



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**Implementación de un Sistema de Gestión  
de Calidad en el Área de Atención al  
Vecino en la Municipalidad de Guaymallén**

AUTORAS:

Sofia Sthefania Revelli Sosa

*Nº de Registro 31249 - Mail: sofia.revelli@fce.uncu.edu.ar*

Estefanía Soledad Rosales

*Nº de Registro 28354, Mail: estefania.rosales@fce.uncu.edu.ar*

PROFESOR TUTOR:

Mgter. Iglesias, Mauricio

Mendoza, 2025.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este trabajo de investigación analiza la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001 en el Área de Atención al Vecino de la Municipalidad de Guaymallén. El trabajo parte de un marco teórico que aborda la evolución del concepto de calidad, desde sus orígenes en la manufactura artesanal hasta su aplicación en el sector público, destacando la certificación ISO 9001 como estándar internacional. Se examinan antecedentes nacionales e internacionales que evidencian la creciente adopción de sistemas de calidad en organismos públicos, junto con sus beneficios y desafíos. El estudio describe el diagnóstico inicial del área, identificando oportunidades de mejora en los procesos de atención, comunicación interna y gestión de reclamos. A partir de este análisis, se diseñó un SGC adaptado a las necesidades municipales, incorporando procedimientos estandarizados, indicadores de desempeño y mecanismos de retroalimentación, como encuestas de satisfacción para evaluar y mejorar continuamente la calidad del servicio. La implementación del sistema incluyó la capacitación del personal, documentación de procesos y auditorías internas, logrando mayor eficiencia operativa y satisfacción de los contribuyentes. Como resultado, la Municipalidad de Guaymallén optimizó la gestión de consultas y reclamos, fortaleció la transparencia, la rendición de cuentas y la cultura de mejora continua. Esta experiencia constituye un modelo replicable para otros municipios que buscan profesionalizar sus servicios y responder eficazmente a las demandas ciudadanas.

***Palabras claves:*** Sistema de Gestión de Calidad, ISO 9001, sector público, municipalidad, atención al contribuyente, mejora continua.



## INDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	2
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>PARTE 1: MARCO TEÓRICO</b> .....	7
<b>CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES</b> .....	7
<b>Orígenes del concepto de calidad</b> .....	8
<b>La ISO 9001 como modelo de Gestión de la Calidad</b> .....	10
<b>Orígenes de la certificación en normas de calidad</b> .....	11
<b>Evolución de la calidad en el sector público</b> .....	12
<b>CAPÍTULO 2: BASES CONCEPTUALES</b> .....	16
<b>Bases Teóricas</b> .....	16
<i>Normas ISO</i> .....	16
<i>Concepto de calidad</i> .....	17
<i>Principios de la Calidad</i> .....	18
<i>Sistema de Gestión de Calidad (SGC)</i> .....	20
<i>Requisitos de Calidad</i> .....	21
<i>Ciclo de Deming</i> .....	22
<i>Calidad de la Gestión Pública</i> .....	24
<i>Relación entre calidad y desempeño del personal</i> .....	25
<i>Otros Conceptos Relevantes</i> .....	26
<b>CAPÍTULO 3: ORGANIZACIÓN MUNICIPAL</b> .....	28
<b>Estructura Gubernamental de Argentina</b> .....	29
<i>Gobierno Nacional</i> .....	29
<i>Gobierno Provincial</i> .....	29
<i>Gobierno Municipal</i> .....	30
<b>Municipalidad de Guaymallén</b> .....	30
<i>Misión</i> .....	30
<i>Visión</i> .....	31
<i>Estructura organizacional</i> .....	31



<i>Proyecto de certificación</i> .....	33
<i>Política de calidad</i> .....	33
<b>Área de Atención al Vecino</b> .....	34
<b>CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	37
<b>Problema de Investigación</b> .....	38
<b>Objetivos de la Investigación</b> .....	39
<b>Hipótesis</b> .....	39
<b>Enfoque de investigación e instrumentos de recolección de datos</b> .....	40
<b>Alcance de la investigación</b> .....	41
<b>PARTE II: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	43
<b>CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....	43
<b>Etapas de Planificación</b> .....	44
<i>Comprensión del contexto</i> .....	44
<i>Determinación de los procesos</i> .....	44
<i>Liderazgo</i> .....	44
<i>Análisis de Oportunidades y Riesgos</i> .....	45
<i>Objetivos de la calidad</i> .....	46
<b>Etapas de Implementación</b> .....	46
<i>Análisis FODA y AMFE</i> .....	46
<i>Formulación y evaluación del objetivo de calidad</i> .....	49
<i>Recursos</i> .....	51
<i>Competencia del personal</i> .....	51
<i>Comunicación</i> .....	52
<i>Información documentada</i> .....	52
<i>Requisitos legales</i> .....	53
<i>Liberación del servicio</i> .....	54
<i>Control de las salidas no conformes</i> .....	54
<b>Etapas de Verificación</b> .....	54
<b>Etapas de Actuación</b> .....	57
<b>CONCLUSIONES</b> .....	61



<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	64
<b>ANEXOS</b> .....	70
<b>Anexo A</b> .....	70
<b>Anexo B</b> .....	79
<b>Anexo C</b> .....	86
<b>Anexo D</b> .....	100
<b>Anexo E</b> .....	105
<b>Anexo F</b> .....	106

## **INTRODUCCIÓN**

La calidad en la gestión pública ha adquirido una relevancia creciente en las últimas décadas, impulsada por la necesidad de brindar servicios más eficientes, transparentes y orientados a la satisfacción ciudadana. La implementación de sistemas de gestión de calidad, especialmente bajo el estándar internacional ISO 9001, ha demostrado ser una herramienta eficaz para profesionalizar y modernizar los procesos administrativos en organismos estatales de todo el mundo. En este contexto, la Municipalidad de Guaymallén enfrenta el desafío de mejorar su Área de Atención al Vecino, un sector clave para la interacción entre el gobierno local y la comunidad. La presente tesis aborda el proceso de diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en dicha área, con el objetivo de optimizar la atención, fortalecer la confianza en el contribuyente y promover una cultura organizacional orientada a la mejora continua.



## **PARTE 1: MARCO TEÓRICO**

### **CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES**

El concepto de calidad ha evolucionado significativamente a lo largo de la historia, adaptándose a las necesidades y características de cada época, demostrando ser un concepto adaptable y aplicable a una variedad de contextos, incluidos los servicios y el sector público. En este último, su evolución ha permitido mejorar la eficiencia, la transparencia y la satisfacción de los ciudadanos, enfrentando desafíos únicos como la rigidez normativa y la necesidad de rendición de cuentas. Este análisis histórico es esencial para comprender cómo los principios de calidad se han integrado en las políticas y sistemas de gestión pública, orientados a garantizar el acceso equitativo y eficiente a los servicios.

Este capítulo aborda la evolución histórica del concepto de calidad y su aplicación contemporánea, destacando las bases teóricas y herramientas que sustentan los sistemas de gestión actuales. Este recorrido proporciona un marco de referencia que conecta el pasado con las prácticas actuales, resaltando la importancia de la calidad como un eje estratégico para el desempeño organizacional.

Por otra parte, se exponen los antecedentes de la calidad en el ámbito público tanto a nivel global como en el contexto argentino y de la provincia de Mendoza, mostrando los avances en la búsqueda de certificaciones y en la incorporación de normativas internacionales marcando una tendencia hacia una gestión pública más eficiente y orientada a la mejora continua.



## **Orígenes del concepto de calidad**

Cantú Delgado (2006) expone en su libro “Desarrollo de una cultura de calidad” que, al inicio, la calidad del diseño y la satisfacción del consumidor se lograban de manera más sencilla ya que no existían procesos de manufactura. Sin embargo, con la formación de comunidades humanas surgió el mercado, lo que dio origen a un estado primitivo de lo que hoy conocemos como manufactura. En conformidad con Bounds et al. (1994) expone que “El concepto de calidad ha transitado por diversas eras: la de inspección (siglo XIX), la del control estadístico de proceso (década de los treinta), la del aseguramiento de la calidad (década de los cincuenta), y la era de la administración estratégica por calidad total (década de los noventa)” (p. 24).

En 1991, en la etapa artesanal, la calidad estaba directamente relacionada con la habilidad del artesano y la personalización del producto para satisfacer las necesidades del cliente. Según Feigenbaum (1991), durante este periodo, la calidad se garantizaba a través del control directo que los artesanos tenían sobre el proceso de producción. Cada pieza era única, y el cliente participaba activamente en la definición de los estándares.

Con la Revolución Industrial en el siglo XVIII, la producción en masa desplazó al modelo artesanal. Esto dio lugar a la necesidad de estandarizar procesos y productos, ya que los volúmenes de producción aumentaron y la calidad dejó de depender exclusivamente del artesano individual (Deming, 1986). Durante esta etapa, se introdujo el concepto de inspección, cuyo objetivo era separar los productos defectuosos de los que cumplían con los estándares establecidos. Sin embargo, este enfoque correctivo no garantizaba la mejora de los procesos productivos (Juran, 1988).





A principios del siglo XX, Frederick W. Taylor, en su teoría de la administración científica, integró la calidad como un elemento clave de la eficiencia organizacional. Según Taylor (1911), la división del trabajo y la especialización permitían un mayor control sobre los procesos, lo que contribuía a mejorar la calidad. Sin embargo, este modelo seguía centrado en la inspección más que en la prevención.

El concepto de calidad comenzó a transformarse en la década de 1920 con la introducción del control estadístico de calidad por Walter A. Shewhart. En su obra *Economic Control of Quality of Manufactured Product* (1931), Shewhart propuso el uso de herramientas estadísticas, como los gráficos de control, para identificar y prevenir variaciones en los procesos productivos. Este enfoque marcó el inicio del movimiento de calidad moderna, enfocado en la prevención de defectos en lugar de su corrección.

Más adelante, Deming (1986) amplió esta idea al plantear que la mejora continua y el enfoque sistémico eran esenciales para garantizar la calidad. Su filosofía, conocida como el Ciclo de Deming (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), sentó las bases de los sistemas de gestión de calidad contemporáneos.

Joseph M. Juran, en su *Manual de Control de Calidad* (1951), destacó que la calidad no era responsabilidad exclusiva del área de producción, sino de toda la organización. Introdujo la Trilogía de Juran (planificación, control y mejora de la calidad), que puso énfasis en la necesidad de involucrar a todas las áreas y niveles de una empresa para alcanzar estándares de calidad. Por otro lado, Kaoru Ishikawa (1985) popularizó herramientas como los diagramas de causa-efecto y destacó la importancia del control total de calidad, que promueve la participación activa de todos los empleados en la mejora de los procesos.

En las últimas décadas, el concepto de calidad ha evolucionado hacia una orientación más integral, incluyendo no solo la satisfacción del cliente, sino también aspectos sociales y ambientales. Según Garvin (1984), la calidad puede entenderse desde varias dimensiones, incluyendo el desempeño, la conformidad, la durabilidad y la percepción. Este enfoque multidimensional ha sido fundamental para adaptar el concepto de calidad a diferentes sectores, como el público, el educativo y el ambiental.

### **La ISO 9001 como modelo de Gestión de la Calidad**

La ISO (International Organization of Standardization) fue creada en 1946 en Ginebra, Suiza, por 64 delegados de 25 países que decidieron crear una organización internacional que “facilitara la coordinación internacional y unificación de las normas industriales”.

En 1979 se publicó una norma británica, la norma BS-5750, sobre sistemas de calidad que sería la antecesora de las normas ISO 9000. En 1987 la organización ISO, inspirándose en la norma británica, crea la primera familia de las normas ISO 9000 (Olga, 2015).

Las normas fueron actualizadas en 1994 dando mayor énfasis a que las empresas puedan adoptar su propio Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo con sus necesidades. La edición más actual corresponde a la ISO 9001:2015 cuyos atributos son de aplicación en cualquier tipo de organización. Para demostrar el cumplimiento de los requisitos especificados en la norma es necesario atravesar el proceso de certificación con el objeto de dar confianza a terceros de la conformidad del sistema, producto o servicio con las especificaciones exigidas. (Camisón, C., Cruz, S. y González, T., 2006)



## **Orígenes de la certificación en normas de calidad**

En sus primeras etapas, la certificación de calidad fue impulsada por la necesidad de inspeccionar y verificar los productos durante el proceso de fabricación. Walter A. Shewhart (1931) desarrolló el control estadístico de calidad, que permitió identificar y corregir las variaciones en los procesos de producción. Sin embargo, la certificación formal de calidad no se consolidó hasta varias décadas después, cuando el concepto de calidad comenzó a estructurarse de manera sistemática.

El verdadero punto de partida para la certificación formal de calidad llegó con la creación de la norma ISO 9000 en 1987. Según Feigenbaum (1991), la certificación ISO surgió como un mecanismo para resolver los problemas derivados de la variabilidad en los procesos y la falta de uniformidad entre los productos. Es decir que la norma permitió estandarizar los procedimientos de calidad en todas las industrias, asegurando que las organizaciones pudieran cumplir con requisitos internacionales.

De acuerdo con Juran (1991), la expansión de la certificación en normas de calidad reflejó un cambio de paradigma en la gestión empresarial, pasando de un enfoque de inspección al concepto de calidad total, donde la calidad se incorpora a todos los aspectos del proceso productivo y administrativo. Este enfoque integrador permitió que las empresas no solo implementaran prácticas de control, sino que también adoptaran sistemas organizacionales que fomentaran la mejora continua y la eficiencia.

