

La aplicación de mecanismos de gestión de calidad en la administración pública: eficiencia en la sistematización de los procesos administrativos.

Milagros A. Rojas Alcántara

Alacde 2017

Lima, Perú

**Título del trabajo:** La aplicación de mecanismos de gestión de calidad en la administración pública: eficiencia en la sistematización de los procesos administrativos.

**Presentado por:** Milagros A. Rojas Alcántara

**Resumen:** En este trabajo se exponen las nuevas herramientas que han integrado al orden gerencial de las organizaciones públicas, permitiéndoles alcanzar un mínimo de eficiencia y calidad en la prestación de los servicios públicos. El argumento central, está basado en el acceso electrónico como un mecanismo que facilita la satisfacción al cliente-ciudadano, al mismo tiempo, de que genera eficiencia económica en los actores participantes. Para los fines de análisis, se comparan dos organismos públicos, uno de estos se destaca por su gestión estratégica y por los mecanismos de gestión de calidad que ha integrado, con la intención de elevar la satisfacción al cliente, el organismo que ha permanecido bajo elementos burocráticos arcaicos.

**Palabras claves:** servicios públicos, calidad, gestión de calidad, actuación administrativa, eficiencia.

## 1. Introducción

El mantenimiento del equilibrio social y económico de los Estados, se entrelaza, de manera directa, con prestación de carácter continuo y regular de los servicios públicos, de esta forma, el Estado cumple con su misión y esencia, que es suplir las necesidades y requerimientos de los ciudadanos. Los distintos caracteres en la prestación de los servicios, las Constituciones modernas han agregado la universalidad, la accesibilidad, generalidad, calidad y eficiencia.

En muchos casos la calidad y la eficiencia en la prestación de servicios públicos, en las entidades gubernamentales, queda aniquilada por las insuficiencias financieras, técnicas, legislativas, y a su vez, por la falta de interés político. Paradójicamente estos fallos administrativos, el Estado se ha visto obligado a extrapolar políticas gerenciales del sector privado, para aplicarlas y adaptarlas a las necesidades gerenciales de los organismos gubernamentales, dado que dichas prácticas gerenciales, permiten desarrollar y crear nuevas estructuras en los procesos, modificando la forma de realizar el trabajo y el pensamiento de los líderes de la administración pública.

En esta investigación, buscamos identificar los beneficios económicos que surgen de la inserción de nuevas estrategias gerenciales en la administración pública con la implementación de mecanismos de gestión de calidad en los procesos gubernamentales. Por tanto, veremos los conceptos de calidad y eficiencia, como fundamentos de estos sistemas. Asimismo, analizaremos el nivel de satisfacción del usuario, luego de la implementación de accesos electrónicos, como carácter genera eficiencia en los procedimientos administrativos, y como esas herramientas reducen la burocracia y los costos de tramitación, eficientizando los controles internos de cada organización.

De manera específica, vamos a comparar los procesos de registro de dos entidades de carácter similar, por una lado verificaremos el registro de nombres comerciales y el marcas, los cuales, se realizan por ante la Oficina Nacional de Propiedad Intelectual (ONAPI), por otro lado, el registro de derecho de autor que se realiza por ante la Oficina Nacional de Derecho de Autor (ONDA). Realizadas para analizar la accesibilidad de los servicios prestados, las condiciones técnicas y el tiempo que transcurre para la entrega de las certificaciones de

La aplicación de mecanismos de gestión de calidad en la administración pública: eficiencia en la sistematización de los procesos administrativos.

Milagros A. Rojas Alcántara

Alacde 2017

Lima, Perú

registros en ambas entidades, con el objeto de comprobar la eficiencia y la calidad en el servicios ofertado.

## 2. Servicios públicos concepto, origen y características

Esta locución comienza a utilizarse en la primera mitad del siglo XVII, pero no es sino hasta inicios del siglo XIX cuando empieza a conformarse en Francia la idea explícita del servicio público (Dromi: 2006). A medida que han variado las necesidades ciudadanas el concepto ha sufrido diversas transformaciones. Una visión estricta de este concepto es la que realiza León Duguit indicando que: *“es toda actividad cuyo cumplimiento debe ser asegurado, reglado y controlado por los gobernantes porque el cumplimiento de esa actividad es indispensable para la realización y al desarrollo de la independencia social y de tal naturaleza que no puede ser realizada complementamente sino por la intervención de la fuerza gobernante”*.

Esta noción ha evolucionado, de la misma manera que han cambiado las necesidades sociales, en la actualidad el servicio público es toda actividad encaminada a satisfacer las necesidades de carácter general en forma continua, uniforme, accesible, regular, eficiente, de calidad y con igualdad para todos los ciudadanos.

Así lo han concebido las constituciones modernas incluyendo la dominicana, estableciendo en el artículo 147 que: *“Los servicios públicos están destinados a satisfacer las necesidades de interés colectivo. Serán declarados por ley. En consecuencia: 2) Los servicios públicos prestados por el Estado o por los particulares, en las modalidades legales o contractuales, deben responder a los principios de universalidad, accesibilidad, eficiencia, transparencia, responsabilidad, continuidad, calidad, razonabilidad y equidad tarifaria”* (Constitución dominicana: 2015).

De esta promesa constitucional podemos constatar que es una obligación del Estado prestar servicios públicos fiables y confiables, que cumplan con las características que se reflejan en el esquema número 1.

**Esquema No. 1 Características de los servicios públicos**



**Fuente:** Elaboración del autor. Extraído de la Constitución de la República Dominicana: 2015.

Tomando en consideración estas características, los ciudadanos de hoy día tienden a exigir más que la gratuidad, la regularidad y continuidad de los servicios. Estos esperan que la administración pública cree modelos de negocios innovadores, donde se implementen nuevos conceptos y estrategias gerenciales como: planificación, control, dirección y organización. Obteniéndose como resultado, la supervigilancia de sus recursos financieros, la libertad de empresa, la regulación de los mercados, la amplitud en los beneficios sociales, la conservación de la seguridad ciudadana, entre otros beneficios que aseguran y garanticen los derechos fundamentales.

En este orden, los servicios públicos generan unos caracteres sui generis, tanto por su forma como por la garantía o derechos que los respaldan. De acuerdo a Pollitt (1990), los servicios

La aplicación de mecanismos de gestión de calidad en la administración pública: eficiencia en la sistematización de los procesos administrativos.

Milagros A. Rojas Alcántara

Alacde 2017

Lima, Perú

públicos tienden a que los consumidores son ciudadanos, situación que genera diferencias entre el consumidor tradicional de los mercados. En adición a esto, los servicios públicos son dados a través de políticas públicas, por lo que son estandarizados para todos los ciudadanos, por lo que deben ser prestados en igualdad de condiciones, son parte de los derechos correspondientes a los ciudadanos, y donde no debe haber barreras de acceso para los usuarios, ya que todos los ciudadanos tienen el mismo derecho a utilizarlos.

