

Estrategia de mejora continua a través de la gestión de la calidad, la responsabilidad social y la transformación digital. El caso de la Dirección General de Rentas de la Provincia de Corrientes

Continuous improvement strategy through quality management, social responsibility and digital transformation. The case of the Dirección General de Rentas, Province of Corrientes

Fabián Boleas

Facultad de Derecho y Ciencias Sociales y Políticas,
Universidad Nacional del Nordeste, Argentina
fboleas@yahoo.com.ar

<https://orcid.org/0009-0005-6426-9652>

Magíster en Hacienda Pública y Administración
Financiera y Tributaria (Universidad Nacional de
Educación a Distancia)

Profesor adjunto de Economía Política de la Facultad
de Derecho y Ciencias Sociales y Políticas (Universidad
Nacional del Nordeste)

Alejandro P. Bigot.

Universidad Nacional de Rosario, Argentina
apbigot@unr.edu.ar

<https://orcid.org/0009-0007-6809-0355>

Magister en Desarrollo Económico Local
(Universidad Autónoma de Madrid)

Área de Normas Técnicas, Certificación y Acreditación,
CDT - SaSEd (Universidad Nacional de Rosario)

Recepción: 19 de abril de 2023

Aceptación: 14 de junio de 2023

Resumen

El presente trabajo analiza la certificación ISO 9001 obtenida por la Dirección General de Rentas, mediante la cual la administración provincial de Corrientes contribuye a una creciente tendencia global hacia la incorporación, en la esfera pública, de herramientas de gestión de calidad. En el encuadre conceptual de esta experiencia convergen dos trayectorias: la genealogía de la serie ISO 9000 en el campo de la normalización técnica, y la apertura de los decisores públicos hacia la adopción de instrumentos de calidad promovidos desde corrientes de pensamiento en el ámbito disciplinar de la administración de organizaciones. Desde esta perspectiva, se destaca la funcionalidad que los modelos de calidad adquieren

a la luz de los postulados de reforma del Estado orientados hacia la ciudadanía. Así contextualizado bajo principios, tendencias y agendas institucionales de la normalización y la certificación, el núcleo del trabajo profundiza en la tarea analítica referida al caso específico tratado, es decir, la confluencia entre Calidad, Responsabilidad Social y Transformación Digital, como fuerzas integradas para la promoción de la mejora continua en el organismo provincial de rentas. Por último, el caso se interpreta como una verdadera referencia para la difusión de conceptos de calidad dentro del sector público, buscando expandir los alcances de una visión de la gestión estatal, basada en la experiencia ciudadana.

Palabras clave: calidad, mejora continua, gestión pública

Abstract

Through the ISO 9001 certification obtained by the “Dirección General de Rentas”, administration of Corrientes Province contributes to a growing global trend towards the incorporation of quality management tools in the public sphere. This paper analyzes this experience,

under a conceptual framework focused on the convergence of two trajectories, the genealogy of the ISO 9000 series in the field of technical standardization, and the openness of public decision-makers towards the adoption of quality instruments promoted from currents of thought in the disciplinary field of organizational management. From this perspective, the functionality that quality models acquire in the light of the postulates of public sector reform oriented towards citizenship is highlighted. Thus contextualized under principles, trends and institutional agendas of standardization and certification, the core of the work delves into the analytical task referred to the specific case treated, that is, the confluence between Quality, Social Responsibility and Digital Transformation, as integrated forces for the promotion of continuous improvement in the provincial revenue agency. Finally, the case is interpreted as a true reference for the dissemination of quality concepts within the public sector, seeking to expand the scope of a vision of government administration, based on citizen experience.

Key words: quality, continuous improvement, public management

1. Introducción conceptual: La calidad en la gestión pública en la literatura sobre reforma del Estado, y en las agendas de los institutos de normalización

Desde sus orígenes históricos, la normalización técnica internacional orientó sus acciones básicamente hacia la mejora en los intercambios de bienes, contribuyendo al desarrollo de

una economía global abierta y dinámica. Con el correr del tiempo, las agendas de elaboración de normas fueron ampliando sus campos de interés, incorporando los servicios, y muy especialmente los sistemas de gestión. En efecto, la amplia difusión alcanzada en el mundo por la Norma ISO 9001, sobre sistemas de gestión de calidad, posicionó a la *International Organization for Standardization* (ISO) como una institución de alto conocimiento público, consolidando aún más una presencia corporativa surgida en 1946, a la salida de la Segunda Guerra Mundial.

