



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN  
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL  
SECTOR PÚBLICO**

---

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

---

**“GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS  
ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS EN EL ÁMBITO  
DEL SECTOR PÚBLICO NACIONAL”.**

Aplicación del Modelo ISO 9001:2015

---

**AUTOR: NATALIA SILVANA BELEN**

**TUTOR: CRISTINA A. ROLANDI**

**MAYO-2020**

---

## **Resumen**

### **Planteamiento del tema**

Partiendo de las siguientes premisas:

- Que las mejoras de las capacidades del Estado representan una condición necesaria para el desarrollo económico, productivo y social del país.
- Reconociendo como principio rector del quehacer del Estado, que el Sector Público Nacional esté al servicio del ciudadano, en un marco de confianza mutua.
- Teniendo en cuenta la creciente necesidad de las organizaciones de adaptarse a los cambios que las rodean,

Propongo este trabajo de investigación con el fin de introducirnos en el desarrollo de “Modelos de Gestión” con reconocimientos a nivel nacional e internacional; que nos invite a repensar las estructuras estatales vigentes, las cuales se han mantenido inmutables a lo largo del tiempo o fueron susceptibles de cambios que solo apuntan a adaptaciones circunstanciales, provocando un distanciamiento sensible entre las necesidades de las organizaciones y sus rígidas modalidades.

### **Objetivo**

Informar con el fin de despertar el interés hacia el enfoque de los recursos para la implementación de modelos basados en la “Administración de la Calidad” que estimulen y fortalezcan la Gestión Pública.

Orientar en el conocimiento de los principios básicos para la creación de organizaciones eficientes, a partir de los lineamientos establecidos en la Norma ISO 9001:2015 “Sistemas de Gestión de la Calidad”.

### **Hipótesis**

La adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad es una decisión estratégica para una organización. Buscaré demostrar que se trata de proporcionar una base sólida para fortalecer el desempeño global de las organizaciones públicas y su desarrollo sostenible.

La institucionalización de los procesos que permita tanto la definición clara de prioridades en el “modo de hacer” como la “buena” toma de decisiones, y la evaluación de los procesos mediante los cuales se plasmarán e implementarán dichas decisiones y la correspondiente reasignación de recursos, son aspectos fundamentales en la búsqueda de un estado socialmente eficiente y abarcativo.

Asimismo, es necesario promover la cultura de la eficiencia pública, a través de un modelo de gestión que haga énfasis en los resultados y en la calidad de los servicios.

### **Preguntas a resolver**

- ¿Qué trata la implementación de un modelo de Gestión ISO 9001? ¿Cuál es su enfoque?.
- ¿Resulta viable la aplicación de un Sistema de Gestión de la Calidad dentro de una Organización Pública?
- ¿Cuáles con los principales beneficios que trae aparejado la adopción de tales metodologías?

### **Síntesis del diagnóstico**

LA CONTADURIA GENERAL DE LA NACIÓN - dependiente de la Subsecretaria de Presupuesto, Secretaria de Hacienda, Ministerio de Economía de la Nación - ha logrado alcanzar la Certificación Internacional ISO 9001:2015; en el año 2006 y a la fecha mantiene vigente la adopción de tales metodologías de gestión a nivel estratégico y operativo.

A partir de su experiencia adquirida en el camino hacia la Calidad en la Gestión Pública, cuenta con un equipo de trabajo enfocado en hacer llegar a los Servicios Administrativos Financieros (SAF) del Ámbito del Sector Público Nacional sus prácticas y metodologías adquiridas.

### **Síntesis de la propuesta**

Se plantea la necesidad de:

- Afianzar la confianza en las relaciones entre el estado y la ciudadanía, proveyendo bienes y servicios de calidad y promoviendo eficazmente la iniciativa de las personas.
- Tender al Estado hacia el principal garante del bien común.

Si bien en la actualidad existen esfuerzos tendientes a mejorar la gestión pública en términos de calidad y eficiencia, resulta necesario coordinar las mismas a efectos de generar articulación, y de esa forma se aproveche la sinergia resultante de esfuerzos conjuntos.

Bajo dicha modalidad, desde LA CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN buscamos despertar el interés en los Servicios Administrativos Financieros en el Ámbito del Sector Público Nacional, asistiéndolas técnicamente en la adopción del Modelo de Gestión ISO 9001:2015 y brindando capacitación y asesoramiento a las unidades responsables.

A tal fin, los profesionales en la materia se encuentran comprometidos en:

- Brindar a los organismos interesados la información necesaria para comenzar a enfocarse en un proyecto de certificación ISO 9001:2015;

- El dictado de cursos de capacitación que les permita a los interesados acceder a la formación necesaria para el adecuado desempeño en las etapas de diseño, implementación, seguimiento, evaluación y certificación del Modelo ISO 9001:2015, con reconocimiento a nivel Nacional e Internacional;
- El desarrollo de Auditorías Internas de Sistemas de Gestión de Calidad bajo el Modelo ISO 9001:2015, como metodología eficaz de evaluación y retroalimentación de un Proyecto tan ambicioso, desafiante e interesante como la implementación ISO 9001 dentro de una Dependencia Pública.

## **Mi presentación**

### **Lic. Natalia BELEN**

Me he graduado como Lic. en Administración en la Universidad de Buenos Aires (Dic. 2003). Actualmente me encuentro realizando mi Trabajo Final de en “Administración Financiera Pública”.

He trabajado en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) - según Norma ISO 9001, en la Dirección Técnica Operativa del Ministerio de Economía. Donde también he llevado a cabo el proyecto de implementación de las bases al Premio Nacional a la Calidad en el Ámbito Público.

Durante el período 2008/2009 he formado parte del equipo encargado de desarrollar la “Guía de Interpretación de la ISO 9001 para la Administración Central de la Administración Pública Nacional” - IRAM 30900:2010 -, gestionado por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación IRAM.

Me he desempeñado como evaluadora del Premio Nacional a la Calidad.

He sido parte del equipo de formadores en temáticas relativas a la “Gestión de la Calidad”, “Formación de Auditores Internos” y “Satisfacción del Cliente” en la Fundación CANE.

Actualmente me desempeño como Asesora en Gestión de la Calidad; dentro de la Contaduría General de la Nación - Ministerio de Economía.

Cumplo funciones como “Auditor Líder” según lo estipulado en la Norma IRAM/ISO 19011:2018 “Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión”.

Capacito y asesoro, desde el año 2005, a instituciones públicas que desean información acerca de la Norma ISO 9001 y su metodología de implementación, así también respecto del método de conformación de un equipo auditor.

Poseo la formación necesaria para brindar asesoramiento integral sobre la adopción de Sistemas de Gestión de la Calidad.

## **Palabras claves**

**ASAP:** Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública.

**CGN:** CONTADURIA GENERAL DE LA NACIÓN.

**Cliente:** Dentro del contenido de la Norma ISO 9001:2015, se interpreta la palabra “Cliente”, como Usuario, Ciudadano, Beneficiario del servicio brindado por una dependencia pública. Referido al organismo o tipo de cliente al que va dirigida la prestación.

**IRAM:** Instituto Argentino de Normalización y Certificación.

**ISO:** Organización Internacional de Normalización.

**OAA:** Organismo Argentino de Acreditaciones.

**SAF:** Servicio Administrativo Financiero:

Artículo 6° del Reglamento de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24.156. — I. Las funciones de Órgano Responsable de la coordinación de los sistemas que integran la Administración Financiera del Sector Público Nacional, serán ejercidas conjuntamente por la SECRETARIA DE HACIENDA y la SECRETARIA DE FINANZAS, ambas del MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION.

La dirección y supervisión de los sistemas de tesorería, presupuesto y contabilidad serán ejercidas por la SECRETARIA DE HACIENDA, mientras que la de Crédito Público le corresponderá a la SECRETARIA DE FINANZAS, en ambos casos asistidas por las respectivas Subsecretarías que las integran.

**II. En cada Jurisdicción o Entidad, los sistemas se organizarán y operarán dentro de un Servicio Administrativo Financiero (S.A.F.)** integrado a su estructura organizativa. Cuando las características del organismo lo hagan aconsejable, podrá organizarse más de un Servicio Administrativo Financiero (S.A.F.) en una determinada jurisdicción o entidad.

Los Servicios Administrativos Financieros brindarán apoyo administrativo a las máximas autoridades del organismo y tendrán a su cargo el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos que elaboren los órganos rectores de los sistemas de administración financiera. Los titulares de los Servicios Administrativos Financieros tendrán las siguientes responsabilidades primarias:

a) Actuar como nexo entre los órganos rectores de los Sistemas de Administración Financiera, las Unidades Ejecutoras de los Programas u otras categorías presupuestarias, las Unidades responsables de la registración contable y las Unidades de Tesorería, y coordinar las actividades de todas ellas.

b) Elevar a consideración de las autoridades superiores de las jurisdicciones y entidades los documentos que consoliden los proyectos de asignación y reasignación de recursos presupuestarios a las Unidades Ejecutoras de los Programas Presupuestarios, y la documentación que requiera la CONTADURIA GENERAL DE LA NACION de la SUBSECRETARIA DE PRESUPUESTO de la SECRETARIA DE HACIENDA del

MINISTERIO DE ECONOMIA Y PRODUCCION para la elaboración de la Cuenta de Inversión y demás estados contables financieros a su cargo.

c) Elaborar la rendición de cuentas en el ámbito de su competencia, de acuerdo con las normas, procedimientos y plazos que determine la CONTADURIA GENERAL DE LA NACION, incorporando toda información que permita verificar el uso eficaz y eficiente de los recursos asignados. La mencionada rendición y sus documentos de respaldo quedarán archivados en cada Servicio Administrativo Financiero (S.A.F.), ordenados en forma tal que faciliten la realización de las auditorías que correspondan.

Las unidades ejecutoras de las categorías programáticas previstas en el inciso a) del Artículo 14 del presente (programa, subprograma, proyecto, actividad y obra) participarán de la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto físico y financiero respectivo, cualquiera sea la fuente que financie sus gastos. El Servicio Administrativo Financiero (S.A.F.) coordinará integralmente a las referidas unidades ejecutoras.

La SECRETARIA DE HACIENDA dictará las normas complementarias con relación a la competencia, operación e interacción de los servicios y unidades mencionados en el apartado II del presente artículo.

**Sector Público Nacional – Conformación:** La Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24.156 – en su ARTICULO 8 expresamente establece que sus disposiciones serán “de aplicación en todo el Sector Público Nacional, el que a tal efecto está integrado por: a) Administración Nacional, conformada por la Administración Central y los Organismos Descentralizados, comprendiendo en estos últimos a las Instituciones de Seguridad Social, b) Empresas y Sociedades del Estado que abarca a las Empresas del Estado, las Sociedades del Estado, las Sociedades Anónimas con Participación Estatal Mayoritaria, las Sociedades de Economía Mixta y todas aquellas otras organizaciones empresariales donde el Estado nacional tenga participación mayoritaria en el capital o en la formación de las decisiones societarias, c) Entes Públicos excluidos expresamente de la Administración Nacional, que abarca a cualquier organización estatal no empresarial, con autarquía financiera, personalidad jurídica y patrimonio propio, donde el Estado nacional tenga el control mayoritario del patrimonio o de la formación de las decisiones, incluyendo aquellas entidades públicas no estatales donde el Estado nacional tenga el control de las decisiones, d) Fondos Fiduciarios integrados total o mayoritariamente con bienes y/o fondos del Estado nacional.

A su vez, la última parte de este artículo prescribe que serán aplicables las normas de esa ley, en lo relativo a la rendición de cuentas, a las organizaciones privadas a las que se hayan acordado subsidios o aportes y a las instituciones o fondos cuya administración, guarda o conservación está a cargo del Estado nacional a través de sus jurisdicciones o entidades.

**SGC:** Sistema de Gestión de la Calidad.

**TGN:** TESORERÍA GENERAL DE LA NACIÓN.

## Índice

<b>RESUMEN</b>	Pág. 03
Planteamiento del tema	
Objetivo	
Hipótesis	
Preguntas a resolver	
Síntesis del diagnóstico	
Síntesis de la propuesta	
Mi presentación	
<b>Palabras claves</b>	Pág. 06
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	Pág. 08
Justificación / Fundamentación	
Prueba / Unidad de Análisis	
Metodología de las técnicas a utilizar	
Método utilizado para la elaboración del diagnóstico	
Contenido del documento. A modo de orientación.	
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	Pág. 17
Introducción	
NORMA ISO 9001:2015...INTERPRETACIÓN DE SU CONTENIDO	
Otras Normas Internacionales	
<b>3. DIAGNÓSTICO</b>	Pág. 38
<i>LA CGN... SU CAMINO HACIA LA MEJORA</i>	
Lineamientos bajo los que trabaja el equipo de calidad de la CGN	
Certificaciones ISO 9001 que ha logrado la CGN dentro de su Organización	
Servicios que la CGN brinda a los Servicios Administrativos Financieros.	
La certificación ISO 9001:2015 nos enfoca hacia...	
PRÓXIMOS DESAFIOS PARA LA CGN...PROYECCIÓN 2021	
<b>4. PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN</b>	Pág. 52
<u>PROPUESTA DE INTERVENCIÓN N° 1:</u> Capacitación para el personal de las Organizaciones y/o Dependencias Públicas.	
<u>PROPUESTA DE INTERVENCIÓN N° 2:</u> Asesoría para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad bajo el Modelo ISO 9001:2015.	
<u>PROPUESTA DE INTERVENCIÓN N° 3:</u> Incorporación de temáticas “Sistema de Gestión Antisoborno” y “Sistema de Gestión Ambiental”.	
<u>PROPUESTA DE INTERVENCIÓN N° 4:</u> Incorporación de la temática “Gestión de la Calidad en las Organizaciones Públicas” en los Programas a nivel Especialización y Posgrado.	
<b>5. CONCLUSIONES</b>	Pág. 65
La adopción de sistemas de gestión normalizados o modelos de excelencia	
Nuestro trabajo en la CGN y desarrollo del Modelo ISO 9001	
<b>6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	Pág. 68

<p><b>7. ANEXOS</b>  <b>Anexo I:</b> Norma ISO 9001:205...Texto completo de la Norma  <b>Anexo II:</b> La CGN ha brindado capacitación, a personal de los siguientes Organismos y Dependencias Públicas.  <b>Anexo III:</b> Organismos y Dependencias Públicas que hoy presentan Certificación ISO 9001:2015.</p>	<p>Pág. 69</p>
---	----------------

## 1. Introducción

### Fundamentación

Las estructuras públicas han ido mutando a lo largo del tiempo, y si bien suelen ser reticentes a los cambios en muchas oportunidades, el advenimiento de la tecnología ha acelerado esta necesidad de adaptación. Hoy en día, temas como el acceso a la información y la transparencia de los datos, hacen que las organizaciones públicas deban mostrar cada vez más el resultado de su gestión, y para ello, es necesario contar con las herramientas necesarias que permitan controlar los distintos procesos de la organización y medir su desempeño.

En este marco, cobra especial relevancia la institucionalización de procesos que permitan tanto la definición clara de prioridades para la toma de decisiones como la evaluación de éstos mediante los cuales se plasmarán e implementarán dichas decisiones.

Paralelamente a lo expuesto, las normas de calidad internacionales son tomadas cada vez más en cuenta a la hora de establecer un sistema de gestión para las organizaciones en general, y para la administración pública en particular. En los últimos años, se ha ido incrementando la necesidad de implementar en las distintas reparticiones públicas, un sistema de gestión que permita plasmar los resultados para la buena gestión, para la toma de decisiones y para la calidad operativa, y la norma ISO 9001 brinda un modelo de gestión que se ajusta a estas necesidades.

LA CONTADURIA GENERAL DE LA NACIÓN, busca extender dichas metodologías de trabajo en nuestra Nación, ya que estamos convencidos de que la certificación de calidad ISO 9001 en las Organizaciones del Sector Público, hará que mejoren los servicios ofrecidos por nuestras administraciones a cargo, generando mayor transparencia y un modo de actuar más sistemático, buscando un incremento de su eficiencia, buscando ofrecer unos servicios de calidad que permitan tener satisfechos a su público, al ciudadano y todas las partes que se vean afectadas.

Asimismo, somos conscientes de que la mejora de la gestión o la potenciación durante la implementación de las innovaciones van dirigidas a crear sociedades inteligentes y sostenibles. Las ciudades que las conforman están creciendo muy rápido y se convierten en puntos clave para la gestión económica y para la conservación del medio ambiente, por lo que la implementación de la Norma ISO 9001 permite alcanzar notables beneficios partiendo de nuestra cultura y “modo de hacer”.

*“La ISO 9001 proporciona a cualquier ciudad, independientemente de su tamaño o tipo, una visión holística de los problemas reales para la mejora continua. Forma una combinación muy poderosa que pueden adoptar las ciudades para llegar a ser*

*verdaderamente “inteligentes” y en esencia más fiables”. Erick Stephens, Oficial Jefe de Tecnología del Sector Público.*

LA CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN, pone énfasis en hacer llegar a los Servicios Administrativos Financieros en el Ámbito del Sector Público Nacional, nuestra experiencia en el camino recorrido, a tal fin nos enfocamos en que los organismos interesados puedan acceder:

- 1. A la información necesaria que les permita enfocarse en un proyecto de certificación ISO 9001:2015.*
- 2. Al desarrollo de un proceso de Asesoría que la CGN pone al alcance de tales organismos.*
- 3. Al dictado de cursos de capacitación.*

***DESDE LA CONTADURIA GENERAL DE LA NACIÓN LLEVAMOS A CABO A DIARIO NUESTRO DESAFÍO, PORQUE ESTAMOS CONVENCIDOS DE LOS SIGUIENTES PRINCIPIOS Y VALORES***

***La Norma ISO 9001 permite alcanzar notables beneficios transformando nuestra cultura y “modo de hacer”.***

***Somos conscientes de que la mejora de las gestiones nos dirige a crear sociedades inteligentes y sostenibles.***

***Estamos convencidos de que podemos lograr una administración pública que esté a la altura de los nuevos desafíos.***

Como último punto, a partir de la experiencia adquirida en mi formación como experta en implementación del Modelo ISO 9001 dentro del Ámbito Público, me surge la necesidad de proponer la incorporación de tal temática dentro del Programa de la Especialización “Administración Financiera Pública” y demás estudio de Posgrado que así lo amerite; a cargo de la Universidad de Buenos Aires (UBA) - Facultad de Ciencias Económicas – Escuela de Estudio de Posgrado, junto con la Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública (ASAP).

Considero a las Instituciones a cargo de la formación académica, un medio fértil para la expansión de tales conocimientos. Es por ello que, en esta oportunidad, me tomo el atrevimiento de expresar, la posibilidad de incorporar en dicho Programa la temática “Gestión de la Calidad en Organismos Públicos”, basado en el modelo de Gestión de la Norma Internacional ISO 9001:2015. **El desarrollo completo de la propuesta se encuentra en el capítulo 4 – Propuesta de Intervención N° 4.**

Las Normas de Calidad Internacionales son tomadas cada vez más en cuenta a la hora de establecer un sistema de gestión para las organizaciones en general, y para la administración pública en particular. En los últimos años, se ha ido incrementando la necesidad de implementar en las distintas reparticiones públicas, un sistema de gestión que permita plasmar los resultados para la buena gestión, para la toma de decisiones y para la calidad operativa, y la norma ISO 9001 brinda un modelo de gestión que se ajusta a estas

necesidades. Cada vez son más los Organismos Públicos a nivel nacional, provincial y municipal que eligen adoptar tales metodologías.

Asimismo, considero necesario promover la cultura de la eficiencia pública, a través de la adopción de Modelos que hagan énfasis en los resultados y en la calidad de los servicios, con flexibilidad en la utilización de los recursos y estricto en la prosecución de sus fines, basados en sistemas que aumenten la transparencia en la gestión. Para mayor detalle, ir a Capítulo 4 – Propuesta de Intervención N° 4.

### **Unidad de Análisis**

Desempeño mis funciones en la Contaduría General de la Nación (CGN) – Dirección de Procesamiento Contable. Me encuentro a cargo del mantenimiento y ampliación del Sistema de Gestión de la Calidad allí certificado bajo el modelo de la Norma ISO 9001:2015. Por tal motivo, tomaré como referencia el diseño e implementación de dicho sistema, y lo expondré en el presente documento.

*Certificación ISO 9001:2015 alcanzada en el Ministerio de Economía. Secretaria de Hacienda. Subsecretaria de Presupuesto. Contaduría General de la Nación. Dirección de Procesamiento Contable.*

Asimismo, presentaré en mi estudio el enfoque con el que trabaja la CGN en cuanto a la difusión, de las experiencias adquiridas en la materia.

### **Metodología de las técnicas a utilizar**

La evaluación de las nuevas técnicas aplicadas, es realizada por medio de actividades de auditoría externa a cargo de Organismos Externos de Certificación acreditados por el Organismo Argentino de Acreditaciones (OAA), en donde las organizaciones públicas deben lograr una certificación de su Sistema de Gestión de la Calidad con reconocimiento a nivel nacional e internacional.

Asimismo, deberán pasar previamente por la instancia de auditoría interna, revisión por la dirección y tratamiento de hallazgos, entre los principales; que permita verificar la viabilidad de implementación de la Norma ISO 9001 y bajo los condicionamientos reales de los sistemas aplicados.

### **Método utilizado para la elaboración del diagnóstico**

La CONTADURIA GENERAL DE LA NACIÓN, ha trabajado en primera instancia desde el año 2005, en el diseño, implementación, certificación de sus Sistemas de Gestión de Calidad, para luego introducirse en la expansión de sus métodos creados, hacia los Servicios Administrativos Financieros en el Ámbito del Sector Público Nacional.

La CONTADURIA GENERAL DE LA NACIÓN a través de su Sistema de Gestión de la Calidad seguidamente expuesto, busca:

- Demostrar su capacidad y eficacia en el proceso de pago por transferencia bancaria y

- Satisfacer los requisitos del cliente mediante la efectiva aplicación del sistema,

El alcance de la Sistema abarca desde el ingreso de las órdenes de pago pagador tesoro por transferencia bancaria” en la DIRECCIÓN DE PROCESAMIENTO CONTABLE - CONTADURIA GENERAL DE LA NACIÓN (CGN) - hasta la consistencia de la transmisión del pago por la DIRECCIÓN DE MOVIMIENTOS DE FONDOS – TESORERIA GENERAL DE LA NACIÓN (TGN) -. Por este motivo el Sistema de Gestión de la Calidad es desarrollado, implementado y mantenido por dichas áreas.

**El Cliente de la CONTADURIA GENERAL DE LA NACIÓN (CGN) y de la TESORERIA GENERAL DE LA NACIÓN (TGN) es el Servicio Administrativo Financiero – denominado “SAF” - que emita órdenes de pago pagador tesoro por transferencia bancaria.**

La Dirección de Procesamiento Contable de la CGN controla y verifica que las órdenes de pagos ingresadas por el Cliente se encuentren en condiciones de ser pagadas por la TGN, como recaudo previo a su envío a la Dirección de Movimientos de Fondos. Mientras que la Dirección de Movimientos de Fondos de la TGN controla, supervisa y efectúa la gestión financiera de la orden de pago.

El Sistema de Gestión de la Calidad persigue fundamentalmente asegurar la satisfacción de los Clientes a través de la eficacia de su proceso de pago.

Se desea, mediante la práctica de criterios de calidad y de la mejora continua en los procesos, generar la confianza de los Clientes en el Sistema de Gestión de la Calidad a cargo de ambas dependencias.

Para ello se han identificado y determinado los siguientes requerimientos de los Clientes:

- Eficacia en el proceso de cancelación de pagos por transferencia bancaria pagador tesoro, esto es, que las instrucciones de pago emitidas por los Clientes se realicen a los destinatarios (banco, cuenta, y montos) especificados en las mismas.
- Efectividad en el procesamiento de la información entregada por el Cliente a lo largo de todo el proceso, informando, de ser necesario los inconvenientes que surjan en el mismo, que impidan su continuidad, a fin de solucionarlos.
- Existencia de un canal de recepción efectivo de queja, reclamo, sugerencia, consulta y solicitud con el fin de brindar eficacia en la resolución de las mismas.
- Efectividad de los recursos humanos para la recepción, control y gestión de la documentación entregada o enviada por el Cliente.
- Minimización de los tiempos de espera en ventanilla al momento de la recepción y control de la documentación presentada por los Clientes.
- Facilidad al acceso de las normativas vigentes y asesoramiento en consultas derivadas de las mismas.

La Organización establece la información necesaria para implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad.

Para ello:

- Identifica los procesos necesarios para la aplicación en la organización del Sistema de Gestión de la Calidad, determinando la secuencia e interacción de estos procesos.
- Fija los criterios y métodos necesarios para asegurar que la operación y control de los procesos sean eficaces.
- Asegura la disponibilidad de recursos tanto materiales como humanos, y la información necesaria para apoyar la operación y el seguimiento adecuado de los procesos.
- Realiza el seguimiento, las mediciones y el análisis de estos procesos para la toma de decisiones.
- Implementa las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La CGN en su afán de garantizar el compromiso asumido en la Gestión de la Calidad, asegura la planificación de los lineamientos a seguir por la Organización, a través del establecimiento de los Objetivos y de las Metas a cumplir. Para determinar dichos lineamientos se basa en la participación, colaboración y compromiso de todas las personas involucradas en el proceso, las cuales aportan a través de sus Responsables, el Representante de la Calidad y los Operadores de la Calidad datos e informaciones que alimentan al Sistema de Gestión de la Calidad.

