cumplimiento de sus requisitos, al igual que para analizar la información como punto de partida para la mejora continua de los servicios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

21. ¿Se llevan a cabo auditorías internas de calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

22. ¿Se toman en cuenta las devoluciones, quejas y reclamos de los clientes para mejorar los servicios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

23. ¿Se han establecido e implementado efectivamente disposiciones y mecanismos de seguimiento y control sobre los servicios, en cuanto al cumplimiento de objetivos, requisitos, condiciones y demás reglas previstas?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

24. ¿Existe un procedimiento implementado de manera efectiva para realizar el control de las no conformidades de procesos y servicios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

25. ¿Se adoptan acciones correctivas y preventivas para eliminar las causas de no conformidad a objeto de prevenir su reaparición?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

26. ¿Existe una mejora demostrable de los servicios a través de la revisión de su inmediato superior?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**



## ANEXO C

### ENCUESTA

El propósito de la encuesta que a continuación se detalla es exclusivamente investigativo, agradecemos de antemano su colaboración por responder el mismo. Esta encuesta está dirigida a los usuarios (clientes internos) de los servicios del área de administración financiera (Direcciones de Presupuestos, Contabilidad y Tesorería, Crédito Público e Ingresos) de la Prefectura del Departamento de La Paz.

**Secretaría Dptal./ Servicio Dptal. / Dirección:**.....

**Tiempo de trabajo:** ( ) Menos de 6 meses ( ) 6 meses a 1 año ( ) Más de 1 año

Por favor, califique de 1 a 5 marcando con una (X) la respuesta que prefiera con relación a las siguientes interrogantes.

Nº	PREGUNTAS	Nunca	Pocas veces	Regularmente	En la mayoría de los casos	Siempre
		1	2	3	4	5
1	¿Los trámites y procesos del área de administración financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz se realizan con prontitud y oportunidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Es adecuadamente asesorado y adiestrado sobre los requisitos, documentación, procedimientos para los trámites que realiza en el área de administración financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Considera Ud. que los funcionarios del área de administración financiera cuentan con los conocimientos necesarios para contestar a sus preguntas y brindarle una adecuada prestación de servicios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Cree Ud. que los funcionarios del área de administración financiera, están concientes de lo importante que es proporcionar servicios de calidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Recibe un trato adecuado de parte de los funcionarios que atienden los servicios del área de administración financiera?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿La comunicación entre los funcionarios del área de administración financiera y su persona como cliente es adecuada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿La información publicada como instructivos o cualquier otro documento de instrucciones, cuyo fin es orientar sobre los servicios que presta el área de administración financiera de la PDLP, son adecuados y efectivos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



N°	PREGUNTAS	Nunca	Pocas veces	Regularmente	En la mayoría de los casos	Siempre
		1	2	3	4	5
8	¿Usted tiene confianza y seguridad que el área de administración financiera cumplirá con los plazos establecidos para la prestación de servicios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	¿Existe fácil acceso a la información para realizar el seguimiento a los trámites y procesos que realiza en el área de administración financiera?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	¿Si usted tiene un problema, el área de administración financiera muestra real interés por resolverlo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	¿El área de administración financiera le brinda atención individualizada y cuidadosa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	¿Los funcionarios del área de administración financiera siempre están dispuestos a ayudarle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. ¿Los trámites que realiza en el área de administración financiera retrasan la ejecución del trabajo de su área organizacional?. Como por ejemplo: ejecución de proyectos, ejecución de objetivos y otros.

SI

NO

Si la respuesta es sí, indique por favor los problemas que le ocasionaron en su área organizacional.

.....

28. ¿Conoce de la existencia de un sistema para realizar quejas y sugerencias sobre trámites y procesos?

SI

NO

29. ¿Cuál es la imagen que tiene usted del área de administración financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz?

Muy buena

Buena

Regular

Fuera

30. Califique de 1 a 5, siendo 5 excelente y 1 deficiente, los siguientes aspectos relacionados con la actual prestación de servicios del área de administración financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz.

1  2  3  4  5

Agilidad y oportunidad de los servicios

1  2  3  4  5

Profesionalismo de los funcionarios

1  2  3  4  5

Información clara y oportuna

1  2  3  4  5

Atención y relaciones humanas



1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Asesoramiento y adiestramiento cuando requiere servicios

Otro (especifique).....