Mientras tanto, desde el campo de la Ciencia Política se introducía el concepto de *accountability*, según el cual los gobiernos deben rendir cuentas de sus actos a los ciudadanos, mediante dispositivos que aseguren la eficiencia y la transparencia de la gestión pública. Si se piensa concretamente en cómo garantizar la transparencia, aparece un término que puede ser compartido, indistintamente, por la administración pública y por los sistemas de calidad implantados en organizaciones del sector privado: es la idea de *trazabilidad*. Para una empresa fabricante de productos, la trazabilidad de los procesos facilita el análisis de fallas y la aplicación de acciones correctivas y preventivas; y la trazabilidad metrológica exige contar con instrumentos de medición debidamente calibrados en función de las tolerancias del producto. En los servicios gubernamentales, un trámite administrativo puede típicamente atravesar una serie de sectores, cada uno de los cuales realiza una determinada intervención, configurando un recorrido hasta la finalización del mismo, expresado en una decisión que normalmente afecta a ciudadanos, o a personas jurídicas. Para el caso, la trazabilidad permite rastrear una secuencia de pasos, pudiendo reconstruir la hoja de ruta del trámite, tanto para fines analíticos y de mejora de la eficiencia pública, como para ofrecer a los beneficiarios los datos abiertos referidos a un asunto de su interés. Un aparato público adquiere condiciones de transparencia en la medida en que admita una auditoría ciudadana sobre la totalidad de sus procesos de gestión.

La primera generación de la serie de normas ISO 9000 fue presentada en 1987, como herramienta de asistencia a organizaciones, de todo tipo y tamaño, para la implementación y operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces. Esta novedosa propuesta de la ISO tenía un claro sentido de universalidad (dado por la expresión *de todo tipo y tamaño*), verificado luego en la práctica a través de certificaciones que se extendieron más allá de la industria manufacturera, alcanzando al sector de servicios, y luego también a gobiernos e instituciones de educación. La estrategia de las instituciones de normalización fue sostener este proceso expansivo a través de la elaboración progresiva de guías de aplicación de definida especificidad sectorial, como por ej. las guías IRAM 30000 y 30300 para la implementación de ISO 9001 en la Educación y en los Municipios, respectivamente, a modo de versiones locales en español de los documentos originados a nivel internacional en la ISO.

Casi contemporánea a la aparición del modelo ISO 9000 fue la publicación de la obra de Luis Carlos Bresser Pereira (1999) titulada “Reforma del Estado para la Ciudadanía”, donde el experto brasileño ensaya una interpretación del concepto de calidad en la esfera del sector público. En los contenidos de esta obra, las reflexiones acerca de la adopción de herramientas de calidad se desarrollan dentro del capítulo dedicado a las “formas de control” utilizadas en el aparato burocrático del Estado, marcando una diferenciación en favor del *control de procesos*, respecto del control centrado sólo en los resultados. Allí se cita a Deming, destacando el valor de sus 14 puntos en su potencial de aplicación a la gerencia pública, sin dejar de subrayar que la visión analizada promueve la participación de los trabajadores en la reflexión sobre los problemas y sus posibles soluciones. El aporte fundamental de Deming fue asociar fallas a problemas estructurales, y al ambiente organizacional. Esta visión produjo un cambio cualitativo profundo, apuntando a la responsabilidad de los directivos en el gobierno de las organizaciones, entendidas como un verdadero sistema social. Crear climas favorables a la iniciativa y la participación, invertir en formación y capacitación, sostener el diálogo permanente como herramienta de trabajo colaborativo, fueron algunas de las tendencias que surgieron a partir de las ideas promovidas por Deming, y sintetizadas en su libro más difundido (“Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis”), publicado en 1982. Allí también se introdujo un esquema que alcanzó un amplio grado de difusión en el área de la administración de organizaciones: el denominado Ciclo PDCA, por su fórmula original en inglés (*Plan-Do-Check-Act*).