Los Objetivos establecidos orientan las actividades de la organización y son cuantificables de acuerdo a las mediciones definidas en el Sistema.

El personal que se encuentre afectado en el proceso, es idóneo para cumplir el rol que le fue asignado. Para ello se identifican habilidades, educación, formación y experiencia que se requieren para cada puesto.

La formación al personal se realiza en pos de mantener y mejorar constantemente la eficacia de los procesos inherentes al Sistema de Gestión de la Calidad.

La posibilidad de brindar formación puede surgir de las propuestas formuladas por los Analistas de Recursos Humanos, como así también del análisis de los registros propios del proceso y toda aquella temática que se requiera para lograr una mayor eficacia en el proceso.

La Organización asegura suministrar una infraestructura adecuada para satisfacer las necesidades del Sistema de Gestión de la Calidad; para ello se nutre de la información transmitida por sus colaboradores de acuerdo a:

- Espacio de trabajo.
- Equipos necesarios para cumplir con el proceso (informáticos, muebles y útiles, suministros, etc.)
- Servicios de comunicación.
- La Organización asegura su ambiente de trabajo, de acuerdo a lo siguiente:
- Interacción social.
- Reuniones sociales de trabajo para aumentar la participación activa del personal, maximizando su potencial.

- Ubicación adecuada del lugar de trabajo y sus instalaciones.
- Factores ambientales.

La Dirección en conjunto con los Responsables de la Calidad, identifica los procesos necesarios para la realización del servicio, de acuerdo a ellos planifica y desarrolla las actividades que afectan directamente al proceso y a la calidad, asegurándose que los procesos se llevan a cabo en condiciones controladas y por personal idóneo.

Esta planificación incluye:

- Los Objetivos de la Calidad.
- Los requisitos para la realización del servicio.
- Los procesos necesarios para proporcionar el servicio.
- El procedimiento específico que describe la forma de ejecutar las actividades de cada proceso para la prestación eficaz del servicio.
- El cumplimiento de normas, planes de calidad o documentos aplicables.
- Mantenimiento adecuado de los equipos para asegurar la continuidad de la capacidad de los procesos.
- Registros de parámetros necesarios para que los procesos se encuentren bajo control y respondan a los requisitos identificados y establecidos.

La CGN identifica y planifica los procesos necesarios para la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad y asegura que estos procesos se lleven a cabo en condiciones controladas.

Para ello:

- Verifica la conformidad de los procesos y la prestación de los servicios.
- Realiza el seguimiento, las mediciones y el análisis de estos procesos para la toma de decisiones.
- Implementa las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.
- Verifica el cumplimiento de los procedimientos, normas e instructivos de trabajo.

Los Responsables de la Calidad y los Operadores de la Calidad evalúan periódicamente la eficacia de los procesos y la prestación del servicio a través del análisis de datos aportados por el Sistema de Gestión de la Calidad, y que permiten verificar además que los Objetivos de la Calidad sean consecuentes con los procesos y los servicios.

Los resultados obtenidos son comparados con los indicadores establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad, estos indicadores miden el proceso en general y la prestación del servicio. Esta comparación permite detectar si hay necesidad de ajustar el sistema mejorando o modificando lineamientos establecidos en todos los procesos o algún proceso en particular.

La CGN planifica e implementa el proceso de mejora a fin de garantizar la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, para ello:

- Realiza reuniones con el personal operativo de los distintos sectores para informar sobre el Sistema en general y si hay modificaciones del mismo.
- Realiza reuniones periódicas con el personal directivo donde se tratan la factibilidad de aplicación de las mejoras propuestas, resultados de las encuestas de percepción de clientes, desarrollo sustentable de la relación laboral, atención de sus expectativas y mejoras en los procesos.
- Recaba información de su proceso certificado, realizando análisis y evaluación de los resultados obtenidos con el fin de detectar necesidades u oportunidades, en pos de mejorar la prestación del servicio o su proceso certificado.

### **Contenido del documento. A modo de orientación**

Por último, intentaré orientar al lector en el contenido del presente documento. Su estructura es la siguiente:

- 0. Resumen:** Hace referencia al “Planteamiento del Tema” que he buscado desarrollar en mi trabajo final de especialización; el “Objetivo” por el cual presento el tema; la “Hipótesis” de investigación, así como las “Preguntas a resolver” que conforman la temática que expongo.

En dicho capítulo presento una visión introductoria de lo que luego se puede apreciar en el Capítulo 3 “Diagnostico” del presente trabajo y una “Síntesis de la Propuesta” expuesta en el capítulo 4. Por último, he agregado una breve “Presentación” de mi perfil laboral.

- 1. Introducción:** Aquí he desarrollado mi “Fundamentación” respecto del tema planteado; la “Unidad de Análisis” que he tomado como ejemplo de implementación del Modelo de Gestión en las Organizaciones Públicas; las “Metodologías y Técnicas a Utilizar” para el análisis y evaluación en la implementación de tales modelos; el “Método que se utiliza en la aplicación de tales formas de Trabajo en la CGN” descriptas en el capítulo 3 “Diagnóstico”; y por ultimo presento una breve “Orientación en el Contenido del Documento”.

- 2. Marco Teórico:** En este apartado he enfocado mi análisis a la descripción y desarrollo de la Norma IRAM / ISO 9001:2015 “Sistemas de Gestión de Calidad”, detallando las distintas partes que la conforman y los requisitos de obligatoriedad que sustentan el Modelo de Gestión que he adoptado para el presente trabajo.

Asimismo, he orientado sobre distintas Normas de Calidad que proporcionan directrices para la adecuada aplicación de la ISO 9001:2015; así como Normas aplicables a otros modelos de Gestión.

- 3. Diagnóstico:** Se detalla el trabajo realizado por la CONTADURIA GENERAL DE LA NACIÓN, durante más de una década, para la implementación de su Modelo de Gestión basado en la ISO 9001:2015. Así también su aporte y contribución para la aplicación de tales metodologías en distintas dependencias públicas.

4. **Propuesta de intervención:** En dicha sección he puesto énfasis en los métodos en los cuales actualmente aplico a diario en mi trabajo, para concientizar a las Organizaciones y sus líderes en la importancia de avanzar hacia la profesionalización de nuestra Administración Pública, mediante la adopción de Sistemas de Gestión de la Calidad. Asimismo, aquí expongo nuevas propuestas de intervención que nos permitan avanzar en el desafío de ir en búsqueda de la excelencia en las gestiones públicas que hoy nos conforman y nos representan.
5. **Conclusiones:** A modo de finalización de mi trabajo final de investigación presento una “Conclusión” respecto de la importancia de la aplicación de Metodologías de Gestión en el Ámbito Público, enfocándome en sus aspectos más relevantes.
6. **Referencias bibliográficas:** Se listan las referencias bibliográficas que se mencionaron a lo largo del trabajo y en los cuales he basado mi investigación.
7. **Anexo:** Se presentan 3 (tres) Anexos:
  - **ANEXO I:** Norma ISO 9001:2015...Texto completo de la Norma.
  - **ANEXO II:** LA CONTADURIA GENERAL DE LA NACIÓN ha brindado capacitación, a personal de los siguientes Organismos y Dependencias Públicas.
  - **ANEXO III:** Organismos y Dependencias Públicas que hoy presentan Certificación ISO 9001:2015.

## 2. Marco teórico

### Introducción

ISO – La Organización Internacional de Normalización (originalmente en inglés: International Organization for Standardization, conocida por la abreviación ISO) es una organización para la creación de estándares internacionales compuesta por diversas organizaciones nacionales de normalización.

Fundada el 23 de febrero de 1947. Su sede está en Ginebra (Suiza). Fue una de las primeras organizaciones a las que se le concedió estatus consultivo general en el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas.

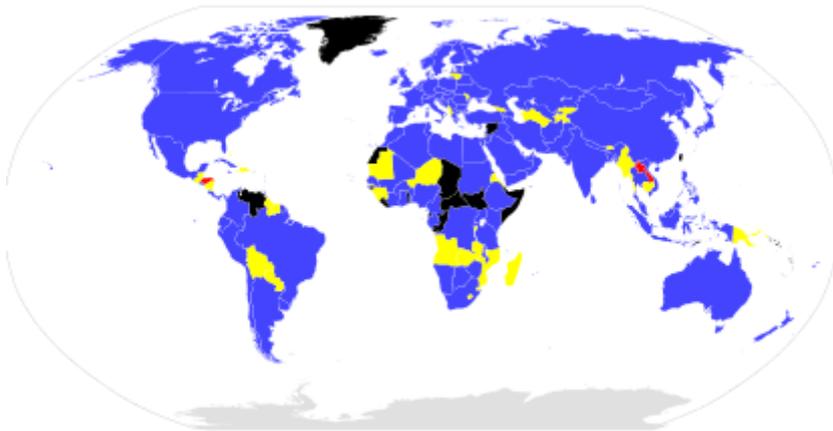
La organización conocida hoy en día como ISO nació en 1926 como la Federación Internacional de Asociaciones de Estandarización Nacionales (ISA). Fue suspendida en 1942 durante la Segunda Guerra Mundial, pero tras la guerra se le propuso por parte del Comité Coordinador de Estándares de las Naciones Unidas (UNSCC) formar un nuevo cuerpo de estándares globales. En octubre de 1946, delegados de ISA y de UNSCC de 25 países se reunieron en Londres y decidieron unir fuerzas para crear la nueva Organización Internacional de Normalización; la nueva organización comenzaría oficialmente a operar en febrero de 1947.

ISO tiene 164 países miembro, de un total de 206 países en el mundo.

ISO tiene tres categorías de miembros:

- Los *Cuerpos miembro* son cuerpos de estandarización nacionales considerados los más representativos de cada país. Son los únicos miembros de ISO con derecho a voto.
- Los *Miembros corresponsales* son países que no tienen su propia organización de estandarización. Estos miembros están informados sobre el trabajo de ISO, pero no participan en la promulgación de estándares.
- Los *Miembros subscriptores* son países con pequeñas economías. Pagan tarifas reducidas, pero pueden seguir el desarrollo de los estándares.

Los miembros participantes son llamados miembros "P", en contraposición a los miembros observadores, que son llamados miembros "O".



- Países miembro de ISO con derecho a voto.
- Miembros corresponsales (países sin un cuerpo nacional de estandarización).
- Miembros subscriptores (países con pequeñas economías).
- Países no-miembros.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) es una organización independiente y no-gubernamental. Actualmente reúne a más de un millón de empresas y organizaciones en todo el mundo. Es el mayor desarrollador mundial de estándares internacionales voluntarios y facilita el comercio mundial al proporcionar estándares comunes entre países. Se han establecido cerca de veinte mil estándares. **Uno de éstos corresponde a la Norma ISO 9001- Sistemas de Gestión de Calidad – y su familia de Normas ISO 9000.**

La serie de las ISO 9000 promueven un enfoque basado en procesos y se compone de las siguientes Normas:

- **ISO 9001:** Es el estándar internacional de carácter certificable (dentro de la familia ISO 9000) que regula los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC).
- **ISO 9000:** “Fundamentos y vocabulario” utilizado en la serie de Normas ISO 9000. No es de carácter certificable.
- **ISO 9004:** contiene a la ISO 9001, y además amplía cada uno de los puntos con más explicaciones y casos, e invita a los implantadores a ir más allá de los requisitos con nuevas ideas, que apunta a la eficiencia del sistema. No es de carácter certificable.
- **ISO 19011** en su nueva versión 2018, detalla los requisitos para realizar las auditorías de un sistema de gestión ISO 9001 y también para el sistema de gestión medioambiental establecido en ISO 14001.

El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. El comité responsable de estas normas es el ISO/TC 176, Gestión y Aseguramiento de la Calidad, Subcomité SC 2, Sistemas de la Calidad.

Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo.

ISO tiene establecida una frecuencia de revisión estimada en las normas de 5 años para mantener al día sus contenidos y requisitos y adaptarlas a las últimas tendencias y cambios que se producen en el contexto normativo.

IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación) es el representante de Argentina en ISO. Se trata de una asociación sin fines de lucro cuyas finalidades específicas, en su carácter de Organismo Argentino de Normalización, son establecer normas técnicas, sin limitaciones en los ámbitos que abarquen, además de propender al conocimiento y la aplicación de la normalización como base de la calidad, promoviendo las actividades de certificación de productos y de sistemas de la calidad en las organizaciones para brindar seguridad al usuario.

Dependiendo del país, puede denominarse la misma norma "ISO 9001" de diferente forma agregándose la denominación del organismo que la representan dentro del país: UNE-EN-ISO 9001:2015 (España), IRAM-ISO 9001:2015 (Argentina), NTC-ISO 9001:2015 (Colombia), etc., acompañada del año de la última actualización de la norma.

Nos encontramos actualmente en la quinta versión oficial de la norma ISO 9001 vigente desde el 15 de Septiembre de 2015.

**Los epígrafes que forman parte de su actual estructura son los siguientes:**

- 0. Introducción
- 1. Alcance
- 2. Referencias normativas
- 3. Términos y definiciones.
- 4. **Contexto de la organización**
  - 4.1. Comprender la organización y su contexto
  - 4.2. Comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas
  - 4.3 Determinar el alcance del sistema de gestión de la calidad
  - 4.4 Gestión de la calidad
- 5. **Liderazgo**
  - 5.1. Liderazgo y compromiso
  - 5.2 Política de calidad
  - 5.3 Funciones de la organización, responsabilidades y autoridades
- 6. **Planificación**
  - 6.1 Acciones para afrontar riesgos y oportunidades
  - 6.2 Objetivos de calidad y planificación para lograrlos
  - 6.3 Planificación de los cambios
- 7. **Soporte**
  - 7.1 Recursos

- 7.2 Competencia
- 7.3 Conciencia
- 7.4 Comunicación
- 7.5 Información documentada
- **8. Operación**
  - 8.1 Planificación y control operativo
  - 8.2 Determinación de las necesidades del mercado y de las interacciones con los clientes
  - 8.3 Planificación operacional
  - 8.4 Control de la prestación externa de bienes y servicios
  - 8.5 Desarrollo de productos y servicios
  - 8.6 La producción de bienes y prestación de servicios
  - 8.7 Liberación de bienes y servicios
  - 8.8 No conformidades de bienes y servicios
- **9. Evaluación del desempeño**
  - 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación
  - 9.2 Auditoría Interna
  - 9.3 Revisión por la dirección
- **10. Mejora**
  - 10.1 No conformidad y acciones correctivas
  - 10.2 Mejora

## **NORMA ISO 9001:2015...INTERPRETACIÓN DE SU CONTENIDO<sup>1</sup>**

Es requisito adoptar, en la Organización, TODOS los aspectos contemplados en el Modelo ISO 9001:2015, ante la decisión estratégica de desarrollar su implementación. **El texto completo de la Norma se encuentra disponible en el Anexo I del presente documento.**

**En este punto, encontrarán una interpretación del texto de cada capítulo que conforma la Norma (del 0 al 10), a fin de introducirnos en la materia.**

### **Capítulo 0 - Generalidades**

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Los beneficios potenciales para una organización, de implementar un sistema de gestión de la calidad, basado en esta Norma Internacional son:

- a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;

---

<sup>1</sup> Texto completo de la Norma ISO 9001:2015 “Sistemas de Gestión de la Calidad”. Todos los requisitos de la Norma deben ser aplicados en una Organización para el diseño, implementación y certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

- b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos. Asimismo, adopta el enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones.

El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia.

El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan.

El cumplimiento permanente de los requisitos y la consideración constante de las necesidades y expectativas futuras, representa un desafío para las organizaciones en un entorno cada vez más dinámico y complejo. Para lograr estos objetivos, la organización podría considerar necesario adoptar diversas formas de mejora además de la corrección y la mejora continua, tales como el cambio abrupto, la innovación y la reorganización.

### **Principios de la gestión de la calidad**

Esta Norma Internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad, éstos son:

- enfoque al cliente;
- liderazgo;
- compromiso de las personas;
- enfoque a procesos;
- mejora;
- toma de decisiones basada en la evidencia;
- gestión de las relaciones.

### **Enfoque a procesos**

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente.

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización.

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- a) la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
- b) la consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- c) el logro del desempeño eficaz del proceso;
- d) la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

La Figura 1 proporciona una representación esquemática de cualquier proceso y muestra la interacción de sus elementos. Los puntos de control del seguimiento y la medición, que son necesarios para el control, son específicos para cada proceso y variarán dependiendo de los riesgos relacionados.

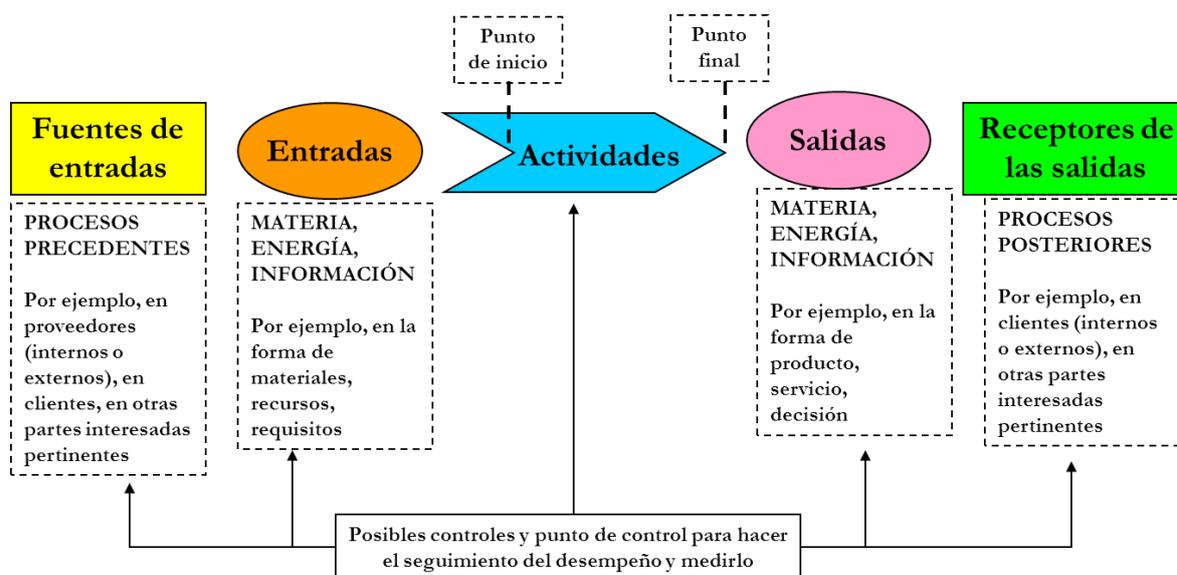
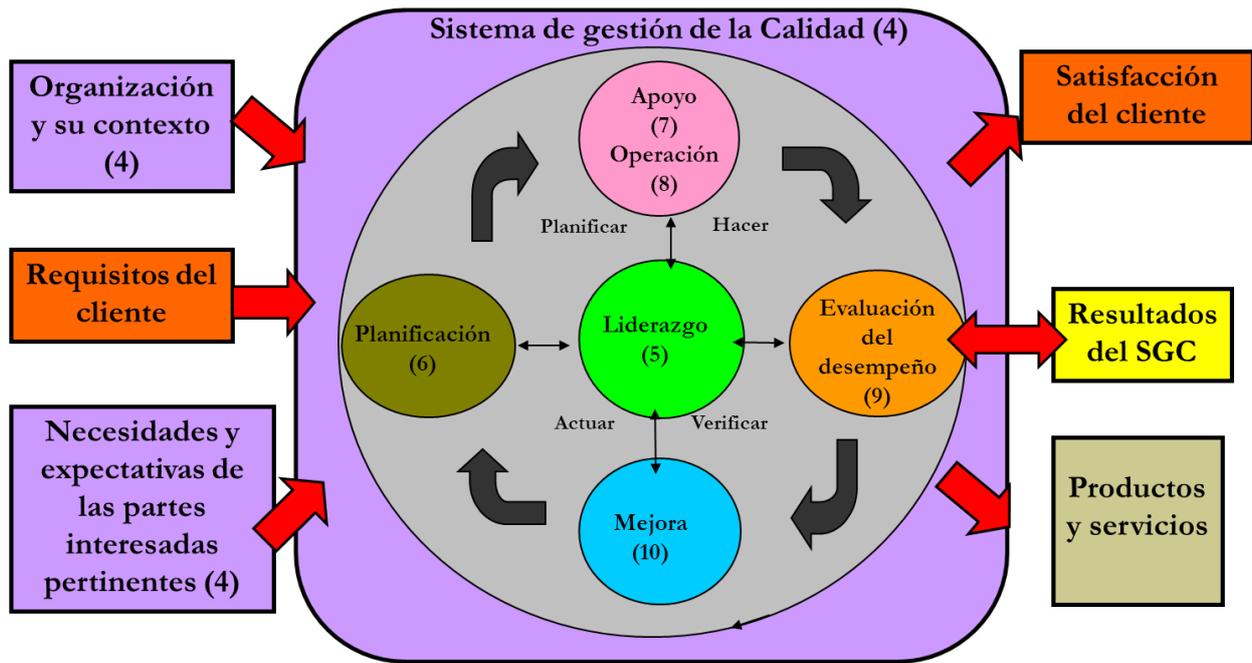


Figura 1 - Representación esquemática de los elementos de un proceso

### Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar

El ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo. La Figura 2 ilustra cómo los Capítulos 4 a 10 pueden agruparse en relación con el ciclo PHVA.



Nota: Los números entre paréntesis hacen referencia a los capítulos de esta Norma Internacional.

Figura 2 - Representación de la estructura de esta Norma Internacional con el ciclo PHVA.

El ciclo PHVA puede describirse brevemente como sigue:

- **Planificar:** establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;
- **Hacer:** implementar lo planificado;
- **Verificar:** realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
- **Actuar:** tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

### Pensamiento basado en riesgos

El pensamiento basado en riesgos es esencial para lograr un sistema de gestión de la calidad eficaz. El concepto de pensamiento basado en riesgos ha estado implícito en ediciones anteriores de esta Norma Internacional, incluyendo, por ejemplo, llevar a cabo acciones preventivas para eliminar no conformidades potenciales, analizar cualquier no

conformidad que ocurra, y tomar acciones que sean apropiadas para los efectos de la no conformidad para prevenir su recurrencia.

Para ser conforme con los requisitos de esta Norma Internacional, una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Abordar tanto los riesgos como las oportunidades establece una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos.

Las oportunidades pueden surgir como resultado de una situación favorable para lograr un resultado previsto, por ejemplo, un conjunto de circunstancias que permita a la organización atraer clientes, desarrollar nuevos productos y servicios, reducir los residuos o mejorar la productividad. Las acciones para abordar las oportunidades también pueden incluir la consideración de los riesgos asociados. El riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos. Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultado oportunidades.

## **Capítulo 1 - Objeto y campo de aplicación**

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización:

- a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y
- b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo o tamaño, o los productos y servicios suministrados.

## **Capítulo 2 - Referencias normativas**

## **Capítulo 3 - Términos y definiciones**

Para los fines de este documento, se aplican los términos y definiciones incluidos en la Norma ISO 9000:2015, Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario.

## **Capítulo 4 - Contexto de la organización**

Existen cuestiones externas e internas a la organización que pueden afectar al propósito de la misma y su dirección estratégica, y que por tanto deben tenerse en cuenta en el Sistema de Gestión de la Calidad. Son aspectos que pueden intervenir en la capacidad de la organización para conseguir los resultados deseados.

Es la primera vez que este tema se contempla en la norma ISO 9001, aunque en la mayoría de las organizaciones es una práctica habitual dentro de su planeación estratégica. Al fin y al cabo, el objetivo de introducir esta cláusula es conseguir una alineación entre la planificación estratégica y la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Para llevar a cabo el cumplimiento de este requisito podemos emplear la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El análisis FODA se puede definir como un análisis estratégico fundamentado en la detección de elementos internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) que constituyen un diagnóstico de la capacidad competitiva de la organización.

Se basa en indicadores que justifican cada uno de los elementos que lo componen, pudiendo cuantificarlos para definir, en el desarrollo del plan estratégico, nuestros objetivos.

Las partes interesadas y sus requisitos se convierten en factores clave, aunque desde siempre lo han sido, del Sistema de Gestión de la Calidad para proporcionar productos y servicios que satisfagan dichos requisitos.

Tanto las partes interesadas como sus requisitos van cambiando con el tiempo, por lo que son objeto de revisión periódica.

Cuando hablamos de partes interesadas nos estamos refiriendo a clientes, usuarios, socios, personas de la organización, proveedores externos, sindicatos, gobiernos...

Si tomamos una organización tipo como ejemplo podemos enumerar a las siguientes partes interesadas:

- Clientes. Respecto a ellos debemos cuidar la calidad de nuestros productos y/o servicios, la fidelización y su satisfacción.
- Proveedores. Los temas más relevantes a tratar con ellos son las alianzas estratégicas y la calidad concertada.
- Personal. Cuando hablamos de personal como parte interesada nos estamos refiriendo a seguridad laboral, desarrollo personal y profesional y satisfacción del personal.
- Competidores. Es muy importante hacer una investigación de la competencia para evitar ser desbancados y estar alerta en cuanto a innovación y desarrollo, imagen de marca y posicionamiento.
- Sociedad. Debemos cuidar aspectos como el respeto al medio ambiente, el impacto de nuestra actividad en la sociedad y nuestra imagen organizacional.