31. ¿Qué aspectos considera usted son los más importantes para la prestación de un buen servicio?. Califique de 1 a 5, siendo 5 muy importante y 1 sin importancia alguna cada uno de los siguientes aspectos, en cuanto a sus necesidades y expectativas como usuario de los servicios del área de administración financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Agilidad y oportunidad de los servicios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Profesionalismo de los funcionarios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Información clara y oportuna

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Atención y relaciones humanas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Asesoramiento y adiestramiento cuando requiere servicios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Otro (especifique).....

32. Si usted pudiera hacer algún cambio para mejorar los servicios que presta el área de administración financiera de la PDLP ¿qué es lo primero, segundo, tercero... que haría?

(.....) Capacitar al personal

(.....) Mejorar la información emitida sobre los servicios

(.....) Mejorar la agilidad y oportunidad de los servicios

(.....) Mejorar las relaciones humanas para la atención a los usuarios

(.....) Mejorar el asesoramiento y adiestramiento sobre los servicios

(.....) Otros (especifique).....

33. Por favor, señale los problemas que haya tenido durante la prestación de servicios que le proporcionó el área de administración financiera.

.....

34. ¿Qué sugiere usted sería necesario adoptar para mejorar la calidad de los servicios del área de administración financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz?

.....

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

## ANEXO D

### PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVOS DE CALIDAD	INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PLAZO	RESPONSABLE
<p>"El área de administración financiera de la Prefectura del Departamento de La Paz está comprometida a atender y satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios internos (demás áreas y unidades de la PDLP), respecto de los servicios que desarrolla y presta; poniendo todo su esfuerzo para que estos servicios sean prestados en forma rápida, oportuna, confiable, brindando orientación, asesoramiento y las condiciones apropiadas, de acuerdo con los estándares de calidad establecidos en la Norma ISO 9001:2000.</p> <p>Para ello se promoverá el fortalecimiento tecnológico, la formación y desarrollo de los recursos humanos, generando un ambiente adecuado para el mejoramiento continuo de la gestión del gobierno prefectural y del Sistema de Gestión de Calidad."</p>	1. Implantar un Sistema de Gestión de Calidad orientado a la satisfacción de los usuarios internos de los servicios que presta el área de administración financiera de la PDLP, a través del cumplimiento de los requisitos técnicos, legales y la Norma ISO 9001:2000.	Eficacia de la implantación del SGC.	% de cumplimiento de los requisitos ISO.	Primero a la conclusión del plazo establecido para la implantación. Luego en forma previa a las auditorías de certificación.	18 meses	Cómité de Calidad y todos los servidores públicos del área de administración financiera (Dirección de Presupuestos, Dirección de Contabilidad, Dirección de Tesorería, Crédito Público e Ingresos).
	2. Obtener la Certificación ISO 9001:2000 para el área de administración financiera de la PDLP.	Certificado ISO 9001:2000 obtenido.	Resultado de evaluación de certificación / Certificado obtenido	Primero a la conclusión de la implantación. Luego en forma periódica para revalidar la certificación.	18 meses	Comité de Calidad y Área de administración financiera.
	3. Conocer la percepción de los usuarios internos y la población del Departamento de La Paz, respecto de la calidad de los servicios que presta la PDLP.	Percepción y Opinión pública sobre la calidad de los servicios prestados	Reclamos de los usuarios / usuarios atendidos	Trimestral	18 meses	Comité de Calidad y Área de administración financiera.
	4. Mantener la integridad y la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad, con base al enfoque de procesos.	Eficacia de la ejecución de mejoras al SGC.	Número de mejoras ejecutadas al SGC / Número total de mejoras al SGC programadas	Trimestral	18 meses	Comité de Calidad y Área de administración financiera.
	5. Contar con personal capacitado y comprometido con el desarrollo y funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2000.	Porcentaje del recurso humano competente	Número de funcionarios capacitados / Número total de funcionarios del área	Trimestral	18 meses	Comité de Calidad y Área de administración financiera.
	6. Integrar a la planificación operativa anual, los objetivos y operaciones relativas a la implantación y sostenibilidad del Sistema de Gestión de la Calidad.	Eficacia de la integración del SGC a los sistemas de administración pública.	Resultado de la reformulación del POA (verificar si incluye objetivos y operaciones del SGC) / POA por reformular.	A la conclusión de la reformulación del POA. Anualmente, en forma posterior a la elaboración del POA.	3 meses	Comité de Calidad y Área de administración financiera.

Fuente: Elaboración Propia.