Esta misma lógica es incorporada en la actual versión de la norma ISO 9001, al proponer la aplicación del Ciclo Planificar–Hacer–Verificar–Actuar (PHVA, en la versión en español) para representar la dinámica de la mejora continua. Bajo este esquema, *planificar* implica establecer objetivos, y recursos necesarios para generar resultados según las políticas de la institución.; *hacer* significa implementar lo planificado; *verificar* supone realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos resultantes respecto de las políticas, objetivos y requisitos, e informar sobre los resultados; y *actuar* es tomar acciones para mejorar el desempeño. La adopción de esta visión en el ámbito público no solamente beneficia a la sociedad, sino también al capital humano y el acervo de conocimientos técnicos que determinan el *savoir-faire* del aparato estatal.

En síntesis, la convergencia conceptual entre las aportaciones teóricas sobre calidad en la gestión pública y los productos de la normalización internacional en materia de sistemas de gestión de calidad ofrecen a las administraciones gubernamentales una sólida referencia para la mejora sostenida de procesos, bajo una visión centrada en los ciudadanos y la sociedad. Para su modelo normalizado de gestión de calidad (ISO 9001), la ISO ha logrado la universalidad que pretendían sus postulados originales: actualmente, las

certificaciones se han extendido notablemente en distintos niveles de las administraciones públicas, multiplicando los “casos piloto” que permiten la difusión progresiva de una cultura de la calidad.

2. Tendencias generales de certificación de calidad en la administración pública en Argentina

Tal como se dijo en el apartado anterior, la primera serie de normas internacionales (ISO 9001) sobre gestión de la calidad fue presentada en Ginebra en 1987. Apenas cinco años después, en 1992 la República Argentina instituía, por Ley, el Premio Nacional a la Calidad, y en 1994 se creaba el Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación, por medio del Decreto PEN 1474. A través de las dos normas jurídicas citadas, puede decirse que el Estado argentino abrió una etapa de institucionalidad en la promoción de la calidad desde la agenda pública.

En el caso del Premio Nacional a la Calidad, la Ley N° 24.127/92 apuntó a la promoción, el desarrollo y la difusión de procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo en la calidad de productos y de servicios originados en el sector empresario, pero también en la esfera de la administración pública, bajo propósitos de modernización y competitividad de las organizaciones.

A través de un capítulo específico, la Ley muestra una consideración especial hacia la administración gubernamental, al establecer que el Premio busca promover la cultura de la calidad en el ámbito público, para aumentar la eficiencia y la productividad del Estado. Entre 1994 y 2020, el Premio fue otorgado a entes estatales de los más diversos tipos, desde municipios y dependencias de gobiernos provinciales hasta organismos de la administración federal y universidades nacionales, incluyendo también un notable número de instituciones de salud pública.

Actualmente, la administración del Premio en el sector público se encuentra en la órbita de la Secretaría de Fortalecimiento Institucional del Gobierno Nacional. Desde este sector fue elaborado un *Documento guía del Premio Nacional a la Calidad para la gestión y evaluación de la Calidad Estatal*, que en su edición 2023 se estructura en cuatro capítulos, sobre Dirección y Planeamiento, Enfoque en el interés general de la ciudadanía y los usuarios, Procesos y sistemas, y Gestión del personal. Luego, cada uno de estos capítulos se subdivide en apartados específicos, a su vez desagregados en ejes que cada organización postulante debe analizar a la luz de la situación que objetivamente se verifica en su ámbito de gestión. Cada edición del Premio incorpora nuevos actores a un capital de experiencias acumuladas a lo largo del tiempo, y que sin duda contribuyen a ampliar la difusión de los principios de la calidad en el sector público.