ISO 9001:2015 quiere que el alcance sea mucho más concreto. Detalla además que en el alcance se debe considerar tanto las cuestiones de la comprensión de la Organización y su contexto y de la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Este capítulo también hace referencia a los casos en que algún requisito de la norma no se pueda aplicar. Cuando esto ocurra debemos asegurarnos que la no aplicación del requisito en cuestión no afecta a la capacidad de la organización de aportar conformidad a los productos y servicios.

El Sistema de Gestión de la Calidad es un conjunto de elementos interrelacionados que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos con el fin de lograr dichos objetivos.

Un sistema de gestión puede definirse para determinadas disciplinas, para las finanzas de la Organización, asuntos operacionales o la gestión de la calidad.

Lo que hay que tener en cuenta es que todo sistema de gestión tiene límites y hay aspectos donde los requisitos que lo definen pueden aplicarse o no. Esto es lo que llamamos alcance de un sistema de gestión.

La determinación del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad incluye los procesos necesarios para garantizar que el sistema contiene todo el trabajo necesario para completar las actividades planificadas con éxito.

A la hora de fijar el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 lo más importante es definir y controlar que se incluye y que no se incluye en dicho sistema.

El modelo de la Norma ISO 9001:2015 pone de manifiesto la gestión por procesos, como uno de los aspectos claves..

En relación a ello la organización debe concretar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y su aplicación.

Incluye requisitos que la Organización debe determinar en relación al enfoque basado en procesos, tales como:

- Insumos necesarios y resultados esperados de estos procesos.
- Recursos necesarios y su disponibilidad.
- Riesgos y oportunidades en conformidad y el planificar y ejecutar las acciones apropiadas para hacerles frente.
- Oportunidades de mejora de los procesos y el sistema de gestión de la calidad.

## **Capítulo 5 - Liderazgo**

Podemos hablar de liderazgo y compromiso según el Sistema de Gestión de la Calidad con respecto al cliente/usuario/ciudadano/beneficiario.

La norma quiere que la dirección se encuentre implicada con el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), demostrando el liderazgo, conociendo mucho a sus clientes/usuarios/ciudadanos/beneficiarios y determinando los riesgos y las oportunidades que afecten a la conformidad de todos los servicios y productos que ofrece.

El capítulo se desglosa en dos temas claves:

- Liderazgo y compromiso para el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Enfoque al cliente/usuario/ciudadano/beneficiario.

Aquí encontramos las obligaciones que tiene la dirección de la organización al demostrar el liderazgo y el compromiso que exige la norma ISO 9001. La organización tiene que promover la mejora continua y el enfoque basado en procesos.

Asimismo, debe estar orientada hacia el cliente/usuario/ciudadano/beneficiario. La dirección tiene que demostrar su compromiso y liderazgo enfocado al cliente asegurando una serie de elementos que la norma propone, como puede ser:

- Determinar y cumplir con todos los requisitos legales y del cliente.
- Proporciona de forma coherente productos y servicios que cumplen los requisitos de la norma.

La política de calidad es un documento que se encuentra respaldado por la dirección. En la norma ISO 9001:2015 se divide este apartado en dos:

En el primero se describen todos los requisitos que cumplen política de la calidad, además de adecuarse a la organización.

En el segundo se deben incluir todas las obligaciones que se deben cumplir, como puede ser la disponibilidad de los productos para las partes interesadas.

Se puede destacar que es un documento que se debe aplicar y adecuar al contexto de la Organización, no solamente al propósito de ésta.

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes quedan asignadas, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.

## **Capítulo 6 - Planificación**

En este apartado se plasma gran parte de lo que quiere transmitir la norma ISO 9001:2015. El objetivo que persigue es asegurar que el Sistema de Gestión de la Calidad funciona de forma correcta y que se obtienen todos los resultados que se esperan, además se tiene que realizar una planificación de las acciones que harán frente a todos los riesgos y las oportunidades.

La gestión del riesgo planteada sustituye a la que se han conocido hasta ahora cómo acciones preventivas. La norma ISO 9001:2015 no establece la metodología de gestión de riesgos que se deben utilizar para identificar, analizar y evaluar todos los riesgos ligados a procesos, para reducir o eliminar todos los fallos que derivan de los riesgos y se gestionan éstos de una manera proactiva.

Las metodologías que se aplican pueden ser ISO 31000. Son una serie de normas que se establecen por los principios de diseño e implementación para mantener una gestión de los riesgos de forma sistemática y transparente de cualquier forma de riesgo o cualquier contexto.

La norma ISO 31000 define el riesgo de situaciones negativas que pueden suponer pérdidas, cómo son situaciones positivas de riesgos que ofrecen oportunidades.

También se incluyen todas las características que deben reunir los objetivos de la calidad de la organización, deben ser coherentes y medibles, además deben dar respuesta a cómo se va a realizar y quién será la persona responsable.

La organización debe establecer los objetivos de calidad para realizar todas las funciones pertinentes y los procesos dentro del Sistema de Gestión de la Calidad. La organización tiene que decidir las funciones, los niveles y los procesos pertinentes al SGC. Los objetivos de calidad tienen que ser coherentes con la política de calidad de la Organización y ser notorio para establecer la conformidad de los productos y los servicios, además de la mejora en la satisfacción del cliente/usuario/ciudadano/beneficiario.

Los objetivos de la calidad tienen que medirse y los requisitos legales deben estar vigilados para determinar si se cumplen o no. Se deben realizar comunicaciones cada cierto tiempo que tienen que estar actualizadas según surja la necesidad.

La organización tiene que establecer una planificación para determinar cómo se logra el cumplimiento de cada uno de los objetivos de calidad.

La Organización Internacional de Estandarización (ISO) quiere que los casos en los que se deban realizar cambios en el Sistema de Gestión de la Calidad que influyan en la satisfacción del cliente/usuario/ciudadano/beneficiario cuente con una planificación según la metodología.

La norma ISO 9001:2015 introduce este requisito para poder realizar una serie de directrices que se tienen que cumplir.

Cuando la organización determina que existe una necesidad de modificar alguna de las partes que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad, se realiza de forma controlada.

Todos los cambios se tienen que planificar y después se deben ratificar. Se debe evaluar la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad ya que puede verse comprometida como el resultado al realizar el cambio. La organización tiene que considerar si existen suficientes recursos disponibles para realizar el cambio y si existen cambios en los responsables o los niveles de autoridad.

## **Capítulo 7 - Apoyo**

El proceso de soporte tiene en cuenta todos los recursos internos y externos, por lo que se incorpora el concepto de servicios subcontratados. Por lo que resulta de gran importancia identificar a todos los proveedores de la organización.

Para evaluar a los proveedores será importante:

- Establecer todos los acuerdos para el servicio.
- Que conozcan la forma de evaluación y en que se basa.
- Hacerles llegar informes cada cierto tiempo sobre los resultados de la evaluación.
- Contar con una política de trabajo transparente que ofrezca confianza.

Cuando se habla de recursos será necesario incluir a las personas, los ambientes para la operación de proceso, la infraestructura, los recursos de seguimiento, conocer el “modo de hacer” de la organización, etc.

Todos los recursos que se pueden utilizar se recogen en este apartado de la norma ISO 9001:2015, y en cada uno se indican cuáles son las obligaciones de la organización y las consideraciones que deben tener en cuenta.

En el apartado 7.1.1 requiere que la organización determine de forma inicial, el proporcionar los recursos necesarios para establecer, implementar, mantener y mejorar de forma continua los Sistemas de Gestión de la Calidad.

El apartado 7.1.2 requiere que la organización cuente con el personal necesario para realizar un funcionamiento eficiente del Sistema de Gestión de la Calidad y el proceso con

el fin de cumplir de forma constante con todos los requisitos legales y los reglamentos del cliente.

Durante el apartado 7.1.3 requiere que se identifique, proporcione y mantenga la infraestructura necesaria para que los procesos operen con eficiencia.

En el apartado 7.1.4 se habla del ambiente para el buen funcionamiento de los procesos, ya que la organización requiere que se determinen, proporcionen y mantengan un buen ambiente para la operación de los procesos.

Dentro del 7.1.5 la organización usa la medición para demostrar que los productos y servicios cumplen con todos los requisitos, se tiene que asegurar que se proporcionan todos los recursos necesarios para asegurarse que los resultados, al realizar la medición y el control, son válidos.

Por último, el apartado 7.1.6 sobre el conocimiento organizativo hace que la organización se asegure de que obtiene todos los recursos de conocimiento necesarios para responder a los cambios en el funcionamiento de los procesos y su relación con el cliente.

La competencia significa la capacidad con la que se aplican los conocimientos y las habilidades con el fin de conseguir los resultados previstos.

Con este concepto, no solo se busca la identificación de los perfiles de cargo, el plan de capacitación, las actas de formación y la ficha personal, sino que también se busca asegurarse que todas las tareas que requieren los procesos clave de la organización que se cubren de conocimiento del personal que existe en la misma, las competencias tienen que ser validadas.

En este apartado encontramos todas las obligaciones que debe cumplir una organización con respecto a esta situación.

La organización tiene que determinar la competencia para las personas que llevan a cabo un trabajo bajo su propio control. Una vez que se han establecido los requisitos de la competencia, la organización tiene que garantizar que las personas poseen las competencias necesarias, siempre en base a su formación, experiencia, educación, etc.

Tomar conciencia sobre la calidad toma gran importancia en la ISO 9001. Se habla mucho de todos los elementos sobre los que se tiene que tomar conciencia y las consecuencias que puede acarrear que no se cumplan los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Todos los requisitos son aplicados a las personas que llevan a cabo un trabajo bajo el control de la Organización. Las personas que realizan un trabajo según el control de la Organización tienen que ser conscientes de la política de calidad, los objetivos de calidad que persigue la Organización también son relevantes, la forma en la que constituyen a la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad y las implicaciones de no mantener los requisitos de dicho sistema.

La norma ISO 9001:2015 quiere incrementar la precisión en aspectos de comunicación externa e interna para que sea mucho más eficiente, se deben establecer

canales de comunicación con los que se tenga claro qué, cuándo y con quién vamos a realizar la comunicación.

Una organización tiene que establecer de cierta forma lo que quiere comunicar sobre diferentes asuntos del sistema de gestión. Resulta muy importante saber cómo y cuándo realizar la comunicación para así llevar un seguimiento.

En el apartado 7.5 se informa a la organización de la información que se tiene que incluir en el Sistema de Gestión de la Calidad.

Se incluyen todas las indicaciones sobre la creación y la actualización de la información, además del control que se ejerce sobre la misma. La norma ISO 9001:2015 ofrece las obligaciones que las organizaciones tienen que cumplir al respecto.

El SGC de una organización tiene que incluir toda la información documentada que requiere la norma ISO 9001, por lo que se debe identificar como algo necesario para que el Sistema de Gestión de la Calidad funcione bien.

Cuando se genera o se actualiza la información documentada, la organización tiene que asegurarse de que se identifica, se describe, se revisa que sea idóneo y adecuado para poder ser aprobado.

Se establece que la organización deberá controlar la información documentada para así asegurarse de que se encuentra disponible cuando sea necesario y que esto es adecuado para su utilización.

La organización tiene que determinar cómo será la distribución, el acceso, la recuperación y la utilización de dicha información documentada.

## **Capítulo 8 - Operación**

Nos encontramos en el capítulo más largo de la Norma ISO 9001:2015.

La organización tendrá que realizar una planificación para implementar y controlar todos los procesos que son necesarios para que se cumplan los requisitos de la producción de productos y prestación de servicios. Las organizaciones deben seguir todas las indicaciones del apartado de la norma ISO 9001:2015.

Una organización deberá planificar, ejecutar y controlar todos los procesos identificados dentro del SGC con fin de cumplir con todos los requisitos de la entrega de los productos y servicios, y además se puede poner en marcha las acciones determinadas como resultado de la evaluación de riesgos.

Durante este apartado se abordan los siguientes temas:

- Comunicación con el cliente/usuario/ciudadano/beneficiario
- Determinar todos los requisitos relativos a los servicios y productos
- Revisar los requisitos que se relacionan con los productos y servicios

Cuando se habla del proceso de comunicación debe ser relativo a las consultas, contratos, atención de pedidos, información relacionada, etc. de los servicios y productos.

La norma ISO 9001:2015 quiere que se tengan en cuenta a todos los clientes potenciales, y por lo tanto realizar un análisis del entorno.

La norma ISO 9001 incluye todos los requisitos que se relacionan con los productos y los servicios que la organización debe revisar.

Las obligaciones que debe cumplir la organización se encuentran incluidas en los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

Se requiere que una organización ponga en marcha todos los procesos que permiten la realización de la comunicación con todos los clientes/usuarios/beneficiarios en materias que se relacionan con los productos y los servicios. Se debe poner en marcha todos los procesos que garanticen el cumplimiento de los requisitos de los productos y los servicios ofrecidos por la organización.

El proceso de diseño y el desarrollo de productos y servicios que constituye una etapa importante cuando el cliente/usuario/ciudadano/beneficiario y otras partes interesadas no establecen ciertos requisitos. La ISO 9001:2015 tiene una sección en la que se abordan todos los intereses relativos a:

- a) Planificar el diseño y el desarrollo, recogiendo todas las consideraciones que deben tenerse en cuenta por la organización para establecer las diferentes etapas y controles, para realizar el diseño y el desarrollo.
- b) Elementos de entrada para realizar el diseño y el desarrollo, con los cuales se señalan todos los elementos que tienen que constituir las entradas para el diseño y el desarrollo de productos y servicios, como pueden ser los requisitos legales o las normas que la organización tenga pactado implementar o establecido.
- c) Controles en el diseño y el desarrollo, con lo que se indican todos los aspectos que se deben tener en cuenta para garantizar que la organización realice los controles necesarios en el proceso de diseño y desarrollo.
- d) Elementos de salida del diseño y el desarrollo, éstos deben cumplir con una serie de características que hagan válidos tales elementos para el siguiente proceso.
- e) Si existen cambios en los elementos de entrada y salida deben ser detectados e identificados por la organización, además se deben controlar para que no se produzca ningún impacto que perjudique a los clientes/usuarios/ciudadanos/beneficiarios.

Por otra parte, las organizaciones tienen que estar atentas a los procesos, productos y servicios que son suministrados de forma externa en nombre de la propia organización, para la provisión del producto o la prestación del servicio.

La norma ISO 9001:2015 se refiere a otras empresas u otras organizaciones que pueden realizar productos o prestar servicios (o parte de éstos) en el nombre de la organización.

El control que se debe realizar sobre los proveedores depende de:

- Los riesgos que se detecten y los impactos que genere.
- El grado que tenga de control el proveedor sobre su proceso fuera de su organización.
- La capacidad del control y la capacidad de garantizar la eficiencia de los mismos.

Este apartado de la norma se encarga de revisar y considerar ciertos aspectos, como son:

- Tipo y alcance de control de la provisión externa.
- Información para los proveedores.

La norma añade aspectos a tener en cuenta en el momento de determinar el tipo y el alcance de los controles para aplicar la provisión externa de procesos, productos y servicios, además de comunicar a todos los proveedores externos los requisitos que se aplican para las distintas cuestiones.

La propiedad del cliente y de los proveedores debe ser protegida por la organización. Si surge algún problema que produzca su deterioro o pérdida se debe informar a las personas oportunas.

Es muy importante, que no sólo nos centremos en las propiedades materiales, sino también las intelectuales y los datos personales.

Es muy importante mantener la conformidad del producto durante la producción, por lo que la norma ISO 9001:2015 tiene un apartado específico para la preservación de los insumos o productos.

En el apartado de “Actividades posteriores a la entrega” la norma ISO 9001:2015 pretende recordar la responsabilidad que tiene la organización tras la prestación del servicio o producto.

Asimismo, la norma ISO 9001:2015 busca que los cambios que pueden afectar al Sistema de Gestión de la Calidad se hagan de una forma planificada, definiendo una forma sistemática para asignar recursos y establecer ciertas responsabilidades.

La norma ISO 9001:2015 se preocupa porque la liberación de productos y servicios no se lleve a cabo hasta que se hayan completado todas las disposiciones.

La norma exige que se mantengan los registros de quién autoriza la liberación de todos los productos y los servicios necesarios para la entrega al cliente.

Se requiere que la organización realice controles para garantizar que los productos y los servicios sean correctos y cumplan con los requisitos necesarios antes de que se destine a los clientes/usuarios/ciudadanos/beneficiarios.

Es esencial realizar un control sobre todos los productos o servicios no conformes, para que éstos no sean utilizados y/o entregados.

En caso de verificarse servicios que tengan una no conformidad se deberán emprender acciones correctivas. Asimismo, dicho apartado propone que sea necesario tomar las acciones necesarias para tratar los elementos de salida del proceso, servicios y productos.

Se requiere que la organización asegure todas las cuestiones o problemas con los productos y servicios identificados y controlados para evitar que sean utilizados o entregados a los clientes/usuarios/ciudadanos/beneficiarios. Se adoptarán medidas para conseguir que cualquier tipo de problema se identifique y se corrija.

## **Capítulo 9 - Evaluación de Desempeño**

En este apartado la norma ISO 9001:2015 se centra en todos los aspectos de control que deben existir para asegurar el buen funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad en su conjunto.

Se debe determinar qué aspectos son necesarios seguir, medir, analizar y evaluar; todos los métodos que se emplean y se deben emplear en las actividades.

La norma no especifica mediante que método se obtiene la información, ya que no es un requisito obligatorio.

La organización decide lo que debe evaluar para determinar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad. De la misma forma, se tiene que asegurar la satisfacción del cliente y la eficacia de los procesos y las operaciones.

Como otro aspecto relevante, podemos decir que la organización debe realizar auditorías internas de su Sistema de Gestión de la Calidad de forma periódica, por lo que tendrá que realizar una planificación. Implementar y mantener un programa de auditoría que detalle los objetivos y el alcance de cada auditoría. Los resultados de la auditoría se deben poner a disposición de la alta dirección para que sean considerados durante la revisión por la dirección.

La revisión por la dirección del Sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta mediante la cual se evalúa la conveniencia, la adecuación y la eficacia en el funcionamiento de dicho sistema. La norma ISO 9001:2015 incluye las consideraciones que deben tener en cuenta, además de las decisiones y las acciones que se tienen que incluir.

Como resumen podemos decir que la alta dirección de la organización revisa su Sistema de Gestión de la Calidad de forma regular. La revisión debe tener en cuenta todos los cambios que se produzcan en la prestación de los servicios, productos, en el funcionamiento de los procesos, en la dirección estratégica y en sistema en su conjunto.

## **Capítulo 10 - Mejora**

La oportunidad de mejora es clave para lograr cumplir con los requisitos del cliente/usuario/ciudadano/beneficiario e incrementar la satisfacción del cliente.

La mejora continua no puede limitarse únicamente a las acciones reactivas del sistema, como las acciones correctivas o el análisis de datos.

Las organizaciones deben tomar ciertas iniciativas para realizar proyectos de mejora que tienden a fortalecer el Sistema de Gestión de la Calidad.

La norma ISO 9001:2015 establece una serie de acciones que se deben realizar cuando se detecte una no conformidad.

Las no conformidades se producen cuando se incumplen diferentes requisitos. Éstos pueden ser legales, de la norma ISO 9001, interno del propio Sistema de Gestión que se ha establecido por la organización o han sido expresados por los clientes/usuarios/ciudadanos/beneficiarios.

La organización debe actuar en consecuencia cuando se identifica una no conformidad, es decir, tiene que tomar medidas para controlar, corregir y hacer frente a todas las consecuencias que puede traer el incumplimiento de los requisitos. Además, se tienen que tomar medidas de control con las que asegurar los desvíos que se produce dentro de los establecido y acordado por la organización.

Por último, la organización debe establecer las acciones necesarias para identificar los procesos de su organización que tienen un bajo rendimiento u oportunidades, además de utilizar herramientas y metodologías necesarias para investigar las causas de ese bajo rendimiento; y como apoyo para realizar la mejora continua.

La mejora continua es el resultado del nivel de desempeño que realice la organización con su Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015.

### **Otras Normas Internacionales sobre gestión de la calidad y sistemas de gestión de la calidad desarrolladas por el Comité Técnico ISO/TC176**

Las Normas Internacionales descritas a continuación han sido desarrolladas por el Comité Técnico ISO/TC176 para proporcionar información de apoyo para las organizaciones que apliquen esta Norma Internacional, y para proporcionar orientación para las organizaciones que elijan ir más allá de sus requisitos. La orientación o los requisitos contenidos en los documentos citados debajo no aumentan, o modifican, los requisitos de esta Norma Internacional ISO 9001:2015.

La Norma Internacional ISO 9001:2015 es una de las tres normas fundamentales desarrolladas por el Comité Técnico ISO/TC176.

**ISO 9000 Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario** – proporciona una referencia esencial para la comprensión e implementación adecuadas de esta Norma Internacional. Los principios de la gestión de la calidad se describen en detalle en la Norma ISO 9000 y se han tenido en cuenta en el desarrollo de esta Norma Internacional. Estos principios no son requisitos por sí mismos, pero constituyen la base de los requisitos especificados en esta Norma Internacional. La Norma ISO 9000 también define los términos, definiciones y conceptos utilizados en esta Norma Internacional.

**ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos** - (esta Norma Internacional) especifica requisitos orientados principalmente a dar confianza en los productos y servicios proporcionados por una organización y por lo tanto a aumentarla satisfacción del cliente. También se puede esperar que su adecuada implementación aporte otros beneficios a la organización tales como la mejora de la comunicación interna, mejor comprensión y control de los procesos de la organización.

**ISO 9004 – Gestión para el Éxito Sostenido de una Organización** –Enfoque de gestión de la calidad proporciona orientación para las organizaciones que elijan ir más allá de los requisitos de esta Norma Internacional, para considerar un rango más amplio de temas que pueden conducir a la mejora del desempeño global de la organización. La Norma ISO 9004 incluye orientación sobre una metodología de autoevaluación para que una organización sea capaz de evaluar el nivel de madurez de su sistema de gestión de la calidad.

Las Normas Internacionales que figuran a continuación pueden proporcionar asistencia a las organizaciones cuando establecen o buscan mejorar sus sistemas de gestión de la calidad, sus procesos o sus actividades.

**ISO 10001 Gestión de la Calidad – Satisfacción del cliente – Directrices para los códigos de conducta de las organizaciones.** Proporciona orientación a una organización para determinar que sus disposiciones para lograr la satisfacción del cliente cumplen las necesidades y expectativas del cliente. Su uso puede aumentar la confianza del cliente en una organización y mejorar la comprensión del cliente sobre lo que espera de una organización, reduciendo por lo tanto la probabilidad de malentendidos y quejas.

**ISO 10002 Gestión de la Calidad – Satisfacción del cliente – Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones.** Proporciona orientación sobre el proceso de tratamiento de quejas al reconocer y tratar las necesidades y expectativas de quienes reclaman y al resolver cualquier queja recibida. La Norma ISO 10002 proporciona un proceso de quejas abierto, eficaz y de uso fácil, incluyendo la formación de las personas. También proporciona orientación para negocios pequeños.

**ISO 10003 Gestión de la Calidad – Satisfacción del cliente – Directrices para la resolución de conflictos de forma externa a las organizaciones.** Proporciona orientación para la resolución eficaz y eficiente de los conflictos de forma externa por quejas relacionadas con productos. La resolución de conflictos proporciona una vía de reparación cuando las organizaciones no ponen remedio a las quejas de forma interna. La mayoría de las quejas pueden resolverse exitosamente dentro de la organización, sin procedimientos de confrontación.

**ISO 10004 Gestión de la Calidad – Satisfacción del cliente – Directrices para el seguimiento y la medición.** Proporciona directrices sobre acciones para aumentar la satisfacción del cliente y para determinar oportunidades de mejora de los productos, procesos y atributos valorados por los clientes. Tales acciones pueden fortalecer la lealtad del cliente y ayudar a conservar clientes.

**ISO 10005 Sistemas de gestión de la Calidad – Directrices para los planes de la calidad.** Proporciona orientación para establecer y utilizar planes de la calidad como un medio de relacionar los requisitos del proceso, producto, proyecto o contrato con los métodos y prácticas de trabajo que apoyan la realización del producto. Los beneficios de establecer un plan de la calidad suponen una mayor confianza en que los requisitos se cumplirán, de que los procesos están bajo control y de la motivación que esto puede dar a los que participan activamente.

**ISO 10006 Sistemas de gestión de la Calidad – Directrices para la gestión de la calidad en los proyectos.** Es aplicable a proyectos desde pequeños hasta grandes, de simples a complejos, desde un proyecto individual a uno que es parte de un portafolio de proyectos.

La Norma ISO10006 se utiliza por el personal que gestiona proyectos y que necesita asegurarse de que su organización está aplicando las prácticas contenidas en las normas de sistemas de gestión de la calidad de ISO.

**ISO 10007 Sistemas de gestión de la Calidad —Directrices para la gestión de la configuración.** Asiste a las organizaciones a aplicar la gestión de la configuración para la dirección técnica y administrativa a lo largo del ciclo de vida de un producto. La gestión de la configuración puede utilizarse para cumplir los requisitos de identificación y trazabilidad del producto especificados en esta Norma Internacional.