La adopción de las normas ISO fue tan exitosa que rápidamente se expandió a nivel mundial. En una primera etapa esta normativa se expandió por los países de la Unión Europea, tomando mucha importancia en el Reino Unido y, por otra parte, también produjo un auge



importante en los países de Estados Unidos y Japón, aunque en menor medida (Heras & Casadesús, 2006).

Como extensión lógica de la certificación en normas de calidad, surge el Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

### **Evolución de la calidad en el sector público**

Los primeros esfuerzos por integrar la calidad en el sector público se remontan a finales del siglo XX, cuando se empezaron a reconocer los beneficios de la gestión por calidad total (TQM) y la mejora continua. Influenciado por los trabajos de Deming y Juran entre 1950 y 1960, el sector público comenzó a adoptar prácticas de calidad a través de la implementación de herramientas como el ciclo PDCA y la estandarización de procesos. En 1970 los Gobiernos Municipales en EE.UU y Europa iniciaron la adopción de metodologías de eficiencia para mejorar servicios básicos, por ejemplo, en EE.UU en 1976 se estableció la Ley de Conservación y Recuperación de Recursos (RCRA) que obligó a los municipios a implementar sistemas eficientes para la gestión de residuos sólidos y peligrosos (Departamento de Medio Ambiente de Nuevo México, s.f.).

Desde 1980, la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) ha jugado un papel clave en la promoción de modelos de gestión de calidad en el sector público, incluyendo los municipios. Entre sus principales iniciativas se destacan las reformas en la administración pública, orientadas a mejorar la relación costo-eficacia y a lograr resultados eficientes en lugar de simplemente seguir procedimientos establecidos, lo que refleja un enfoque en la mejora continua y la efectividad, principios claves en la calidad total (Oxley, 1993).

En 1980 surge también el movimiento de la Nueva Gestión Pública cuyo objetivo era crear una administración pública que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor costo posible, promoviendo la eficiencia, la eficacia y la calidad en los servicios públicos (Sanchez, 2007).

A nivel mundial, la adopción de las certificaciones ISO 9001 en el sector público ha sido variable, con una fuerte concentración en países europeos. En Europa, varias organizaciones lideraron la implementación de ISO 9001 en las décadas de 1990 y 2000, con ejemplos destacados como la Gerencia de Atención Primaria del 061 de Madrid (unidad del Instituto Nacional de la Salud) que consiguió la certificación del Sistema de Gestión de Calidad para todos sus servicios desde el año 1996 (Comunidad de Madrid, s.f.), y ADEGUA (Asociación para el Desarrollo del Guadajoz y Campiña Este de Córdoba), cuyo fin es promover el desarrollo sostenible en municipios de España, que la obtuvo en 2002. (ADEGUA, s.f.), entre otros. La institucionalización de la Gestión de Calidad en las Administraciones Públicas Españolas que tiene lugar durante la década de 2000 partiendo del marco de la Nueva Gestión Pública ha servido para consolidar la que ha sido una de las principales estrategias de modernización de las Administraciones Públicas en España (López y Martín, 2013).

A partir del año 2000, la certificación en Normas ISO dentro del sector público se expandió en América Latina, tomando como ejemplo a la Municipalidad de Maipú que logró la certificación ese mismo año, la cual incluyó certificaciones en áreas de atención al ciudadano y administración, estableciendo un modelo para otros municipios (Maipú Municipio, 2022). En Argentina, varias oficinas y servicios públicos de la Ciudad de Buenos Aires también obtuvieron certificaciones ISO 9001 en los años 2000 para optimizar los servicios públicos y aumentar la satisfacción de los

ciudadanos en áreas de alta demanda (Estrucplan, 2006). Otro caso dentro de América Latina es la cooperativa de servicios públicos SAGUAPAC en Bolivia que certificó su Sistema de Gestión de Calidad en 2004 destacándose en la administración eficiente del agua potable y el alcantarillado (SAGUAPAC, s.f.).

Entre 2005 y 2008, diversas instituciones electorales en América Latina iniciaron proyectos de certificación con el objetivo de mejorar la transparencia y eficiencia en la gestión de los procesos electorales. Ejemplos notables incluyen la Comisión Estatal Electoral del Estado de Nuevo León en México, el Tribunal Electoral de la República de Panamá y el Jurado Nacional de Elecciones de la República del Perú (Romero, 2014). Paralelamente en Argentina, en 2007, la Municipalidad de Pilar en Buenos Aires y la Municipalidad de Godoy Cruz en Mendoza certificaron sus Sistemas de Gestión de Calidad con el objetivo de mejorar la atención ciudadana y la eficiencia administrativa, fomentando al resto de los municipios del país a seguir la misma tendencia.

El crecimiento de la certificación continuó en las décadas siguientes. En 2010, se registraban 5.399 organizaciones de administración pública certificadas en ISO 9001 a nivel mundial, cifra que aumentó a 6.468 en 2011 y alcanzó las 7.473 certificaciones al cierre de 2012 bajo el estándar ISO 9001:2008 (Romero, 2014).

No obstante, la búsqueda de calidad en la gestión pública no se limita a la aplicación de un conjunto de normas estandarizadas, sino que debe contribuir a la generación de valor público (Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional Argentina, 2022). En la misma línea, Cornejo Analía (2019) destaca que la incorporación de la calidad en los servicios públicos representa uno de los desafíos más importantes dado que obliga a reconocer los valores propios del sector en

búsqueda de la máxima calidad posible en el marco de la cultura administrativa, con el fin de alinear la cultura con las estrategias de gestión.

Estos antecedentes evidencian la importancia de la certificación ISO 9001 en el sector público como una herramienta clave para mejorar la eficiencia, la transparencia y la satisfacción de los ciudadanos con los servicios estatales. La creciente adopción de estos estándares refleja una clara tendencia hacia la profesionalización y modernización de la administración pública en América Latina y el mundo.

A lo largo de este capítulo se han analizado los orígenes y la evolución del concepto de calidad, así como el desarrollo de la Norma ISO. Este recorrido histórico evidencia cómo la calidad ha pasado de ser un enfoque exclusivo del sector privado a convertirse en una herramienta clave también en el ámbito público, impulsando la eficiencia y la transparencia en la gestión estatal.

Asimismo, se revisaron los antecedentes de las certificaciones de calidad y su implementación en el sector público, demostrando que las mismas han cobrado relevancia a nivel mundial. En Argentina, la adopción de estándares de calidad se logró de forma progresiva, aunque con desafíos para lograr una implementación constante en el tiempo. En cuanto a Mendoza, las iniciativas locales muestran un avance en la búsqueda de certificaciones y en la incorporación de normativas internacionales, marcando una tendencia hacia una gestión pública más eficiente y orientada a resultados.

A modo de cierre, estos antecedentes proporcionan un marco teórico sólido para comprender el contexto en el que se desarrolla esta investigación.

## **CAPÍTULO 2: BASES CONCEPTUALES**

Este capítulo se enfoca en las bases teóricas que sustentan la presente investigación, proporcionando un marco conceptual para comprender los elementos fundamentales de la gestión de calidad en torno a la norma ISO. En el mismo, se abordará el concepto de calidad desde el punto de vista de diferentes autores que destacan la importancia de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

Posteriormente, se expondrán los principios de la calidad que guían la implementación de sistemas de gestión de calidad en cualquier organización. Estos principios son fundamentales para crear una cultura de mejora continua y asegurar la alineación de los procesos con las expectativas del cliente.

Además, se explicará la base de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) para su correcta implementación y la mejora continua en función del Ciclo de Deming. También se discutirá la importancia de la calidad en la gestión pública y su relevancia en la actualidad, destacando cómo un enfoque sistemático puede contribuir a un gobierno más eficaz y responsable.

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas referenciales comprenderán los conceptos y definiciones que serán empleados en esta propuesta de investigación, considerando principalmente la Norma ISO 9001:2015.

### ***Normas ISO***

En primer lugar, es pertinente destacar el papel de la *Organización Internacional de Normalización* (ISO), una red conformada por organismos nacionales que elabora y publica



normas internacionales. Desde su fundación en 1946, la ISO ha emitido más de 20.000 normas internacionales y documentos relacionados (International Organisation of Employers, 2024).

Las normas son documentos que surgen del trabajo de un grupo de especialistas que acuerdan las condiciones mínimas que debe tener un producto, servicio o sistema de gestión (IRAM, s.f.).

En este trabajo será de interés la aplicación de la norma ISO 9001:2015, en adelante, la norma. La misma es una norma para la gestión de calidad reconocida mundialmente que ayuda a las organizaciones a mejorar su desempeño, cumplir con las expectativas de los clientes y demostrar su compromiso con la calidad. Sus requisitos definen cómo establecer, implementar, mantener y mejorar constantemente un sistema de gestión de calidad (ISO, s.f.).

### ***Concepto de calidad***

A través del tiempo, el concepto de calidad se ha ido transformando y diversos autores han desarrollado sus propias definiciones. A continuación, se presentan algunos términos y definiciones de calidad.

Según la norma ISO 9000 (2015), se define calidad como “El grado en el que un conjunto de características inherentes cumple los requisitos”.

Por su parte, E.W. Deming (1988) determinó al concepto calidad como el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo coste. Este grado debe ajustarse a las necesidades del mercado. Según Deming la calidad no es otra cosa más que “una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua”.



Kaoru Ishikawa (1988) supuso que la calidad es el hecho de desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. Este producto debe ser el más económico, el más útil y resultar siempre satisfactorio para el consumidor final.

El consultor M. Juran (1993) definió la calidad como el conjunto de características que permiten satisfacer las necesidades de los clientes. Asimismo, sostuvo que la calidad implica la ausencia de deficiencias.

Analizando y profundizando en el concepto calidad, según lo expresado por los autores mencionados, se puede llegar a la conclusión de que existen elementos comunes referidos a *necesidades, expectativas, cliente y satisfacción*.

### ***Principios de la Calidad***

De acuerdo a lo expuesto por la Organización Internacional de Normalización (s.f.), los principios de la calidad son un conjunto de principios de aplicación universal que guían la gestión de la calidad en cualquier organización.

Estos principios básicos fueron diseñados por un grupo de expertos en calidad de ISO, para ser utilizados como base orientativa para apoyar la mejora del desempeño de todas las organizaciones.

La relevancia de cada principio de calidad variará de una organización a otra y cabe esperar que cambie o se ajuste con el tiempo, a medida que evolucione el itinerario de una organización.

En la Norma ISO 9000 (2015) se definen los siguientes principios:

- **Enfoque al cliente:** El enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder las expectativas del cliente.



- **Liderazgo:** Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.
- **Compromiso:** Las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor.
- **Enfoque a procesos:** Se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.
- **Mejora:** Las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora.
- **Toma de decisiones basada en la evidencia:** Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.
- **Gestión de las relaciones:** Para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores. (ISO, 2015, pp 3-8)

Los principios mencionados son importantes por varias razones, entre ellas, permiten implantar una cultura de gestión de la calidad en las organizaciones y fomenta la coherencia en el diseño, desarrollo y entrega de productos, logrando lo mismo en la prestación de los servicios. En consecuencia, por un lado, se genera compromiso por parte del equipo de trabajo y, por el otro, confianza y lealtad en el cliente.



Además, la Organización Internacional de Normalización menciona que al aplicar estos principios se pueden detectar de forma temprana y proactiva los posibles problemas, limitando la probabilidad de cometer errores costosos, insatisfacción en los clientes y daños a la reputación de la organización.

### ***Sistema de Gestión de Calidad (SGC)***

En un artículo referente a las nociones básicas sobre un sistema de gestión de calidad, la Universidad Católica San Pablo (s.f.) define al mismo como un conjunto de normas, procesos y procedimientos requeridos para la planificación y ejecución de la actividad principal de una organización.

En la norma ISO 9001 se lo describe más específicamente como un “sistema para establecer la política con el fin de lograr los objetivos planteados” (Organización Internacional de Normalización, 2015). Generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, así como la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad.

La Organización Internacional de Normalización menciona que las principales ventajas de un Sistema de Gestión de Calidad son:

- Mayor continuidad y normalización de procesos y resultados.
- Reducción de errores y aumento de la eficacia operativa.
- Mejora de la satisfacción del cliente mediante la entrega de productos y servicios de calidad.
- Evaluación y mejora continuas de las operaciones de la organización.



### ***Requisitos de Calidad***

Dado que en la organización bajo análisis se lleva a cabo el proceso de certificación en base a los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, a continuación, se mencionan los mismos:

- **Contexto de la Organización:** La organización debe determinar las cuestiones internas y externas que son pertinentes para su propósito y dirección estratégica, debe comprender las necesidades y expectativas de sus partes interesadas y también debe determinar el alcance del sistema de gestión de calidad.
- **Liderazgo:** La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de calidad y al enfoque al cliente, estableciendo una política de calidad y definiendo y comunicando los roles, responsabilidades y autoridades en la organización.
- **Planificación:** La organización debe planificar las acciones para abordar los riesgos y oportunidades y evaluar la eficacia de dichas acciones. Además, se deben establecer objetivos de calidad y planificar cómo alcanzarlos. Por último, ante la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada.
- **Apoyo:** La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad. También se deben determinar los conocimientos y competencias necesarias del personal para la operación de los procesos. Respecto a la información documentada que se cree, la misma debe estar disponible y ser idónea para su uso, además de estar protegida adecuadamente.