A diferencia de los servicios en el marco del derecho privado, donde los consumidores tienen la libertad de elegir el producto o servicio que van a consumir, un acceso limitado, por el precio asignado al producto o servicio que se oferta, y cuya transacción genera un beneficio económico tanto para el comprador como para el vendedor.

También podemos establecer que en los servicios privados se observa competitividad de los sectores económicos, donde juega un papel fundamental la oferta y la demanda, situación que no se ve en los servicios públicos ya que siempre tenemos un solo proveedor que es el Estado, sin pretender obtener ningún tipo de lucros.

### 3. Calidad

El diccionario de la Real Academia define la calidad como “el grado de excelencia”. De acuerdo a lo expresado por diversos autores como, **Nava** (2005) la calidad es lo bueno, lo apto, lo favorable y lo hermoso, para **Deming**, la calidad se alcanzaba cuando los costos disminuyan al producirse menos errores, menos reprocesos, mejor utilización de las máquinas, del equipo y de los materiales y menos demora en la fabricación. Por otro lado, **Juran** (2003), indica que es la “adecuación al uso”, la Norma **ISO 9000** la define como “el grado en que un conjunto de características inherentes cumple los requisitos.

Este concepto ha venido evolucionando para dejar de ser un mero control de inspección en los productos que se fabrican, hasta convertirse en una herramienta imprescindible en las industrias y en las empresas de servicios, ya que les permite a las organizaciones generar calidad desde sus orígenes, desarrollando durante los procesos, las tomas de control necesarias para asegurar productos mínimamente perfectos. En la actualidad no es tan sólo un modelo calidad, es un método para administrar, operar e integrar las áreas de marketing, tecnología, producción, información y finanzas (Summer: 2006. p. 15).

La calidad total está encaminada a gestionar los procesos en cualquier organización, basándose en la eficacia que le permita tener el máximo de ventajas competitivas dentro del mercado, y a su vez, la satisfacción al cliente. (Cualtre Casas A.: 2012). Asimismo tienden a organizar todos los aspectos de la organización, desde las altas gerencias hasta los trabajadores de la producción, con esto pretende mantener un funcionamiento adecuado para que los clientes o ciudadanos puedan sentirse satisfechos con el servicio prestado, siendo el cliente el centro de referencial de las actividades que se realicen (Drucker: 1993).

Por tanto, la calidad es entender que el cliente define el servicio, involucra a todo el personal de las organizaciones y a cada uno de los procesos que le atañen, ya que se asegura desde el momento inicial hasta la entrega del producto o servicio. Para esto no se permite perder detalles de nada, en esto radica la obtención de los óptimos resultados. La optimización de los procesos internos tiene como resultado la maximización de la producción, alcanzado a tiempo la entrega del producto o servicio final, permitiendo que haya una mejor servicio al cliente.

La aplicación de mecanismos de gestión de calidad en la administración pública: eficiencia en la sistematización de los procesos administrativos.

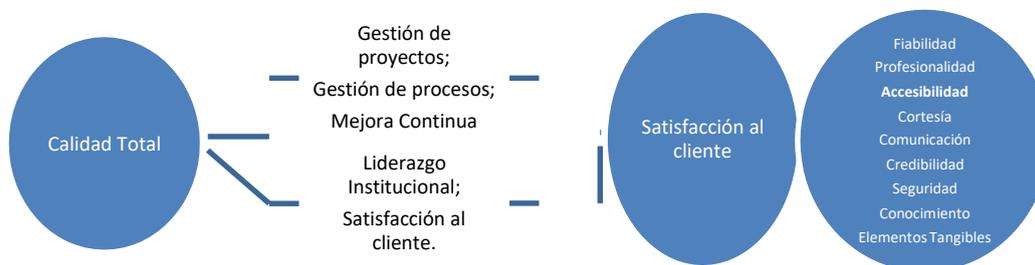
Milagros A. Rojas Alcántara

Alacde 2017

Lima, Perú

El próximo esquema nos presenta los elementos de la calidad y de la satisfacción al cliente como uno de principios que constituye la calidad total.

### Esquema No. 2 Elementos de la calidad total



**Fuente:** Elaboración del autor. Información extraída del Portal web: [administraciónestrategicaunivia.wordpress.com](http://administraciónestrategicaunivia.wordpress.com)

Del esquema anterior, vamos extraer **la satisfacción al cliente**, ya que es el primer principio de la calidad total, y en un contexto simple esto significa que se han suplido las necesidades del comprador.

Este principio proporciona la información sobre el comportamiento del consumidor y su lealtad hacia la organización. Con los resultados que arrojan de las evaluaciones de satisfacción al cliente, los líderes organizaciones pueden establecer mejores planes para hacer más eficiente la oferta y la demanda de los productos y servicios. Estos cambios en los procesos internos, fortalecen a las organizaciones, permitiéndoles alcanzar estándares de competitividad, nuevos objetivos financieros, en el cliente, puede generar empatía y la sensación de bienestar, facilitándole alcanzar la lealtad del cliente en un largo plazo.

Si ubicamos este concepto dentro de la administración pública, vemos que la gestión pública debe medirse en **función de la capacidad para satisfacer** adecuadamente las necesidades y las expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a las metas y propósitos superiores de la administración pública y conforme a los resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad (Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, 2008).

El principio de calidad sugiere salvaguardar la obtención de un máximo nivel en la prestación de bienes y servicios dentro de la administración pública. Podemos ver *la calidad* como el elemento requerido para alcanzar la satisfacción de los usuarios públicos, y viene dada por la razón esencial del Estado, que es la *promoción general del bienestar común* (Dromi, 2003); por ende el bienestar se apega a la calidad, debiendo de ser el servicio público expresamente **eficiente y de suma calidad**.

Es importante considerar que la calidad en la prestación de los servicios públicos no es un mero concepto gerencial, sino que es un requerimiento constitucional y es una obligación inherente a la administración pública. Es además, el recurso con que cuenta un Estado para compensar las desigualdades de la población a la que sirve, porque es la posibilidad real de que el conjunto de ciudadanos reciba los mismos servicios. Esto trajo como consecuencia que dentro de la administración pública se buscara alcanzar un óptimo de calidad institucional, contribuyendo con el desarrollo de los discursos elaborados por los economistas, de los sociólogos, instituciones financieras internacionales y los políticos del mundo actual (Naciones Unidas, 2010).

La aplicación de mecanismos de gestión de calidad en la administración pública: eficiencia en la sistematización de los procesos administrativos.

Milagros A. Rojas Alcántara

Alacde 2017

Lima, Perú

Asimismo, “el fenómeno de calidad dentro de la administración pública muestra una bifurcación en dos direcciones la primera se refiere a mejorar la precepción del consumidor-cliente-ciudadano, y a otra es la implementación de procesos de gestión de calidad” (Vicher, 2001, p. 2).