**ISO 10008 Gestión de la Calidad – Satisfacción del cliente – Directrices para las transacciones de comercio electrónico entre empresa y consumidor.** Proporciona orientación sobre cómo las organizaciones pueden implementar un sistema eficaz y eficiente de transacciones de comercio electrónico entre empresa y consumidor (B2C ECT, por sus siglas en inglés) y por lo tanto proporcionar una base para que los consumidores aumenten su confianza en las B2C ECT, las organizaciones aumenten la capacidad para satisfacer a los consumidores y ayuden a reducir las quejas y los conflictos.

**ISO 10012 Sistemas de gestión de las mediciones – Requisitos para los procesos de medición y los equipos de medición.** Proporciona orientación para la gestión de los procesos de medición y la confirmación metrológica del equipo de medición utilizado para apoyar y demostrar el cumplimiento con los requisitos metrológicos. La Norma ISO 10012 proporciona criterios de gestión de la calidad para un sistema de gestión de las mediciones para asegurarse de que se cumplen los requisitos metrológicos.

**ISO/TR 10013 Directrices para la documentación del sistema de gestión de la calidad.** Proporciona directrices para el desarrollo y el mantenimiento de la documentación necesaria para el sistema de gestión de la calidad. El ISO/TR10013 puede utilizarse para documentar sistemas de gestión distintos de los de las normas de sistemas de gestión de la calidad de ISO, por ejemplo, sistemas de gestión ambiental y sistemas de gestión de la seguridad.

**ISO 10014 Gestión de la calidad – Directrices para la obtención de beneficios financieros y económicos.** Está dirigida a la alta dirección. Proporciona directrices para la obtención de los beneficios financieros y económicos a través de la aplicación de los principios de la gestión de la calidad. Facilita la aplicación de los principios de la gestión y la selección de métodos y herramientas que permitan el éxito sostenido de una organización.

**ISO 10015 Gestión de la calidad – Directrices para la formación. Proporciona directrices para asistir a las organizaciones y tratar cuestiones relacionadas con la formación.** La Norma ISO 10015 puede aplicarse cuando se requiera orientación para interpretar referencias a “educación” y “formación” dentro de las normas de sistemas de gestión de la calidad de ISO. Cualquier referencia a “formación” incluye todos los tipos de educación y formación.

**ISO/TR 10017 Orientación sobre las técnicas estadísticas para la Norma ISO 9001.** Explica las técnicas estadísticas que se derivan de la variabilidad que puede observarse en el comportamiento y en los resultados de los procesos, incluso bajo condiciones de aparente estabilidad. Las técnicas estadísticas permiten un mejor uso de los datos disponibles

para asistir en la toma de decisiones, y por tanto, ayudar a mejorar continuamente la calidad de los productos y los procesos para lograrla satisfacción del cliente.

**ISO 10018 Gestión de la calidad – Directrices para la participación activa y la competencia de las personas.** Proporciona directrices que influyen en la participación activa y la competencia de las personas. Un sistema de gestión de la calidad depende de la participación activa de personas competentes y la forma en la que hayan sido introducidas e integradas en la organización. Es crítico determinar, desarrollar y evaluar los conocimientos, las habilidades, el comportamiento y el ambiente de trabajo requerido.

**ISO 10019 Directrices para la selección de consultores de sistemas de gestión de la calidad.** La utilización de sus servicios proporciona orientación para la selección de consultores del sistema de gestión de la calidad y el uso de sus servicios. Proporciona orientación sobre el proceso para evaluar la competencia de un consultor del sistema de gestión de la calidad y proporciona confianza en que los servicios del consultor cumplirán las necesidades y expectativas de la organización.

**ISO 19011 Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión.** Proporciona orientación sobre la gestión de un programa de auditoría, sobre la planificación y realización de una auditoría del sistema de gestión, así como sobre la competencia y la evaluación de un auditor y de un equipo de auditoría. La Norma ISO 19011 pretende que sea aplicada a los auditores, a las organizaciones que implementan sistemas de gestión y a las organizaciones que necesitan realizar auditorías de sistemas de gestión.

**ISO 14001:** Sistemas de Gestión Ambiental.

**ISO 31000:** Gestión de Riesgos.

**IRAM 90600:** Sistemas de Gestión de Reclamos.

**ISO 45001:** Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

**SA 8001:** Responsabilidad Social (**ISO 26000** – guía que establece lineamientos en materia de Responsabilidad Social).

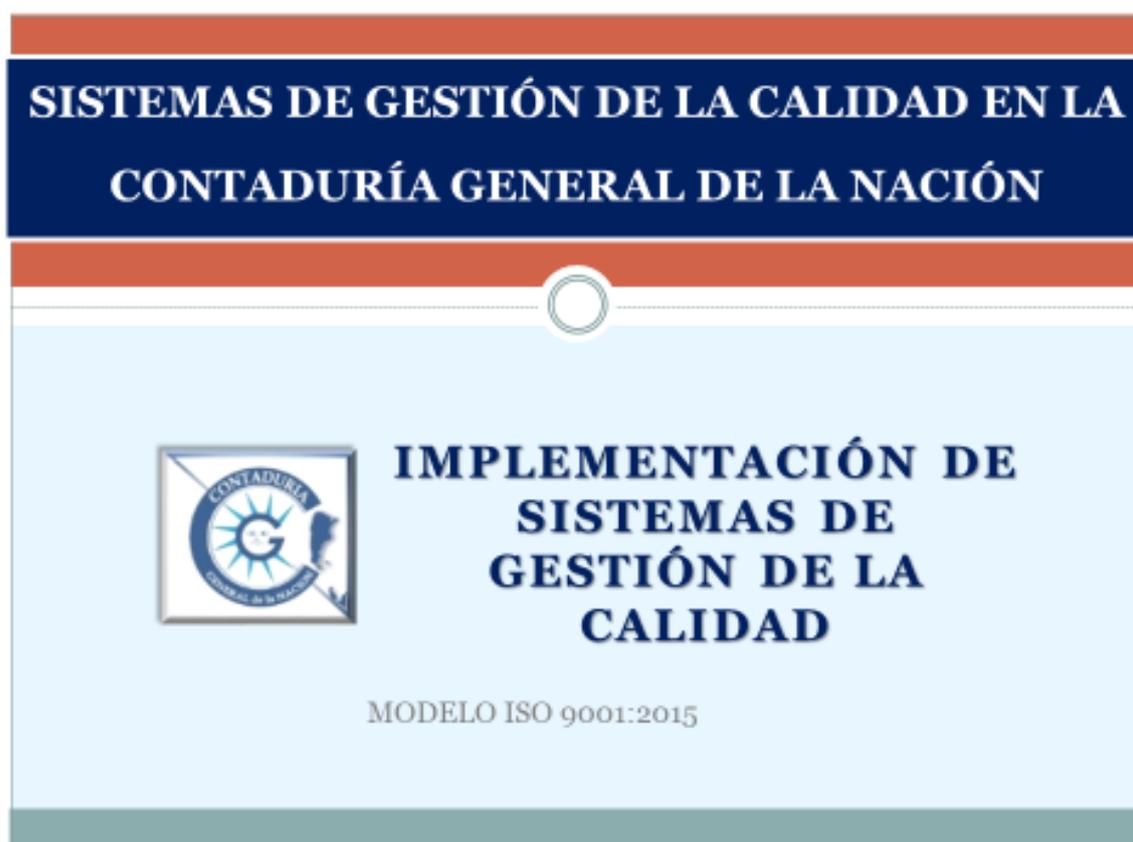
**IRAM 30400:** Sistemas de Gestión de Servicios Turísticos.

**IRAM 30900:** Guía para la Interpretación de la ISO 9001 en la Administración Pública.

### 3. Diagnóstico

*LA CONTADURIA GENERAL DE LA NACIÓN<sup>2</sup>... SU CAMINO HACIA LA MEJORA*

*Implica un nuevo abordaje de la cuestión pública centrada en el ciudadano:  
Promover un Estado sólido, moderno y eficiente, con equipos técnicos  
profesionalizados y capacitados para brindar soluciones y resultados dentro de  
un marco de ética, transparencia y rendición de cuentas.*



La implementación del Modelo ISO 9001:2015 nos permite generar las bases y condiciones para el desarrollo de la buena gestión de nuestras Entidades Públicas, con reconocimiento a nivel nacional e internacional.

---

<sup>2</sup> Las competencias de la CONTADURIA GENERAL DE LA NACIÓN se encuentran detalladas en el Art. 91 de la Ley 24.156 “Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional”.

## SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN



### - MARCO TEÓRICO

La Norma Internacional **ISO 9001** es la Norma sobre Gestión de la Calidad con *mayor reconocimiento* a nivel mundial.

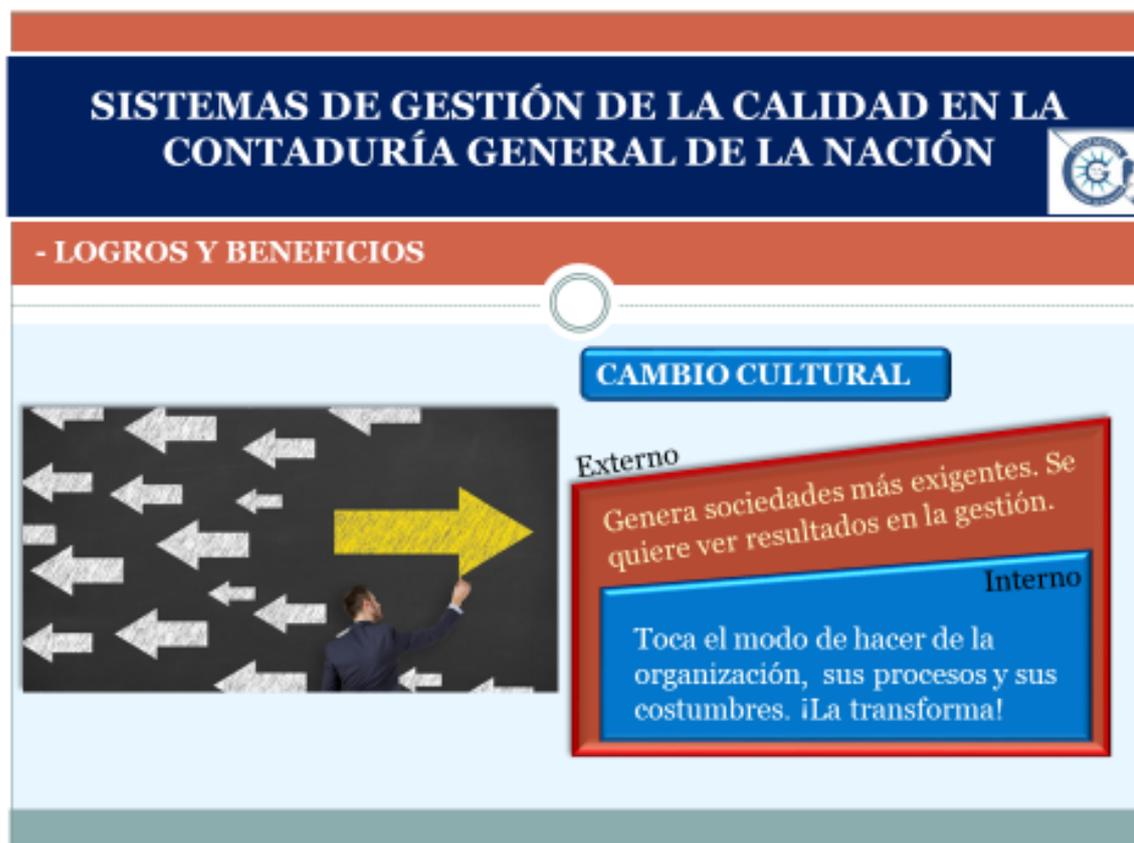
➤ **ISO**: Organización Internacional de Estandarización

Organización para la creación de estándares internacionales compuesta por diversas organizaciones nacionales de normalización.

La Norma ISO 9001 es una Norma de Gestión. Hay Normas ISO que se basan en la estandarización de productos, servicios, estándares para laboratorios y otras. La ISO 9001 se enfoca en la creación y estandarización de **MODELOS DE GESTIÓN**

La ISO 9001 es la Norma de Gestión con mayor número de certificaciones en el mundo. Hoy estamos hablando de 1 Millón de certificaciones a nivel mundial.

## LINEAMIENTOS BAJO LOS QUE TRABAJA EL EQUIPO DE CALIDAD DE LA CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN, A LA HORA DE PRESTAR SUS SERVICIOS HACIA LOS ORGANISMOS PÚBLICOS



Aquí remarcamos los conceptos de “Cultura Organizacional” y “Cambio Cultural”. Un proyecto tan importante y de tanto impacto, como tener un Sistema de Gestión de la Calidad, donde se encuentran involucradas las personas de una Organización, sólo se logrará si generamos una “Cultura” alrededor de dicho método.

Una de los mayores desafíos en generar una “Cultura de Calidad”, de mejora continua y de enfoque al usuario/beneficiario de nuestros servicios.

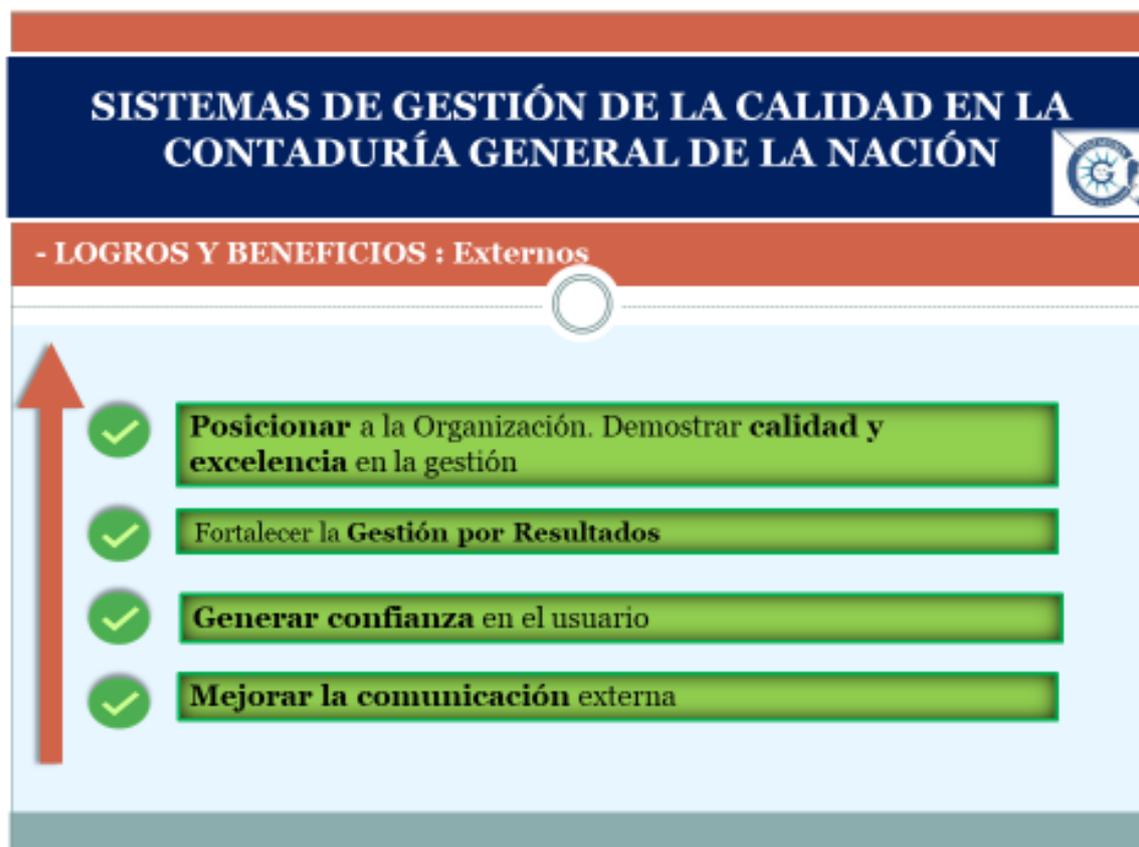
La cultura organizacional se elabora a partir de estándares – conceptos – principios, hasta lograr adquirir en nuestras formas diarias de trabajo todos los conceptos requeridos por la norma ISO 9001:2015.

Se trata de un modo de “hacer, pensar y dirigir” que se inserta en la Organización para su funcionamiento en el día a día.

Esta forma de gestión toca el “modo de hacer” de la Organización, sus procesos y sus costumbres. La transforma!

En cuanto a la mirada externa, estamos convencidos que, al generar una red de Organizaciones más eficientes y exigentes, estamos generando sociedades más eficientes y

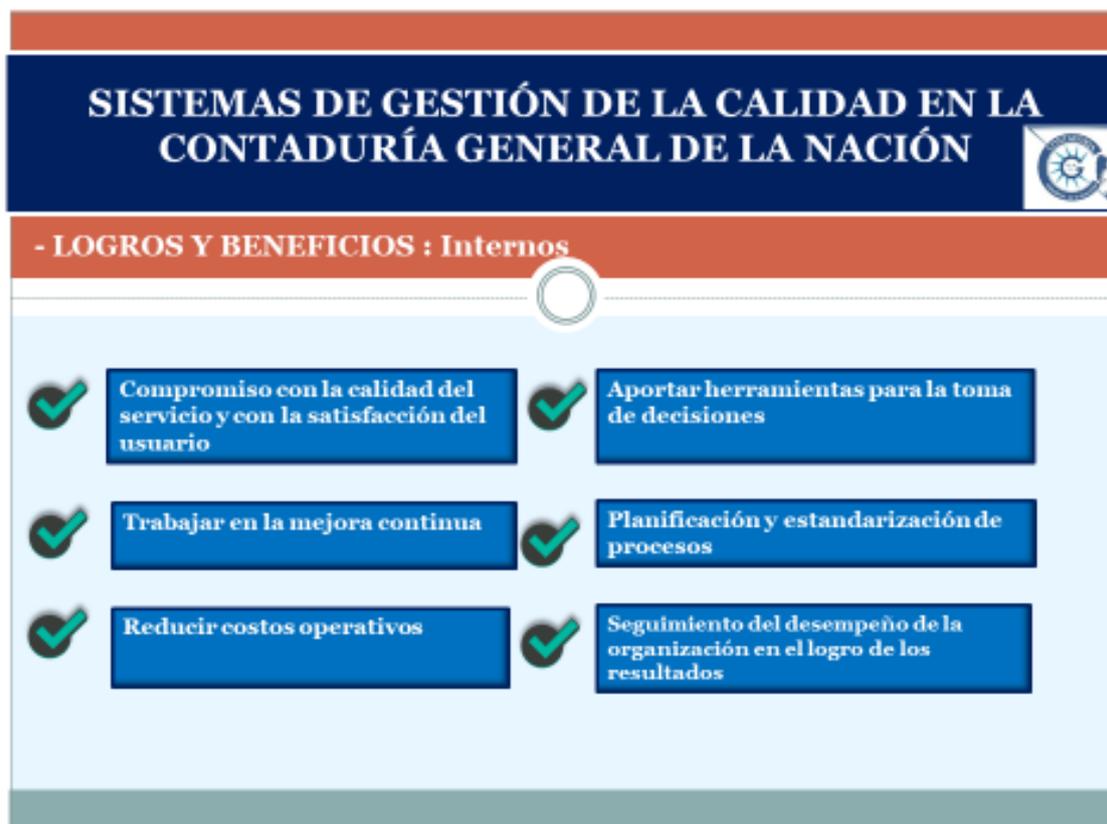
exigentes. Como ciudadanos buscamos ver resultados concretos a partir de las buenas gestiones.



Aquí podemos nombrar los principales beneficios que adquiere una Organización al certificar ISO 9001, desde una mirada externa:

- Posicionar a la Organización. Demostrar calidad y excelencia en la gestión: Aquellas Organizaciones y sus niveles directivos, al alcanzar la certificación logran una posición estratégica. Tal logro les aporta una imagen reforzada dentro de su entorno y respecto de otras organizaciones que aún no han alcanzado la certificación. Funciona como una fuerte herramienta de marketing y de posicionamiento.
- La gestión por resultados: El modelo ISO 9001 nos indica la importancia de trabajar en el establecimiento de objetivos claros y cuantificables. Que es lo que queremos alcanzar, en cuanto tiempo, y bajo que método mediremos su nivel de cumplimiento. De esta forma, nos enfocamos en la medición de nuestra gestión a partir de los resultados obtenidos.
- Generar confianza en el usuario: A partir de la prestación de nuestros servicios bajo estándares de calidad definidos y sostenidos en el tiempo.
- Mejorar la comunicación externa: Para el fortalecimiento de las relaciones con las partes interesadas externas (como ser los usuarios, los proveedores, otros organismos

públicos, la gestión de gobierno, entre otros) cuyas relaciones interfieren en nuestra Organización y en el buen funcionamiento de nuestros procesos.



En la presente imagen podemos leer algunos principales beneficios que adquiere una Entidad, desde su organización interna, debido a la adopción del modelo en el trabajo diario.

- Compromiso con la calidad de servicio y con la satisfacción del usuario: Brindamos servicios con ciertos estándares de calidad y buscamos reducir la brecha entre lo que la Organización brinda y lo que el usuario necesita y/o espera.
- Trabajar en la mejora continua: Es uno de los principios del Modelo. La definición de procesos, la detección y corrección de errores existentes y potenciales para el desarrollo de la mejora, en el día a día.
- Reducción de costos operativos: Un ejemplo claro es la detección de “tiempos muertos”, cuellos de botella, duplicidad de tareas para transformar éstos modos permitiéndonos optimizar el uso de nuestros recursos.
- Aportar herramientas para la toma de decisiones: Se tomarán decisiones basadas en el análisis estadístico, en la verificación de tendencias, en base a cálculos porcentuales. Se busca disminuir las decisiones tomadas al azar y aumentar significativamente aquellas decisiones basadas en lo cuantificado.

- Planificación y estandarización de procesos: Se trabaja bajo el ciclo de Deming – Planificar – Hacer – Verificar – Actuar -. Se aplica para una tarea simple, para la definición de un proceso y para el Sistema de Gestión en su conjunto.
- Seguimiento del desempeño de la organización en el logro de los resultados: Estamos hablando del concepto de medición, análisis, evaluación y mejora para nuestra Organización.

## SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN



**- IMPLEMENTACIÓN:**

Podríamos definir las siguientes etapas para lograr una certificación de calidad:

- **Formación:** Conocer los requisitos normativos, técnicas y métodos posibles.
- **Diagnóstico e Implementación:** Conocer la organización y sus partes. Diseñar y llevar a cabo el SGC. Relevamiento de procesos. Identificar a los usuarios. Establecer objetivos e indicadores. Análisis de riesgo. Implementar mejoras, etc.
- **Certificación:** solicitar la auditoría externa del sistema por parte de algún organismo de certificación.




Aquí llegamos a la identificación de tres grandes etapas para lograr una certificación ISO 9001:

- Formación,
- Diagnóstico e implementación,
- Y Certificación.

En las etapas de “Formación” y “Diagnóstico e Implementación” nuestro equipo de Calidad de la CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN (CGN) trabaja con aquellos Organismos interesados en el desarrollo del Modelo ISO 9001 en sus Organizaciones.

A través de nuestras capacitaciones y asesorías buscamos formarlos en el esquema ISO 9001 e implementar el modelo en la Organización en cuestión.

Respecto de la “Certificación”, una vez que se ha implementado el Sistema en la Entidad, se puede continuar con la etapa de Certificación donde un Organismo evalúa el Sistema de Gestión de Calidad implantado y define si se ha alcanzado la Certificación ISO 9001 en su versión 2015.

Los Organismos de Certificación deben contar con la Acreditación del Organismo Argentino de Acreditaciones - OAA – para otorgar estas Certificaciones.

**SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN**

**- IMPLEMENTACIÓN:**

La aplicación del Modelo requiere de la

- **COORDINACIÓN**
- **COOPERACIÓN**
- **ARTICULACIÓN**

Refiriéndose al trabajo en equipo y entre entidades.

La aplicación del Modelo requiere de la

- Coordinación,
- Cooperación y
- Articulación

Refiriéndose al trabajo en equipo y entre entidades.

Aquí es claro entender el concepto de “enfoque a procesos”, donde las tareas ya no son vistas como partes aisladas sino como un todo.

Cada actividad es parte de un proceso y el conjunto e interrelación de estos procesos conforman un sistema.

Se trata de la importancia de conformar finalmente un enfoque sistémico en una Organización.

LA CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN HA LOGRADO LAS SIGUIENTES CERTIFICACIONES DENTRO DE SU ORGANIZACIÓN

## SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN



«El camino hacia la mejora»



Procesos certificados:

**2006: ARCHIVO GENERAL DE DOCUMENTACIÓN FINANCIERA DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL. (A.G.A.N)**

- ✓ La digitalización de los documentos.
- ✓ La guarda y la descripción de la documentación recibida de acuerdo a la Disposición C.G.N. N° 46/98. La atención a los distintos usuarios del sistema.

**2009: DIRECCIÓN DE PROCESAMIENTO CONTABLE. (D.P.C)**

- ✓ Cancelación de órdenes de pago por transferencia bancaria pagador tesoro .

Se alcanzó la Certificación Internacional ISO 9001:2008. En 2018, se actualizaron y lograron ambos sistemas la recertificación en su versión 2015 manteniéndose hasta la actualidad.