- **Operación:** La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones planificadas.
- **Evaluación de desempeño:** La organización debe evaluar el desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad, conservando la debida información documentada como evidencia de los resultados obtenidos. Para ello, se deben llevar a cabo auditorías internas y revisiones por la alta dirección a intervalos planificados.
- **Mejora:** La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción que sea necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción de este. Siempre apuntando a la mejora continua.

Estos requisitos son especificados para un SGC cuando una organización:

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

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo o tamaño, o los productos y servicios suministrados. (ISO, 2015, pp 1)

### ***Ciclo de Deming***

El Ciclo de Deming, propuesto por el estadístico estadounidense W. Edwards Deming (1982), también conocido como el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), es una



herramienta de gestión utilizada para la mejora continua de procesos y productos, su estructura cíclica permite ajustes constantes, asegurando que las soluciones se evalúen y optimicen regularmente. Este enfoque sistemático ayuda a reducir errores, mejorar la eficiencia y fomentar la innovación en las organizaciones (DEC, 2024).

Según Cañedo (2017) manifiesta que, al encontrarse el ciclo PHVA en permanente dinamismo, esta metodología puede implementarse en distintas etapas del proceso, está íntegramente enlazado con la planificación, interacciona con el desarrollo de la aplicación, se determina mediante la verificación y la mejora continua y por último, se puede aplicar en varios procesos de gestión de calidad.

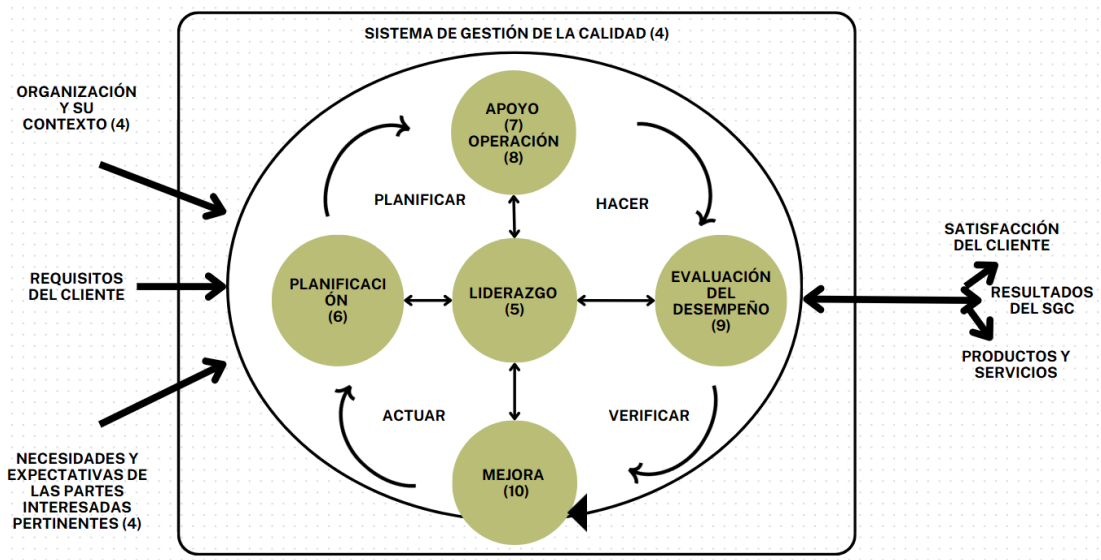
Serrano y Gayarre (2019) mencionan que el ciclo de Deming tiene 4 fases, estas son “Planificar, Hacer, Verificar y Actuar”; todas las etapas se deben aplicar de modo sucesivo. En consecuencia, cada dimensión retroalimenta a la siguiente. Lozano (2023) define las dimensiones del ciclo de Deming de la siguiente manera:

- **Planificar:** Consiste en definir el problema o la oportunidad de mejora, analizar las causas y los efectos, es importante destacar objetivos como metas y diseñar una acción o plan con las actividades.
- **Hacer:** consiste en ejecutar el plan de acción de forma controlada.
- **Verificar:** consiste en medir y evaluar los resultados obtenidos en comparación con los objetivos y las metas planteadas.
- **Actuar:** consiste en implementar las acciones correctivas o preventivas necesarias para eliminar o reducir las desviaciones, estandarizar los procesos mejorados, comunicar y difundir los logros.

En la Figura 1 se ilustra cómo los capítulos 4 a 10 (referentes a los requisitos de la norma) pueden agruparse en relación con el ciclo PHVA.

**Figura 1**

*Relación entre los requisitos de la norma ISO 9001 y el ciclo de Deming*



*Nota:* Imagen elaborada por el autor.

### **Calidad de la Gestión Pública**

En la Carta Iberoamericana del 2008 se define el concepto de la calidad en la gestión pública como “una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer progresivamente las necesidades y expectativas de la ciudadanía, al servicio público, con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos”. Teniendo en cuenta esta definición, la calidad en la gestión pública se entiende como un instrumento de un buen gobierno democrático que tiene dos propósitos:





Debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de los servicios y programas públicos o como un legítimo participante en el proceso de diseño, ejecución y control de las políticas públicas.

Debe orientarse a resultados, esto implica control sobre sus acciones y responsabilidad en el ejercicio de la autoridad pública por medio del control social y la rendición de cuentas.

Cornejo Analía (2019) expone en su trabajo de investigación “Mejora de la calidad en la gestión pública” que, además de factores macro, también existen situaciones micro que pueden condicionar la percepción de la calidad en los servicios públicos:

Los clientes/usuarios cambian sus preferencias y necesidades según las transformaciones que se producen en el entorno social y tecnológico, obligando a las organizaciones a mejorar sus procesos de forma continua para adaptarse y garantizar la calidad.

La complejidad de las relaciones Administración-ciudadano, dado que los servicios prestados, con frecuencia se consolidan como derechos adquiridos, cuya prestación en el tiempo no mejora la opinión sobre el mismo.

La brecha existente en la calidad del servicio percibido por el ciudadano, con respecto a la comparación entre lo que recibe y lo que espera recibir.

### ***Relación entre calidad y desempeño del personal***

Según Lacayo (2017), la satisfacción en el trabajo estaría en función de la personalidad del individuo, de sus características sociodemográficas, del salario, de la situación objetiva en la que se encuentre, además una oportunidad de ascenso en la vida profesional también es un motivo importante de satisfacción en el trabajo (Robbins, 1999).

Teresa Amabile y Kramer Steven (2011) plantean que los sistemas bien estructurados de retroalimentación y evaluación, elementos clave de la gestión de calidad, fomentan un ambiente positivo y de mejora continua, lo cual ayuda a alinear la motivación de los empleados con los estándares de calidad de la organización.

Besterfield, D. (2019) establece que la implementación de un sistema de calidad no solo se enfoca en la satisfacción del cliente, sino también en maximizar el potencial y rendimiento de los empleados, quienes son la base para alcanzar y mantener los estándares de calidad.

Crosby Philip (1996), por su parte, vincula la calidad directamente con el desempeño del personal, destacando que una organización exitosa debe integrar prácticas de calidad en la cultura laboral y fomentar el compromiso de todos los empleados. Esta relación se centra en aspectos claves como la prevención de errores, la capacitación, la promoción de una cultura de calidad y el establecimiento de métricas de calidad que ayuden a entender a los empleados su impacto en la organización.

En conclusión, los autores mencionados coinciden en que la calidad y el desempeño del personal están intrínsecamente relacionados. Las organizaciones que integran principios de gestión de calidad total no solo logran productos y servicios de alta calidad, sino que también cultivan un ambiente laboral que promueve el crecimiento y el éxito de sus empleados.

### ***Otros Conceptos Relevantes***

Para el desarrollo del presente trabajo también resulta conveniente conceptualizar otros elementos importantes a la hora de implementar un Sistema de Gestión de Calidad. Dichos conceptos se obtienen de la Norma ISO 9001:2015.



- Política de calidad: Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad. Coherente con la política global de la organización, puede alinearse con la visión y la misión de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de calidad.
- Objetivo de calidad: Resultado a lograr. Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.
- Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- Conformidad: Cumplimiento de un requisito.

### **CAPÍTULO 3: ORGANIZACIÓN MUNICIPAL**

Este capítulo parte de la estructura gubernamental de Argentina centrándose finalmente en el análisis de la Municipalidad de Guaymallén, con énfasis en el área de Atención al Vecino, la cual se presenta como la unidad de análisis de esta tesis. Este servicio, clave en la interacción entre la administración municipal y los ciudadanos, desempeña un rol fundamental en la gestión pública, ya que se encarga de recibir, canalizar y resolver las solicitudes y demandas de la comunidad.

A lo largo de este capítulo, se detalla cómo la Municipalidad de Guaymallén ha trabajado para mejorar sus procesos internos y fortalecer su relación con los vecinos mediante la implementación de la certificación ISO 9001:2015, un proyecto iniciado en 2021 con el objetivo de optimizar la calidad de sus servicios. En este contexto, se analizará la misión, visión, estructura organizacional y los resultados obtenidos por la Municipalidad de Guaymallén a través de este proyecto, destacando su impacto en el área de Atención al Vecino y su contribución a una gestión pública más eficiente y orientada al servicio de la comunidad.



## **Estructura Gubernamental de Argentina**

La estructura gubernamental de Argentina está organizada en tres niveles: Gobierno Nacional, Provincial y Municipal, cada uno tiene sus propias funciones y autoridades. Esta estructura permite una descentralización del poder y una gestión más cercana a las necesidades locales.

### ***Gobierno Nacional***

Es el máximo nivel de gobierno y se encarga de la administración del país en su totalidad. Se divide en tres poderes:

- Poder Ejecutivo: Presidido por el Presidente de la Nación, quien es elegido por sufragio universal directo. Administra el país y ejecuta las leyes.
- Poder Legislativo: Compuesto por el Congreso Nacional, que tiene dos cámaras: Senado (72 senadores, 3 por provincia y por la Ciudad de Buenos Aires) y Cámara de Diputados (257 diputados, elegidos por población de cada distrito).
- Poder Judicial: Interpreta y aplica las leyes. Su órgano máximo es la Corte Suprema de Justicia de la Nación, seguida por tribunales inferiores.

### ***Gobierno Provincial***

Argentina tiene 23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), que tiene un estatus especial similar al de una provincia. Cada provincia es autónoma y tiene su propio gobierno con Constitución y autoridades. También se organiza en tres poderes:

- Poder Ejecutivo: Gobernador de la provincia.
- Poder Legislativo: Puede ser unicameral o bicameral, según la provincia.
- Poder Judicial: Tribunales provinciales con competencia sobre el territorio provincial.



### ***Gobierno Municipal***

Los municipios son entes autónomos creados por las provincias para administrar localidades con un cierto número de habitantes. Está compuesto por:

- **Intendente:** Es elegido por voto popular y actúa como máxima autoridad del municipio. Su función es gestionar el municipio y ejecutar políticas locales.
- **Concejo Deliberante:** Sanciona ordenanzas, que son normas de alcance local.

Los municipios se encargan de servicios públicos como salud, educación, saneamiento, seguridad pública, transporte y gestión territorial.

### **Municipalidad de Guaymallén**

La organización bajo análisis en la investigación es la Municipalidad de Guaymallén, ubicada en Mendoza. La misma es una entidad gubernamental que administra y gestiona los servicios públicos y recursos del departamento de Guaymallén, más específicamente se encarga de ofrecer servicios públicos, infraestructura, seguridad, educación y políticas de desarrollo económico y social para los habitantes del municipio. De su página web se obtiene información acerca de su misión, visión, estructura organizacional, políticas de calidad, entre otras, que a continuación se detallan (Municipalidad de Guaymallén, s.f.).

#### ***Misión***

“Somos un municipio comprometido en mejorar la calidad de vida de su comunidad, apostando al fortalecimiento de la identidad y valores del departamento, mediante una gestión transparente, ordenada y participativa”.



### *Visión*

“Hacer de la Municipalidad de Guaymallén una institución modelo a través de la mejora continua del servicio y la inversión permanente en infraestructura, que promueva el desarrollo económico, social y ambiental del departamento asegurando transparencia y la participación, sostenibilidad y eficiencia en su actuar, brindando servicios de calidad mediante equipo de trabajo competentes”.