En República Dominicana, están vigentes los principios de la actuación administrativa, los cuales facilitan la actuación administrativa, obligando a mantener el respeto a las normas vigentes, y por ende a mantener la objetividad del interés general durante los procesos administrativos (Ley No. 107-2013). Estos principios, pudieran compararse con los elementos de la satisfacción al cliente, por la forma en que se obliga a los funcionarios públicos a respetar y a mantener el acceso, la igualdad, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad, la empatía, la tangibilidad y la confiabilidad en los organismos estatales.

Desde la perspectiva de la calidad clasificamos los principios de la actuación administrativa de la siguiente manera:

### Esquema No. 3 Principios de la actuación administrativa desde la óptica de la calidad



**Fuente:** Elaboración del autor. Información extraída de la Ley No. 107-13.

Haciendo una comparación entre las características de los servicios públicos y los elementos que conforman la satisfacción al cliente, vemos la accesibilidad es un aspecto en común, por eso lo vamos a tratar como un elemento imprescindible en los procesos administrativos. La accesibilidad puede definirse “como el conjunto de características de que debe disponer un entorno, producto o servicio para ser utilizable en condiciones de confort, seguridad e igualdad por todas las personas y, en particular, por aquellas que tienen alguna discapacidad (López, F. y Rapoport A.: 2005)”.

De ahí, como producto de los avances tecnológicos, las organizaciones tanto públicas como privadas han creado plataformas digitales que permiten a los usuarios acceder a las informaciones sobre la empresa distribuidora, sobre los productos que se adquieren, la forma de la prestación, el origen de los materiales utilizados para la producción, opiniones de otros consumidores, entre otros datos que le permiten al comprador elegir o adquirir un bien o servicios, de acuerdo a las necesidades que esta requiriendo.

Las organizaciones públicas no han quedado al margen de estos cambios, los acuerdos y tratados internacionales sobre e-government<sup>1</sup> invitan a los países Iberoamericanos a adquirir

<sup>1</sup>Gobierno electrónico: Es la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) al funcionamiento del sector público, con el objetivo de incrementar la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana.

La aplicación de mecanismos de gestión de calidad en la administración pública: eficiencia en la sistematización de los procesos administrativos.

Milagros A. Rojas Alcántara

Alacde 2017

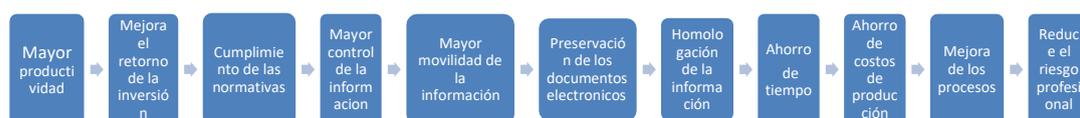
Lima, Perú

tecnologías que faciliten los cambios en los procesos públicos, a través de la implementación y desarrollo de nuevas plataformas informáticas. Estas nuevas incursiones tecnológicas, son dadas a partir del rol insustituible que atañe a los Estados de garantizar la universalización e igualdad de los servicios, satisfaciendo las necesidades de los ciudadanos, adaptando la prestación de estos bajo un nuevo concepto de administración virtual, donde las administraciones públicas puedan prestar sus servicios a través de procesos virtuales, obteniendo cada ciudadano una mayor capacidad de acceso, servicios con igualdad para todos los ciudadanos, sin que haya ningún tipo de discriminación (Carta Iberoamericana de gobierno electrónico: 2007).

Para los ciudadanos, la implementación de estos mecanismos de acceso electrónico genera ventajas, ya que se les facilita la usabilidad de los servicios públicos, el acceso electrónico contribuye a la ruptura de la brecha digital, la información pública se hace transparente, mejora la calidad de la vida de los ciudadanos, agiliza los trámites en la administración pública, le permite ahorrar en los costos de transacción, además, de que supone una facilidad para la inclusión de personas discapacitadas en la sociedad.

En el próximo esquema veremos los beneficios que genera para las organizaciones el acceso electrónico a los servicios.

#### Esquema No. 4 Beneficios de los accesos electrónicos



**Fuente:** Elaboración del autor extraído del (Portal web: comunidadbaratz.com)

A modo de ejemplo revisemos las actuaciones gerenciales de dos organizaciones estatales que fueron escogidas debido al origen jurídico<sup>2</sup> que las vincula y por las disparidades en los procesos de registros que presentan. Por un lado, la Oficina Nacional de Propiedad Intelectual (ONAPI)<sup>3</sup>, por otro lado, la Oficina Nacional de Derecho de Autor (ONDA)<sup>4</sup>.

En primero orden, ONAPI es un organismo adscrito al Ministerio de Industria y Comercio<sup>5</sup>, tiene autonomía técnica y patrimonio propio, y tiene todo el control de la regulación de los derechos de propiedad que allí se registren (Portal web: onapi.gob.do). La norma la faculta,

portal.oas.org/Portal/Sector/SAP/DepartamentoparalaGesti%C3%B3nP%C3%BAblicaEfectiva/NPA/SobreProgramadeeGobierno/tabid/811/Default.aspx). Las TIC están reguladas por la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información, este organismo esta facultado para diseñar, proponer y definir las políticas, establecer los lineamientos y elaborar las estrategias, planes de acción y programas para promover, desarrollar y garantizar mayor acceso, conectividad e implantación de nuevas tecnologías de la información y comunicación, que garanticen el acceso equitativo a los mercados al sector productivo como esfuerzo para la política de generación de empleo, para mejorar la calidad de vida, crear oportunidades de educación, trabajo, justicia, cultura y recreación, entre otros beneficios que genera la accesibilidad electrónica. (Portal web: [www.optic.gob.do/index.php/sobre-nosotros/quienes-somos](http://www.optic.gob.do/index.php/sobre-nosotros/quienes-somos)).

<sup>2</sup> Estas normativas tienen su origen en las obligaciones contraídas con los Estados Unidos para poder firmar el DR-CAFTA.

<sup>3</sup> ONAPI: Oficina Nacional de Propiedad Intelectual, creada mediante Ley No. 0-00. Con el objetivo de regular la propiedad industrial en la República Dominicana.

<sup>4</sup> ONDA: Oficina Nacional de Derecho de Autor, creada mediante ley No. 65-00. Con el objetivo de regular la propiedad intelectual en la República Dominicana.

<sup>5</sup> Ministerio de Industria y Comercio: Tiene la misión de fomentar el desarrollo sostenible de la productividad y competitividad de la industria, el comercio y las MIPYMES, mediante la formulación y aplicación de políticas públicas.

La aplicación de mecanismos de gestión de calidad en la administración pública: eficiencia en la sistematización de los procesos administrativos.