# CERTIFICACIONES ISO 9001:2015 EN LA CGN

## Dirección de Procesamiento Contable

**CERTIFICADO DE SISTEMAS DE GESTIÓN**



IRAM certifica que:

**CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN - TESORERÍA GENERAL DE LA NACIÓN**  
Hipólito Yrigoyen 250 Of. 301 - (C1086AAB) - Ciudad Autónoma de Buenos Aires - República Argentina

posee un Sistema de Gestión de la Calidad que cumple con los requisitos de la norma:

**IRAM - ISO 9001:2015**

Cuyo alcance es:

Cancelación de órdenes de pago por transferencia bancaria pagador tesoro.

Certificado de Registro N°:	9000-2542
Vigencia Desde:	30/11/2018
Hasta:	15/09/2021
Emisión:	12/12/2018



SISTEMAS DE GESTIÓN

Este certificado es válido siempre que la organización mantenga en operación, en condiciones satisfactorias, su Sistema de Gestión de la Calidad y que cumpla con el Acuerdo de Certificación DC-R 010 y el Procedimiento DC-PG 006.

  
Gerencia de Área de Certificación de Sistemas de Gestión

  
Gerente de División

Partner of



OAA



IRAM | Perú 552/6 | C1068AAB | Buenos Aires, República Argentina | [certificacion@iram.org.ar](mailto:certificacion@iram.org.ar) | [www.iram.org.ar](http://www.iram.org.ar)

DC-PL 009



IRAM certifica que:

**CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN - ARCHIVO GENERAL DE DOCUMENTACIÓN FINANCIERA DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL**

Rafael Obligado s/n Dársena "F" Puerto Nuevo - (1425) - Ciudad Autónoma de Buenos Aires - República Argentina

posee un Sistema de Gestión de la Calidad que cumple con los requisitos de la norma:

**IRAM - ISO 9001:2015**

Cuyo alcance es:

Prestación del servicio de digitalización de documentos; guarda y descripción de la documentación recibida de acuerdo a la Disposición N° 46/98 de la Contaduría General de la Nación.

Atención a los usuarios del sistema.

Certificado de Registro N°:	6000-1220
Vigencia Desde:	30/10/2018
Hasta:	15/09/2021
Emisión:	20/11/2018



Este certificado es válido siempre que la organización mantenga en operación, en condiciones satisfactorias, su Sistema de Gestión de la Calidad y que cumpla con el Acuerdo de Certificación DC-R 010 y el Procedimiento DC-PG 006.

  
Gerencia de Área de Certificación de Sistemas de Gestión



  
Gerencia de División



## **SERVICIOS QUE LA CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN BRINDA A LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS FINANCIEROS EN EL ÁMBITO DEL SECTOR PÚBLICO NACIONAL INTERESADOS EN LA MATERIA, DESDE SU ÁREA DE CALIDAD**

LA CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN, pone énfasis en hacer llegar a los Servicios Administrativos Financieros en el Ámbito del Sector Público Nacional, nuestra experiencia en el camino recorrido (el detalle del proceso diseñado internamente se encuentra descrito en el capítulo 1 – sección “Método utilizado para la elaboración del diagnóstico”) a tal fin nos enfocamos en que los organismos interesados puedan acceder:

4. *A la información necesaria que les permita enfocarse en un proyecto de certificación ISO 9001:2015.*
5. *Al desarrollo de un proceso de Asesoría que la CGN pone al alcance de tales organismos.*
6. *Al dictado de cursos de capacitación.*

La Norma ISO 9001 otorga gran importancia a la participación de los empleados como los actores clave en la productividad del Sistema de Gestión de la Calidad y como quienes están en mejor posición para conocer los procesos en los que a diario se desempeñan y sugerir mejoras; bajo este principio clave nos encontramos convencidos de que no puede funcionar eficazmente una organización sin el desarrollo de las competencias necesarias del personal y la necesidad manifiesta de que los integrantes en todos los niveles se involucren completamente, aplicando sus capacidades. Por todo ello hemos trabajado en la conformación y desarrollo de los siguientes cursos:

- *Introducción a la Norma ISO 9001:2015.*
- *Implementación avanzada de Sistemas de Gestión de la Calidad.*
- *Formación de Auditores Internos para Sistemas de Gestión ISO 9001:2015, bajo el modelo de la Norma ISO 19011:2018.*
- *Técnicas para la Mejora y Herramientas Estadísticas.*
- *Gestión de la Calidad en Organismos Públicos.*

7. *A la realización de Auditorías Internas.*

Asimismo, la Norma ISO 9001 pone énfasis en la importancia de las auditorías para el seguimiento y la verificación de la implementación eficaz de una política de organización para la gestión de la calidad. Las auditorías son también una parte esencial de las actividades de evaluación de la conformidad tal como la certificación.

8. *A la implementación de métodos para la Gestión de los Recursos Humanos.*

La Norma ISO 9001, establece la necesidad de determinar y proporcionar los recursos humanos necesarios para implementar y mantener el modelo, asimismo define la importancia en la determinación de la formación, educación y experiencias apropiadas. A partir de éstos lineamientos buscamos dotar a las organizaciones de los conocimientos y las herramientas necesarias para gestionar sus Recursos Humanos existentes, trabajando en el diseño, establecimiento y comunicación de líneas de autoridad y responsabilidades, y en el

incremento de las competencias, formación del personal y políticas de motivación, estas herramientas son:

- Descripción de los puestos laborales y sus atributos requeridos.
- Definición de la estructura formal, jerárquica y oficial, reconocida por todos los miembros de la organización.
- Elaboración e implementación del proceso de evaluación del desempeño del personal, promocionando el desarrollo individual y organizacional.
- Detección de necesidades de capacitación, su planificación y evaluación de la eficacia.

**SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN**

«El camino hacia la mejora»

Se ha capacitado en los últimos años a más de 100 organismos públicos pertenecientes a los Ministerios de:

- Agricultura
- Ciencia y tecnología
- Cultura
- Defensa
- Desarrollo social
- Economía
- Educación
- Justicia
- Relaciones Exteriores y Culto
- Salud
- Seguridad
- Transporte
- Deportes y Turismo
- Obras Públicas
- Desarrollo Productivo

✓ Un total de 15 Ministerios sobre 19 en la estructura actual

LA CONTADURIA GENERAL DE LA NACIÓN ha brindado capacitación, durante los últimos 14 años, a personal de los Organismos y Dependencias Públicas detalladas en el **Anexo II.**

## LA CERTIFICACIÓN ISO 9001:2015 NOS ENFOCA HACIA...

LA CONTADURIA GENERAL DE LA NACIÓN, busca extender dichas metodologías de trabajo en nuestra Nación, ya que estamos convencidos de que la certificación de calidad ISO 9001 en las Organizaciones del Sector Público, hará que mejoren los servicios ofrecidos por nuestras administraciones a cargo, generando mayor transparencia y un modo de actuar más sistemático, buscando un incremento de su eficiencia, buscando ofrecer unos servicios de calidad que permitan tener satisfechos a su público, al ciudadano y todas las partes que se vean afectadas.

Asimismo, somos conscientes de que la mejora de la gestión o la potenciación durante la implementación de las innovaciones van dirigidas a crear sociedades inteligentes y sostenibles. Las ciudades que las conforman están creciendo muy rápido y se convierten en puntos clave para la gestión económica y para la conservación del medio ambiente, por lo que la implementación de la Norma ISO 9001 permite alcanzar notables beneficios partiendo de nuestra cultura y “modo de hacer”.

### SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN



**- CONCLUSIONES:**



**LA CONTADURIA GENERAL DE LA NACIÓN** impulsa la extensión de dichas metodologías de trabajo en las Organizaciones del sector público.

La certificación de calidad ISO 9001 lleva hacia:

- ✓ El ofrecimiento de servicios de calidad para el usuario, el ciudadano y todas las partes que se vean afectadas.
- ✓ Un modo de actuar sistemático basado en el enfoque de procesos.
- ✓ El incremento en la eficacia en las gestiones.

Es importante que la implementación sea una decisión estratégica para una Organización en la búsqueda de la mejora de su desempeño global.

## **PRÓXIMOS DESAFIOS PARA LA CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN...PROYECCIÓN 2021**

1. Llegar con capacitación a más Servicios Administrativos Financieros (SAF) en el Ámbito del Sector Público Nacional para que logren alcanzar un camino hacia la implementación y certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad bajo el Modelo de la Norma ISO 9001:2015.
2. Avanzar en una primer etapa de implementación y certificación ISO 9001, para procesos que conforman la CUENTA DE INVERSIÓN DE LA NACIÓN<sup>3</sup>, dentro de la CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN.
3. Avanzar dentro del Ámbito del Ministerio de Economía con capacitaciones vinculadas a:
  - ✓ Norma ISO 37001:2019 “Sistema de Gestión Antisoborno – Implementación”
  - ✓ Norma ISO 14001:2015 “Introducción e Implementación de Sistema de Gestión Ambiental”

---

<sup>3</sup> De acuerdo con lo establecido en el artículo 75, inciso 8, de la Constitución Nacional, es competencia del Honorable Congreso Nacional el tratamiento de la Cuenta de Inversión, que eleva el Poder Ejecutivo Nacional y cuya preparación, en cumplimiento del artículo 91 de la Ley N° 24.156, de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional y sus modificaciones, le corresponde a la Contaduría General de la Nación.

## 4. Propuestas de intervención

El desafío de avanzar hacia la profesionalización de nuestra Administración Pública, nos invita a sumergirnos en una dinámica de cambios y de reformas. La competitividad y eficiencia en las organizaciones, la prestación de servicios de calidad, la receptividad de dicha administración, las nuevas tecnologías, la sociedad del conocimiento, la transparencia en las gestiones, el cuidado del medio ambiente, son algunos de los factores que han sentado las bases para la conformación de transformaciones en las distintas partes que integran, en su conjunto, el Sector Público Nacional.

Consideramos fundamental la consciencia de las organizaciones sobre sus líderes, sus tareas, sus procesos e interacciones y su capital humano para establecer su eje en el logro de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios y/o ciudadanos. De esta forma los invitamos a centrarnos en el impacto de la calidad, que se extiende aún más allá, ya que genera un efecto directo en la reputación de las organizaciones.

A partir de lo descripto, proponemos la adopción de Sistemas de Gestión de la Calidad, como una decisión estratégica para una organización en la búsqueda de la mejora de su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas del desarrollo sostenible. Nos referimos a la implantación del modelo descripto en la Norma Internacional ISO 9001:2015.

Para alcanzar dicha proyección estratégica las organizaciones deben trabajar en alinear y estructurar sus procesos, sus prácticas de trabajo, sus objetivos, sus recursos materiales y humanos, entre otros; a los principios de la calidad, para lograr la intención e implementación de un Sistema de Gestión efectivo en condiciones de ser certificado por un organismo externo acreditado, tomando las directrices de la Norma Internacional ISO 9001.

Bajo este marco, las organizaciones podrán desarrollar las siguientes funciones:

- **TRABAJAR ENFOCÁNDOSE EN QUE LA ORGANIZACIÓN Y SUS LÍDERES LOGREN DEMOSTRAR CALIDAD Y EXCELENCIA EN LA GESTIÓN**, a partir del enfoque en procesos, y la redefinición y la búsqueda continua de sus mejoras. Así como, el compromiso hacia el establecimiento de Objetivos, para ser realmente alcanzados.
- **ARTICULAR** un Sistema que le garantice a la organización resultados satisfactorios, con proyección en el tiempo, con personal comprometido con los valores de la Calidad en la gestión y con los recursos necesarios.
- **APORTAR HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES**, en distintos niveles y procesos de la organización. Basándonos en el seguimiento, la medición y el análisis.
- **INCORPORAR ESQUEMAS LÓGICOS: PLAN →DO→CHECK→ACT EN TODA LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**, desde la dirección, la planificación, los recursos materiales y humanos, la realización del producto, su seguimiento, control y LA

MEJORA.

- **MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA.**
- **POSICIONAR A LA ORGANIZACIÓN** en base a los principios de la calidad, fortaleciendo los aspectos relacionados con:
  - La orientación al usuario/ciudadano. Buscando en forma permanente satisfacer sus necesidades y expectativas.
  - El liderazgo de los Mandos Medios.
  - Los recursos humanos, motivados y comprometidos.
  - Un enfoque sistemático de la gestión por procesos.
  - La mejora continua como elemento esencial del sistema.
  - Hechos y datos para definir cursos de acción.
  - Las relaciones con proveedores y partes de interés.
- **REDUCIR CONSIDERABLEMENTE LOS COSTOS OPERATIVOS**, mediante el seguimiento periódico de los procesos y actividades a través de los indicadores de desempeño.
- **FACILITAR LA INSERCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO DEL PERSONAL NUEVO.**

La Norma Internacional ISO 9001 es la Norma sobre Gestión de la Calidad con mayor reconocimiento a nivel mundial. Existen más de 1 millón de empresas en el mundo que cuentan con la certificación ISO 9001.

Un Sistema de Gestión ISO 9001 lo llevara hacia el diseño, implementación, evaluación de la eficacia y mejora continua en todos los procesos que funcionan en la organización, así como alcanzar un desempeño y servicio consistentes.

A continuación, expondré 4 (cuatro) propuestas de intervención, es decir, el desarrollo de distintas metodologías a fin de que las organizaciones cuenten con las herramientas para conocer y alcanzar tales métodos previamente expuestos.

**Propuesta de Intervención N° 1:** Capacitación ISO 9001 para el personal de las Organizaciones y/o Dependencias Públicas.

**Propuesta de Intervención N° 2:** Asesoría para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

**Propuesta de Intervención N° 3:** Se ha planificado para el período 2021, incluir en el “Programa de Capacitaciones ISO” las temáticas referidas a “Sistema de Gestión Antisoborno” y “Sistema de Gestión Ambiental”, mediante el dictado en formato virtual de las Normas ISO 37001:2019 y 14001:2015.

**Propuesta de Intervención N° 4:** Incorporación de la temática “Gestión de la Calidad en las Organizaciones Públicas” (basado en el Modelo de la Norma ISO 9001:2015) en los Programas a nivel Especialización y Posgrado a cargo del ASAP y de la Universidad de Buenos Aires (UBA), que tienen un enfoque hacia la Administración Pública. Asimismo, la introducción a los temas “Sistema de Gestión Antisoborno” - ISO 37001:2019 - y “Sistema de Gestión Ambiental” – ISO 14001:2015 -.

## **PROPUESTA DE INTERVENCION N° 1: Capacitación para el personal de las Organizaciones y/o Dependencias Públicas. A cargo de la CONTADURIA GENERAL DE LA NACIÓN.**

### **Introducción**

Las normas de calidad internacionales son tomadas cada vez más en cuenta a la hora de establecer un sistema de gestión para las Organizaciones en general, y para la administración pública en particular. En los últimos años, se ha ido incrementando la necesidad de implementar en las distintas reparticiones públicas, un sistema de éstas características que permita plasmar los resultados para la buena gestión, para la toma de decisiones y para la calidad operativa; y la norma ISO 9001 brinda un modelo a nivel estratégico y operativo que se ajusta a estas necesidades.

Asimismo, la CONTADURIA GENERAL DE LA NACIÓN, mediante sus profesionales en la materia, se encuentra constantemente recibiendo las necesidades y expectativas de los organismos, a fin de satisfacer estas demandas tendientes a mejorar las aptitudes de quienes ejercen las funciones públicas y las de sus Organizaciones a cargo. Quienes nos hacen su especial interés en trabajar bajo el modelo descrito y lograr tal reconocimiento a nivel internacional.

A tal fin, se ha diseñado la actividad de Capacitación ISO 9001, bajo la modalidad presencial, para dar respuesta a tales demandas.

Dicha Capacitación ISO 9001, se compone de tres etapas o cursos, a saber:

- ✓ Curso A: Introducción a la Norma ISO 9001:2015.
- ✓ Curso B: Implementación avanzada de un Sistema de Gestión de la Calidad
- ✓ Curso C: Formación de Auditores Internos para Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001.

### **Contribución esperada**

Se espera que los participantes de la Capacitación ISO 9001, bajo la continua orientación y seguimiento de los docentes, logren el entendimiento del Modelo ISO 9001 a nivel teórico y práctico, a fin de poder trasladar tal conocimiento a sus Organizaciones, donde a diario se desempeñan.

En este aspecto, se busca desarrollar el compromiso de los distintos responsables para con sus tareas en particular y con los demás actores interactuantes, logrando de esta manera una clara identificación de los distintos requisitos existentes, sean estos del cliente (usuario), legales y/ o propios de la organización.

Se promueve contribuir de esta forma a desarrollar una visión estratégica y sistémica de las Organizaciones en estudio, surgidas de aquellas en las cuales los alumnos realizan sus funciones diarias.

## **Perfil de los participante**

Según cada curso que compone la Capacitación ISO 9001:

Curso A -Introducción a la Norma ISO 9001:2015-: Este curso está orientado a directivos, profesionales de diversas áreas, personal administrativo y técnico con o sin conocimientos previos de la Norma Internacional ISO 9001:2015 y especialmente de aquellas áreas interesadas en implementar y/o certificar procesos de calidad.

Curso B –Implementación avanzada de Sistema de Gestión de Calidad-: Este curso está orientado a directivos, profesionales de diversas áreas, personal administrativo y técnico que hayan realizado previamente el curso A “Introducción a la Norma ISO 9001:2015”.

Curso C –Formación de Auditores Internos de Sistema de Gestión de la Calidad-: Este curso está orientado a directivos, profesionales de diversas áreas, personal administrativo y técnicos con conocimientos previos de la Norma ISO 9001:2015, que se encuentren interesadas en conocer y aplicar metodología para evaluar la eficacia de un sistema de gestión de calidad.

Los temas desarrollados en el curso podrán ser aplicados a una amplia gama de usuarios potenciales incluyendo auditores, áreas que estén implementando sistemas de gestión de la calidad y áreas que necesiten realizar auditorías de sistema de gestión de la calidad por razones contractuales.

## **Objetivos**

Que los participantes sean capaces de interpretar claramente la normativa ISO 9001:2015 para lograr su adecuada implementación en la organización, a fin de alcanzar su certificación, mediante un Organismo de Certificación de Sistema de Gestión de la Calidad acreditado por el Organismo Argentino de Acreditación (OAA). Entre las actividades más relevante encontramos:

- Relacionar los lineamientos generales de la norma ISO 9001 con distintos ejemplos específicos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de las Organizaciones en estudio durante cada cursada.
- Utilizar herramientas de gestión y el análisis de datos para la toma de decisiones.
- Distinguir las diferencias entre los documentos y registros que conforman su Sistema y sus tipos particulares de controles.
- Distinguir los conceptos de no conformidad, acción correctiva y análisis del riesgo.
- Incorporar herramientas para el análisis de datos, el seguimiento de los procesos y la medición de los mismos.
- Entender la importancia del concepto de revisión por la dirección.
- Identificar claramente el estado de aceptación del producto a lo largo de la cadena productiva del proceso a certificar.
- Comprender los conceptos de Identificación y trazabilidad.
- Resolver problemáticas específicas de su SGC enfocándose en la satisfacción del cliente/usuario/ciudadano mediante la mejora de sus servicios.

- Establecer metodologías eficaces para la comunicación con el cliente/usuario/ciudadano.
- Poner énfasis en la importancia de las auditorías como una herramienta de gestión para el seguimiento y verificación de la implementación eficaz de una política de la organización para la gestión de la calidad.

## **Contenidos General**

Según cada curso que compone la Capacitación ISO 9001:

Curso A -Introducción a la Norma ISO 9001:2015-: Se busca formar a los agentes sobre los requisitos teóricos exigidos por la Norma ISO 9001:2015. De acuerdo a lo desarrollado en el Capítulo 2 del presente Trabajo Final, bajo el título “NORMA ISO 9001:2015...SU CONTENIDO”, y los epígrafes que forman parte de la actual estructura de la Norma.

Curso B –Implementación avanzada de Sistema de Gestión de Calidad-: Presenta un enfoque práctico para el armado de un Sistema de Gestión de la Calidad en una Organización. Se presenta en formato de “Taller” para diseñar las herramientas de trabajo que serán específicamente llevadas desde el taller para su implementación en los lugares de trabajo. Los participantes introducirán las dificultades que se le presentan en la implementación para ser debatidas en clase, generando un espacio de intercambio abierto a reflexionar y analizar las tareas cotidianas.

Curso C –Formación de Auditores Internos de Sistema de Gestión de la Calidad-: Proporciona formación sobre la gestión de los programas de auditoría, la realización de auditorías internas de sistema de gestión de la calidad, así como sobre la competencia y evaluación de los auditores. Se basa en la Norma ISO 19011:2018 “Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión” para la formación de Auditores Internos ISO 9001.

Un proceso de Auditoría Interna efectuado tiene un alto impacto en los niveles directivos de la organización, ya que deben ser éstos los principales interesados en recibir los resultados. Este método de evaluación les permite obtener información sobre el funcionamiento de los diferentes procesos bajo su cargo y que han sido incorporados al alcance del Sistema de Gestión.

## **Carga horaria y modalidad de cursada**

La Capacitación ISO 9001, requiere de una carga horaria de 63 horas, a desarrollarse en tres cursos o etapas. Cada uno de éstos tiene una carga horaria de 21 horas, es decir, 7 clases de 3 horas cada curso.

Los tres cursos se presentan bajo la modalidad “Virtual” dada la situación de pandemia actual.

## **PROPUESTA DE INTERVENCION N° 2: Asesoría para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad bajo el Modelo ISO 9001:2015, a cargo de la CONTADURIA GENERAL DE LA NACIÓN.**

### **Introducción**

La implementación de un sistema de estas características, mediante la intervención de nuestros asesores en la materia, en la Organización seleccionada y/o interesada; y su posterior certificación permitirá a la Organización, por un lado, proveer evidencia de la confiabilidad de la calidad de sus procesos, y por otro lado disponer de un sistema que asegure internamente el nivel de dicha calidad y brinde el marco y las herramientas para desarrollar un proceso de mejora continua.

Asimismo, un sistema de gestión de la calidad le brindará a la Organización una serie de ventajas adicionales, como por ejemplo:

- ✓ Aportar herramientas que facilite la toma de decisiones.
- ✓ Establecer objetivos medibles y verificar su cumplimiento.
- ✓ Implementar acciones tendientes a eliminar desvíos.
- ✓ Hacer más eficaces las comunicaciones internas y externas.
- ✓ Orientar los resultados de los procesos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas.
- ✓ Reducir costos operativos mejorando la eficacia del sistema.

### **Resultados esperados**

Los principales resultados a obtener con el desarrollo del presente proyecto son:

- 1 Establecer un sistema de gestión de la calidad que sea compatible con las características de las actividades de la organización.
- 2 Desarrollar la información documentada necesaria para lograr el adecuado funcionamiento del sistema de gestión de la calidad.
- 3 Aportarle a la organización criterios de control para los diferentes procesos involucrados a fin de que los mismos logren alcanzar los resultados esperados.
- 4 Realizar las actividades necesarias para que la organización se encuentre en condiciones de lograr la certificación ISO 9001 de los procesos involucrados en este proyecto.

### **Alcance de la Propuesta**

Esta propuesta se enfoca en el proceso de “Seguimiento, evaluación y control” como proceso de realización del servicio relacionado con las funciones y actividades asignadas a la Organización, abarcando también los procesos de apoyo y gerenciales asociados al mismo.

### **Etapas de Desarrollo del Proyecto**

Etapas de Desarrollo del Proyecto  
Etapa 1: Diagnóstico y diseño del Sistema de Gestión de la Calidad: Se dará comienzo con la realización de un relevamiento a fin de articular todos los procesos

intervinientes en el alcance del proyecto. En esta etapa se definirá el Sistema de Gestión de la Calidad alineado con el esquema planteado por la Norma ISO 9001:2015. Esto implica establecer la red de procesos que constituirán el sistema, y para cada proceso definir las entradas, salidas, los responsables y la forma en que se mantendrán bajo control.

Etapa 2: Información documentada: Se generará la información documentada exigida por la Norma y aquella que la Organización considere necesaria para el correcto funcionamiento y control de sus procesos. Asimismo, se estudiará la información documentada que la Organización se encuentra utilizando, y de considerarse necesario se introducirán las modificaciones pertinentes. Cabe acotar que es conveniente que esta preparación sea realizada con la activa participación del personal de la organización, de forma tal que una vez implementado el sistema de gestión de la calidad el manejo del mismo sea familiar para ellos.

Etapa 3: Implementación: Esta etapa consta de dos aspectos complementarios:

A: Capacitación. Para que la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad resulte eficaz, es necesario capacitar al personal. La capacitación que se realicen abarcarán aspectos asociados a los conocimientos generales de la Norma ISO 9001 y a la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad. La modalidad del mismo será acordada con el responsable del proyecto designado por la Organización, pudiendo realizarse a través de una metodología de curso tradicional o mediante diferentes capacitaciones en el puesto, considerando el formato virtual dada la situación de pandemia actual.

B: Puesta en marcha. Esta etapa implica un período de constante interacción (en formato virtual dada la situación de pandemia actual) con el personal involucrado durante el cual se realizará un monitoreo de todas las actividades de implementación para garantizar el logro del objetivo propuesto en los plazos planteados. La puesta en marcha permite ir detectando los aspectos de los procesos y la documentación asociada que se ha elaborado que necesitan algún tipo de ajuste y la consistencia de todo el sistema en su conjunto, verificando la eficaz aplicación de los procesos mediante actividades seguimiento y medición de indicadores.