En el plano internacional, la normalización de sistemas de gestión de calidad tiene su origen en 1987, año en que fue publicada la primera serie de normas ISO 9000, cuyo amplio campo de aplicación contribuyó a extender la imagen institucional de la ISO a lo largo de todo el mundo. La actividad de normalización técnica estuvo tradicionalmente dominada por estándares de producto concentrados en materias técnicas específicas, mientras que las posibilidades de implementación del esquema ISO 9000 no reconocen restricciones organizacionales de ninguna clase. Si bien la adopción de sistemas de calidad fue un fenómeno inicialmente industrial, el carácter generalista del modelo permite que cualquier organización se encuentre en condiciones de certificar bajo ISO 9001. La propia norma explica que la serie ISO 9000 fue elaborada como herramienta de asistencia a organizaciones, de *todo tipo y tamaño*, para la implementación y operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces. Esta apertura se tradujo en la expansión de las certificaciones hacia el sector de servicios, en un sentido amplio que incluyó también a gobiernos y a instituciones de educación, donde el *enfoque de procesos* aporta un marco conceptual a la medida de lógicas organizacionales que deben centrarse en los ciudadanos en un caso, y en estudiantes, docentes y contexto social, en el otro.

La ISO es una federación internacional de organismos nacionales de normalización, en la cual el IRAM ejerce la representación de la República Argentina. Dentro del marco del Sistema Nacional de Calidad (nombre actual de la anterior estructura creada por el Decreto 1474/94), el IRAM asume la función de instituto nacional de normalización. Desde ese rol forma parte de la tendencia mundial hacia la certificación de calidad en el sector público, mediante acciones del organismo que contemplan, a modo de ejemplo, acuerdos con entes gubernamentales para el desarrollo de normas sectoriales, como fue el caso de la serie IRAM-SECTUR creada en 2007 con la entonces Secretaría de Turismo, incorporando la participación del sector privado y organizaciones de defensa de los consumidores. A nivel del Comité de Gestión de Calidad, la actividad de elaboración de normas se desagrega en subcomités cuyos campos de aplicación tocan temas de agenda pública, cómo es el caso de la gestión de los servicios de agua, servicios de educación y enseñanza, gestión de seguridad vial, gestión de la innovación, gestión de la energía, economía circular o promoción de la equidad de género, por citar algunos.

En el plano de las certificaciones ISO 9001 emitidas por el IRAM, se registran dieciséis casos de gobiernos locales, distribuidos en las provincias de Buenos Aires, Corrientes, Tierra del Fuego, San Juan, Córdoba, Mendoza y Santa Fe. Es interesante subrayar que, para este nivel de gestión, existe la guía ISO 18091:2019, cuyo título original en inglés es *Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001 in local government*, la que puede ser utilizada a modo de orientación en los municipios. Además de lo anterior, el IRAM ha otorgado certificaciones en áreas de los más diversos tipos, en

la administración nacional y en administraciones provinciales. Lo anterior corresponde al denominado poder ejecutivo, pero también hay experiencias de certificación en el poder judicial, tanto en el ámbito federal como provincial, y en menor medida en dependencias legislativas.

Como se comentó anteriormente, al IRAM le fue asignada la función (monopólica) de instituto nacional de normalización, en aplicación del Decreto 1474/94. Pero en su faceta de entidad de certificación, opera en un segmento abierto, donde la competencia técnica (a modo de regulación) es garantizada por el Organismo Argentino de Acreditación (OAA), figura institucional introducida por ese mismo Decreto. Además del IRAM, existen otros cinco organismos de certificación acreditados para la categoría de sistemas de gestión de calidad, que incluyen al área 36 (Administración Pública) dentro de los alcances de la actividad registrada. Se trata de Bureau Veritas Argentina, DNV GL Argentina, SGS Argentina, TÜV Rheinland Argentina y MGM Quality Certification. Al optar por cualquiera de estas agencias para certificar bajo ISO 9001, un organismo público recibe indistintamente las garantías de competencia técnica que ofrece una acreditación otorgada por el OAA.

A modo de conclusión, puede afirmarse que los esfuerzos del sector público argentino hacia la calidad y la mejora continua encuentran un marco institucional local adecuado a las necesidades de formación de personal, y de certificación por tercera parte, ofreciendo instrumentos idóneos según las reglas del arte vigentes internacionalmente.