Milagros A. Rojas Alcántara

Alacde 2017

Lima, Perú

para que en su hacer, asegure los títulos de los derechos de propiedad industrial, asimismo, tiene la intención de garantizar los deberes y obligaciones que se desprende de dicho patrimonio. Bajo estos mismo preceptos, ONAPI garantiza la seguridad jurídica de los titulares, mediante un control riguroso de la regulación y de los procesos de registro que se desarrollen. Por lo tanto, tiene la obligación de crear sistemas de acceso que faciliten a los ciudadanos la salvaguarda de sus derechos y de facilitar la formalización de empresas.

De manera técnica, ONAPI recibe las tramitaciones de marcas<sup>6</sup> y nombres comerciales<sup>7</sup>, las cuales, anteriormente, sucumbían a los tradicionales procesos administrativos<sup>8</sup>, llenos de burocracia y desigualdad ciudadana. A partir del año 2008, este organismos inició una reestructuración normativa para adoptar un **Sistema de solicitudes electrónicas de propiedad industrial** conocido como E-SERPI (Resolución 0020/2008). Dicho Sistema inicia a finales del año 2015, permitiendo el acceso electrónico a cualquier persona interesada en hacer los registros correspondientes.

Este sistema de acceso admite que los usuarios realicen sus diligencias administrativas desde cualquier punto geográfico, con tan sólo crear un usuario, escanear los documentos requeridos<sup>9</sup>, y pagar la tasa estipulada<sup>10</sup>, de manera electrónica, así se inicia el trámite de registro de nombre comercial o de una marca. En 5 días hábiles, el usuario podrá retirar el documento que le acredita como titular del registro<sup>11</sup>. De acuerdo a las proyecciones de esta organización para el año 2017 las certificaciones de titularidad podrán ser impresas desde el mismo portal web (Rendición de cuentas ONAPI: 2016).

Con los accesos electrónicos, dentro de las empresas estatales, se aniquila la vieja frase "vuelva mañana" ya que el proceso esta en un portal web, donde puede revisar el estatus del expediente en cualquier momento y desde cualquier dispositivo.

La segunda entidad que analizaremos es la ONDA, organismo adscrito al Ministerio de Cultura<sup>12</sup>, tiene autonomía técnica e independencia financiera. Esta facultada para proteger

---

<sup>6</sup> Marcas: Una marca es un signo que permite diferenciar los productos o servicios de una empresa de los de otra. Las marcas son derechos de propiedad intelectual que son conferidos a un particular, titular del derecho, para que ser utilizado exclusivamente. (Portal web: <http://www.wipo.int/trademarks/es/>).

<sup>7</sup> Nombres comerciales: Es un título que se otorga a una persona física o comercial, y es un signo o denominación comercial que identifica a las sociedades comerciales. Los nombres comerciales son independientes del nombre de la empresa, siendo el nombre comercial parte del patrimonio de la sociedad.

<sup>8</sup> Procesos en ONAPI: La entidad comenzó a recibir las solicitudes de registro en el departamento de atención al usuario, acompañada de los documentos legales requeridos por ley. Trámite que tenía una duración de 15 días laborables. Luego de la promulgación del Decreto No. 326-06 de fecha 8 de agosto de 2006, se obliga a ONAPI a entregar en 5 días hábiles las certificaciones de nombres comerciales y marcas, con la intención de simplificar los procedimientos que se realizaban para la constitución de empresas y la formalización de empresas nacionales (Decreto No. 326-05).

<sup>9</sup> Documentos para la tramitación web: Para el registro de nombres comerciales y marcas, a través del portal web, se requiere: 1- Rellenado del formulario de solicitud, copia de la Cédula de Identidad o Copia del Pasaporte, si es una persona extranjera, del interesado; 2- Poder notariado del representante legal, en caso de que haya un intermediario, Cédula Identidad o Pasaporte extranjero; 3- Logo en jpg de que acompañara al nombre comercial o a la marca; y, 4- Pago electrónico de una tarifa. (Portal web: [onapi.gov.do](http://onapi.gov.do)).

<sup>10</sup> La tasa estipulada para el registro de nombres comerciales y marcas es de RD\$4755.00, (Portal web: [onapi.gob.do](http://onapi.gob.do)).

<sup>11</sup> La certificación de titularidad de los derechos de marcas y nombres comerciales tiene una vigencia de 10 años. (Portal web: [onapi.gob.do](http://onapi.gob.do)).

<sup>12</sup> Ministerio de Cultura: Es la instancia de nivel superior, encargada de coordinar el Sistema Nacional de Cultura de la República Dominicana, y responsable de la ejecución y puesta en marcha de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo cultural. Tiene la misión de integrar a los múltiples actores del proceso cultural en la

La aplicación de mecanismos de gestión de calidad en la administración pública: eficiencia en la sistematización de los procesos administrativos.

Milagros A. Rojas Alcántara

Alacde 2017

Lima, Perú

los derechos de autor y los derechos afines (Ley No. 65-00). Asimismo, regula, controla, fiscaliza, inspecciona la protección de las obras literarias y artísticas, además, de la literatura que se produzca como producto de las obras científicas. Esta capacitada para recibir, a través de la Unidad de Registro de Derecho de Autor<sup>13</sup>, las solicitudes de inscripción de las obras de ingenio protegidas por el derecho de autor.

Las tramitaciones para estas inscripciones se inician mediante el depósito de los documentos requeridos<sup>14</sup> y el pago de la tasa determinada por la organización. De acuerdo a las estipulaciones legales, las inscripciones serán eficaces desde el momento de la recepción, no obstante, se expedirán los certificados de titularidad a los solicitantes. (Reglamento de aplicación: Decreto No. 362-01). Las normas vigentes, sobre esta materia, no establecen el tiempo de duración del proceso, quedando a consideración del incunvente la fijación de fecha cierta para la entrega del documento de titularidad.

De acuerdo a las entrevistas sostenidas con los funcionarios de la organización, nos especificaron que el proceso tiene una duración de 15 días hábiles, los cuales son calculados desde el día de recepción de la solicitud hasta la fecha de termino.

Es oportuno señalar, que está organización no cuenta con instalaciones físicas propias, ya que se sirve del plantel de otro organismo estatal para desarrollar sus actividades, tampoco cuenta con accesos electrónicos para prestar informaciones básicas referentes a la organización, pero a la vez, los n procesos internos se realizan de manera manual, sin que haya sistematización u ción.

Pudimos comprobar que la ONDA carece de un almacenamiento adecuado de expedientes, donde se puedan comprobar los registros de derecho de autor, de manera sencilla y rápida, que se han realizado. En base a las informaciones recibidas, el espacio físico es muy limitado para mantener bien archivados los expedientes, al mismto tiempo, no hay certitud sobre la cantidad de información registrada.

Por su parte, los empleados y los funcionarios actuantes están siendo sustentados por el Ministerio de Cultura, organismo al que se encuentra adscrito. Otro dato importante, es que no recibe asignación presupuestaria del gobierno central, sino que sólo depende del pago de las tasas por los derechos que se registran.