Etapa 4: Evaluación del proceso de implementación: Los mecanismos básicos para la evaluación del proceso de implementación son:

La revisión por la dirección, donde se monitorea el cumplimiento de la política y los objetivos de la calidad oportunamente planteados, el eficaz funcionamiento del sistema de gestión de la calidad en su conjunto y otros aspectos.

La realización de al menos una auditoría interna: Una vez finalizada la implementación, se debe realizar una auditoría de control para asegurarse que el sistema de gestión de la calidad se encuentra en un todo de acuerdo a lo exigido por la norma. Por lo general la misma se realiza con anterioridad a la revisión por la dirección a fin de que la gerencia tenga información profesional sobre la eficacia del proceso de implementación. El resultado de esta auditoría interna será un informe de auditoría.

Etapa 5: Tratamiento de hallazgos: En la auditoría de control se detectan distintos tipos de hallazgos que la organización deberá considerar y eventualmente tratar previo a la auditoría de certificación. En el caso particular de los no cumplimientos, se elaborará un plan

de acción que contemple eventuales acciones correctivas a tomar, los responsables de las mismas y los plazos para llevarlas a cabo, realizándose el correspondiente seguimiento para asegurar que todas las acciones han sido tomadas y las mismas han sido eficaces.

Etapa 6: Proceso de certificación: Una vez superadas las etapas anteriores la organización estará en condiciones de seleccionar un organismo acreditado para solicitar la realización de un proceso de certificación bajo norma ISO 9001. Este proceso implica:

A: Auditoría de Certificación: La certificación debe ser realizada por un organismo acreditado.

B: Tratamiento de hallazgos de la auditoría de certificación. En esta etapa los asesores darán asistencia para el tratamiento de eventuales hallazgos que surjan en la auditoría de certificación. Una vez tratados estos eventuales hallazgos, de forma tal que la Organización logre la certificación por parte del Organismo de Acreditación, la asesoría llegará a su fin.

### **Metodología de trabajo**

Para efectuar el apoyo necesario para llevar adelante este proyecto, la metodología propuesta es la siguiente:

- Se realizarán visitas periódicas a las instalaciones de la Organización (se contemplará la realización de dichas “visitas” bajo la modalidad virtual dada la situación de pandemia actual) por parte de nuestro asesor quien interactuará con el responsable designado por la Organización y los involucrados en los procesos.

Durante estas visitas el profesional brindará el asesoramiento necesario para desarrollar los procesos inherentes al proyecto ISO 9001. Este asesoramiento se traduce principalmente en:

- ✓ Relevamiento de la información necesaria para la confección de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad.
  - ✓ Capacitaciones puntuales en temas específicos de la implementación.
  - ✓ Aclaraciones de conceptos que ayuden a la comprensión del sistema.
  - ✓ Sugerencias a partir de nuestras experiencias en procesos similares.
  - ✓ Propuesta de soluciones para resolver los temas que se planteen.
- Mensualmente se realizará una reunión entre el asesor asignado a la Organización, y el responsable del proyecto para evaluar el grado de avance del proyecto y discutir los aspectos que requieran especial atención.
  - Se mantendrá un contacto “on line” vía Internet permanente entre la oficina del asesor y de la Organización para asistir cualquier consulta que surgiese.
  - La carga horaria estimada del proyecto, por parte de los asesores, es de 32 horas mensuales. Cabe aclarar que para afectar lo mínimo posible el desarrollo de las actividades habituales de la organización, dicha carga horaria se conforma:

- ✓ 25% del tiempo in situ (contemplando la modalidad virtual dada la situación de pandemia actual),
- ✓ 75% con trabajo del asesor en sus oficinas (preparación de documentación, flujogramas, seguimiento y medición de procesos, etc).

### Plazo Previsto

El plazo para completar el proyecto previsto es de doce (12) meses a partir de la fecha que de común acuerdo se establezca como fecha de iniciación.

Transcurrido dicho plazo el sistema estará en condiciones de ser certificado por un organismo externo de certificación.

El cumplimiento del plazo y su duración depende fuertemente del compromiso que tome la Organización, del involucramiento del personal de los distintos sectores durante la etapa de implementación; y de la estrecha colaboración que se logre durante todo el desarrollo del proyecto, motivo por el cual, se requiere del compromiso de la Organización para respetar los tiempos pautados. Ver siguiente cuadro “Planificación de Tiempos”.

<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>		<b>Organización Nombre</b>												
<b>PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES</b>														
<b>ACTIVIDAD A DESARROLLAR</b>		<b>Meses</b>												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Etapa 1	<b>Diagnóstico y diseño del SGC</b>													
Etapa 2	<b>Información documentada</b>													
	Exigida por ISO 9001:2015													
	Exigida por la organización													
Etapa 3	<b>Implementación</b>													
	Capacitación													
	Puesta en marcha													
Etapa 4	<b>Evaluación</b>													
	Auditoría interna													
	Revisión por la dirección													
Etapa 5	<b>Tratamiento de hallazgos</b>													
Etapa 6	<b>Proceso de certificación</b>													
	Auditoría de certificación													
	Tratamiento hallazgos certificación													

### **PROPUESTA DE INTERVENCION N° 3:**

Se ha planificado para el período 2021, incluir en el “Programa de Capacitaciones ISO” las temáticas referidas a “Sistema de Gestión Antisoborno” y “Sistema de Gestión Ambiental”, mediante el dictado en formato virtual de las siguientes formaciones:

#### **A. "NORMA ISO 37001:2019 - SISTEMA DE GESTIÓN ANTISOBORNO - IMPLEMENTACIÓN".**

Mediante dicha capacitación el alumno se introducirá en aquellos requisitos que debe cumplir un sistema de gestión antisoborno, de acuerdo a la Norma ISO 37001:2019, ayudando a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión de estas características. Su desarrollo fue creado en 2013, y más de 40 países han participado desde entonces en su elaboración.

Se incluye una serie de medidas y controles que representan las buenas prácticas globales de lucha contra el soborno y las directrices para su aplicación en la organización.

A grandes rasgos, dicho Modelo de Gestión, se aplica para combatir el soborno en todas sus variantes: tanto motivado desde la organización, en su nombre o en su beneficio, como ejercido hacia la organización o a sus actividades y partes interesadas.

Se trata de una Norma que beneficia enormemente a las organizaciones porque al brindarle los requisitos mínimos y lineamientos de apoyo para la implementación y benchmarking de un sistema de gestión de anti soborno, garantiza a los directivos, personal y otras partes interesadas, que la organización está tomando medidas para prevenir, enfrentar o mitigar el soborno. Además, puede proporcionar indicios frente a los tribunales de que la organización ha tomado las medidas pertinentes para prevenir dichas situaciones.

El diseño de la Norma está pensado para poder integrarse en la gestión de los procesos existentes en la organización ya que tiene la misma estructura de alto nivel que las Normas ISO de Sistemas de Gestión. Por su naturaleza puede ser utilizada en cualquier organización de cualquier país, más allá del tamaño, sean públicas o privadas.

Los participantes serán capaces de:

- ✓ Familiarizarse con los términos y requisitos de la Norma ISO 37001:2019.
- ✓ Interpretar cada uno de los requerimientos, condiciones y obligaciones para el funcionamiento de un Sistema de Gestión Antisoborno con base en la norma ISO 37001.
- ✓ Identificar de los elementos críticos de un sistema de gestión antisoborno.
- ✓ Conocer los tipos, riesgos y consecuencias del soborno para la organización.
- ✓ Conocer y experimentar por medio de las actividades, algunas de las problemáticas que pueden presentarse a la hora de comenzar un proceso de implementación.

Este curso está dirigido a directivos, profesionales y técnicos de diversas áreas en la Administración Pública con o sin conocimiento previo de la Norma Internacional ISO 9001:2015 “Sistemas de Gestión de la Calidad” y/o ISO 37001:2019 “Sistemas de Gestión Antisoborno”

## **B. "NORMA ISO 14001:2015 - INTRODUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL".**

En este curso veremos que si tuviésemos que resumir las norma ISO 14001 en una sola frase sería «Protección del medio ambiente». ¿Cómo lo conseguimos?, a través de la gestión de los riesgos medioambientales que puedan surgir con el desarrollo de nuestra actividad organizacional.

El modelo ISO 14001 ayuda a gestionar e identificar los riesgos ambientales que pueden producirse internamente en la Organización mientras realiza su actividad. Con la identificación y gestión de los riesgos que se consigue con esta norma, se tiene en cuenta tanto la prevención de riesgos como la protección del medio ambiente, siguiendo la normativa legal y las necesidades socioeconómicas requeridas para su cumplimiento.

La implementación de la norma ISO 14001 y un Sistema de Gestión Ambiental es un activo de valor importantísimo para las organizaciones que lo poseen. Esto se debe a que genera una gran confianza en clientes, proveedores, sociedad, comunidad... en definitiva, en todo el entorno relacionado con la Entidad.

Las organizaciones que deciden implementar la Norma ISO 14001 demuestran con este método un compromiso y una gestión sostenible. Incorporar las cuestiones ambientales a la hora de gestionar y organizar en toda la cadena de mando, desde alta dirección hasta los empleados.

Los participantes serán capaces de:

- ✓ Familiarizarse con los términos y requisitos de la Norma ISO 14001:2015.
- ✓ Interpretar los lineamientos generales de la Norma ISO 14001:2015 para su correcta aplicación dentro de la Administración Pública.
- ✓ Identificar, prevenir y controlar los impactos ambientales que generan las actividades, servicios y productos que lleva a cabo la organización.
- ✓ Conocer y experimentar por medio de las actividades, algunas de las problemáticas que pueden presentarse a la hora de comenzar un proceso de implementación.

Este curso está dirigido a directivos, profesionales y técnicos de diversas áreas en la Administración Pública con o sin conocimiento previo de la Norma Internacional ISO 9001:2015 “Sistemas de Gestión de la Calidad” y/o ISO 14001:2015 “Sistemas de Gestión Ambiental”.

## C. CRONOGRAMA 2021 – CAPACITACIONES ISO "SISTEMAS DE GESTIÓN".

PLANIFICACIÓN DE CAPACITACIÓN 2021																																
CURSOS	ETAPA I												ETAPA II																			
	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4
ETAPA I "Gestión de la Calidad en las Organizaciones Públicas" - basado en la Norma ISO 9001:2015.	Comisión I				Comisión II																											
ETAPA II "Norma ISO 37001:2019 - Sistema de Gestión Antisoborno - Implementación".																																
"Norma ISO 14001:2015 - Introducción e Implementación de Sistema de Gestión Ambiental".																																

**Etapa I:** Se conforma de las 3 (tres) primeras capacitaciones:

- ✓ Gestión de la Calidad en las Organizaciones Públicas. Norma ISO 9001:2015.
- ✓ Técnicas para la Mejora y Herramientas Estadísticas.
- ✓ Directrices para Auditorías de Sistemas de Gestión de Calidad. Norma ISO 19011:2018.

**Etapa II:** Se conforma de las siguientes 2 (dos) capacitaciones:

- ✓ Norma ISO 37001:2019 “Sistema de Gestión Anti Soborno”
- ✓ Norma ISO 14001:2015 “Introducción e Implementación de Sistemas de Gestión Ambiental”.

### 1. CARGA HORARIA

**Curso “Gestión de la Calidad en las Administraciones Públicas. Norma ISO 9001:2015”:** El curso está diagramado en 5 semanas (50 horas). Una semana por módulo.

*El curso de la Norma ISO 9001:2015 conforma la estructura básica para luego introducirnos en las demás temáticas expuestas. Por lo tanto, proponemos iniciar la planificación con la apertura de dos comisiones independientes para el mismo curso, por tal motivo su extensión para el dictado ocupará un periodo de 10 (diez) semanas.*

*Quienes finalmente hayan realizado y aprobado el curso (5 semanas para cada una de las comisiones), podrían tener prioridad en la invitación para la inscripción a los cursos restantes, ya que contarían con un conocimiento relevante que les servirá de base para los siguientes cursos.*

*Se aclara que, conocer la Norma ISO 9001:2015 es un requisito recomendable pero NO excluyente para avanzar en los demás temas, exceptuando el taller de “Directrices para Auditorías de Sistemas de Gestión de la Calidad. Norma ISO 19011:2018”, donde es un requisito obligatorio el conocimiento de la Norma ISO 9001:2015.*

**Curso “Técnicas para la Mejora y Herramientas Estadísticas”:** El curso está diagramado en 3 semanas (30 horas). Una semana por módulo.

**Cursos “Directrices para Auditorías de Sistemas de Gestión de la Calidad” y “Norma ISO 37001:2019. Sistema de Gestión Anti Soborno”:** Cada curso está diagramado en 4 semanas (40 horas). Una semana por módulo.

**“Norma ISO 14001:2015 Introducción e Implementación de Sistemas de Gestión Ambiental”:** El curso está diagramado en 5 semanas (50 horas). Una semana por módulo.

Los 5 (cinco) cursos que conforman el Programa 2021 de Capacitaciones ISO “Sistemas de Gestión”, se dictarán en modalidad virtual y cada uno se conforma de las siguientes etapas:

- ✓ Lectura comprensiva del material,
- ✓ Participación en foros,
- ✓ Realización de la/s actividades por cada módulo y, por último,
- ✓ Realización de la evaluación final.

**PROPUESTA DE INTERVENCION N° 4: Incorporación de la temática “Gestión de la Calidad en las Organizaciones Públicas” (basado en el Modelo de la Norma ISO 9001:2015) en los Programas a nivel Especialización y Posgrado a cargo del ASAP y de la Universidad de Buenos Aires (UBA), que tienen un enfoque hacia la Administración Pública. Asimismo, la introducción a los temas “Sistema de Gestión Antisoborno” - ISO 37001:2019 - y “Sistema de Gestión Ambiental” – ISO 14001:2015 -.**

Considero a las Instituciones a cargo de la formación académica enfocada a la gestión pública, un medio fértil para la expansión de tales conocimientos. Es por ello, que presento una cuarta propuesta de intervención basada en el dictado de las siguientes capacitaciones:

- ✓ “Implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad” - Norma ISO 9001:2015.
- ✓ “Sistema de Gestión Antisoborno” – Norma ISO 37001:2019.

- ✓ “Introducción e implementación de Sistemas de Gestión Ambiental” Norma ISO 14001:2015.
- ✓ Formación de Auditores Internos para Sistemas de Gestión – Norma ISO 19011:2018.

El desafío de esta actividad es (en caso de poder desarrollarse de la mano de quienes toman estas decisiones dentro de tales Instituciones), capacitar técnicamente a los cuadros dirigentes y/o funcionarios para la creación de modelos de gestión integral; a partir de los cuales ellos mismos sean capaces de percibir y generar, a través de sus liderazgos, enfoques sistémicos en sus organizaciones a cargo, buscando acercarlos hacia el diseño de “Organizaciones Eficientes”, basándonos en lineamientos normativos con reconocimiento a nivel internacional (ISO).

Busco llegar a ellos para brindarles herramientas que les permita generar las conexiones entre las “partes” de un todo. En sí mismo, un mejor manejo de los recursos públicos y servicios calificados hacia el ciudadano, reivindicando el prestigio de la función pública en nuestra Nación.

Las actividades de capacitación que he planteado, proponen contribuir a desarrollar una visión estratégica y sistemática de las organizaciones, potenciar la utilización de datos concretos para la toma de decisiones bajo el concepto de evidencia objetiva, adecuar y fortalecer sus estructuras - tareas, procesos, departamentos, controles, compromiso con la sociedad y el medio ambiente -. Incorporar la dinámica de la búsqueda constante de la mejora y de la visión sistémica, esencial en los sistemas de gestión integrados, que es funcional a diferentes tipos de organización, con independencia de su área o naturaleza.

## **5. Conclusión**

El concepto de “Calidad” trasladado a las Administración Pública es la capacidad de una entidad de carácter público para prestar servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos, al menor costo posible. En la actualidad, la calidad de los servicios públicos está estrechamente ligada a la capacidad de una entidad para emplear las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, haciendo muchos más accesibles y rápidos los servicios a los ciudadanos.

Tradicionalmente, la Administración ha sido criticada especialmente en su faceta de prestadora de servicios. En las encuestas sobre calidad, los ciudadanos expresan reiteradamente que los servicios públicos son lentos, ineficaces y poco transparentes. Al mismo tiempo, las organizaciones públicas se están encontrando con problemas importantes para servir a los intereses colectivos en una sociedad cada vez más compleja, fragmentada y diversa.

Es fundamental conocer las expectativas de los ciudadanos para poder adecuarlas al servicio prestado. Estas expectativas están vinculadas tanto a la imagen global que se tiene de la administración pública como a las experiencias personales o individuales que cada ciudadano tenga en su relación con los servicios públicos.

Los ciudadanos suelen coincidir en una serie de deseos que, a su juicio, de llevarse a cabo contribuirían enormemente a mejorar la eficacia y sostenibilidad de las administraciones públicas. Por lo tanto, el primer consejo es tomarlos en consideración a la

hora de diseñar nuevos circuitos de funcionamiento o mejoras organizativas. Las cuestiones más recurrentes son las siguientes:

- ✓ Necesidad de reducir los cargos públicos y de asesoría.
- ✓ Eliminación de duplicidades.
- ✓ Simplificación de procedimientos.
- ✓ Mayor transparencia en el costo de los servicios.

Otro aspecto básico es la sensibilización de los propios trabajadores de la administración a través de la difusión de la cultura de la calidad y la formación adecuada de todo el personal. También es necesaria la implantación de un sistema de autoevaluación y de mejora de las dependencias.

Las bases de una gestión pública moderna son:

- ✓ Servicio,
- ✓ Cliente/usuario y
- ✓ Estrategia organizativa.

La gestión pública moderna, basada en criterios de calidad y excelencia, no puede conformarse con ofrecer servicios basados en la legalidad. Esta premisa no es suficiente, ya que sus metas deben estar ligadas a altos resultados que satisfagan la pronta y eficaz resolución de los problemas de los clientes y la cobertura de sus expectativas, logrando así su máxima satisfacción.

Los pilares en que debe basarse la gestión pública para alcanzar unos altos niveles en la calidad del servicio ofrecido al usuario, que con el nuevo concepto de cliente se convierte en una persona con un problema al que hay que darle la solución más idónea, eficaz y rápida, son los siguientes: servicio, cliente y óptima organización.

En base al buen servicio y con un enfoque al cliente, deben perfilarse, con criterios y vocación de mejora continua, una estrategia organizativa adecuada y basada en los siguientes fundamentos:

- ✓ Respuesta a las necesidades del ciudadano/usuario.
- ✓ Máxima accesibilidad.
- ✓ Comunicación fluida con los usuarios para que comprendan el funcionamiento de los procesos y también sus derechos y deberes.
- ✓ Adecuación y optimización de recursos y costos.

### **La adopción de sistemas de gestión normalizados o modelos de excelencia**

Existen formas efectivas de avanzar hacia el objetivo de prestar servicios a los ciudadanos desde la administración pública con las mejores garantías de eficacia y productividad, como por ejemplo: implementar un sistema de Gestión Integral, lograr la acreditación en sistemas de gestión normalizados, tal como nos invita el modelo plasmado en la Norma ISO 9001:2015.

Este sistema, además de dotar de prestigio a los ojos de los ciudadanos a los servicios y dependencias que los acredita, es de gran utilidad para detectar problemas y áreas de mejora, ya sea con sistemas de autoevaluación o mediante auditorías externas.

Finalmente, podríamos afirmar que la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad nos aporta tener una visión sistémica de la Organización. Este tipo de sistemas nos invita a tener un enfoque a procesos para que podamos ver que “Se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.”

### **Nuestro trabajo en la CGN y desarrollo del Modelo ISO 9001**

Desde la CONTADURIA GENERAL DE LA NACIÓN, hace más de una década nos encontramos exitosamente enfocados en llegar a los Organismos que conforman nuestro Sector Público Nacional, mediante metodologías de capacitación, a fin de dar a conocer lo plasmado en mi Trabajo Final de Especialización “Administración Financiera del Sector Público”.

A partir de nuestra experiencia adquirida en el camino hacia la Calidad en la Gestión Pública, contamos con un equipo de trabajo enfocado en hacer llegar a los Servicios Administrativos Financieros (SAF) del Ámbito del Sector Público Nacional nuestras prácticas y metodologías adquiridas. Entre nuestras principales funciones se encuentra el dictado de las siguientes capacitaciones:

- Introducción a la Norma ISO 9001:2015. Gestión de la Calidad en Organismos Públicos.
- Implementación avanzada de Sistemas de Gestión de la Calidad.
- Formación de Auditores Internos para Sistemas de Gestión ISO 9001:2015, bajo el modelo de la Norma ISO 19011:2018.
- Técnicas para la Mejora y Herramientas Estadísticas.

Asimismo, Hacia el período 2021 nos encontramos incorporando en nuestras “Programaciones” las temáticas de capacitación referidas a:

- Sistema de Gestión Antisoborno – Norma ISO 37001:2019.
- Introducción e Implementación de Sistema de Gestión Ambiental – Norma ISO 14001:2015.

Por último, en LA CONTADURIA GENERAL DE LA NACIÓN contamos, dentro de nuestro equipo de trabajo, con Auditores Líderes ISO 9001:2015; quienes tenemos dentro de nuestras funciones la realización de Auditorías Internas de Sistemas de Gestión de Calidad, para aquellas Dependencias Públicas que requieran profesionales competentes para la instancia de evaluación y análisis de su Modelo ISO 9001 implementado o en etapa de implementación.

Trabajamos a diario, con nuestros expertos en la materia, para la expansión de tales metodologías a nivel de gestión y operativo.

Invito a todos los interesados, que conforman nuestras dependencias públicas, a sumarse a nuestro desafío y nos encontramos a vuestra disposición. Para mayor detalle, sobre las metodologías, les propongo introducirse en el Capítulo 4 “Propuesta de Intervención” del presente documento.

A fin de brindar una visión clara y a nivel nacional, respecto del desarrollo actual que presenta la aplicación de tal Modelo de Gestión ISO 9001, con reconocimiento de Certificación a nivel Internacional, pongo a disposición en el **Anexo III** del presente documento, un listado de ORGANISMOS Y DEPENDENCIAS PÚBLICAS QUE HOY PRESENTAN CERTIFICACIONES ISO 9001.

## **6. Referencias bibliográficas**

- Norma IRAM-ISO 9001:2015 “Sistemas de Gestión de la Calidad”. BIBLIOGRAFIA PRINCIPAL.
- Norma IRAM-ISO 9000:2015 “Fundamentos y vocabulario”.
- Norma IRAM-ISO 9004:2018 “Gestión de la calidad - Calidad de una Organización - Orientación para lograr el éxito sostenido.
- Guía de Interpretación IRAM 30900:2010. Interpretación de la Norma ISO 9001 para su aplicación en la Administración Pública.
- Bases del Premio Nacional a la Calidad para el Ámbito Público. Jefatura de Gabinete de Ministros. GESTIÓN Y EMPLEO PÚBLICO.
- Procedimientos documentados correspondientes a la Dirección de Procesamiento Contable de la CONTADURIA GENERAL DE LA NACION. MINISTERIO DE ECONOMIA.
- Norma ISO 37001:2019 “Sistema de Gestión Antisoborno”
- Norma ISO 14001:2015 “Introducción e Implementación de Sistema de Gestión Ambiental”
- Norma ISO 19011:2018 “Formación de Auditores de Sistemas de Gestión”.

**Muchas Gracias!**

Lic. Natalia BELEN

DNI 26.769.074

## 7. Anexos

### **ANEXO I**

#### **NORMA ISO 9001:2015...TEXTO COMPLETO DE LA NORMA<sup>4</sup>**

##### **0 Introducción**

##### **0.1 Generalidades**

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible.

Los beneficios potenciales para una organización, de implementar un sistema de gestión de la calidad, basado en esta Norma Internacional son:

- a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Esta Norma Internacional puede ser utilizada por partes internas y externas.

No es la intención de esta Norma Internacional presuponer la necesidad de:

- uniformidad en la estructura de los distintos sistemas de gestión de la calidad;
- alineación de la documentación a la estructura de los capítulos de esta Norma Internacional;
- utilización de la terminología específica de esta Norma Internacional dentro de la organización.

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos y servicios.

Esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos.

**El enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones.**

---

<sup>4</sup> Texto completo de la Norma ISO 9001:2015 "Sistemas de Gestión de la Calidad". Todos los requisitos de la Norma deben ser aplicados en una Organización para el diseño, implementación y certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia.

El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan.

El cumplimiento permanente de los requisitos y la consideración constante de las necesidades y expectativas futuras, representa un desafío para las organizaciones en un entorno cada vez más dinámico y complejo. Para lograr estos objetivos, la organización podría considerar necesario adoptar diversas formas de mejora además de la corrección y la mejora continua, tales como el cambio abrupto, la innovación y la reorganización.

En esta Norma Internacional, se utilizan las siguientes formas verbales:

- “debe” indica un requisito;
- “debería” indica una recomendación;
- “puede” indica un permiso, una posibilidad o una capacidad.

La información identificada como “NOTA” se presenta a modo de orientación para la comprensión o clarificación del requisito correspondiente.