### *Estructura organizacional*

#### *Intendencia:*

- Dirección de Secretaria Privada y Protocolo
- Dirección de Asuntos Jurídicos
- Presidente del Cuerpo de Jueces
- Apoderado General
- Dirección de Control de Gestión
- Dirección de Comunicación y Asuntos Institucionales
- Juzgado Administrativo de Tránsito
- **Dirección de Innovación y Atención al Vecino**
- Dirección de Delegaciones Municipales

#### *Secretaría de Hacienda:*

- Dirección de Rentas
- Dirección de Compras y Suministro
- Dirección de Comercio e Industria
- Dirección de Finanzas y Presupuesto



- Dirección de Recursos Humanos
- Tesorería General
- Contaduría General

*Secretaría de Obras y Servicios Públicos:*

- Dirección de Ambiente y Energía
- Dirección de Obras Municipales
- Dirección de Obras Privadas
- Dirección de Servicios Públicos
- Subdirección de Parque Automotor
- Dirección de Espacios Verdes
- Dirección de Planificación
- Dirección de Vivienda
- Dirección de Obras por Administración

*Secretaría de Gobierno y Desarrollo Social:*

- Dirección de Desarrollo y Deporte
- Dirección de Desarrollo Económico
- Dirección de Cultura
- Dirección de Servicios Comunitarios y Seguridad Vial
- Dirección Desarrollo Social
- Dirección de Salud



### ***Proyecto de certificación***

En 2021, durante la gestión de Marcelino Iglesias, la Secretaría de Hacienda impulsó el proyecto de certificación en norma ISO 9001:2015 que se extendió durante el año 2022 con el objetivo principal de sentar las bases para lograr una mejora continua y así mejorar la calidad del servicio que se le brinda al ciudadano, procurando procesos responsables, sostenibles, eficientes, oportunos e innovadores. Para ello, se implementó un Sistema de Gestión de Calidad cuyo alcance comprendía: administración de ingresos municipales por cobros de derechos, tasas y aforos mediante la Dirección de Rentas; habilitaciones de comercios por la Dirección de Comercio e Industria; administración de egresos municipales por las direcciones de Compras y Suministros, Finanzas y Presupuestos y Tesorería Municipal; más atención, consulta y asesoramiento al vecino a través de WhatsApp y de forma presencial en el área de Atención al Vecino; y las dependencias de apoyo, como Sistemas, Recursos Humanos y Comunicación y Prensa (Municipalidad de Guaymallén, s.f.). Para la investigación resulta de interés analizar el proceso del área de Atención al Vecino.

### ***Política de calidad***

A partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad se estableció en la Municipalidad una política de calidad en beneficio de sus ciudadanos, trabajando de manera sostenida en los siguientes compromisos:

- Lograr la satisfacción de los ciudadanos, a través de la prestación oportuna y eficiente de los servicios en los diferentes sectores municipales.



- Suministrar los recursos necesarios para apoyar la implementación, mantenimiento y mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), con el fin de aumentar la satisfacción de la comunidad.
- Gestionar los recursos municipales en forma eficiente, logrando un equilibrio presupuestario y el cumplimiento de los requisitos legales y de otros requerimientos para la transparencia de la gestión.
- Gestionar y asegurar la capacitación de los agentes municipales para la atención integral del ciudadano y sus necesidades.
- Lograr la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) para asegurar la satisfacción de los requisitos de las partes interesadas, mediante el cumplimiento de los procesos establecidos.
- Tener un Municipio moderno y avanzado para hacer eficiente la gestión interna de los servicios al ciudadano.

Dicha política se encuentra publicada en el sitio web de la Municipalidad y en formato físico dentro del establecimiento.

### **Área de Atención al Vecino**

El área de Atención al Vecino se conformó dentro de la Secretaría Privada y Protocolo (Pertenece a Intendencia) dejando debida constancia en Decreto N° 3422-2022, para dar respuesta a las necesidades generadas a partir de la pandemia de COVID-19.

En una entrevista con la jefa del área, Mayra Arrieta, (Comunicación personal, 20 de octubre de 2024) se explicó que, en mayo de 2021, se decidió trasladar el mostrador de Atención al Vecino al exterior de la Municipalidad, con el fin de prevenir la propagación del coronavirus en

espacios cerrados y brindar atención segura a los ciudadanos. El área comenzó gestionando solamente trámites de planes de pago e impresión de boletos. Sin embargo, una gran parte de la comunidad evitaba salir de sus hogares, por lo que se implementó la atención telefónica para atender consultas específicas.

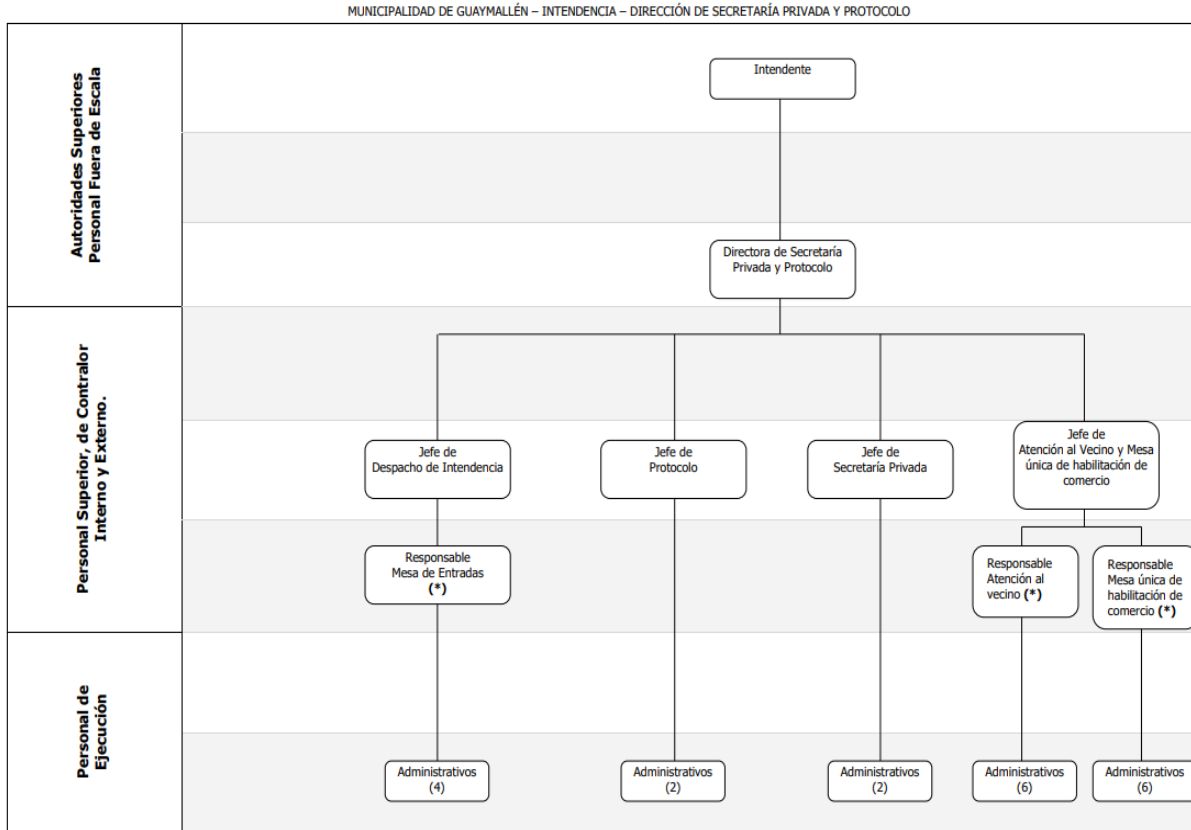
Así fue como en septiembre del mismo año, se oficializó la atención vía WhatsApp a través de la aplicación Boimeker, manteniendo la atención presencial fuera del establecimiento de la Municipalidad de Guaymallén. Además, se adicionaron los siguientes procesos:

- Brindar información al vecino.
- Verificar deuda o generar boleto de pago.
- Generar plan de pagos.
- Verificar y anular turnos de licencias de conducir.
- Verificar la resolución de fallos en accidentes de tránsito.
- Localizar número de padrón municipal / cuenta.
- Verificar multas municipales y provinciales.
- Generar y reiterar reclamos.

En cuanto a su estructura, el organigrama quedó confeccionado de la siguiente manera como se visualiza en la Figura 2.

**Figura 2**

*Organigrama del Área de Atención al Vecino, 2022.*



RESPONSABLE: Lic. Marcelo Pérez. Director de Administración y RR.HH. FECHA DE ELABORACIÓN: 12-09-2022  
 Leyenda: en margen izquierdo se informan niveles jerárquicos y de ejecución.

EJERCICIO: AÑO 2022

*Nota:* Tomado del Decreto N° 3422/2022 referente a NE-15433-2022, Municipalidad de Guaymallén.



## **CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

Este capítulo se centra en la estructura metodológica de la investigación, abordando de manera detallada los elementos fundamentales que guiarán el análisis del impacto de la implementación de la Norma ISO 9001:2015 en el Área de Atención al Vecino de la Municipalidad de Guaymallén, Mendoza, durante el año 2022. En primer lugar, se plantea el problema de investigación, que destaca la falta de comprensión clara sobre los resultados reales en el rendimiento institucional y la calidad del servicio tras la adopción de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

A partir de esta problemática, se establecen los objetivos de la investigación, que buscan no sólo constatar el cumplimiento de los requisitos normativos, sino también explicar los efectos del SGC en el rendimiento y satisfacción del personal y la mejora continua de los procesos. Asimismo, se formulan hipótesis que orientan la exploración y el análisis de los datos.

Este capítulo también incluye una descripción de los enfoques de investigación adoptados, los instrumentos de recolección de datos utilizados, y se delimita el alcance de la investigación. Con esta estructura metodológica, se pretende proporcionar un marco claro y coherente que facilite la comprensión de los resultados y conclusiones que se derivarán del estudio.



## **Problema de Investigación**

La Gestión de la Calidad se ha convertido actualmente en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de las organizaciones. El aumento incesante del nivel de exigencia del consumidor y la creciente complejidad de productos, procesos, sistemas y organizaciones, son algunas de las causas que hacen de la calidad un factor determinante para la competitividad y la supervivencia de la organización moderna (Camisón, Cruz y Gonzalez, 2006).

La difusión del enfoque de aseguramiento de la calidad se aprecia visualizando las cifras que da la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) sobre el número de estándares de la ISO 9001, en 2023 Argentina logró 7.070 certificaciones en normas ISO 9001 (ISO, 2024). Entre las organizaciones certificadas, algunas pertenecen a la Administración Pública.

En base a lo investigado se observa que, a pesar de la creciente adopción de la norma ISO 9001:2015 en el sector público, persiste una falta de comprensión clara sobre los resultados reales en el rendimiento institucional y la calidad del servicio luego de implementar un Sistema de Gestión de Calidad, lo que dificulta su aplicación y genera incertidumbre sobre sus beneficios concretos. Este estudio busca analizar dichos resultados en términos de éxito de implementación y satisfacción del personal en la Municipalidad de Guaymallén, Mendoza, durante el año 2022, con vista en mejorar la eficacia de los procesos y servicios ofrecidos por la entidad, garantizando la satisfacción de los usuarios y promoviendo una cultura de mejora continua en las áreas de trabajo.

Para obtener datos más concisos, se limitó el trabajo de investigación a analizar el Área de Atención al Vecino luego de participar en el proceso de implementación del SGC durante el año 2022.



## Objetivos de la Investigación

De acuerdo al problema de investigación formulado, se establece como objetivo general: Analizar los resultados de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001:2015 en el Área de Atención al Vecino de la Municipalidad de Guaymallén, durante el año 2022, evaluando el éxito de su implementación y la satisfacción del personal, con el fin de mejorar la eficacia de los procesos y servicios ofrecidos.

Del objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- a. Constatar que el Área de Atención al Vecino cumple con los requisitos planteados en la Norma ISO 9001:2015 al implementar un SGC en el año 2022.
- b. Explicar qué efecto tiene el Sistema de Gestión de Calidad en el rendimiento y satisfacción del personal del Área de Atención al Vecino durante el año 2022 al establecer un ciclo de mejora continua y la estandarización de procesos.

## Hipótesis

Considerando las discusiones acerca del tema y el problema de investigación planteado anteriormente, se formulan las siguientes hipótesis:

1. Hipótesis de trabajo 1: El Área de Atención al Vecino logró establecer estándares de calidad de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 tras la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el año 2022.
2. Hipótesis de trabajo 2: El Sistema de Gestión de Calidad logró resultados positivos significativos en el rendimiento y satisfacción del personal del Área de Atención al Vecino al establecer un ciclo de mejora continua y la estandarización de sus procesos.

### **Enfoque de investigación e instrumentos de recolección de datos**

La presente investigación relativa al análisis del área de Atención al Vecino de la Municipalidad de Guaymallén con respecto a la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad se sustenta en un enfoque mixto, es decir cuantitativo y cualitativo.

El enfoque cuantitativo se justifica en tanto se utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Sampieri, R., 2014). En este caso, el enfoque cuantitativo se verá reflejado en el análisis de los resultados numéricos de las evaluaciones de desempeño del personal del área y la encuesta de clima organizacional, a través de las cuales se busca establecer una relación entre el rendimiento y satisfacción del personal y la aplicación de las normas ISO 9001. Considerando también que los datos serán recolectados en un único momento (Año 2022), Sampieri (2014) clasifica la investigación como transeccional o transversal.

Por otro lado, considerando que el enfoque cualitativo es “Un tipo de investigación cuya finalidad es proporcionar una mayor comprensión, significados e interpretación subjetiva que el hombre da a sus creencias, motivaciones y actividades culturales, a través de diferentes diseños investigativos” (Behar, D., 2008), el mismo será utilizado para analizar las experiencias de los sujetos involucrados así como sus percepciones respecto a los beneficios y obstáculos en el proceso de certificación de las normas ISO, y el impacto que este tuvo en la cultura organizacional de la Municipalidad de Guaymallén. Para obtener dichos datos se recurrirá a entrevistas personales semi estructuradas, dado que estas permiten ir adaptando las preguntas según la información que surge y las respuestas suelen ser más amplias y detalladas, lo cual es esencial para obtener una visión profunda del fenómeno estudiado (Guba & Lincoln, 1989).