## ANEXO E

### GUÍA PARA LA REVISIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

TEMA OBJETO DE ANÁLISIS	REVISIÓN DEL SGC
<b>RAZÓN DE SER</b>	Analizar CÓMO VAMOS en cuanto al desempeño del SGC, la política de calidad, los objetivos, y tomar decisiones a cerca de PARA DÓNDE IREMOS.
<b>QUIÉN LA REALIZA</b>	El Prefecto del Departamento de La Paz, el Representante de la MAE y el Comité de Calidad.
<b>CUÁNDO SE REALIZA</b>	Normalmente deberá realizarse una vez al año, o cuando sea necesario.
<b>QUÉ DEBE INCLUIR QUE COMPRENDE</b>	Analizar el desempeño, observando: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Indicadores.</li> <li>b. Información de quejas, reclamos y requerimientos de los usuarios.</li> <li>c. Cumplimiento de los compromisos legales y reglamentarios.</li> <li>d. Cumplimiento de los Objetivos de Calidad.</li> <li>e. Resultados de auditorías previas.</li> <li>f. Avance de acciones correctivas, preventivas y de mejora.</li> <li>g. Vigencia de la Política de Calidad y de los Objetivos de Calidad.</li> <li>h. Cambios que puedan afectar al sistema de gestión de calidad (amenazas y oportunidades)</li> <li>i. Recomendaciones para la mejora.</li> </ul>
<b>QUÉ PUEDE GENERAR</b>	DECISIONES Y DESAFÍOS: <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Nuevos Objetivos para el siguiente periodo.</li> <li>b. Cambios en la Política de Calidad, si se requiere.</li> <li>c. Cambios en la forma de organización, según sea el caso.</li> <li>d. Directrices claves en cuanto al enfoque que se quiere dar para el futuro del SGC.</li> <li>e. Identificación de prioridades y proyectos claves para el SGC.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

## ANEXO F

### SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA PDLP PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

#### **Presentación del Programa**

El presente programa es una herramienta diseñada para la fortalecer la formación de los servidores públicos involucrados en el desarrollo e implantación del Sistema de Gestión de Calidad.

#### **Objetivos**

- Formar líderes para la implantación del Sistema de Gestión de Calidad en el área de administración financiera de la PDLP, según la Norma ISO 9001:2000.
- Implantar de manera sistemática la gestión de la calidad en las actividades pertinentes a la prestación del servicio en beneficio del usuario.
- Capacitar al servidor público del área de administración financiera y otros involucrados, en la elaboración de la documentación del Sistema de Calidad.
- Lograr que los servidores del área de administración financiera puedan distinguir y aplicar conceptos y herramientas de planificación, ejecución y mejoramiento de la gestión de la calidad.
- Capacitar a los funcionarios del área de administración financiera en el desarrollo y aplicación de la documentación y los registros requeridos para el funcionamiento efectivo del Sistema de Gestión de Calidad.

#### **Participantes**

El programa de capacitación está dirigido a todos los servidores públicos del área de administración financiera de la PDLP y otros funcionarios involucrados con la implantación del Sistema de Gestión de Calidad y la calidad de los servicios.

#### **Instructores**

Los módulos serán dictados por profesionales calificados, con experiencia en la Norma ISO y quienes participaron en programas de capacitación sobre el tema a nivel nacional y/o internacional de IBNORCA y PROCOIN.

#### **Metodología**

El programa está conformado por cinco módulos, cada módulo incluye: seminarios, talleres, trabajos en grupo, exposición en plenaria.

Módulo	Tema	Objetivo	Carga Horaria
<b>Módulo 1</b>	Curso Básico ISO 9001:2000.	Efectuar un estudio general de las directrices de la ISO 9001:2000.	10 horas
<b>Módulo 2</b>	Requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad según la Norma ISO 9001:2000.	Profundizar el conocimiento y efectuar el análisis de los diversos requisitos que componen el Sistema de Gestión de Calidad.	20 horas
<b>Módulo 3</b>	Elaboración de la Documentación del Sistema de Gestión de Calidad.	Profundizar en la metodología para la elaboración, revisión y aprobación de los diferentes niveles de la documentación del SGC.	20 horas
<b>Módulo 4</b>	Auditorías Internas de Calidad.	Capacitar a los participantes para que puedan organizar y conducir de las auditorías internas de la calidad.	20 horas
<b>Módulo 5</b>	Medición de Satisfacción del Cliente.	Brindar a los participantes los conceptos y la metodología básica para evaluar la satisfacción del cliente en relación con la calidad, haciendo un particular énfasis en el uso de cuestionarios y encuestas como posibles herramientas.	20 horas

Fuente: Elaboración Propia.