3. Análisis del caso de la DGR en Corrientes: decisión original, proceso de implementación del sistema de calidad; resultados obtenidos; reflexiones acerca de la experiencia

La Dirección General de Rentas (DGR) es el órgano recaudador del gobierno de la provincia de Corrientes, dentro de la órbita del Ministerio de Hacienda y Finanzas, dedicada a la administración y recaudación de los tributos provinciales establecidos en el Código Fiscal y leyes especiales.

Esta organización fue creada por Ley Provincial 1.757 del 11/11/1898, instrumento que le faculta la recaudación y estricta vigilancia de la renta pública, y ante quien las autoridades de sus departamentos rinden cuenta de la percepción de todo impuesto fiscal.

Las obligaciones fiscales están compuestas por impuestos, tasas y contribuciones. En la actualidad administra el impuesto a los ingresos brutos, sellos, inmobiliario rural y tasas retributivas de servicios.

Asimismo, brinda servicios de recaudación de recursos tributarios con fines específicos y tasas retributivas, administrados por otros organismos públicos y colegios profesionales,

como ser el Poder Judicial, Boletín Oficial, Registro de la Propiedad Inmueble, Registro Provincial de las Personas.

En el año 2004, (fig. 1) surge la necesidad de disminuir la burocracia administrativa de la organización y de incorporar tecnología e innovación para brindar transparencia a la comunidad respecto del ingreso de fondos del Estado provincial.

En el año 2005 inicia el proceso de cambio con la informatización del proceso de recaudación, unificándose en un único sistema de información las cuentas de quienes tributan en la provincia para el registro del cumplimiento de las obligaciones fiscales, formales y materiales, y los requerimientos de los contribuyentes, administrando la información de manera uniforme a través del “Sistema de Administración Tributaria (Sistema AT)”, y estableciéndose conexiones tecnológicas con todos los sitios donde presta servicios la organización.

Para la implementación de este cambio, se llevaron adelante capacitaciones a todo el personal, para la comprensión y adaptación al mismo, para la definición de la misión, visión y valores organizacionales y para que todo el personal tenga los conocimientos técnicos necesarios para operar el “Sistema AT”.

A partir de dicho cambio, se comenzó a buscar una metodología de trabajo que permitiera organizar los procesos, de manera sistemática y ordenada, aportando valor a los servicios que se prestaban en la organización, a fin de garantizar la provisión de un servicio satisfactorio para los contribuyentes; encontrándose la metodología establecida por la Norma ISO 9001 - Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), en ese momento vigente la edición 2000.

Los SGC tienen como finalidad aumentar la satisfacción del cliente y demostrar la capacidad de un organismo para prestar regularmente los productos / servicios que satisfagan los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables.

En el año 2006, inicia la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, para lo cual se procedió a revisar la definición de la misión, visión y valores, se estableció la política de la calidad, el mapa de procesos, la estructura funcional y los objetivos de la calidad.

Paralelamente, comenzó un intenso proceso de sensibilizaciones y capacitaciones para que los colaboradores, de toda la provincia, conozcan los conceptos claves del Sistema de Gestión de la Calidad y los lineamientos establecidos por la Dirección para gestionar la organización.

Del mismo modo, se definió el Manual de la Calidad y los documentos mandatorios de la Norma ISO 9001, y también se relevó y documentó el proceso de recaudación, proceso a partir del cual se inició la certificación del Sistema de Gestión, dada su relevancia.

La implementación del sistema se culminó en el año 2007 con un alcance limitado al proceso integral de recaudación, donde el IRAM certificó el SGC de la DGR basado en las Normas ISO 9001, para el “Proceso Integral de Recaudación”, convirtiéndola en la

cuarta Dirección de Rentas Provincial en certificar estas normas, después de Mendoza, Buenos Aires y Córdoba.