Cabe mencionar que en el desarrollo del trabajo se examinará la información documentada del Sistema de Gestión de Calidad, tal como los manuales de procedimientos, formularios, informes de no conformidades y acciones correctivas implementadas, a fin de obtener conocimientos sobre el área de Atención al Vecino y su alineación con los estándares de la Norma ISO 9001:2015, es decir, que también se analizarán los requisitos de dicha norma. En base a lo mencionado, se abordará un enfoque documental que Laurence Bardin (1986) explora como una técnica de investigación centrada en el análisis sistemático y objetivo de documentos y otros materiales escritos o registrados.

Tamayo (2011) en su libro “Metodología de la investigación científica” también distingue entre investigación explicativa y descriptiva. La primera, se describe como un enfoque que busca determinar las causas y efectos de un fenómeno, mientras que la segunda se centra en describir las características de un fenómeno sin manipular variables. Por lo tanto, podemos decir que la investigación que se llevará a cabo adopta un enfoque tanto descriptivo como explicativo. El enfoque descriptivo se utilizará para describir el proceso que atravesó el área de Atención al Vecino para cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 y alcanzar la certificación. En tanto el enfoque explicativo se utilizará para establecer una relación entre la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad y el rendimiento y satisfacción del personal del área.

### **Alcance de la investigación**

Para llevar a cabo el trabajo de investigación, se caracterizará a la población como el conjunto total de unidades de análisis, siendo este el total de áreas que participan en el proceso de certificación de normas ISO de la Municipalidad de Guaymallén, durante el año 2022. Del total mencionado, se considerará como muestra para su análisis el área de Atención al Vecino.

Si tenemos en cuenta los enfoques antes mencionados, para el enfoque cuantitativo el alcance de la investigación estará determinado por los objetivos, las variables y la naturaleza del análisis estadístico que se desea realizar. En este caso, el estudio tendría un alcance explicativo, definido por Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014) como aquel que se enfoca en identificar relaciones de causa y efecto entre variables, dado que se pretende determinar si la implementación del SGC causa un cambio en el rendimiento y en la satisfacción del personal de Atención al Vecino.

Para el enfoque cualitativo el alcance también resulta explicativo, siendo su fin comprender y describir los procesos, experiencias y significados que las personas atribuyen a sus interacciones con el entorno (Patton, 2015). El estudio en cuestión busca entender las experiencias y percepciones de las personas involucradas (Personal de Atención al Vecino, Jefa del área y Secretaria de Hacienda), incluyendo sus actitudes, motivaciones y resistencias hacia el SGC y cómo este impacto en su trabajo diario.

En el contexto del enfoque documental, se define al alcance como descriptivo y analítico. El alcance descriptivo se centra en detallar y caracterizar fenómenos a partir de documentos, mientras que el alcance analítico busca comprender esos fenómenos para extraer conclusiones significativas y contextualizadas (Sampieri et al., 2014). Por lo tanto, el alcance estará centrado en la revisión y análisis de documentos existentes, buscando comprender el contexto, evaluar el cumplimiento de la norma ISO 9001:2015 y extraer conclusiones que puedan dar lugar a futuras mejoras en el área.

## **PARTE II: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001:2015 en el área de Atención al Vecino de la Municipalidad de Guaymallén se llevó a cabo siguiendo el ciclo de Deming (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos tras la aplicación de las herramientas y procesos definidos en el Sistema de Gestión de Calidad durante el año 2022.



## **Etapa de Planificación**

La etapa de Planificar del ciclo de Deming constituye el punto de partida esencial para el establecimiento de un sistema de gestión de la calidad eficaz. En esta fase, se definen los objetivos, se identifican los procesos necesarios para alcanzarlos y se establecen los recursos y responsabilidades correspondientes. Esta lógica de planificación guarda una estrecha relación con los puntos 4, 5 y 6 de la norma ISO 9001:2015, que sientan las bases para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

### ***Comprensión del contexto***

La comprensión del contexto en el que opera la organización es un requisito clave de la norma ISO 9001:2015, ya que la identificación de factores internos y externos permite desarrollar estrategias adecuadas para garantizar la calidad del servicio. En este sentido, se planificó un análisis FODA para detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área de Atención al Vecino, brindando un diagnóstico integral de la situación.

### ***Determinación de los procesos***

El punto 4.4 de la norma indica que la organización debe definir y gestionar sus procesos claves, incluyendo la identificación de entradas y salidas, secuencia de actividades, recursos necesarios y responsables. Para ello, el área de Atención al Vecino documentó dichos procesos en su Manual Operativo (ver Anexo A), asegurando que todo el personal trabaje de forma estandarizada.

### ***Liderazgo***

El área de Atención al Vecino se compromete a mejorar continuamente la calidad del servicio brindado, fomentando una cultura de atención eficiente y centrada en el contribuyente.

Para ello, se definieron objetivos alineados con la política de calidad de la Municipalidad de Guaymallén estableciendo estándares de atención que garanticen respuestas oportunas y efectivas a las consultas y trámites solicitados. En cumplimiento del punto 5 de la norma ISO 9001:2015, se aseguró el compromiso de la dirección mediante la definición y comunicación de los roles y responsabilidades de los miembros del área, los cuales quedaron establecidos en los respectivos perfiles de puesto. (ver Anexo B).

Asimismo, el compromiso del liderazgo se reflejó en las entrevistas realizadas a la Jefa del Área de Atención al Vecino y a la Secretaria de Hacienda, representante de la Alta Dirección del SGC, así como en la encuesta al personal del área (ver Anexo C). Tanto las autoridades como el equipo manifestaron su respaldo al sistema, destacando la importancia del orden, la empatía y el trabajo conjunto. Esto evidencia una conducción comprometida con la mejora continua, en línea con el punto 5.1 de la norma. Además, dicho liderazgo ha facilitado la adopción de nuevas prácticas que mejoran la calidad del servicio y la satisfacción del vecino.

### ***Análisis de Oportunidades y Riesgos***

Luego del análisis FODA, se planificó la elaboración de la matriz AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos) alineada con la planificación estratégica del SGC. La matriz incluyó el análisis de oportunidades, debilidades y amenazas, identificando los posibles efectos de desvíos y sus causas potenciales.

Se aplicó un sistema de medición basado en una escala del 1 al 3 (siendo 1 leve y 3 grave) para evaluar el nivel de severidad, la probabilidad de que sea detectado antes de que ocurra y la probabilidad de ocurrencia de cada oportunidad, debilidad y amenaza analizada. El producto de



estos tres factores permitió calcular el Número de Prioridad de Riesgo (NRP), lo que facilitó la priorización de las acciones a implementar.

### ***Objetivos de la calidad***

En función del punto 6.2 de la norma, se planificó un taller de Planteamiento de Objetivos a cargo de la FUNC (Fundación Nacional de Cuyo) donde se brindó una planilla de objetivos para que el área pudiera plasmar sus objetivos con indicadores claves para asegurar la medición del desempeño del Sistema de Gestión de Calidad.

### **Etapa de Implementación**

La etapa de implementación (Hacer) del ciclo de Deming se vincula con la ejecución de los procesos planificados y las acciones definidas. Se relaciona principalmente con los requisitos 8 (Operación) y 7 (Apoyo) de la norma ISO 9001:2015, ya que implica llevar a cabo las actividades bajo condiciones controladas y utilizar los recursos, competencias y documentación necesarios para su eficaz desarrollo.

### ***Análisis FODA y AMFE***

Como se mencionó en la etapa de planificación, se llevó a cabo un **análisis FODA** con el objetivo de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área de Atención al Vecino. Cabe aclarar que se consideraron a las amenazas como factores externos al área en sí, y no a la organización.

#### **Fortalezas:**

- Personal comprometido y con buena predisposición al trabajo en equipo.
- Buena comunicación entre los miembros del área.



- Hay roles establecidos en el personal.
- Se da prioridad a personas con discapacidad, adultos mayores, embarazadas, etc.
- Flexibilidad a los cambios y a adquirir nueva información permanentemente.
- Personal empático y con buena atención al público.
- Se cuenta con las herramientas y elementos necesarios para realizar el trabajo.
- Buen criterio para la resolución de problemas.
- Excelente ambiente laboral.
- El personal está capacitado.

**Debilidades:**

- Falta de personal.
- Los medios de contacto proporcionados por las demás áreas no funcionan o no responden (Teléfonos, mails, etc.), disminuyendo la fluidez de la comunicación.
- El servicio depende de una buena conexión a internet.

**Oportunidades:**

- Participar de capacitaciones.
- Adaptarse y mejorar los trámites y requisitos.
- Lograr una mejor coordinación con las áreas involucradas en el servicio.
- Tener un manual de trámites organizado, completo y actualizado.
- Promover desarrollos informáticos.
- Contribuir con la agilidad de los procesos administrativos.

**Amenazas:**

- Falta de comunicación y coordinación con las demás áreas.



- El personal de otras áreas desinforma al contribuyente.
- Cambios en los procedimientos de las áreas sin dar aviso.
- Falta de capacitación en las áreas solicitantes.
- Malas condiciones climáticas, dado que la atención presencial es al aire libre.
- Caídas del sistema.
- Infraestructura edilicia inadecuada.

A partir de este diagnóstico estratégico, se procedió a la elaboración de una **matriz AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos)** mencionada en el apartado 1.4.

Para cada variable se definieron acciones específicas orientadas a aprovechar oportunidades y mitigar riesgos, asignando responsables y plazos de ejecución. Una vez implementadas las acciones, fueron reevaluadas mediante la actualización de los indicadores de severidad, ocurrencia y detección, lo que permitió calcular un nuevo Número de Prioridad de Riesgo (NPR). Esta retroalimentación aseguró un enfoque de mejora continua basado en datos objetivos.

Entre las acciones implementadas a partir de este proceso se destacan:

- Capacitaciones en lenguaje de señas, mandos medios y atención al público.
- Mejora de los trámites mediante el perfeccionamiento de los procedimientos establecidos dentro del área.
- Reuniones periódicas para mejorar la coordinación con las áreas involucradas en los trámites y solicitudes realizadas por los contribuyentes.
- Se solicitó a cada Dirección que actualizara el “manual de trámites” para transmitir a los contribuyentes la información pertinente a cada una de ellas. También se solicitó



que cada Dirección (o área dentro de la misma) proporcionara datos de contacto actualizados y den aviso ante cualquier cambio.

- Se incorporó a dos empleados al área de Atención al Vecino.
- Se identificó la causa de las caídas del sistema y se buscó una solución junto con la Dirección de Sistemas.
- Se solicitó a la Dirección de Sistemas una Intranet para mejorar la comunicación interna.
- Se informó a cada Director sobre la situación respecto a la desinformación al contribuyente que hay por parte de las áreas y se realizaron capacitaciones de atención al público.
- Se incorporó una carpa en el sector de atención presencial para generar mayor confort tanto a los empleados como a los contribuyentes que transitan el área.
- Se solicitó a las áreas involucradas en la gestión de reclamos que no finalicen los mismos sin haberle dado solución, y además que proporcionen informes detallados sobre la situación del reclamo para brindarle dicha información al contribuyente.

El 85% de las acciones implementadas resultaron eficaces, mientras que el 15% restante fue analizado y tratado nuevamente en la matriz AMFE del período siguiente, reafirmando el compromiso con la mejora continua.

### ***Formulación y evaluación del objetivo de calidad***

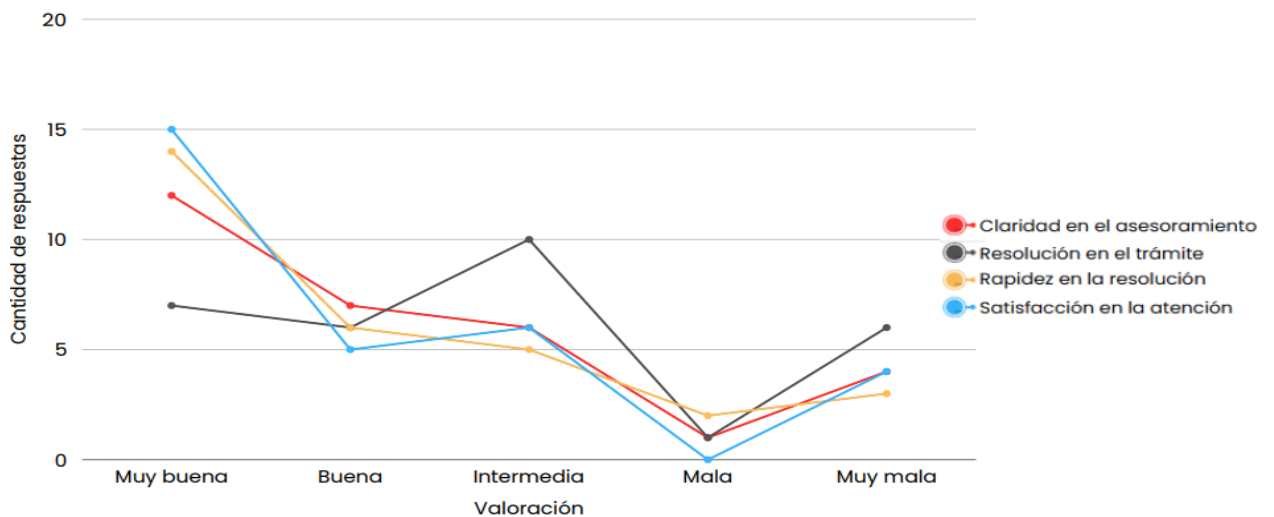
Se procedió a la formulación de los objetivos de calidad, en concordancia con el punto 6.2 de la norma, estableciendo indicadores clave que permitieron evaluar el desempeño del sistema de manera sistemática. El área de Atención al Vecino se propuso medir la satisfacción de los

contribuyentes mediante una encuesta presencial en el mes de septiembre 2022 (ver Anexo D). La evaluación abarcó cuatro aspectos del servicio: claridad en el asesoramiento, resolución del trámite, rapidez en la resolución y satisfacción en la atención. Las respuestas fueron valoradas en una escala que iba de "Muy buena" a "Muy mala".