### **3.1 Sistemas de gestión de calidad**

Desde inicios de los años noventa se han integrando a la administración pública las técnicas creadas dentro de las organizaciones del sector privado, con la intención de que los servicios públicos fueran prestados con eficiencia y a su vez eliminar las fallas que el Estado no podía corregir. Esos nuevos modelos de gestión facilitaban la reducción de la burocracia y los altos niveles de corrupción, situaciones que limitaban el acceso de los ciudadanos a los servicios públicos y restringía los derechos dados constitucionalmente a los ciudadanos.

Los sistemas de gestión de calidad dentro de la administración pública tienen el objetivo de impulsar la aplicación de las políticas públicas (Tanzi: 2000). Con el propósito de forjar

---

construcción de un Sistema Nacional de Cultura, para desarrollar las distintas manifestaciones que crean y recrean la identidad cultural de la nación dominicana. (Portal web: [cultura.gob.do/nosotros/quienes-somos/](http://cultura.gob.do/nosotros/quienes-somos/)).

<sup>13</sup> Unidad de registro de derecho de autor: El registro de derecho de autor estará adscrito a la Oficina Nacional de Derecho de Autor, con carácter único para todo el territorio nacional.

<sup>14</sup> Documentos requeridos por la ONDA: i) Rellenado del formulario; ii) Cédula de identidad; ii) Poder de representación, cuando amérite; iii) Copia de la obra inédita.

La aplicación de mecanismos de gestión de calidad en la administración pública: eficiencia en la sistematización de los procesos administrativos.

Milagros A. Rojas Alcántara

Alacde 2017

Lima, Perú

enfoques pragmáticos y participativos (OCDE: 2014), se han diseñado normas que le permita al Estado a generar eficiencia y crear oportunidades de mejora en las organizaciones estatales, a través de los mecanismos de gestión de calidad.

De ahí que la prestación de los servicios públicos con calidad y sobretodo el desempeño de una gestión de calidad ha sido adoptada dentro de la plataforma gubernamental, a través de herramientas que obligan a la excelencia operativa y técnica. Mediante el Decreto No. 211-10 se promueve el cambio normativo nacional, por medio del cual se obliga a los organismos estatales a implementar sistemas de gestión de calidad. El artículo 1 de dicha norma indica que: *“Introducir a la administración pública en su ámbito centralizado y descentralizado de forma progresiva, en los principios de la gestión de la calidad total y guiarla por medio del conocimiento y la utilización de una autoevaluación, a partir de la planificación y el desarrollo de actividades hasta completar el ciclo “planificar, desarrollar, controlar y actuar”.*

Esta normativa instituye al Ministerio de Administración Pública<sup>15</sup> como el organismo encargado de regular y aprobar los mecanismos de gestión de calidad que adopten las entidades gubernamentales. Las normas de calidad a las que pueden acogerse dentro de las empresas estatales no son limitativas, ya que cada organismo estatal puede determinar la herramienta más adecuada a las atribuciones legales que le han sido conferidas.

Para alcanzar este orden, las empresas públicas o privadas han debido adherirse a mecanismos de gestión de calidad, ya que en estos radica las bases prácticas y teóricas para que se ejecuten procesos y las evaluaciones que permitan iniciar una planificación y el control adecuado a las actividades y políticas públicas que rigen los organismos. En el próximo esquema presenta las herramientas de calidad que pueden ser utilizadas en los organismos estatales.

#### Esquema No. 5 Herramientas de gestión de calidad



**Fuente:** Elaboración del autor, información extraída del Decreto No. 211-2010.

De manera específica sólo veremos **la Norma ISO 9000**, ya que es la más utilizada por los organismos estatales en el país.

<sup>15</sup> Ministerio de Administración Pública: Es el órgano rector del empleo público y de los distintos sistemas y regímenes previstos por la Ley de Función Pública, del fortalecimiento institucional de la Administración Pública, y de los procesos de evaluación de la gestión institucional, así como también, de propiciar y garantizar el más alto nivel de efectividad, calidad y eficiencia de la función pública del Estado, implantando modelos de gestión de Calidad y promoviendo la evaluación del desempeño institucional. Tiene la misión de elevar los niveles de eficiencia y eficacia de la Administración Pública, para contribuir a la mejora continua de los servicios públicos y satisfacción de los ciudadanos, a través de la Profesionalización y el Fortalecimiento Institucional. (Portal web: [map.gob.do/inicio/nosotros/que-es-el-map/](http://map.gob.do/inicio/nosotros/que-es-el-map/)).

La aplicación de mecanismos de gestión de calidad en la administración pública: eficiencia en la sistematización de los procesos administrativos.

Milagros A. Rojas Alcántara

Alacde 2017

Lima, Perú

**Las normas ISO<sup>16</sup>** son creadas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) con el propósito de que los organismos certificados se obliguen a mantener altos estándares de la calidad en los servicios prestados o en los productos manufacturados.

De manera específica, la norma Norma ISO 9001:2008, fue creada para organizar los sistemas de gestión de calidad, en las organizaciones que tengan el objetivo de aumentar la satisfacción del cliente. (Organización Internacional de Estandarización: 2005). Está compuesta por ocho elementos que son: i) objeto y campo de aplicación; ii) normas para la consulta; iii) Términos y definiciones; iv) sistema de gestión de calidad; v) responsabilidades de la dirección; vi) gestión de recursos; vii) realización del producto; y, viii) Medición del análisis y mejora. Para el año 2015, esta norma sufrió modificaciones para hacerla más eficaz y eficiente, dando un plazo de tres años a las organizaciones certificadas para que puedan adoptar el nuevo régimen.

En referente a las organizaciones que tratamos en este documento, ONAPI es certificada dentro de la norma ISO: 9001, acogiendo a todos sus elementos, para cada uno de los procesos de la institución. No obstante, no pudo ser incluido en el Manual de Gestión de calidad<sup>17</sup> el requisito de **diseño y desarrollo**<sup>18</sup>, ya que los servicios que se ofrecen y las características que los acompañan son establecidas por la Ley No. 20-00 y no pueden ser modificados para adquirir los parámetros de la norma ISO. Otro requisito que no fue admitido, no certificó el control de los equipos de seguimiento y medición, en razón de que sólo ofrece servicios, y las herramientas que utilizan para la evaluación de la satisfacción al cliente no son objeto de calibración. (Comunicación de fecha 3 de febrero de 2017).

Para ONAPI, la implementación de esta norma tuvo un costo de RD\$1,516,169.69, además del pago de US\$5,73.79, por concepto de auditorías, además, de los costos que se generan por el uso continuo del software I-solution, que ha tenido un costo RD\$296,894.57, desde la fecha de certificación hasta el año 2016.