El modelo de procesos adoptado por la DGR se dividió en procesos centrales, estratégicos y de apoyo:

- Los procesos estratégicos se consideraron aquellos que proporcionan las directrices a la organización y son dirigidos por la Dirección.
- En cuanto que los procesos centrales, se consideraron aquellos dirigidos específicamente a la realización de la misión; velan por el cumplimiento de las obligaciones fiscales y conducen las relaciones entre el fisco y el contribuyente. Incluyen: el Proceso de Asistencia al Contribuyente, Recaudación, Fiscalización y Gestión de Deuda.
 - El *Proceso de Asistencia al Contribuyente* involucra las actividades vinculadas con el asesoramiento de las obligaciones fiscales de acuerdo a lo establecido en el Código Fiscal de la Provincia de Corrientes, y la gestión de requerimientos del contribuyente (información, provisión de documentación y resolución de problemas);
 - El *Proceso de Recaudación* se encuentra relacionado con las actividades necesarias para registrar el cumplimiento de los deberes formales y materiales de los contribuyentes en sus cuentas únicas;
 - El *Proceso de Fiscalización* se refiere a las actividades relacionadas con la ampliación de la base de contribuyentes y del nivel de pago de los “evasores parciales”, a través de la detección de incumplimientos de las obligaciones tributarias;
 - El *Proceso de Gestión de Deuda* implica el desarrollo de las actividades relacionadas con la gestión de la deuda y la reducción del nivel de morosidad.
- Finalmente, los procesos de apoyo están dirigidos a dar sustento y facilitar la realización de las actividades centrales, a través de la provisión de recursos y su administración.

A partir del año 2007, anualmente se fueron documentando el resto de los procesos, y preparando a diferentes sitios para ir ampliando el alcance, sumando los diferentes procesos y sitios al alcance del SGC, hasta lograr en el año 2014 alcanzar la certificación de todos los procesos de la organización: Asistencia al Contribuyente, Recaudación, Gestión de Deuda y Fiscalización en todos los sitios que posee.

Continuando en el camino de la mejora continua, en el año 2010, la DGR se constituye en el primer organismo público del país en obtener la certificación de su sistema de gestión de servicios de tecnología de información (S.G.S.T.I) con la Norma ISO/IEC 20000-1, con alcance a los servicios de infraestructura tecnológica y las comunicaciones. Ambos sistemas de gestión se encuentran certificados por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM).

Paralelamente, en el año 2012, la DGR comenzó a trabajar con la implementación de la gestión sustentable, mediante la construcción del primer reporte de sustentabilidad donde tuvo en cuenta los parámetros de *Global Reporting Initiative* (GRI). Para lo cual se tomaron como base aquellas cuestiones estratégicas definidas bajo el SGC, y las acciones que ya se venían realizando en ese sentido.

En el año 2014, se elabora el Plan Estratégico Plurianual basado en el modelo de Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (1997), en el que se alinearon las estrategias de la organización en la perspectiva financiera, de partes interesadas, procesos internos e innovación y crecimiento, con lo que se plantea el vínculo estratégico del SGC y la gestión de la sustentabilidad, considerando que los indicadores que marcan los resultados económicos, sociales y ambientales de la organización se encuentran vinculados a los indicadores de la planificación estratégica.

En el año 2015, para adaptar su SGC a las nuevas demandas de las Normas ISO, se realizó un análisis de contexto, mediante la metodología de F.O.D.A., delimitándose los grupos de interés y/o partes interesadas con las cuales se vincula; lo que cumplimentó con el requisito 4 Contexto de la Organización.

En conjunto con el análisis del contexto se revisó la visión, la misión, los valores, la política de la calidad, los grupos de interés, las oportunidades y riesgos del mercado. Este análisis se vincula con la revisión anual del plan estratégico plurianual, actualizando las estrategias y políticas, que permite evaluar las capacidades de los procesos, recursos actuales y compararlos con las expectativas de los usuarios y así identificar las necesidades futuras de recursos y de tecnologías.