Como podemos ver en la Figura 3, los resultados obtenidos en la encuesta respaldan el cumplimiento del objetivo de calidad planteado, evidenciando una percepción positiva del servicio en los distintos aspectos evaluados. En particular, la alta valoración en la satisfacción de la atención indica un buen desempeño del personal y una respuesta eficaz a las necesidades de los vecinos. Estos datos permiten afirmar que se están cumpliendo los estándares de calidad definidos para el área.

**Figura 3**

*Resultados de la encuesta de satisfacción al contribuyente en el mes de septiembre de 2022 (Municipalidad de Guaymallén).*



*Nota:* Imagen elaborada por el autor a partir de datos proporcionados por la Municipalidad de Guaymallén, 2022.

### ***Recursos***

En el punto 7.1 de la norma se establece que la organización debe proveer los recursos necesarios para implementar, mantener y mejorar el SGC.

Para brindar un servicio de calidad, se incorporó el personal necesario al área (acción demostrada en herramienta AMFE) y se destinaron recursos para asegurar que este sea capacitado en forma continua en atención al público y gestión de reclamos.

Asimismo, se implementaron herramientas tecnológicas que facilitan la gestión de trámites y el seguimiento de consultas, un ejemplo de ello fue canalizar consultas a través de WhatsApp lo cual permitió también una reducción del flujo de personas en el punto de atención, permitiendo que quienes acuden presencialmente tengan una experiencia más cómoda y rápida al reducir los tiempos de espera. Además, se logró instalar una carpa en el área de atención que se encuentra al aire libre, brindando mayor confort tanto a los empleados como a los contribuyentes en días de condiciones climáticas adversas.

### ***Competencia del personal***

Para asegurar que el personal del área sea competente a la hora de prestar el servicio, tal como se define en el punto 7.2 de la norma, se llevaron a cabo las siguientes capacitaciones:

- Lengua de señas.
- Mandos medios.
- Atención Ciudadana.
- Ceremonial, protocolo y organización de eventos.
- Capacitaciones internas destinadas al uso de manejo de sistemas municipales e información sobre trámites.

### ***Comunicación***

En conformidad con el punto 7.4 de la norma, se implementó una matriz de comunicación interna (ver Anexo E) a fin de garantizar una comunicación clara y efectiva entre los actores del sistema. En esta se determinó cómo comunicar cada situación/evento, cuándo comunicarlo, quién es el responsable de comunicar el mensaje y a quién está destinado.

En cuanto a la comunicación externa, la Municipalidad de Guaymallén pone a disposición de los contribuyentes distintas líneas de comunicación que les permiten realizar consultas, solicitudes, reclamos, quejas y/o sugerencias. Estas incluyen líneas telefónicas de atención (llamadas y WhatsApp), atención presencial, página web y encuestas de satisfacción.

### ***Información documentada***

Todos los documentos que se utilizan dentro del Sistema de Gestión de Calidad cumplen con el formato establecido por la organización y se codifica incluyendo:

- Logo de Guaymallén.
- Nombre del documento.
- Siglas del documento: MO para Manual Operativo (ver Anexo A), IN para Instructivos y F para Formularios.
- Siglas de la Dirección o área según corresponda, en el caso del área de Atención al Vecino se utiliza AV.
- En caso de formularios e instructivos, los números de los mismos deben ser correlativos.
- Versión del documento.
- Vigencia o fecha de emisión correspondiente a la fecha de aprobación del documento.

En caso de que algún documento sufra modificaciones, se hace el comunicado pertinente al SGC y una vez aprobado al personal. La forma de hacerlo se encuentra dentro de la Matriz de Comunicación.

La información documentada se encuentra respaldada y almacenada digitalmente en Google Drive. A la misma puede acceder sólo la responsable del área (Además de las Coordinadoras del SGC) quien será la encargada de transmitirla al resto del personal.

### ***Requisitos legales***

El área de Atención al Vecino asegura el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables a sus servicios, en concordancia con el punto 8.2 de la norma. Para ello, se identifican y revisan periódicamente las normativas municipales, provinciales y nacionales que regulan la atención ciudadana, garantizando que los procedimientos implementados cumplan con dichas disposiciones.

Estas normativas, que se encuentran actualizadas y disponibles en formato pdf en la carpeta de Google Drive, son:

- Ley Orgánica de Municipalidades N° 1079.
- Ley de Procedimientos Administrativos de Mendoza N° 9003
- Ordenanza N° 9169/2021 - Plan Municipal de Ordenamiento Territorial.
- Ordenanza N° 9572/2022 - Excepción libre de deuda
- Ordenanza N° 9851/2023 - Eximición de jubilados, pensionados, discapacitados y comercios barriales.
- Ordenanza N° 10053/2024 - Código de normas generales para comercios, industrias, servicios y actividades civiles.

- Ordenanzas Tarifarias.

### ***Liberación del servicio***

La norma, en su punto 8.6, establece la necesidad de realizar revisiones o validaciones finales antes de completar la entrega del servicio al cliente. En este caso, la “liberación del servicio” ocurre cuando se proporciona una respuesta al contribuyente o se da por finalizado un trámite o reclamo. Para cumplir con este requisito, el área de Atención al Vecino recurre al Manual de Trámites o realiza una consulta a la Dirección correspondiente para corroborar la información antes de comunicarsela al contribuyente. Por ejemplo, se verifica si el reclamo gestionado tiene solución y, en caso negativo, se informa el motivo.

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

El área de Atención al Vecino se asegura de identificar y controlar sus salidas no conformes, tal como lo requiere la norma en el punto 8.7, mediante una Planilla de Hallazgos en la cual se registra, se analiza y se corrigen desviaciones u oportunidades de mejora, permitiendo realizar un seguimiento estructurado de los hallazgos detectados, asegurando su resolución. Los resultados de la misma serán motivo de análisis en la etapa de actuación.

### **Etapa de Verificación**

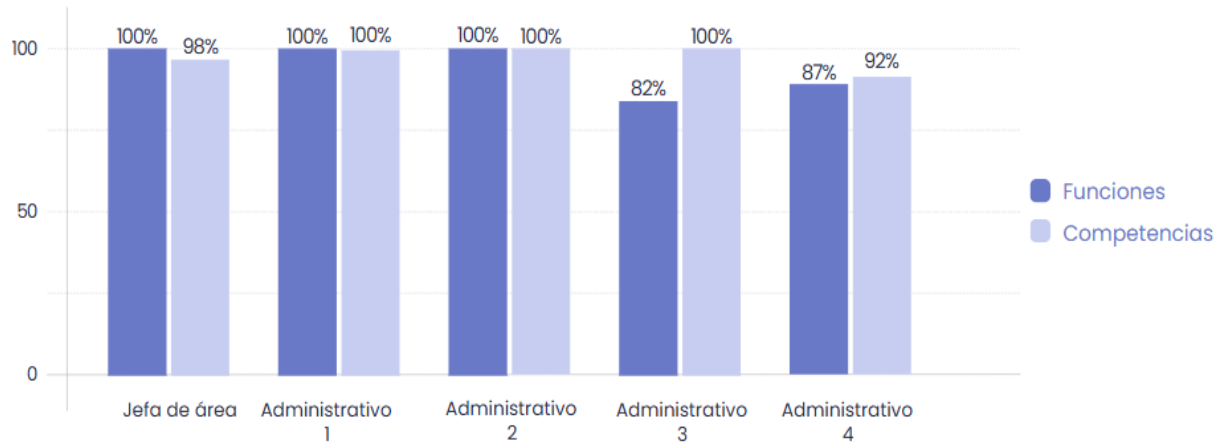
La etapa de Verificar del ciclo de Deming está orientada a la evaluación del desempeño y el control de los procesos para asegurar que los resultados estén alineados con los objetivos establecidos. Esta fase se vincula directamente con el punto 9 de la norma ISO 9001:2015, que aborda la evaluación del desempeño, incluyendo el seguimiento, la medición, el análisis y las auditorías, como herramientas clave para comprobar la eficacia del SGC.

En este marco, se han implementado diversas herramientas:

- **Encuestas de satisfacción a los contribuyentes:** Llevar adelante el seguimiento de las percepciones de los contribuyentes respecto al cumplimiento de sus necesidades y expectativas constituye un requisito fundamental de la norma, específicamente en su punto 9.1.2. A raíz de ello, se realizó una encuesta que arrojó resultados que muestran una percepción mayoritariamente positiva por parte de los contribuyentes (ver Anexo D). Los aspectos mejor valorados fueron la satisfacción en la atención y la resolución del trámite, con una alta proporción de respuestas en las categorías “Muy buena” y “Buena”. Este resultado es significativo, ya que refleja una experiencia favorable en los puntos de contacto directos entre el vecino y el área de atención. Al mismo tiempo, se detectaron aspectos con menor nivel de satisfacción en cuanto a la rapidez en la resolución y la claridad en el asesoramiento que, si bien no presentan resultados críticos, ofrecen oportunidades de mejora. Contar con esta retroalimentación es clave para el fortalecimiento del SGC.
- **Evaluaciones de desempeño al personal:** Estas permitieron medir el grado en que cada agente cumple con las funciones y competencias definidas en su perfil de puesto (Herramienta utilizada para realizar la evaluación). Los resultados obtenidos durante el año 2022 reflejaron un alto nivel de adecuación entre los perfiles establecidos y el desempeño real del personal, estos pueden observarse en Figura 4. No obstante, la ausencia de registros de evaluaciones de desempeño correspondientes al año 2021 impide contar con una base comparativa para determinar si los resultados del 2022 representan una mejora en relación con períodos anteriores.

**Figura 4**

*Resultados de la evaluación de desempeño al personal del área, año 2022*



*Nota:* Imagen elaborada por el autor con base en los resultados de la evaluación de desempeño del área. Municipalidad de Guaymallén, año 2022.

- **Auditorías internas y externas:** En el marco del punto 9.2 de la norma ISO 9001:2015, el área de Atención al Vecino fue objeto de auditorías internas y externas con el fin de verificar el grado de cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), identificar posibles no conformidades y oportunidades de mejora, y evaluar la eficacia de las acciones implementadas. Las auditorías internas fueron realizadas por una consultora externa contratada por la Municipalidad de Guaymallén, con el propósito de preparar al área para la auditoría externa oficial llevada a cabo por IRAM, organismo certificador. Esta última fue desarrollada en dos etapas (ver Anexo F):
  - Primera etapa – Diciembre 2022: El área de Atención al Vecino recibió dos observaciones específicas, correspondientes a los puntos: 9.1.3. Satisfacción del cliente y 6.2. Objetivos de la calidad.





- Segunda etapa – Marzo 2023: Se detectó una nueva observación dirigida específicamente al área de Atención al Vecino, relacionada con el seguimiento y análisis de los resultados (punto 9.1).

Los hallazgos detectados serán analizados en la etapa 4 de “Actuar”.

- **Revisión por la Dirección:** En este paso se analizan los resultados obtenidos a lo largo del período evaluado, se identifican desviaciones y se definen acciones para la mejora continua del servicio. En este caso, la Secretaría de Hacienda, en su rol de Alta Dirección dentro del SGC, es la responsable de llevar adelante dicha revisión. Este proceso se sustenta en la información generada por las distintas herramientas de evaluación mencionadas a lo largo de este trabajo.

### **Etapa de Actuación**

La etapa de *Actuar* del ciclo de Deming se orienta a la implementación de acciones correctivas y de mejora, basadas en los resultados obtenidos en la fase de verificación. Esta etapa se vincula directamente con el punto 10 de la norma ISO 9001:2015, que establece los lineamientos para abordar las no conformidades, aplicar acciones correctivas y promover la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

En el área de Atención al Vecino, esta etapa se llevó a cabo mediante la planilla de hallazgos, donde se registran y analizan las no conformidades detectadas, permitiendo identificar sus causas raíz y definir acciones correctivas específicas, además de observaciones y oportunidades de mejora. Entre los principales hallazgos de la Auditoría Externa se detectaron una oportunidad de mejora (OM) y dos observaciones (OBS).



**Tabla 1**

*Hallazgos de la auditoría externa realizada por IRAM en diciembre de 2022 y marzo de 2023.*

<b>Requisito de la Norma</b>	<b>Hallazgo</b>	<b>Análisis de la Causa</b>	<b>Acción Correctiva</b>
OM: 6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	Se recomienda revisar las planillas de Objetivos de Calidad con el fin de relacionar más claramente los objetivos y metas registradas con las funciones y niveles estratégicos como la Dirección.	Se trabajó con todos los procesos dentro del alcance del SGC pero no se trabajó directamente con la dirección para establecer las herramientas de calidad en la planificación.	Trabajar herramientas de planificación del SGC con la Dirección (FODA, AMFE, OBJETIVOS).
OBS: 9.1.3. Satisfacción del cliente	Se detecta en algunos casos la ausencia de seguimiento de las percepciones de los clientes para asegurar que se cumplen las necesidades y expectativas. EO: falta el análisis de las encuestas de satisfacción en el proceso de atención ciudadana al momento de la auditoría.	Se planificó la aplicación de la encuesta de atención al vecino, pero hasta el momento de la auditoría no existía ni formulario ni metodología ni aplicación.	Aplicación de la encuesta de satisfacción al ciudadano y generar reportes para la dirección.