## **0.2 Principios de la gestión de la calidad**

Esta Norma Internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000. Las descripciones incluyen una declaración de cada principio, una base racional de porqué el principio es importante para la organización, algunos ejemplos de los beneficios asociados con el principio y ejemplos de acciones típicas para mejorar el desempeño de la organización cuando se aplique el principio.

Los principios de la gestión de la calidad son:

- enfoque al cliente;
- liderazgo;
- compromiso de las personas;
- enfoque a procesos;
- mejora;
- toma de decisiones basada en la evidencia;
- gestión de las relaciones.

## **0.3 Enfoque a procesos**

### **0.3.1 Generalidades**

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente.

En el apartado 4.4 se incluyen requisitos específicos considerados esenciales para la adopción de un enfoque a procesos.

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización.

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA (véase 0.3.2) con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos (véase 0.3.3) dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados.

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- a) la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
- b) la consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- c) el logro del desempeño eficaz del proceso;
- d) la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

La Figura 1 proporciona una representación esquemática de cualquier proceso y muestra la interacción de sus elementos. Los puntos de control del seguimiento y la medición, que son necesarios para el control, son específicos para cada proceso y variarán dependiendo de los riesgos relacionados.

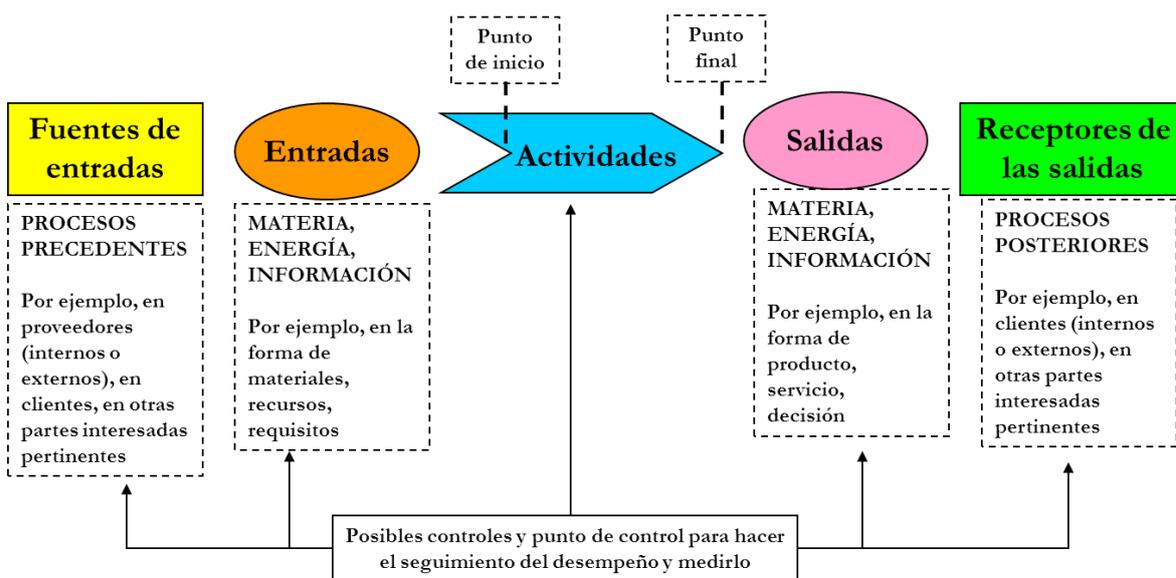
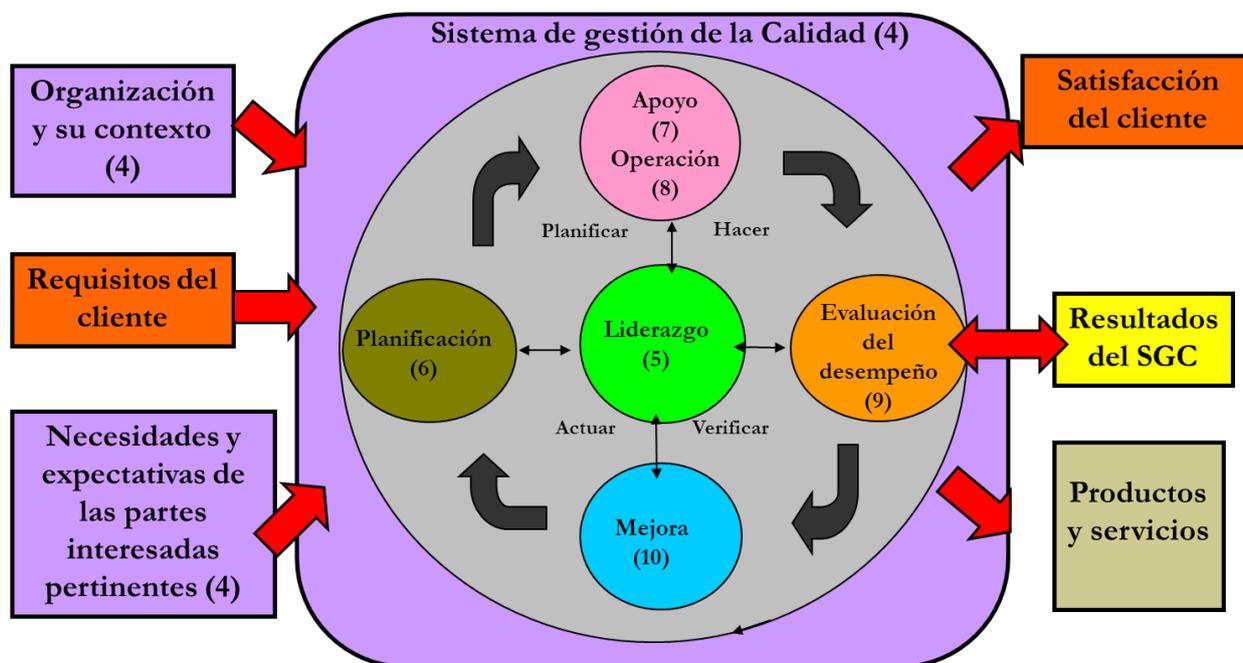


Figura 1 - Representación esquemática de los elementos de un proceso

### 0.3.2 Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar

El ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo. La Figura 2 ilustra cómo los Capítulos 4 a 10 pueden agruparse en relación con el ciclo PHVA.



Nota: Los números entre paréntesis hacen referencia a los capítulos de esta Norma Internacional.

Figura 2 - Representación de la estructura de esta Norma Internacional con el ciclo PHVA.

### 0.3.3 Pensamiento basado en riesgos

El pensamiento basado en riesgos es esencial para lograr un sistema de gestión de la calidad eficaz. El concepto de pensamiento basado en riesgos ha estado implícito en ediciones anteriores de esta Norma Internacional, incluyendo, por ejemplo, llevar a cabo acciones preventivas para eliminar no conformidades potenciales, analizar cualquier no conformidad que ocurra, y tomar acciones que sean apropiadas para los efectos de la no conformidad para prevenir su recurrencia.

Para ser conforme con los requisitos de esta Norma Internacional, una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Abordar tanto los riesgos como las oportunidades establece una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos.

Las oportunidades pueden surgir como resultado de una situación favorable para lograr un resultado previsto, por ejemplo, un conjunto de circunstancias que permita a la organización atraer clientes, desarrollar nuevos productos y servicios, reducir los residuos o mejorar la productividad. Las acciones para abordar las oportunidades también pueden incluir la consideración de los riesgos asociados. El riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos. Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultado oportunidades.

#### **0.4 Relación con otras normas de sistemas de gestión**

Esta Norma Internacional aplica el marco de referencia desarrollado por ISO para mejorar el alineamiento entre sus Normas Internacionales para sistemas de gestión.

Esta Norma Internacional permite a una organización utilizar el enfoque a procesos, en conjunto con el ciclo PHVA y el pensamiento basado en riesgos, para alinear o integrar su sistema de gestión de la calidad con los requisitos de otras normas de sistemas de gestión.

Esta Norma Internacional se relaciona con la Norma ISO 9000 y la Norma ISO 9004 como sigue:

- ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario, Proporciona una referencia esencial para la comprensión e implementación adecuadas de esta Norma Internacional.
- ISO9004 Gestión para el éxito sostenido de una organización. – Enfoque de gestión de la calidad, proporciona orientación para las organizaciones que elijan ir más allá de los requisitos de esta Norma Internacional.

Esta Norma Internacional no incluye requisitos específicos de otros sistemas de gestión, tales como aquellos para la gestión ambiental, la gestión de la salud y seguridad ocupacional o la gestión financiera.

Para varios sectores se han desarrollado normas del sistema de gestión de la calidad específicas del sector, basadas en los requisitos de esta Norma Internacional. Algunas de estas normas especifican requisitos adicionales del sistema de gestión de la calidad, mientras que otras se limitan a proporcionar orientación para la aplicación de esta Norma Internacional dentro del sector particular.

## **SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD - REQUISITOS**

### **1 Objeto y campo de aplicación**

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización:

- a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y

b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo o tamaño, o los productos y servicios suministrados.

Nota 1: En esta Norma Internacional, los términos “producto” o “servicio” se aplican únicamente a productos y servicios destinados a un cliente o solicitados por él.

## **2 Referencias normativas**

Los documentos indicados a continuación, en su totalidad o en parte, son normas para consulta indispensables para la aplicación de este documento.

## **3 Términos y definiciones**

Para los fines de este documento, se aplican los términos y definiciones incluidos en la Norma ISO 9000:2015, Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario.

## **4 Contexto de la organización**

### **4.1. Comprensión de la organización y su contexto**

La organización debe determinar las cuestiones tanto externas como internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que pueden afectar a su capacidad para lograr los resultados previstos de su Sistema de Gestión de la Calidad.

La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre dichas cuestiones externas e internas.

Nota 1: Las cuestiones pueden tratar factores positivos y negativos o condiciones para su consideración.

Nota 2: La comprensión del contexto externo puede verse facilitado al considerar cuestiones relativas de los entornos legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social y económico, ya sea internacional, nacional, regional o local.

Nota 3: La comprensión del contexto interno puede verse facilitado al considerar cuestiones ligadas a los valores, la cultura, los conocimientos y el desempeño de la organización.

### **4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas**

Debido a su efecto o efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, la organización debe determinar:

a) las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad;

b) los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad.

La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.

### **4.3 Establecimiento del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad**

La organización debe determinar tanto los límites como la aplicabilidad del Sistema de Gestión de la Calidad para establecer su alcance.

Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar lo siguiente:

- a) Las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1.
- b) Los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicados en el apartado 4.2.
- c) Los productos y servicios de la organización.

La organización debe aplicar todos y cada uno de los requisitos de esta Norma Internacional si son de aplicación en el alcance determinado de su Sistema de Gestión de la Calidad.

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad de la organización debe estar disponible y mantenerse como información documentada. El alcance debe establecer los tipos de productos y servicios cubiertos, y facilitar la justificación para cualquier requisito de esta Norma Internacional que la organización contemple que no es aplicable para el alcance de su Sistema de Gestión de la Calidad.

La conformidad con esta Norma Internacional sólo se puede declarar si los requisitos explicitados como no aplicables no afectan a la capacidad de la organización de asegurarse la conformidad de sus productos y servicios y el incremento de la satisfacción del cliente.

### **4.4 Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos**

**4.4.1** La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar de forma continua el Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones, en concordancia con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe acordar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:

- a) establecer las entradas requeridas y las salidas esperadas de tales procesos;
- b) determinar tanto la secuencia como la interacción de estos procesos;
- c) determinar y aplicar los criterios y métodos necesarios para asegurar la eficacia de la operación y el control de estos procesos;
- d) estipular los recursos necesarios para estos procesos y asegurar que están disponibles;
- e) asignar responsabilidades y autoridades para estos procesos;

f) manejar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo a los requisitos del apartado 6.1;

g) evaluar tales procesos e implementar los cambios necesarios para asegurar que estos procesos logran los resultados previstos;

h) mejorar los procesos y el Sistema de Gestión de la Calidad.

#### **4.4.2 En la medida en que sea necesario, la organización debe:**

a) mantener información documentada con el objetivo de apoyar la operación de sus procesos;

b) conservar la información documentada para tener la certeza de que los procesos se ejecutan acorde con lo planificado.

## **5 Liderazgo**

### **5.1. Liderazgo y compromiso**

#### **5.1.1 Generalidades**

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad:

a) asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;

b) asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;

c) asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;

d) promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;

e) asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles;

f) comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad;

g) asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;

h) comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;

i) promoviendo la mejora;

j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.

Nota: En esta Norma Internacional se puede interpretar el término “negocio” en su sentido más amplio, es decir, referido a aquellas actividades que son esenciales para la

existencia de la organización; tanto si la organización es pública, privada, con o sin fines de lucro.

### **5.1.2 Enfoque al cliente**

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:

- a) se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.

## **5.2. Política**

### **5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad**

La alta dirección es la que debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que:

- a) sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica;
- b) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad;
- c) incluya el compromiso de cumplir con los requisitos aplicables;
- d) contenga el compromiso de mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

### **5.2.2 Comunicación de la política de la calidad**

La política de la calidad debe:

- a) estar disponible y mantenerse como información documentada;
- b) comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización;
- c) estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.

## **5.3 Roles, responsabilidad y autoridades en la organización**

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes quedan asignadas, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.

La alta dirección debe asignar responsabilidades y autoridades para:

- a) asegurarse de que el Sistema de Gestión de la Calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional;
- b) asegurarse de que los procesos están generando las salidas previstas;
- c) informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y sobre las oportunidades de mejora (véase 10.1);

- d) asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización;
- e) asegurarse de que la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el mismo.

## **6 Planificación**

### **6.1 Acciones para abordar los riesgos y las oportunidades**

**6.1.1** Al hacer una planificación del Sistema de Gestión de la Calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1, los requisitos referidos en el apartado 4.2, y determinar los riesgos y oportunidades que es ineludible abordar con el objetivo de:

- a) asegurar que el Sistema de Gestión de la Calidad pueda alcanzar sus resultados previstos;
- b) aumentar los efectos deseables;
- c) prevenir o reducir efectos no deseados;
- d) alcanzar la mejora.

#### **6.1.2 La organización debe planificar:**

- a) las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades;
- b) la forma de:
  1. Integrar e implementar las acciones en los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad (véase 4.4.).
  2. Evaluar la eficacia de estas acciones.

Las acciones llevadas a cabo para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios.

Nota 1: Las opciones para afrontar los riesgos pueden incluir: evitar riesgos, asumir riesgos para perseguir una oportunidad, eliminar la fuente de riesgo, cambiar la probabilidad o las consecuencias, compartir el riesgo o mantener riesgos mediante decisiones informadas.

Nota 2: Las oportunidades pueden llevar a la adopción de nuevas prácticas, lanzamiento de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, contacto con nuevos clientes, establecimiento de asociaciones, uso de nuevas tecnologías y otras posibilidades deseables y viables para abordar las necesidades de la organización o las de sus clientes.

### **6.2 Objetivos de calidad y planificación**

**6.2.1** La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles correspondientes y los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.

Los objetivos de la calidad deben:

- a) ser afines con la política de la calidad;
- b) ser medibles;
- c) considerar los requisitos aplicables;

- d) ser acertados para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente;
- e) ser objeto de seguimiento;
- f) ser comunicados;
- g) actualizarse, según corresponda.

La organización debe conservar información documentada sobre los objetivos de la calidad.

**6.2.2** Al planificar la forma de lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe establecer:

- a) qué se va a hacer;
- b) qué recursos se necesitarán;
- c) quién será el responsable;
- d) la forma en que se evaluarán los resultados.

### **6.3 Planificación y control de cambios**

Cuando la organización determine que es necesario realizar cambios en el Sistema de Gestión de la Calidad, estos cambios deben ejecutarse de manera planificada (véase 4.4).

La organización debe considerar:

- a) el propósito de los cambios y sus potenciales consecuencias;
- b) la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad;
- c) la disponibilidad de recursos;
- d) la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.

## **7 Apoyo**

### **7.1 Recursos**

#### **7.1.1 Generalidades**

La organización debe estipular y proporcionar los recursos necesarios para poder establecer, implementar, mantener y mejorar de un modo continuo el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

La organización debe considerar:

- a) las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes;
- b) qué se necesita obtener de los proveedores externos.

### **7.2 Competencia**

La organización debe:

- a) establecer la competencia de las personas que llevan a cabo un trabajo que puede afectar al desempeño y la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad;
- b) asegurar de que las personas sean competentes, puedes basarte en su educación, formación o experiencia laboral.
- c) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
- d) conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.

Nota: Las acciones aplicables pueden incluir, por ejemplo, la formación, la tutoría o la reasignación de las personas empleadas actualmente; o la contratación o subcontratación de personas competentes.

### **7.3 Toma de conciencia**

La organización debe asegurarse de que las personas que llevan a cabo un trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia sobre:

- a) la política de calidad;
- b) los objetivos de calidad pertinentes;
- c) la contribución de la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad, se incluyen los beneficios de mejorar el desempeño;
- d) las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

### **7.4 Comunicación**

La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas concernientes al Sistema de Gestión de la Calidad, que incluyan:

- a) qué comunicar;
- b) cuándo comunicarlo;
- c) a quién comunicar;
- d) cómo comunicar;
- e) quién comunica.

### **7.5 Información documentada**

#### **7.5.1 Generalidades**

El Sistema de Gestión de la Calidad de la organización debe incluir:

- a) la información documentada requerida por la norma ISO 9001;
- b) la información documentada que la organización determina como necesaria para obtener la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad.

Nota 1: La extensión de la información documentada para un Sistema de Gestión de la Calidad puede variar de una organización a otra, debido a:

- el tamaño de la organización y su tipo de actividades, procesos, productos y servicios.
- la complejidad de los procesos y sus interacciones; y
- la competencia de las personas.

### **7.5.2 Creación y actualización**

Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado:

- a) la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);
- b) el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico);
- c) La revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.

### **7.5.3 Control de la información documentada**

La información documentada requerida por el Sistema de Gestión de la Calidad y por la norma ISO 9001 se debe controlar para asegurarse que:

- a) se encuentre disponible y sea idónea para su uso, cuando y donde se necesite.
- b) se encuentre adecuadamente protegida (por ejemplo, contra pérdida de confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad).

**7.5.3.2** Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:

- a) acceso, distribución, recuperación y uso;
- b) almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;
- c) control de cambios (por ejemplo, control de versión);
- d) conservación y disposición.

La información documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del Sistema de Gestión de la Calidad, se debe identificar, según sea apropiado, y controlar.

La información documentada conservada como evidencia de la conformidad debe protegerse contra modificaciones no intencionadas.

Nota: El acceso puede implicar una decisión en relación al permiso, solamente para consultar la información documentada, o al permiso y a la autoridad para consultar y modificar la información documentada.

## **8 Operación**

### **8.1 Planificación y control operacional**

La organización debe planificar, implantar y controlar los procesos (véase 4.4) necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de servicios y productos, y para implementar las acciones determinadas en el capítulo 6, mediante:

- a) la determinación de los requisitos para los servicios y productos;
- b) el establecimiento de criterios para:
  - 1. los procesos
  - 2. la aceptación de los productos y servicios;
- c) la determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios;
- d) la implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios;
- e) la determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para:
  - 1. tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado;
  - 2. demostrar la conformidad de los productos y los servicios con sus requisitos.

La salida de esta planificación debe ser adecuada para las operaciones de la organización.

La organización debe controlar todos los cambios y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario.

La organización tiene que asegurarse de que los procesos que se contratan de forma externa se encuentren perfectamente controlados (véase 8.4).

## **8.2 Requisitos para los productos y servicios**

### **8.2.1 Comunicación con el cliente**

En la comunicación que se realiza con los clientes se debe incluir:

- a) proporcionar la información relativa a los productos y servicios;
- b) tratar las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios;
- c) obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y los servicios, incluyendo las quejas de los clientes;
- d) manipular o controlar la propiedad del cliente;
- e) establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.

### **8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios**

Cuando se determinan los requisitos para los productos y los servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización debe asegurarse de que:

a) los requisitos para los productos y los servicios se definen, incluyendo:

1. cualquier requisito legal y reglamentario aplicable;
2. aquellos considerados necesarios por la organización;

b) la organización debe cumplir con las declaraciones sobre los productos y los servicios que ofrece.

### **8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios**

**8.2.3.1** La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes. La organización debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente, para incluir:

- a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma;
- b) los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido;
- c) los requisitos especificados por la organización;
- d) los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios;
- e) las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.

La organización debe asegurarse de que se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.

La organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación, cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de sus requisitos.

Nota: En algunas ocasiones, como las ventas por internet, es irrealizable llevar a cabo una revisión formal para cada pedido. En su lugar la revisión puede cubrir la información del producto pertinente, como catálogos.

**8.2.3.2** La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable:

- a) sobre los resultados de la revisión;
- b) sobre cualquier requisito nuevo para los productos y los servicios.

## **8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios**

### **8.3.1 Generalidades**

La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios.

### **8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo**

Al determinar las etapas y controles para el diseño y el desarrollo, la organización debe considerar:

- a) la naturaleza, duración y la complejidad de las actividades de diseño y desarrollo;
- b) las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del desarrollo y el diseño aplicables;
- c) las actividades requeridas de verificación y validación del desarrollo y el diseño;
- d) las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo;
- e) las necesidades de los recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios;
- f) la necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan activamente en el proceso de diseño y desarrollo;
- g) la necesidad de la participación activa de los clientes y usuarios en el proceso de diseño y desarrollo;
- h) los requisitos para la posterior provisión de productos y servicios;
- j) el nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes interesadas pertinentes;
- k) la información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo.

### **8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo**

La organización debe determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar. La organización debe considerar:

- a) los requisitos funcionales y de desempeño;
- b) la información proviene de actividades previas de diseño y desarrollo similares;
- c) los requisitos legales y reglamentarios;
- d) normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a implementar;
- e) las consecuencias potenciales de fallas debido a la naturaleza de los productos y servicios.

Las entradas del diseño y desarrollo contradictorias deben resolverse.

La organización debe conservar la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.

### **8.3.4 Controles del diseño y desarrollo**

La organización debe aplicar controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de que:

- a) se definen los resultados a lograr;
- b) se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos;

- c) se realizan actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumple los requisitos de las entradas;
- d) se realizan actividades de validación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación específica o uso previsto;
- e) se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación;
- f) se conserva la información documentada de estas actividades.

Nota: Las revisiones, la verificación y la validación del diseño y desarrollo tienen propósitos distintos. Pueden realizarse de forma separada, o en cualquier combinación, según sea idóneo para los productos y servicios de la organización.

### **8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo**

La organización debe asegurarse de que las salidas del diseño y el desarrollo:

- a) cumplen los requisitos de las entradas;
- b) son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios.;
- c) incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación;
- d) especifican las características de los productos y servicios que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta.

La organización debe conservar información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo.

### **8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo**

La organización debe identificar, revisar y controlar los cambios hechos durante el diseño y el desarrollo de los productos y servicios, o posteriormente en la medida necesaria para asegurarse de que no haya impacto adverso en la conformidad con los requisitos.

La organización debe conservar la información documentada sobre:

- a) los cambios del diseño y desarrollo;
- b) los resultados de las revisiones;
- c) la autorización de los cambios;
- d) las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.

## **8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente**

### **8.4.1 Generalidades**

La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.

La organización debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando:

- a) los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización;
- b) los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización;
- c) un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización.

La organización debe determinar y aplicar ciertos criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad de proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos. La organización debe conservar la información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones.

#### **8.4.2 Tipo y alcance del control**

La organización tiene que asegurarse de que todos los procesos, los productos y los servicios se suministran de forma externa y no afectan negativamente a la capacidad que tiene la organización para entregar productos y servicios de forma coherente para sus clientes.

La organización debe:

- a) asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad;
- b) definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes;
- c) Tener en consideración:
  - 1. El impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
  - 2. La eficacia de los controles aplicados por un proveedor externo.
- d) determinar la verificación, u otras actividades necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos.

#### **8.4.3 Información para los proveedores externos**

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo.

La organización debe comunicar a los proveedores externos los requisitos para:

- a) los procesos, productos y servicios a proporcionar.
- b) la aprobación de:

1. productos y servicios;
  2. métodos, procesos y equipos;
  3. la liberación de productos y servicios;
- c) la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas.
- d) las interacciones del proveedor externo con la organización.
- e) el control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización;
- f) las actividades de verificación o validación que la organización, o su cliente, pretende llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.

## **8.5 Producción y provisión del servicio**

### **8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio**

La organización debe implementar la producción y la provisión del servicio bajo condiciones controladas.

Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

- a) La disponibilidad de información documentada que defina:
1. las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar;
  2. los resultados a alcanzar;
- b) la disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados;
- c) la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios;
- d) el uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos;
- e) la designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida;
- f) la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación del servicio, cuando las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores;
- g) la implementación de acciones para prevenir los errores humanos;
- h) la implementación de actividades para realizar la liberación, entrega y posteriores a la entrega.

### **8.5.2 Identificación y trazabilidad**

La organización debe utilizar los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario, para asegurar la conformidad de los productos y servicios.

La organización debe identificar el estado de las salidas, cuando sea necesario, para asegurar la conformidad de los productos y servicios.