Esto significa que la calidad tiene altos costos<sup>19</sup>, no obstante, la importancia de estas herramientas gerenciales radica en eliminar de las organizaciones las fallas técnicas, una de las características primordiales de la Norma detectar y eliminar aquellas fallas poco controlables que acarrear grandes gastos para la organización. (Gestión de operaciones:2015). Proporcionando un nuevo esquema y una nueva visión exterior de la estructura empresarial.

A pesar de resulta costoso y conlleva un trabajo de larga duración. Adherirse a este tipo de certificaciones internacionales obliga a las entidades a comprometerse más con el trabajo y

---

<sup>16</sup> ISO: entidad internacional encargada de crear e implementar las normas de gestión de calidad en las diferentes ramas de producción y servicio en el mundo. Las normas creadas por esta organización internacional son “acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas y otros criterios precisos para su uso consecuentemente como reglas, directrices o definiciones, con el objetivo de asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios sean apropiados a su fin” (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura, 2004, p. 7).

<sup>17</sup> Manual de gestión de la calidad: es el documento que sirve de guía para el Sistema de Gestión de Calidad, en el se desarrollan todos los epígrafes de la Norma ISO 9001 aplicados a la organización. En ese se incluyen todos los procedimientos y normas que se aplican en el Sistema. El objetivo de este es facilitar una descripción del Sistema de Gestión de la Organización, que pueda servir de referencia para el mismo Sistema. (Portal web: [abc-calidad.blogspot.com/2011/05/manual-de-calidad.html](http://abc-calidad.blogspot.com/2011/05/manual-de-calidad.html)).

<sup>18</sup> Diseño y desarrollo: Es un conjunto de procesos que adapta los requisitos para la fabricación de un producto en sus características, a fin de que Este proceso no es adaptado a tiene que ser realizado por todas las empresas que se certifiquen ISO 9001. (Portal web: [www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/diseno-y-desarrollo](http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/diseno-y-desarrollo)).

<sup>19</sup> Costos de la calidad: costo de prevención, costo de evaluación, costo de fallas internas y costo de fallas externas.

La aplicación de mecanismos de gestión de calidad en la administración pública: eficiencia en la sistematización de los procesos administrativos.

Milagros A. Rojas Alcántara

Alacde 2017

Lima, Perú

a desarrollar mecanismos que le provean los recursos económicos que garanticen los estándares de calidad adquiridos. La adopción de las normas ISO sobre gestión de calidad inserta dentro de la empresa beneficios externos e internos que proporcionan aumentos significativos en las ventas potenciales que adquieren las compañías ya que los compradores elegirán un proveedor que haya demostrado su capacidad para satisfacer las normas ISO (Krawjewski & Ritzman, 2000, p. 234).

#### 4. Eficiencia

La eficiencia se puede conceptualizar como **la capacidad de hacer las cosas bien**, comprendiendo una estructura de procesos e instrucciones que permite garantizar en el producto o servicio final. En la actuación económica quiere decir: “lo mejor de todas las alternativas posibles” (Fernández-Ríos, C. Sánchez, p. 63.1997). Este término es utilizado para valorar la racionalidad en la asignación de recursos e ingresos, a través de un criterio de comparación entre diferentes comportamientos (Ruíz-Huerta, p. 5. 2002).

La eficiencia económica puede derivar en eficiencia productiva o técnica y eficiencia asignativa. Con la primera, se procura garantizar el uso mínimo de los recursos, y con la segunda, de que el consumidor obtenga el servicio a un menor costo. Es por ello, que los sistemas de gestión de calidad se empeñan en organizar las etapas de la producción, de manera tal, que **actividades operacionales** destinadas al aseguramiento de un proceso y a eliminar las causas de desempeño no satisfactorio en todas las etapas del ciclo de la calidad para así lograr la eficiencia económica. (Portal web: [calidadgestion.wordpress.com/2013/02/11/iso-9001-mejora-el-rendimiento-financiero/](http://calidadgestion.wordpress.com/2013/02/11/iso-9001-mejora-el-rendimiento-financiero/)).

La eficiencia económica dentro de las organizaciones estatales va más allá que a la asignación de recursos, con la eficiencia se procura, optimizar los procesos para obtener resultados que satisfagan a los ciudadanos y usuarios de los servicios públicos. Esta eficiencia se puede lograr cuando “... *no haya despilfarro en la utilización de los recursos; es decir, la eficiencia exige obtener el máximo de producción a partir de una cantidad dada de recursos, o a la inversa, minimizar los recursos consumidos para alcanzar una determinada producción*” (Rueda N., 2011. p. 42).

Por tanto, *cuando una organización estatal es más eficiente que la otra, es porque ha realizado o ha expedido una mayor cantidad de bienes, y en el caso de las organizaciones de atención al público, estas han podido resolver una mayor cantidad de casos y resuelto un porcentaje mayor al acostumbrado, pero utilizando el mismo número de profesionales y tecnología, factores input<sup>20</sup>, pero utilizando los mismos recursos que la otra organización, siempre y cuando no vaya en detrimento de la calidad del servicio público producido* (Rueda López, p. 43. 2011). En el siguiente esquema se nos presentan como debería de ser el proceso de gestión interna, que encuentre apegada a cualquier sistema de gestión de calidad.

#### Esquema No. 7 Proceso de producción de los servicios públicos

---

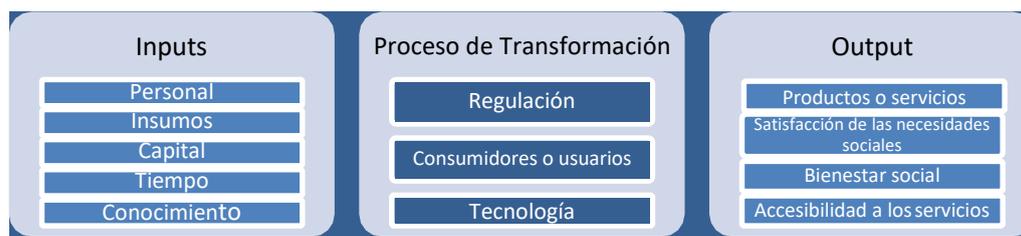
<sup>20</sup> **Factores Input:** Son aquellos factores que intervienen en la producción de un bien o servicio output. A partir de los factores productivos, como son: recursos humanos, tecnología, planificación, contabilidad, administración, se puede obtener una producción determinada de bienes y servicios, a la que también podemos referirnos con los términos producto u output. **Factores Output:** El bien o servicio que ha sido obtenido que ha se ha obtenido después de los procesos productivos.

La aplicación de mecanismos de gestión de calidad en la administración pública: eficiencia en la sistematización de los procesos administrativos.