Requisito de la Norma	Hallazgo	Análisis de la Causa	Acción Correctiva
<p>OBS: 9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación</p>	<p>En un caso se evidencia que falta medir y seguir el desempeño de procesos con el objeto de determinar su capacidad para alcanzar los resultados planificados, buscando concretar un análisis más exhaustivo que refleje de forma clara y objetiva el comportamiento de los indicadores y su evolución en el tiempo. EO: En el proceso de atención al ciudadano falta medir el desempeño del proceso</p>	<p>El alcance del proceso que se encuentra dentro del SGC no involucra la resolución ni el seguimiento de los reclamos recibidos por atención al vecino, ni al sector de control de gestión que es quién se ocupa de dicho seguimiento.</p>	<p>Se generará un plan de acción para que se integren los canales de recepción de reclamos (call center y atención al Vecino) de manera que se puedan obtener indicadores e información sobre el estado y los tiempos de la resolución de los reclamos a través de informes o auditorías periódicas a definir. Acciones: Relevar el proceso de call center / diseñar el proceso de control de gestión sobre el 100% de los reclamos ingresados por todas las vías de ingreso / Solicitar a sistemas una adaptación del software para la generación de reportes / capacitar al personal / incluir estos procesos en el alcance del SGC. / Incluir un sistema de respuesta al vecino con la asignación estimada de tiempos de resolución por tipo de reclamos.</p>

*Nota:* Elaboración propia a partir del informe de auditoría externa del Sistema de Gestión de la Calidad, IRAM, 2022 y 2023.

Los resultados analizados en este capítulo evidencian avances significativos en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) conforme a la norma ISO 9001:2015 en el Área de Atención al Vecino. Se observaron mejoras en el enfoque al cliente, el liderazgo, la gestión de procesos y el manejo de riesgos, así como en la capacitación del personal y la comprensión del valor de un servicio de calidad. Las entrevistas institucionales validaron la

eficacia del sistema y destacaron su impacto positivo, identificando a su vez los principales desafíos, como la incorporación progresiva de las áreas y la resistencia inicial al cambio.

La implementación del SGC respondió a la necesidad de formalización y organización interna, logrando estructurar los procesos y definir los roles mediante recursos propios y una estrategia de capacitación interna. El compromiso del personal, el liderazgo jerárquico y la obtención de la certificación fueron claves para consolidar una cultura organizacional orientada al contribuyente. A pesar de la falta de datos históricos, los avances registrados desde 2022 permiten afirmar que se ha establecido una base sólida para una atención más eficiente y transparente, reafirmando el compromiso con la mejora continua en la gestión pública.

## CONCLUSIONES

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) según la norma ISO 9001:2015 en el Área de Atención al Vecino de la Municipalidad de Guaymallén se consolidó como una herramienta fundamental para profesionalizar la gestión pública a través del enfoque basado en el ciclo de mejora continua de Deming (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).

La hipótesis inicial que sustentó este proyecto fue que la puesta en marcha de un Sistema de Gestión de Calidad permitiría optimizar el funcionamiento y mejorar la calidad del servicio. Dicha hipótesis se confirmó con los resultados obtenidos, ya que se logró una notable mejora en la organización interna, la estandarización de procedimientos, la capacitación del personal, el control de no conformidades y la implementación de herramientas de seguimiento como encuestas de satisfacción, indicadores mensuales y minutas de reunión, que además sirvieron como respaldo de la gestión interna, promoviendo la toma de decisiones informada y la mejora continua. Todo ello fortaleció la capacidad del área para brindar respuestas más eficientes orientadas al contribuyente, particularmente, el seguimiento de las encuestas de satisfacción mostró un avance sostenido hacia el cumplimiento del objetivo de calidad, reflejando una percepción positiva de los vecinos sobre la atención recibida.

Asimismo, la integración del análisis FODA y la matriz AMFE permitió identificar estratégicamente los factores internos y externos que inciden en la calidad del servicio. Este diagnóstico facilitó la implementación de acciones concretas que mejoraron la coordinación con otras áreas, optimizaron trámites, fortalecieron la comunicación con los contribuyentes y redujeron los riesgos operativos. El seguimiento mediante indicadores y la retroalimentación continua

aseguraron un enfoque de mejora sostenida, alcanzando una eficacia del 85 % en las acciones aplicadas.

En cuanto a la segunda hipótesis, no fue posible comprobar de manera concluyente si el rendimiento y satisfacción del personal mejoraron tras la implementación del SGC, debido a la ausencia de registros del año 2021 que permitieran hacer una comparación adecuada y medir los cambios a partir de su aplicación. No obstante, durante la investigación se identificaron ciertos avances en los procesos de mejora continua y estandarización que sugieren una posible evolución positiva en el desempeño del área. Estos indicios se sustentan en los resultados obtenidos a través de encuestas al personal y evaluaciones de desempeño realizadas en 2022, las cuales reflejaron mejoras percibidas en la organización y desempeño del área. Esta limitación resalta la necesidad de contar con datos históricos para realizar comparaciones efectivas y evaluar el éxito de la implementación.

En definitiva, la implementación del SGC permitió al Área de Atención al Vecino transitar un camino de aprendizaje colectivo que sentó las bases para una cultura organizacional orientada a la calidad. Se evidenció que la participación activa del personal, el compromiso, la comunicación interna, el uso de herramientas de gestión y la evaluación constante fortalecen tanto los procesos operativos como la identidad institucional. Como desafío a futuro, se plantea consolidar esta cultura de calidad y extenderla progresivamente a otras áreas de la Municipalidad, impulsando un modelo de gestión integral y centrado en el ciudadano. Tal como señaló la Secretaria de Hacienda (A. Zárate, comunicación personal, 30 de abril de 2025), la ampliación del alcance aseguraría una gestión homogénea y alineada con la misión y visión institucional. Se espera además que, en el

futuro, se consolide un área autónoma responsable del sistema, lo cual permitiría una mayor capacidad operativa.

La continuidad en el uso de herramientas de mejora continua y la apertura a procesos de auditoría interna y externa permitirán sostener los avances alcanzados y proyectar nuevas metas de excelencia institucional. De este modo, se cierra una etapa inicial de transformación y se habilita un camino hacia un desarrollo organizacional más sólido, sostenible y alineado con los principios de una gestión pública moderna.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADEGUA (s.f.). *Certificado de calidad según la norma ISO 9001:2000*. Recuperado el 29 de marzo de 2025, de <https://adegua.com/certificacion-calidad/>
- Bardin, L. (1986). *El análisis de contenido*. Editorial Akal.
- Besterfield, D. H. (2019). *Total quality management* (4th ed.). Pearson.
- Bianchi, M., & Rossi, G. (2016). La certificación de calidad ISO 9001 en el sector público italiano: Un estudio de casos en hospitales y municipios. *Journal of Public Administration*, 43(1), 34-56.
- Brow, W. y Moberg, D. (1990). *Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral*. Editorial Limusa.
- *Calidad*. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/09/desarrollo-concepto-calidad/>
- Camacho de Báez, B. (2008). La población y muestra. En Y. A. Romero (Ed.), *Metodología de la investigación científica: Un camino fácil de recorrer para todos* (pp. 121-130). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. <https://librosaccesoabierto.uptc.edu.co/index.php/editorial-uptc/catalog/view/124/154/3259>
- Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Editorial Pearson Educación, S.A.
- Cantú, H. (2006). *Desarrollo de una cultura de calidad*. McGraw-Hill. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w19856w/cultura-de-calidad.pdf>
- Cañedo, M. (2017). *Gestión de la calidad y medioambiental en industrias de proceso*. Elearning S.L.
- Casa Rosada. (s.f.). *Organización*. <https://www.caserosada.gob.ar/nuestro-pais/organizacion>





- Castillo, E., & Briones, G. (2010). *Gestión de calidad en el sector público*. Editorial Universitaria.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Calidad-en-la-Gestion-Publica-06-2008.pdf>
- Comunidad de Madrid. (s.f.). *Breve historia del servicio*. Recuperado el 29 de marzo de 2025, de <https://www.comunidad.madrid/hospital/summa112/nosotros/breve-historia-servicio>
- Cornejo, A (2019). *Mejora de la calidad en la gestión pública: El impacto en los gobiernos municipales* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Cuyo]. Biblioteca Digital de la Universidad Nacional de Cuyo.
- Corona, J. (2018). Investigación cualitativa: Fundamentos epistemológicos, teóricos y metodológicos. *Vivat Academia*, núm. 144, pp. 69-76. <https://www.redalyc.org/journal/5257/525762351005/html/>
- Crosby, P. B. (1996). *The quality school*. McGraw-Hill.
- DEC Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (2024). *¿Qué es el ciclo Deming y cómo puede mejorar tu negocio?*. <https://asociaciondec.org/blog-dec/que-es-el-ciclo-deming-y-como-puede-mejorar-tu-negocio/65946/>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Deming, W.E. (1982). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Departamento de Medio Ambiente de Nuevo México. (s.f.). *Regulación y Autorización de Residuos Peligrosos*. Recuperado el 29 de marzo de 2025,



de <https://www.env.nm.gov/hazardous-waste/es/hazardous-waste-regulation-and-authorization/>

- E.W. Deming (1988). *Desarrollo del Concepto de Calidad*. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/09/desarrollo-concepto-calidad/>
- Equipo Politize. (2024). *Tres niveles de Gobierno: ¿Qué hace el Federal, el Provincial y el Municipal?*. <https://politize.org.ar/niveles-de-gobierno-argentina/>
- Estructplan (2006). *El sector público de Argentina implementa la norma ISO 9001:2000 en variados ámbitos*. <https://estrucplan.com.ar/el-sector-publico-de-argentina-implementa-la-norma-iso-90012000-en-variados-ambitos/>
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control*. McGraw-Hill.
- García, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y gasto público*, 47, 37-64. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/\\$FILE/47\\_GarciaSanchez.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/B1168625381F1AE705257BCA00165978/$FILE/47_GarciaSanchez.pdf)
- Garvin, D. A. (1984). What Does "Product Quality" Really Mean?. *Sloan Management Review*, 26(1), 25-43. [http://www.oqrm.org/English/What\\_does\\_product\\_quality\\_really\\_means.pdf](http://www.oqrm.org/English/What_does_product_quality_really_means.pdf)
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Métodos cualitativos de investigación*. Editorial Paidós.
- Heras, I. & Casadesús, M. (2006). Los estándares internacionales de sistemas de gestión Pasado, presente y futuro. *Boletín Económico de ICE*, 2876, 45-64. <https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/8700/Est%C3%A1ndaresInternacionales.pdf?sequence=1>



- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Iglesias, A. y Zenia, T. (2015). *Generalidades del clima organizacional*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2015000300002&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2015000300002&script=sci_arttext&tlng=en)
- International Organisation of Employers (2024). *Organización Internacional para la Normalización*. <https://www.ioe-emp.org/es/organizaciones-internacionales/organizacion-internacional-para-la-normalizacion>
- International Organization for Standardization (2015). *Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos* (Norma ISO 9001). <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- International Organization for Standardization (s.f.). *Principios de gestión de la calidad: la base del éxito*. <https://www.iso.org/es/gestion-calidad/principios>
- International Organization for Standardization. (s.f.). *The ISO survey of certifications* (2023 ed.). <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
- Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Prentice Hall.
- Juran, J. M. (1951). *Quality Control Handbook*. McGraw-Hill.
- Juran, J. M. (1991). *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*. Free Press.
- Lacayo, J. (2017). *Los factores determinantes de la satisfacción laboral en el personal administrativo y operativo de una empresa que se dedica a la venta de seguros diversos en Guatemala*. [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/Lacayo-Jose.pdf>



- López, J. & Martín, E. (2013). La Gestión de Calidad en las Administraciones Públicas Españolas. Balance y Perspectivas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 10, 91-108. <https://revistasonline.inap.es/index.php/GAPP/article/view/10120>
- Lozano, P. (2023). *Aplicación de ciclo Deming para mejorar la productividad del área de habilitaciones en una empresa de gas natural* [Tesis de grado, Universidad Norbert Wiener]. Repositorio de publicaciones de la Universidad Norbert Wiener.
- Municipalidad de Godoy Cruz (s.f.). *Sistema de gestión de calidad*. Recuperado el 31 de octubre de 2024, de [https://www.godoycruz.gob.ar/sitio2/?page\\_id=962](https://www.godoycruz.gob.ar/sitio2/?page_id=962)
- Municipalidad de Guaymallén. (s.f.). *Sitio web de la Municipalidad de Guaymallén*. <https://www.guaymallen.gob.ar>
- Municipalidad de Maipú (2022). *Maipú tiene un modelo de gestionar con calidad*. <https://maipu.gob.ar/maipu-tiene-un-modelo-de-gestionar-con-calidad/>
- Núñez, L. & Pereyra, C. (2022). *Calidad Estatal en un Modelo de Gestión Pública*. Portal oficial del Estado Argentino. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/calidad\\_estatal\\_2022\\_pnc.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/calidad_estatal_2022_pnc.pdf)
- Olga, A. (2015). *Determinantes de la implantación de la norma ISO 9001* [Tesis de doctorado, Universidad Politécnica de Cartagena]. Repositorio Digital UPCT.
- Oxley, H. (1993). *El sector público en los 80 y experimentos de política pública para los 90*. Fundación BBVA. [https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2018/06/1993\\_cu\\_000143\\_oxl\\_sec.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2018/06/1993_cu_000143_oxl_sec.pdf?utm_source=chatgpt.com)