La organización debe identificar el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y prestación del servicio.

La organización debe controlar la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y debe conservar la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad.

### **8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos**

La organización debe cuidar la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizado por la misma.

La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios.

Cuando la propiedad de un cliente o de un proveedor externo se pierda, deteriore o de algún otro modo se considere inadecuada para su uso, la organización debe informar de esto al cliente o proveedor externo y conservar la información documentada sobre lo ocurrido.

Nota: La propiedad de un cliente o de un proveedor externo puede incluir materiales, componentes, herramientas y equipos, instalaciones, propiedad intelectual y datos personales.

### **8.5.4 Preservación**

La organización debe preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos.

Nota: La preservación puede incluir la identificación, la manipulación, el control de la contaminación, el embalaje, el almacenamiento, la transmisión de la información o el transporte y la protección.

### **8.5.5 Actividades posteriores a la entrega**

La organización debe cumplir con los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.

Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar:

- a) los requisitos legales y reglamentarios;
- b) las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios;
- c) la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios;
- d) los requisitos del cliente;
- e) La retroalimentación del cliente.

Nota: Las actividades posteriores a la entrega pueden incluir acciones cubiertas por las condiciones de garantía, obligaciones contractuales como servicios de mantenimiento y los servicios suplementarios como el reciclaje o la disposición final.

### **8.5.6 Control de los cambios**

La organización debe revisar y controlar los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos.

La organización debe conservar información documentada que describa los resultados de las revisiones de los cambios, las personas que autorizan el cambio y cualquier acción necesaria que surja de la revisión.

### **8.6 Liberación de los productos y servicios**

La organización debe implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.

La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente.

La organización debe conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios. La información documentada debe incluir:

- a) evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación;
- b) trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.

### **8.7 Control de las salidas no conformes**

8.7.1 La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.

La organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios. Esto se debe aplicar también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios.

La organización debe tratar las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras:

- a) corrección;
- b) separación, contención, devolución o suspensión de productos y servicios;
- c) información al cliente;
- d) obtención de la autorización para su aceptación bajo concesión.

Debe verificarse la conformidad con los requisitos cuando se corrijan las salidas no conformes.

8.7.2 La organización debe conservar la información documentada que:

- a) describa la no conformidad;

- b) describa las acciones tomadas;
- c) describa todas las concesiones obtenidas;
- d) identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.

## **9 Evaluación de Desempeño**

### **9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación**

#### **9.1.1 Generalidades**

La organización debe determinar:

- a) qué necesita seguimiento y medición;
- b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos;
- c) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;
  - d) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.

La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.

#### **9.1.2 Satisfacción del cliente**

La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en el que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.

Nota: Los ejemplos de seguimiento de las percepciones del cliente pueden incluir las encuestas al cliente, la retroalimentación del cliente sobre los productos y servicios entregados, las reuniones con los clientes, el análisis de las cuotas de mercado, las felicitaciones, las garantías utilizadas y los informes de agentes comerciales.

#### **9.1.3 Análisis y evaluación**

La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición.

Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar:

- a) la conformidad de los productos y servicios;
- b) el grado de satisfacción del cliente;
- c) el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- d) si lo planificado se ha implementado de forma eficaz;
- e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades;

- f) el desempeño de los proveedores externos;
- g) la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad.

Nota: Los métodos para analizar los datos pueden incluir técnicas estadísticas.

## **9.2 Auditoría interna**

**9.2.1** La organización debe llevar a cabo *auditorías* internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el Sistema de Gestión de la Calidad:

- a) Es conforme con:
  - 1. los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de la calidad;
  - 2. los requisitos de esta Norma internacional;
- b) Se implementa y se mantiene eficazmente.

**9.2.2** La organización debe:

- a) planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyen la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afectan a la organización y los resultados de las auditorías previas;
- b) definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría;
- c) seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;
- d) asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente;
- e) realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada;
- f) conservar la información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados de las auditorías.

Nota: Véase la norma ISO 19011 a modo de orientación.

## **9.3 Revisión por la dirección**

### **9.3.1 Generalidades**

La alta dirección debe revisar el Sistema de Gestión de la Calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.

### **9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección**

La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre:

- a) el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas;

b) los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad;

c) la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidas las tendencias relativas a:

1. la satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes;
2. el grado en el que se han logrado los objetivos de la calidad;
3. el desempeño de los procesos y la conformidad de los productos y servicios;
4. las no conformidades y acciones correctivas;
5. los resultados de seguimiento y medición;
6. los resultados de las auditorías;
7. el desempeño de los proveedores externos.

d) la adecuación de los recursos;

e) La eficiencia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades (véase 6.1);

f) las oportunidades de mejora.

### **9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección**

Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con:

a) las oportunidades de mejora;

b) cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad;

c) las necesidades de recursos.

La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.

## **10 Mejora**

### **10.1 Generalidades**

La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente:

Éstas deben incluir:

a) mejorar los productos y los servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y las expectativas futuras;

b) corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados;

c) mejorar el desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

Nota: Los ejemplos de mejora pueden incluir corrección, acción correctiva, mejora continua, cambio abrupto, innovación y reorganización.

## **10.2. No conformidad y acción correctiva**

**10.2.1** Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:

- a) reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable:
  - 1) Tomar acciones para controlarla y corregirla;
  - 2) Hacer frente a las consecuencias;
  
- b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante:
  - 1) la revisión y el análisis de la no conformidad;
  - 2) la determinación de las causas de la no conformidad;
  - 3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir;
  
- c) implementar cualquier acción necesaria;
- d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;
- e) si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación; y
- f) si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión de la calidad.

Las acciones correctivas deben ser las apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

**10.2.2** La organización debe conservar la información documentada como evidencia de:

- a) la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente;
- b) los resultados de cualquier acción correctiva.

## **10.3 Mejora continua**

La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.

## **ANEXO II**

### **LA CONTADURIA GENERAL DE LA NACIÓN ha brindado capacitación, durante los últimos 14 años, a personal de los siguientes Organismos y Dependencias Públicas.**

Adm.Nac.de Laboratorios e Inst. de Salud Dr. Carlos G. Malbrán (ANLIS). Administración de Parques Nacionales. Administración de Programas Especiales. Administración Nacional de Aviación Civil (ANAC). AGENCIA DE ADMINISTRACION DE BIENES DEL ESTADO. Agencia Nacional de Seguridad Vial. Armada Argentina. Auditoría General de la Nación. Biblioteca del Congreso de la Nación. Autoridad Regulatoria Nuclear. ATGRA. Centro Nacional de Genética Médica. Centro Nacional de Rehabilitación Social (CENARESO). Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. Biblioteca Nacional. Comisión Nacional de Comercio Exterior. Biblioteca del Congreso de la Nación. Comisión Nacional de Regulación del Transporte. Comisión Nacional de Valores. Comisión Nacional de Comunicaciones. Autoridad Regulatoria Nuclear. Biblioteca del Congreso de la Nación. Biblioteca Nacional. Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. Comisión Nacional de Regulación del Transporte. Comisión Nacional de Valores. Congreso de la Nación. Contaduría General de la Nación. Contaduría General del Ejército. Coord. Area Liquidación de Consolidación de Deuda. Coord. Area Mantenimiento. Coord. Area Patrimonio. Coord. Técnico-Operativo Litigioso. Corte Suprema de Justicia de la Nación. D.G. de Administración. D.N. de Ocupación y Salarios del Sector Público. D.N. de Promoción Turística. Defensoría del Público. Depto. Ceremonial. Direc. de Adm. de cuentas Bancarias. Direc. de Administrac. de la Deuda Pública. Direc. de Asuntos Legislat. y Tributarios. Direc. de Auditoría de Sistemas. Direc. de Gestión de Cobranzas. Direc. de Planeamiento y Reingeniería Organizacional. Direc. de Recursos Humanos y Organización. Direc. Técnica Operativa (DTO). Dirección de Administración. Dirección General de Fabricaciones Militares. Dirección Nacional de Migraciones. Dirección Nacional de Vialidad (DNV). Ejército Argentino. Ente de Cooperación Téc.y Financiera del Serv. Penitenciario Federal. Ente Nacional de Obras Hídricas de Saneamiento. Ente Nacional Regulador de la Electricidad (ENRE). Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. Estado Mayor General del Ejército. Fuerza Aérea Argentina. Gendarmería Nacional. Gerencia de Administración y Finanzas. Gerencia de Fiscalización. Honorable Camara de Diputados de la Nación. Honorable Senado de la Nación. Hospital Nac. Prof. Alejandro A. Posadas. I.N.A.D.I. Inst. Nac. de Enfermedades Infecciosas Agudas. Inst. Nac. de Parasitología Dr. Mario Fatała Chaben. Inst. Nac. de Producción Biológicos. Inst.Nac.de Medicamentos. Instituto de Ayuda Financiera para pago de Retiros y Pensiones Militares. Instituto de Investigaciones Científicas y Técnicas de las FF.AA. Instituto de Investigaciones Científicas y Técnicas para la Defensa (CITEDEF). Instituto Geográfico Nacional. Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales (Ente Público No Estatal - Dto 1536/02). Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Instituto Nacional de la Administración Pública. Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INPI). Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). Instituto Nacional del Agua. Jefatura de Gabinete. Ministerio de Agroindustria. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. Ministerio de Defensa. Ministerio de Desarrollo Social. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Ministerio de Educación. Ministerio de Energía y Minería. Ministerio de Hacienda. Ministerio de Industria. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Ministerio de Modernización. Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. Ministerio de Relac. Ext., Comercio Internac. y Culto. Ministerio de Salud y Ambiente. Ministerio de Seguridad. Ministerio de Transporte. Ministerio de Turismo. Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda. Oficina Nacional de Crédito Público. Oficina Nacional de Presupuesto. Organismo Nacional de Administración de Bienes (Desconcentrado). Policía de Seguridad Aeroportuaria. Policía Federal Argentina. Prefectura Naval Argentina (PNA). Presidencia de la Nación. Procuración General de la Nación. Sec. de Agricultura, Ganadería Pesca y Alimentos. Sec. de Ambiente Desarrollo Sustentable. Sec. de Ciencia, Tecnología e Innovac. Productiva. Sec. de Finanzas. Sec. de Hacienda. Sec. Legal y Administrativa. Sec. Legal y Técnica. Secretaría de Cultura. Secretaría de Inteligencia. Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia. Servicio Geológico Minero Argentino (SEGEMAR). Servicio Meteorológico Nacional. Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria. Servicio Penitenciario Federal. Sindicatura General de la Nación (SIGEN). Subsec. de Financiamiento. Subsec. de Relaciones con las Provincias. Subsec. de Servicios Financieros. Superintendencia de Riesgos de Trabajo. Superintendencia de Seguros de la Nación. Superintendencia de Servicios de Salud. Tesorería General de la Nación. Tribunal Fiscal de la Nación. Unidad de Auditoría Interna. Unidad de Información Financiera. Unidad de Informática. Unidad de Migraciones Internacionales. Unidad de Registro de la Deuda Pública.

## **ANEXO III**

### **ORGANISMOS Y DEPENDENCIAS PÚBLICAS QUE HOY PRESENTAN CERTIFICACIÓN ISO 9001:2015.**

BIBLIOTECA NACIONAL DE MAESTROS - MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y DEPORTES.

ADMINISTRACIÓN CENTRAL - MINISTERIO DE MINERÍA -GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SAN JUAN.

AUDITORÍA GENERAL - JEFATURA DE GABINETE - MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE SAN JUAN.

AUDITORÍA GENERAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES.

AYSA S.A. - DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA E INFORMACIÓN.

BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA.

BIBLIOTECA "LEOPOLDO MARECHAL" DEPENDIENTE DE LA SECRETARÍA ACADÉMICA DE LA UNLAM.

BIBLIOTECA DEL CONGRESO DE LA NACIÓN.

COBERTURA UNIVERSAL DE SALUD - MEDICAMENTOS, MINISTERIO DE SALUD DE LA NACIÓN.

COMISIÓN PERMANENTE DE ANEXO DE TÍTULOS - MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE LA CABA.

CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA.

CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE NEUQUÉN.

CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE SAN JUAN.

CONTADURIA GENERAL DE LA NACIÓN - ARCHIVO GENERAL DE DOCUMENTACIÓN FINANCIERA DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL.

CONTADURIA GENERAL DE LA NACION - TESORERIA GENERAL DE LA NACION.

CONTADURÍA GENERAL DE LA PROVINCIA DE MENDOZA.

COORDINACIÓN DE GESTIÓN PERSONAL - SECRETARÍA ECONÓMICA Y DE SERVICIOS - RECTORADO – UN CUYO.

DAT - DIRECCIÓN GENERAL DE ASISTENCIA TÉCNICA.

DEFENSORÍA DEL PUEBLO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES.

DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES DEL MINISTERIO PÚBLICO FISCAL DE LA PCIA DE CÓRDOBA.

DIRECCIÓN DE ALUMNOS DEPENDIENTE DE LA SECRETARÍA ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA.

DIRECCIÓN DE ASISTENCIA JUDICIAL EN DELITOS COMPLEJOS Y CRIMEN ORGANIZADO.

DIRECCIÓN DE FORMACIÓN PARA EL TURISMO, DEPENDIENTE DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE CALIDAD TURÍSTICA.

DIRECCIÓN DE OPERACIONES ACADÉMICAS DEPENDIENTE DE LA SECRETARÍA ACADÉMICA DE LA UNLAM.

DIRECCIÓN DE SERVICIOS A TERCEROS - FACULTAD DE CIENCIAS APLICADAS A LA INDUSTRIA.

DIRECCIÓN DE TESORERÍA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA.

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS DEL GOBIERNO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES – DGEYC.

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICAS - GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA.

DIRECCIÓN GENERAL DE FISCALIZACIÓN SANITARIA - MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA - GOBIERNO DE TUCUMÁN.

DIRECCIÓN GENERAL DE HIGIENE DE LA SUBSECRETARÍA DE ESPACIO PÚBLICO - MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO.

DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS ENERGÉTICOS Y MINEROS DE LA PROVINCIA DE SALTA – DGREM.

DIRECCIÓN GENERAL DE RENTAS - SECRETARÍA DE INGRESOS PÚBLICOS - GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA.

DIRECCIÓN GENERAL DE RENTAS DE LA MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE CORRIENTES.

DIRECCIÓN GENERAL DE RENTAS DE LA PROVINCIA DE CORRIENTES.

DIRECCIÓN GENERAL DE RENTAS DE LA PROVINCIA DE SALTA.  
DIRECCIÓN GENERAL DE RENTAS DE LA PROVINCIA DEL CHUBUT.  
DIRECCIÓN GENERAL DE SEGUROS, MINISTERIO DE HACIENDA, GCABA.  
DIRECCIÓN GENERAL DEL BOLETÍN OFICIAL - GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA.  
DIRECCION NACIONAL ELECTORAL.  
DIRECCIÓN PROVINCIAL DE INGRESOS PÚBLICOS DE SAN LUIS.  
ENTE DE TURISMO DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES.  
ENTE ÚNICO REGULADOR DE SERVICIOS PÚBLICOS DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES.  
ESTACIONAMIENTO CONTROLADO - MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE SAN JUAN.  
FONDO TECNOLÓGICO ARGENTINO - AGENCIA NACIONAL DE PROMOCIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA.  
GENDARMERÍA NACIONAL - DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA - DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN.  
HONORABLE SENADO DE LA NACIÓN ARGENTINA.  
INSTITUTO NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL - DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA.  
INSTITUTO NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL - DIRECCIÓN DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA.  
INSTITUTO NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL- DIRECCIÓN DE MODELOS Y DISEÑOS INDUSTRIALES.  
JUZGADO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO N°1 DEL DEPTO JUDICIAL DE MERCEDES.  
LEGISLATURA DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES.  
MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PRODUCTIVA - ANPCyT – FONARSEC.  
MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PRODUCTIVA – SSPCTIP.  
MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PRODUCTIVA DE LA NACIÓN - ANPCyT – FONSOFT.  
MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PRODUCTIVA DE LA NACIÓN - MESA DE ENTRADAS.  
MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PRODUCTIVA DE LA NACIÓN – ROECYT.  
MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS.  
MINISTERIO DE SALUD DE LA PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO.  
MINISTERIO DE SALUD DE SANTIAGO DEL ESTERO - BANCO DE OJOS REGIÓN NOA.  
MINISTERIO DE SALUD PROVINCIA DE ENTRE RÍOS - CUS PROGRAMA SUMAR - PROVINCIA DE ENTRE RÍOS.  
MINISTERIO DE SEGURIDAD DE LA NACIÓN - UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA.  
MINISTERIO DE SEGURIDAD, SEC. DE COOP. CON LOS PODERES JUDICIALES, MINISTERIOS PUBLICOS Y LEGISLATURA DE LA NACION.  
MINISTERIO DE TRANSPORTE DE LA NACIÓN - DIRECCIÓN DE MESA DE ENTRADAS, NOTIFICACIONES Y DESPACHO.  
MINISTERIO PÚBLICO DE LA DEFENSA.  
MINISTERIO PÚBLICO FISCAL DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES.  
MUNICIPALIDAD DE JESÚS MARÍA - DIRECCIÓN DE SANEAMIENTO.  
MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE SAN JUAN.  
MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE SAN JUAN - DIRECCIÓN DE DEPORTES.  
MUNICIPALIDAD DE LA FALDA - SECRETARÍA DE TURISMO Y DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL.  
MUNICIPIO DE MORÓN - DIRECCIÓN DE GESTIÓN PARTICIPATIVA Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS VECINALES.  
POLICÍA DE LA CIUDAD.  
PREFECTURA NAVAL ARGENTINA - DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA - DEPARTAMENTO ADQUISICIONES.  
PROGRAMA SUMAR - MINISTERIO DE SALUD DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES.  
SECRETARÍA DE CULTURA, EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN TECNOLÓGICA DE LA UTN FACULTAD REGIONAL SANTA CRUZ.  
SECRETARIA DE ESTADO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SUSTENTABLE - GOBIERNO DE SAN JUAN.

SECRETARÍA DE ESTADO DE MINERÍA DE CATAMARCA - DIRECCIÓN PROVINCIAL DE GESTIÓN AMBIENTAL MINERA.

SECRETARÍA DE FINANZAS - MUNICIPIO DE RÍO GRANDE - PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO.

SECRETARÍA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y RRHH - MIN. EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA - GOB. SALTA.

SECRETARIA DE TURISMO DE LA MUNICIPALIDAD DE LOS ANTIGUOS.

SECRETARÍA GENERAL DE LA GOBERNACIÓN DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA.

SINDICATURA GENERAL DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES.

SINDICATURA GENERAL DE LA NACIÓN.

SISTEMA DE EMERGENCIA 911 - MINISTERIO DE SEGURIDAD DE LA PROVINCIA DE SALTA.

TESORERÍA GENERAL DE LA NACIÓN.

UAI - MINISTERIO DE MODERNIZACIÓN, INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA DEL GCABA.

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA - SECRETARÍA DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA - DIRECCIÓN DE ARTICULACION E INGRESO - FACULTAD DE INFORMÁTICA.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA - FACULTAD DE INFORMÁTICA - DIRECCIÓN DE CONCURSOS DOCENTES.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR - DIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA CURRICULAR.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR - DIRECCIÓN DE TÍTULOS Y EGRESADOS.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR - DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL

**A continuación presento, a modo informativo, recortes periódicos de Organismos Públicos que han logrado la Certificación ISO 9001:2015.**

Primera Certificación ISO 9001 de un laboratorio público de Córdoba

Por Colegio de Bioquímicos de la Provincia de Córdoba en Noticias

El laboratorio del Hospital Materno Provincial Dr. Raúl Felipe Lucini recibió la certificación en la Norma ISO 9001:2015 "Sistema de Gestión de la Calidad". Es el primero de la Provincia en recibir esta aprobación.

La Mgter. Ana Belén Pacheco, integrante de este laboratorio, nos cuenta un poco más sobre este proceso.

Enlaces

- FCQ Facultad de Ciencias Químicas
- UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA Universidad Jesuita
- Ministerio de Salud Presidencia de la Nación
- FEPUC
- GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA
- Organización Mundial de la Salud

**Información periódica del 2 de Enero 2019. <http://cobico.com.ar/primera-certificacion-iso-9001-de-un-laboratorio-en-cordoba/>**

La Agencia recibió certificados IRAM

agencia.mincyt.gov.ar/frontend/agencia/post/2827

AGENCIA NACIONAL DE PROMOCIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA

20 AÑOS AGENCIA

Búsqueda

AGENCIA | FONDOS | NOVEDADES | CONVOCATORIAS Y VENTANILLAS VIGENTES | PERFILES | AGENDA

Inicio > Noticias destacadas > 2018

AGENCIA - 2018 24.01.2018

### La Agencia recibió certificados IRAM-ISO 9001 en Sistemas de gestión de la calidad

La Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica participó del encuentro en el cual se entregó la certificación que otorga el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM).



Varela, Möller, Baldino, Simone y Lafon en la entrega de certificados IRAM. (Izq. a Der.). Foto crédito: IRAM.

OPCIONES DE LA PUBLICACIÓN

Otras novedades

09.10.2018 AGENCIA  
Se inauguró el Centro Tecnológico de Tierra del Fuego  
CEN-TEC

21.09.2018 AGENCIA  
Lagunas inauguró una planta piloto para el aprovechamiento del descarte de zanahoria en Santa Fe  
Inauguración

20.09.2018 AGENCIA  
La Agencia participa del IV Encuentro Nacional de Gestores Tecnológicos  
IV Encuentro Nacional GTEC

05.03.2018 AGENCIA  
El Directorio de Agencia presentó sus dos nuevos integrantes  
ANPCYT

14.12.2017 AGENCIA  
El directorio de Agencia realizó un recorrido por los laboratorios de Y-TEC  
Cierre 2017

Windows taskbar: Escribe aquí para buscar, 20:41 9/5/2020

Información periódica del 24/01/2018.

<http://www.agencia.mincyt.gov.ar/frontend/agencia/post/2827>

El Ministerio certificó calidad en 72 procesos

Argentina.gov.ar

Buscar trámites, servicios o áreas

MI ARGENTINA

Inicio / Ministerio de Justicia y Derechos Humanos / El Ministerio certificó calidad en 72 procesos



## El Ministerio certificó calidad en 72 procesos

Compartir en redes sociales [f](#) [t](#) [in](#) [w](#)

Publicado el Lunes 29 de octubre de 2018

En lo que constituye la materialización del logro de las Políticas de Calidad establecidas en 2016, que apuntan a mejorar continuamente la eficacia de los servicios que brinda a la ciudadanía, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos certificó a través del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) las **Normas Internacionales de Calidad ISO 9001 en 72 procesos internos**.

ISO 9001 es una norma internacional que reúne los requisitos que deben cumplir los Sistemas de Gestión

Activar Windows  
Ve a Configuración para activar Windows.

Escribe aquí para buscar

ESP 20:47  
ES 9/5/2020

Información periódica del 29/10/2018. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-ministerio-certifico-calidad-en-72-procesos>

# CERTIFICACIÓN ISO 9001:2015

El área de Educación y Monitoreo Ambiental, perteneciente a la Secretaría de Fiscalización y Control, recibió en junio de 2019 el certificado de la norma ISO 9001:2015 por contar con un Sistema de Gestión de Calidad que cumple con los requisitos de dicho estándar internacional.

Los procesos de la Dirección de Política y Control Ambiental que se certificaron bajo esta norma son los servicios de Monitoreo Ambiental de suelo, aire y agua; la ejecución de actividades de concientización en problemáticas ambientales en escuelas secundarias en el marco del programa Feria Ambiental Itinerante y la recepción, recolección, gestión del traslado y disposición final de Residuos Especiales Domiciliarios (R.E.D): pilas, residuos de aparatos eléctricos y electrónicos, aceite vegetal usado y lámparas.



La certificación de esta norma contribuye a mejorar continuamente los procesos internos y obtener un mayor rendimiento, por este motivo la Secretaría está pensando en...

Gracias equipo... Gracias jefes...

¡Felicitamos al equipo por el compromiso y esfuerzo  
Gracias MVL...

que significa obtener este certificado, buscando la excelencia y mejorando continuamente los procesos de la Municipalidad de Vicente López!



Certificación alcanzada en Mayo 2019. Municipalidad de Vicente López.

<b>Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN</b>		Código de la Especialización
Nombre y apellido del alumno Natalia Silvana BELEN		Tipo y N° de documento de identidad 26.769.074
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo 2018	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida Diciembre 2018	
<p>Título del Trabajo Final</p> <p>Gestión de la Calidad en los Servicios Administrativos Financieros en el Ámbito del Sector Público Nacional”.</p>		
<p>Solicitud del Tutor de Trabajo Final</p> <p>Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final.</p> <p>Firma del Tutor de Trabajo Final .....</p> <p>Aclaración.....</p> <p>Lugar y fecha.....</p>		
<b>Datos de contacto del Tutor</b>		
Correo electrónico	Teléfonos	
<p>Se adjunta a este formulario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo Final de Especialización impreso (indicar cantidad de copias presentadas)</li> <li>• CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF)</li> <li>• Certificado analítico</li> </ul>		
Fecha	Firma del alumno	

**PRESENTAR EN LA RECEPCIÓN DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**Form. TFE v0**