Milagros A. Rojas Alcántara

Alacde 2017

Lima, Perú



**Fuente:** Elaboración del autor.

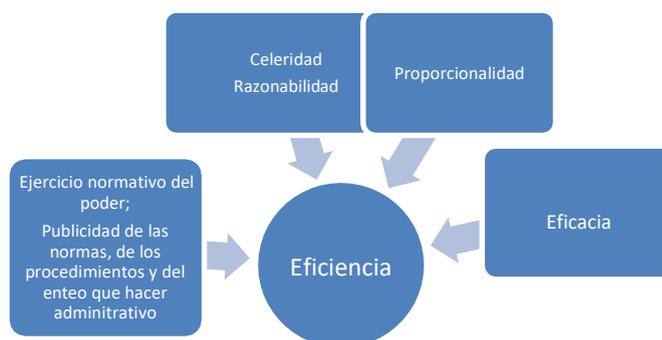
En base a los antes mencionados, revisamos las estadísticas brindadas por ONAPI, durante el año 2015 fueron depositadas 28,220 solicitudes de registros, en sala de atención al público, para el año 2016, luego de la puesta en marcha del E-SERPI los porcentajes de solicitudes de registro de nombres comerciales aumentaron a un 12%, alcanzado un total de 33,377 solicitudes recibidas. En las solicitudes de registro de marcas, se visualizó un ligero aumento para el año 2016, al recibirse 10,776. solicitudes de registro, , para el año 2015 fueron depositadas 10,074. ( Comunicación No. 599 de fecha 15 de marzo de 2017). Esta incidencia se debe a la incursión de las nuevas tecnologías utilizadas en la tramitación, según nos informaron los funcionarios actuantes.

Si comparamos estas cifras conos presenta la ONDA, en el año 2015 recibió un total de 6,858 solicitudes y en el año 2016 recibió 7,599. Estos resultados pueden ser debido a múltiples deficiencias técnicas, financieras, y procesales debido a las tardanzas que surjen en el transcurso del proceso de inscripción de registro de derecho de autor.

Observando estos resultados es oportuno señalar que la prestación de los servicios públicos no debe seguir devaluándose y presentando ineficiencias, es una responsabilidad de todos los integrantes de la administración pública porque implica un compromiso con la comunidad, un deber con la nación y una responsabilidad en el desempeño de la función atribuida.

Estos principios se pueden clasificar de la siguiente manera:

#### Esquema No. 6 Principios de la actuación administrativa desde la óptica de la Eficiencia



**Fuente:** Elaboración del autor extraído Ley 20-00.

Por consiguiente, organizaciones luego haber elevado al óptimo de producción interna, a través de la inversión técnica, inversión en las competencias del personas, pueden mejorar los procesos externos de atención al cliente. Como vimos anteriormente, por medio de la implementación de mecanismos de gestión de calidad y mediante los accesos electrónicos,

estos permiten crear un vínculo constante del cliente con la empresa, generando eficiencia productiva, beneficios económicos y ventajas laborales.

Se puede entender que una empresa pública es eficiente al maximizar los recursos existentes en resultados inmejorables, sin que esto modifique los **costos fijos**<sup>21</sup> y le permita disminuir los **costos suplementarios**<sup>22</sup>, como una visualización de la mejora sistemática que se ha producido dentro de la organización. Ahora bien, una organización técnicamente eficiente cumple con un plan estratégico<sup>23</sup> y con los tiempos pautados para la consecución de sus objetivos y metas, esto significa que se ha aprovechado el tiempo<sup>24</sup>, y con esto se alcanzó un máximo en la producción de bienes y servicios, por ende se han minimizado los recursos financieros que conlleva el objeto de la producción.

Cualquier organización limita la obtención de buenos resultados, cuando utiliza más del tiempo previsto para alcanzar una meta, aunque cumpla y sea eficaz<sup>25</sup> no será eficiente, se producirá ineficiencia por el uso desproporcionado del tiempo. Dado que el tiempo no se recupera, no es posible almacenarlo y tampoco puede pedirse prestado, como pasa con los recursos financieros.

De ahí, que este elemento sea un factor interno determinante para la consecución de actividades, ya que bien utilizado permite generar costos de oportunidad, tanto para la entidad como para los clientes o usuarios del servicio. Por eso, es que las organizaciones modernas están haciendo énfasis en el buen funcionamiento de los procesos internos y externos.

## 5. Conclusiones

En este trabajo hemos podido comprobar la importancia de las herramientas de gestión de calidad para alcanzar eficiencia y calidad en los procesos que se realizan en los organismos estatales. Con el alcance de estas medidas se pueden cumplir con las obligaciones institucionales, al mismo tiempo, de que se pueden desarrollar oportunidades de crecimiento institucional, evitando las irregularidades técnicas que suelen ocurrir dentro de los organismos gubernamentales.

Estas herramientas, adaptan los procesos legales, en sistemas organizados, regulados, controlados y planificados, para poder obtener óptimos resultados, y a su vez, poder satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Igualmente pudimos verificar, que luego de que las organizaciones adquieren esos sistemas de gestión, pueden crear nuevas plataformas y

---

<sup>21</sup> Costos fijos: Aquellos que en el corto plazo permanecen constante cuando la cantidad producida se incrementa o se disminuye dentro de ciertos rangos de producción. (Diccionario de términos económicos: 1995. p.58).

<sup>22</sup> Costos suplementarios: Es el incremento que se produce en el costo, como consecuencia, de un incremento en el volumen de producción. (Portal web: <http://www.wiki-finanzas.com/index.php?seccion=Contenido&id=2013C0100>).

<sup>23</sup> Plan estratégico: Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Portal web: [http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)).

<sup>24</sup> Tiempo: La palabra tiempo se utiliza para nombrar a una magnitud de carácter físico que se emplea para realizar la medición de lo que dura algo que es susceptible de cambio. Cuando una cosa pasa de un estado a otro, y dicho cambio es advertido por un observador, ese periodo puede cuantificarse y medirse como tiempo. (Portal web: <http://definicion.de/tiempo>).

<sup>25</sup> Eficacia: : La capacidad para alcanzar el resultado que se desea o espera.

La aplicación de mecanismos de gestión de calidad en la administración pública: eficiencia en la sistematización de los procesos administrativos.

Milagros A. Rojas Alcántara

Alacde 2017

Lima, Perú

accesos, sean electrónicos o físicos, para la prestación de los servicios públicos, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos. Ahora bien, estos accesos no requieren de la intervención de herramientas de gestión de calidad, pero la intervención de estos formatos gerenciales, facilita que cada proceso cumpla los requerimientos legales establecidos, ya que permiten que no hayan fallos ni excusas que limiten la entrega del producto final.

Revisando los factores internos y externos de las organizaciones que comparamos, pudimos comprobar que ONAPI alcanza cumplir con los principios de la actuación administrativa en los procesos de registro de nombres comerciales y marcas, respetando los deberes y derechos de los ciudadanos. Al partir del momento de registro de la solicitud electrónica, el análisis del expediente y la entrega de la certificación del certificado de titularidad, se promueve eficiencia, ya que los procesos internos permanecieron en condiciones óptimas, alcanzado el resultado esperado.