A partir del año 2018, la DGR suma, a la estrategia organizacional, el paradigma de la transformación digital e innovación organizacional, que comprende la utilización de tecnologías informáticas de comunicaciones ágiles, modernas y eficaces que orientan la gestión hacia la cultura centrada en el ciudadano/a. Este enfoque adoptado tiene por objetivos principales: modernizar los sistemas, simplificar las operaciones de los usuarios/as y enfocar el organismo en la gestión denominada “Experiencia DGR”

En este proceso de transformación digital, se actualizó la visión, misión y política de la calidad, y se incorporaron metodologías ágiles en el desarrollo de los servicios informáticos, enfocados en satisfacer las expectativas de los clientes en particular y de las partes interesadas en general; incorporándose el concepto de “Experiencia al Cliente”, a través del proyecto “Experiencia DGR”, que implica un conjunto de actividades que involucran a todos los procesos, con el objetivo de escuchar a los contribuyentes, quienes son la razón de existir del organismo, de manera sistemática y permanente.

Paralelamente, se comenzó a trabajar en el proceso “TDR” (Transformación Digital Rentas), mediante el cual, se inicia un programa de modernización de los sistemas y aplicaciones, con el objeto de sentar las bases del camino de transformación digital en los ejes

de personas, procesos, tecnología y cultura para mejorar sustancialmente el rendimiento. Mediante este proyecto se incorpora la metodología de trabajo SCRUM, la cual se inicia con la actualización de la web externa en base a los siguientes pilares: unificación de datos, unificación de la experiencia, enfoque en experiencia de usuario, simplificación de la experiencia de usuario y nuevos espacios de comunicación.

La innovación también es incorporada al Plan Estratégico, y las tareas relacionadas con el proceso, producto o servicio innovador se encuentran registradas en los planes de gestión anuales de cada área, como así también en la planificación de los procesos en los cuales el producto es un resultado.

La DGR vivenció la implementación y mantenimiento del SGC como una valiosa metodología de trabajo, basada en la planificación de las acciones en función a un Plan Estratégico que permitió:

- Mejorar la calidad y el valor agregado de los servicios prestados a los ciudadanos y/o contribuyentes.
- Promover la creatividad, la innovación y el aprendizaje organizacional.
- Incrementar la eficiencia y el retorno de la inversión patrimonial del Estado.
- Optimizar la productividad y contribución de los empleados.
- Demostrar transparencia en las gestiones realizadas en el entorno.

El SGC permitió a las máximas autoridades disponer de información para la toma de decisiones, ya que una de las principales herramientas que brindan para la gestión es la medición, el seguimiento y el análisis de la información, de los resultados que se obtienen en la operatoria.



Fig. 1

4. Conclusiones y perspectivas de difusión de una cultura de la calidad en el ámbito público correntino

A modo de conclusión general, puede afirmarse que los procesos centrados en el ciudadano implican un cambio de paradigma en la forma de entender el funcionamiento de un gobierno. Se trata de un indudable progreso, de claro sentido republicano, pero cuya consolidación demanda tiempo, inteligencia y esfuerzo. La convicción y la decisión de un grupo de funcionarios y agentes comprometidos es clave para iniciar un camino hacia la calidad, que nunca está exento de los obstáculos y dificultades que naturalmente aparecen ante cualquier iniciativa de cambio organizacional.

El ejercicio democrático es limitado o imperfecto si no existe una sociedad civil fortalecida a través de instituciones sólidas y una activa participación ciudadana. De la declaración a los hechos concretos, existe un espacio que debe ser ocupado por dispositivos eficaces, que permitan convertir la experiencia ciudadana en fuente de información para mejorar la acción pública en sus diferentes campos de intervención: conceptos, modelos y tecnologías combinados para dotar al aparato estatal del dinamismo necesario para cumplir eficientemente los postulados de política pública.

La certificación ISO 9001 alcanzada por la Dirección General de Rentas de Corrientes (DGR) representa una iniciativa de vanguardia en la región, al incorporar herramientas de gestión de calidad en un área sensible de la administración provincial. En la misma dirección, se destaca la presentación realizada por la DGR al Premio Nacional a la Calidad, cuya elaboración supone un ejercicio de notable utilidad práctica, más allá del resultado que se alcance. Esta experiencia adquiere una singular relevancia, asociada a su carácter innovador, y a su potencial multiplicador a nuevas dependencias gubernamentales interesadas en incorporarse a una tendencia de aplicación de modelos de calidad en la gestión pública. Los protagonistas de esta experiencia se convierten así en profesionales de referencia para sensibilizar a nuevos funcionarios, y de esta forma contribuir a la difusión de los conceptos de calidad en diversos planos del sector público correntino, a nivel provincial, pero también municipal.

El concepto de Garantía de Calidad ha alcanzado una notable difusión en los ámbitos gubernamentales, en todo el mundo. En el campo de la Ciencia Política, este principio se asocia a la idea de *accountability*, según la cual las administraciones públicas rinden cuentas de sus actos a los ciudadanos, mediante dispositivos de participación y transparencia. Bajo este enfoque, los beneficiarios de la política pública ocupan el centro de la preocupación por asegurar respuestas eficaces por parte del aparato estatal. Ello requiere no solamente de métodos y procedimientos, sino también de sensibilización y capacitación de los agentes públicos, en el manejo de las herramientas de gestión de calidad y, más ampliamente, en el compromiso con una cultura institucional de la calidad.

La organización del Estado, en todos sus niveles, se encuentra fuertemente regulada por normativas de orden jurídico. El factor de innovación supone entonces un importante desafío de flexibilidad y modernización, preservando a la vez la centralidad de la acción gubernamental en una sociedad organizada bajo principios constitucionales. Se trata entonces de buscar una adecuada compatibilidad entre la sólida arquitectura legal propia del sector público, y el uso de instrumentos novedosos que permitan dinamizar la tradicional estructura divisional a través de la aplicación del *enfoque de procesos*, colocando al ciudadano como destinatario (y rostro humano) de la acción pública. Se concluye que existe una verdadera cultura de la calidad en la medida en que se verifica un ambiente de mejora constante. Hablar de mejoras objetivas es hablar de revisión y actualización permanente de criterios de trabajo, tomando siempre a la experiencia ciudadana como la fuente de validación de los métodos que se aplican en la gestión pública. Validar implica determinar si la acción estatal resulta eficaz y eficiente en la percepción que tienen los ciudadanos sobre los bienes públicos que reciben.

Se concluye que, el caso se interpreta como una verdadera referencia para la difusión de conceptos de calidad dentro del sector público, buscando expandir los alcances de una visión de la gestión estatal, basada en la experiencia ciudadana.

Referencias bibliográficas

- Bresser Pereira, L.C.* (1999). “Reforma del Estado para la Ciudadanía. La reforma gerencial brasileña en la perspectiva internacional”. 1º Edición. Ed. EUDEBA; CLAD.
- Comisión Europea* (2016). “Calidad de la Administración Pública Una Caja de herramientas para gestores”. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL). Madrid.
- Deming, W.E.* (1989). “Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis”. 1º Edición. Ed. Díaz de Santos.
- Decreto 1474/1994 del Poder Ejecutivo Nacional (P.E.N.)*; 23/08/1994. “Creación del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación”. Publicado en el Boletín Oficial del 6/09/1994 (Número: 27969).
- InfoLEG (Información Legislativa)*. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Presidencia de la Nación, República Argentina.
- Decreto 1066/2018 del Poder Ejecutivo Nacional (P.E.N.)*; 22/11/2018. “Sistema Nacional de Calidad” (Modificación del Decreto 1474/1994). Publicado en el Boletín Oficial del 23/11/2018 (Número: 34002). InfoLEG (Información Legislativa). Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Presidencia de la Nación, República Argentina.
- Dirección General de Rentas de la Provincia de Corrientes* (2020). Informe de Calidad - PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD - SECTOR PÚBLICO - Categoría II, Corrientes.

- Dirección General de Rentas de la Provincia de Corrientes* (2022). Manual de la Calidad – Sistema de Gestión de la Calidad.
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton* (1996). “The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action”. 2º Edición. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- International Organisation for Standardisation* (2015). Norma ISO 9001:2015 (Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos).
- International Organisation for Standardisation* (2012). Norma ISO/IEC 17065:2012 (Evaluación de la conformidad. Requisitos para organismos que certifican productos, procesos y servicios).
- International Organisation for Standardisation* (2015). Norma ISO/IEC 20000-1:2015 (Sistema de Gestión de Servicios de Tecnología de la Información – Parte 1 – Requisitos del sistema de gestión de servicios).