De igual forma, podemos señalar que los usuarios de los servicios señalados, al utilizar los accesos electrónicos se permiten ahorrar tiempo, costos por traslados, tiempo de espera, por ende, adquieren beneficios económicos y generan costos de oportunidad, ya que usuario esta dispuesto a pagar el precio del tiempo.

Sin embargo, este tipo de condiciones no se observaron en los procesos llevados por ante la ONDA, de manera un tanto crítica, conforme a los datos recopilados para esta investigación, la organización atiende a procesos burocráticos, donde puede alcanzarse el "amiguismo" para culminar los registros de derecho de autor y los usuarios puedan tener sus derechos debidamente registrados. Situación que violenta los caracteres constitucionales de la prestación de los servicios públicos: universalidad, accesibilidad, calidad y eficiencia. Así como también se suscitan violaciones a los principios de normativos de seguridad jurídica, objetividad, juridicidad, entre otros.

Con esto podemos señalar, que los procesos administrativos que se realizan por ante la ONDA son ineficientes, al incumplir la normativa vigente y no crear facilidades de accesos para los actores del sector.

No obstante, los diversos factores que desfavorecen la buena gestión en la organización, es considerable que esta recibe unas tasas mínimas que si son utilizadas eficientemente pueden generar beneficios saludables para los actores. Estos mecanismos abren una brecha gubernamental que garantiza un acceso inmediato a todos los servicios públicos, y a su vez obligan a las entidades que lo prestan a mantener una calidad y eficiencia en cada uno de los procesos.

## **6. Bibliografía**

1. Ariño, G. (2004). Principios de Derecho Público Económico. Granada: Editorial Comares SL;
2. Carta Iberoamericana de Gestión de Calidad. (2008). Carta Iberoamericana para la Gestión de Calidad, firmada en fecha 29 de octubre 2008, San Salvador. Recuperado en 15 de mayo de 2017. <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/carta-iberoamericana-de-calidad-en-la-gestion-publica/view>;
3. Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico. (2007). Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico. Firmada en fecha 31 de mayo 2007. Chile. Recuperado en 15 de

- mayo de 2017.  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0056701.pdf>;
4. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (1998). Nueva gestión pública para América Latina. Firmado en fecha 14 de octubre de 1998. Recuperado en fecha 8 de mayo de 2017.  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/UNPAN000161.pdf>;
  5. Ciencia y Técnica Administrativa. Los costes de calidad en la gestión de la calidad total. Recuperado en fecha 6 de mayo de 2017.  
[http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/tqm/6\\_costos/6\\_cosotos.htm](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/tqm/6_costos/6_cosotos.htm)
  6. Comunidad de Madrid España. (1998). El Consumo y la Calidad de los Servicios Públicos. Madrid: Comunidad de Madrid;
  7. Constitución de la República Dominicana. 2015. Santo Domingo. República Dominicana;
  8. Decreto No. 211 (2010). Publicado en fecha 15 de abril de 2010. Santo Domingo, República Dominicana;
  9. Decreto No. 362-2011. Publicado en fecha 14 de marzo de 2001. Santo Domingo, República Dominicana;
  10. Decreto No. 599-2001. Publicado en fecha 01 de junio de 2001, Santo Domingo, República Dominicana;
  11. Delers, A. (2017). El Principio de Pareto. Estados Unidos: Editorial 50minutos.es
  12. Díaz de León, C. (2013) Nueva Gestión Pública y Gobernanza: Desafíos en su Implementación. Recuperado en fecha 15 de mayo de 2017.  
[http://www.spentamexico.org/v8-n1/A14.8\(1\)177-194.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n1/A14.8(1)177-194.pdf);
  13. Dromi, R. (2006). Derecho Administrativo. Buenos Aires: Editorial Hispania Libros;
  14. Gordillo, A., (2009). Tratado de Derecho Administrativo. Buenos Aires: Fundación de Derecho Administrativo;
  15. Instituto Europeo de Administración de Administración Pública. (2010). CAF y Educación. Instituto Europeo de Administración de Administración Pública. Recuperado en fecha 28 de mayo de 2014.  
[http://www.aeval.es/es/difusion\\_y\\_comunicacion/publicaciones/Guias/Guias\\_Marco\\_General\\_Mejora\\_Calidad/caf-educacion.html](http://www.aeval.es/es/difusion_y_comunicacion/publicaciones/Guias/Guias_Marco_General_Mejora_Calidad/caf-educacion.html);
  16. Malvicino, G. (2001). La gestión de calidad en el ámbito de la administración pública. Recuperado el 11 de agosto de 2014.  
<http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MALVICINO,%20Guillermo%20-%20La%20gestion%20de%20la%20calidad.pdf>;
  17. Naciones Unidas (2003). Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo. Recuperado el 20 de mayo de 2017.  
<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/2/11852/sgp29.pdf>;
  18. Nava, M. (2005). ¿Qué es la calidad? México: Editorial Limusa, S.A., de CV; Rapoport, A. y López, A. (2005). La accesibilidad en el servicio público. Recuperado en fecha 8 de mayo de 2017,  
[http://ddd.uab.cat/pub/recdoc/2007/hdl\\_2072\\_4758/CURSO\\_BASIC0\\_completo](http://ddd.uab.cat/pub/recdoc/2007/hdl_2072_4758/CURSO_BASIC0_completo);
  19. Oficina Nacional de Derecho de Autor (2017). Comunicación emitida en fecha 07 de febrero de 2017. Santo Domingo, República Dominicana;
  20. Oficina Nacional de la Propiedad Intelectual (2017). Comunicación emitida en fecha 3 de febrero de 2017. Santo Domingo, República Dominicana;
  21. Oficina Nacional de la Propiedad Intelectual (2015). Rendición de Cuentas del año 2015. Santo Domingo, República Dominicana;
  22. Oficina Nacional de la Propiedad Intelectual (2016). Rendición de Cuentas del año 2016. Santo Domingo, República Dominicana;

La aplicación de mecanismos de gestión de calidad en la administración pública: eficiencia en la sistematización de los procesos administrativos.

Milagros A. Rojas Alcántara

Alacde 2017

Lima, Perú

23. Real Academia de la Lengua Española (2015). Diccionario de la Lengua Española. Recuperado el 15 de mayo de 2017. <http://lema.rae.es/drae/?val=calidad>;
24. United Nations Development Programmers. (2001). Desarrollo de Programas. Montevideo: Ediciones Trilce;
25. Vicher, D. (2009). De la Reforma administrativa a la reforma neogerencial en Hispanoamérica. México: Instituto de Administración Pública del Estado de México;
26. Tanzi, V. (2000). El papel del Estado y la Calidad del Sector Público. Recuperado el 20 de mayo de 2017. [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12207/071007022\\_es.pdf;jsessionid=70BC87D5AC25A9E9BFDAA7B5D39D1570?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12207/071007022_es.pdf;jsessionid=70BC87D5AC25A9E9BFDAA7B5D39D1570?sequence=1);