- Prisma Consultoría (4 de octubre de 2022). “EN76-V6 Datos de ISO 9001 a nivel mundial”.  
[https://www.prismaconsultoria.com/en76-v1-survey-2016-iso-9001-mundial/#Diez\\_primeros\\_paises\\_con\\_certificacion\\_ISO\\_9001\\_en\\_el\\_mundo](https://www.prismaconsultoria.com/en76-v1-survey-2016-iso-9001-mundial/#Diez_primeros_paises_con_certificacion_ISO_9001_en_el_mundo)
- QuestionPro (s.f.). *¿Qué es una población? Definición, tipos y métodos de estudio*.  
<https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-una-poblacion/>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson.
- Romero, A. (2014). *Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001 de órganos electorales en América Latina*. Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Jurídicas. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/8/3677/19.pdf>
- SAGUAPAC (2022). *El agua potable en Santa Cruz de la Sierra*.  
<https://www.saguapac.com.bo/el-agua-potable-en-santa-cruz-de-la-sierra/>
- Salazar, L. y Ospina, Y. (2019). *Satisfacción Laboral y Desempeño*. Repositorio Institucional de la Universidad Pontificia Bolivariana.  
[https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9384/Satisfacci%C3%B3n%20laboral\\_desempe%C3%B1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=De%20acuerdo%20con%20Hannoun%20\(2011,y%20valores%20de%20cada%20individuo.](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9384/Satisfacci%C3%B3n%20laboral_desempe%C3%B1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=De%20acuerdo%20con%20Hannoun%20(2011,y%20valores%20de%20cada%20individuo.)
- Serrano, I. y Gayarre, J. (2019). *Control y seguimiento de políticas de marketing*. Ediciones Nobel, S.A.
- Shewhart, W. A. (1931). *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. Van Nostrand Reinhold.
- Tamayo, M. (2011). *Metodología de la investigación científica*. Editorial McGraw-Hill.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.



## ANEXOS

### Anexo A

### Manual Operativo

	<b>INTENDENCIA</b>	VERSIÓN: 01
	<b>MANUAL OPERATIVO ÁREA DE ATENCIÓN AL VECINO MOAV</b>	VIGENCIA: 12/2022 Página 1
<h1>MANUAL OPERATIVO</h1> <h2>ÁREA DE ATENCIÓN AL VECINO</h2> <h3>MOAV</h3>		
Intendencia, Veronica Cancela -Aprobación		
Jefa del área de Atención al Vecino, Mayra Arrieta- <u>Revisión</u>		
Facilitador/Pasante: <u>Redacción y elaboración</u>		
Cambios:		



## Índice

### ÁREA ATENCIÓN AL VECINO 3

- 1. OBJETIVO: 3**
- 2. ALCANCE: 3**
- 3. RESPONSABILIDADES: 3**
- 4. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS: 3**
- 5. REFERENCIAS: Guía de trámite. 3**
- 6. DESARROLLO DE TAREAS: 3**
- 7. Archivos:**
- 8.Revisión 9**



## ÁREA ATENCIÓN AL VECINO

### **1. OBJETIVO:**

Unificar la atención al vecino para brindar información pertinente a todos los consultantes que asisten en forma presencial y virtual.

### **2. ALCANCE:**

El procedimiento alcanza a todas aquellas actividades diarias de requerimientos que ingresan al Área de Atención al Vecino, incluyendo a todos los empleados de dicha área.

### **3. RESPONSABILIDADES:**

Es nuestra responsabilidad asesorar a los contribuyentes, generar boletos y planes de pago. Además, nos encargamos de verificar y anular turnos de licencia de conducir en caso de que corresponda; y de corroborar actas de tránsito, como así también, multas municipales y provinciales.

También se da origen a reclamos de los vecinos por sistema y se reiteran en caso de que haya transcurrido el tiempo y la persona vuelva a plantear el problema, vale aclarar, que no es responsabilidad de esta área la solución del mismo por lo que, cuando sea necesario, se deriva al área correspondiente para su solución.

### **4. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS:**

- Infogov: Sistema informático utilizado en el área para verificar deudas.
- Sayges: Sistema Informático utilizado para Expedientes electrónicos.
- DNI: Documento Nacional de Identidad.
- Repat: Registro Provincial de Antecedentes de Tránsito.
- CUIT: Clave Única de Identificación Tributaria.

### **5. REFERENCIAS: Guía de trámite.**

### **6. DESARROLLO DE TAREAS:**

*Aclaración:* El vecino puede comunicarse tanto presencial como virtualmente con Atención al Vecino y en ambos casos se lleva a cabo el mismo proceso, la principal diferencia radica en el formato en que se entrega el folleto de información.





Nº	OFICINA	PROCESO
<b>1.0</b>		<b>BRINDAR INFORMACIÓN</b>
1.1	<b>Vecino</b>	Realiza una consulta o plantea un problema.
1.2	<b>Atención al Vecino</b> Agente Municipal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifica la necesidad del vecino,</li> <li>2. Le brinda la información pertinente,               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Si la consulta es en forma presencial y es necesario, se le entrega un folleto impreso de respaldo.</li> <li>2.2. Si la consulta es en forma virtual, se envía el folleto por la aplicación WhatsApp (móvil) o WhatsApp Web.</li> </ol> </li> <li>3. Se lo deriva al área correspondiente.</li> </ol>
<b>2.0</b>		<b>VERIFICAR DEUDA O GENERAR BOLETO DE PAGO</b>
2.1	<b>Vecino</b>	Solicita ver el estado de su cuenta.
2.2	<b>Atención al Vecino</b> Agente Municipal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-Se solicita el número de padrón/cuenta,</li> <li>2- Ingresa al sistema de Infogov,</li> <li>3- Selecciona la pestaña "Rentas",</li> <li>4- Selecciona la opción "Emisión de boleto",</li> <li>5-Selecciona el tipo de Oficina (Inmueble, Comercio, Cementerio, Tránsito, Antena, Deudores Varios o Publicidad.),</li> <li>6- Coloca el nº de Cuenta (Padrón municipal),</li> <li>7- Coloca la fecha de vencimiento del boleto de pagos,</li> <li>8- Oprime la tilde verde,</li> <li>9- Selecciona la deuda haciendo click encima o elige la opción "Seleccionar todo",</li> <li>10- Oprime el botón "Generar boleto",</li> <li>11- Selecciona el formato en que desea guardar el boleto o elige la opción imprimir y oprime el botón "Aceptar".</li> <li>12- Se informa acerca de la deuda (si hubiese) y las formas y medios de pago.</li> <li>13- Se emite el boleto,           <ol style="list-style-type: none"> <li>13.a- Si la consulta es en forma presencial, se entrega el boleto impreso.</li> <li>13.b- Si la consulta es en forma virtual, se envía el boleto en formato PDF por la aplicación WhatsApp o WhatsApp Web.</li> </ol> </li> <li>14- Se le informa cómo verificar su deuda y generar boletos de pago desde la página web (<a href="http://www.guaymallén.gob.ar">www.guaymallén.gob.ar</a>).</li> </ol>
<b>3.0</b>		<b>GENERAR PLAN DE PAGOS</b>
3.1	<b>Vecino</b>	Solicita un plan de pagos para su deuda.
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1-Se solicita nº de Padrón Municipal,</li> <li>2- Ingresa al sistema de Infogov,</li> <li>3-Verifica la deuda siguiendo los pasos mencionados anteriormente,</li> <li>4- Corrobora que no tenga un plan de pagos ya generado,</li> </ol>



3.2	<b>Atención al Vecino</b> Agente Municipal	<p>5-Selecciona la pestaña “Rentas”, 6- Selecciona la pestaña “Planes de pagos”, 7- Elige la opción “Generación de planes de pago”, 8-Selecciona el tipo de Oficina (Inmueble, Comercio, Cementerio, Tránsito, Antena, Deudores Varios o Publicidad.), 9- Coloca el nº de Cuenta (Padrón municipal), 10- Coloca la fecha de vencimiento del anticipo, 11- Selecciona el código en el concepto, 12- Oprime la tilde verde, 13- Coloca nuevamente la fecha de vencimiento del anticipo, 14- Coloca el código 81 (si desea ver en 3 cuotas sin interés) o 104 (si desea ver en 24 cuotas con el 7% de interés por cuota) en “Tipo de plan”, 15-Oprime el botón “Cálculo de cuotas”, 16- Selecciona la cantidad de cuotas, 17-Oprime el botón “Generar boleto”, 18- Elige el formato en que desea guardarlo o lo imprime.</p> <p>18.a- Si la consulta es en forma presencial, se entregan los boletos impresos y se pide la firma y datos del solicitante. 18.b- Si la consulta es en forma virtual, se envían los boletos en formato PDF por la aplicación WhatsApp o WhatsApp Web.</p>
4.0	<b>CAMBIO DE DOMICILIO POSTAL</b>	
4.1	<b>Vecino</b>	Solicita cambiar el domicilio postal de las boletas municipales.
4.2	<b>Atención al Vecino</b> Agente Municipal	Completa la planilla con los datos personales del solicitante, la nueva dirección y adjunta la copia del DNI del solicitante. Se entrega a la Dirección de Rentas para que continúe el procedimiento administrativo.
5.0	<b>VERIFICAR Y ANULAR TURNOS DE LICENCIAS DE CONDUCIR</b>	
5.1	<b>Vecino</b>	Solicita verificar si su turno de licencias está confirmado o anular el turno solicitado.
5.2	<b>Atención al Vecino</b> Agente Municipal	<p>1-Solicita el número de DNI y nombre completo 2-Ingresa a la página (<a href="http://192.168.41.228:8080/vub/index.zul">http://192.168.41.228:8080/vub/index.zul</a> ) 3- Selecciona la pestaña “Estadísticas” 4- Selecciona la opción “Tablero de atención”</p>



		<p>5-Selecciona la pestaña “Búsqueda de tickets”</p> <p>6-Completa los campos con sus datos,</p> <p>7-Oprime el botón “BUSCAR”,</p> <p>8-Verifica si figura su turno.</p> <p>9-Se le entrega la confirmación del turno impresa, o se envía la captura de pantalla de manera virtual.</p> <p>10-Anula el turno, si fuese solicitado, seleccionando la opción “Anular”.</p>
<b>6.0</b>	<b>VERIFICAR LA RESOLUCIÓN DE FALLOS EN ACCIDENTES DE TRÁNSITO</b>	
6.1	<b>Vecino</b>	Solicita verificar si ya está el fallo de su acta de tránsito.
6.2	<b>Atención al Vecino</b>  Agente Municipal	<p>1-Solicita el número de acta o DNI, nombre y apellido, número de dominio,</p> <p>2-Ingresa a la página de Sistema de Juzgado de Tránsito (<a href="http://jat.guaymallen.gob.ar:81/Login">http://jat.guaymallen.gob.ar:81/Login</a>),</p> <p>3-Selecciona la pestaña “Actas”,</p> <p>4-Oprime el botón de la “Lupa” (buscador),</p> <p>5-Coloca el nº de acta en el buscador o los datos personales,</p> <p>6-Corroborar si figura el fallo o si aún está pendiente.</p> <p>7-En caso de que haya salido el fallo y el solicitante no recibió la notificación, se deriva al Juzgado de tránsito.</p> <p>8-De manera contraria se le informa que deberá esperar la notificación del fallo.</p>
<b>7.0</b>	<b>LOCALIZAR NÚMERO DE PADRÓN MUNICIPAL/CUENTA</b>	
7.1	<b>Vecino</b>	Solicita el número de padrón/cuenta de su inmueble o comercio.
		<p>1-Solicita datos del inmueble y titular.</p> <p>2.a- Ingresa en el sistema de catastro (Sistema de Gestión Catastral) (<a href="http://172.30.0.23/desarrollo_guaymallen/public/">http://172.30.0.23/desarrollo_guaymallen/public/</a>)</p>



7.2	<p><b>Atención al Vecino</b></p> <p>Agente Municipal</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selecciona la opción “Búsqueda avanzada”,</li> <li>2. Completa los campos de la información que obtuvimos,</li> <li>3. Oprime el botón “Buscar”.</li> <li>4. Verifica si hay coincidencia de datos con algún padrón municipal.</li> </ol> <p>2.b- Ingresar al programa Infogov:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selecciona la pestaña “Rentas”,</li> <li>2. Selecciona la opción “Emisión de boleto”,</li> <li>3. Selecciona el tipo de Oficina (Inmueble, Comercio, Cementerio, Tránsito, Antena, Deudores Varios o Publicidad.),</li> <li>4. Ingresar el número de cuenta donde corresponde y oprime la barra espaciadora para que aparezca en el buscador,</li> <li>5. Completa los campos con la información obtenida,</li> <li>6. Oprime el botón “Enter”,</li> <li>7. Verifica si figuran los resultados con la coincidencia de datos.</li> <li>8. Se verifica que coincida con la información propiciada y en caso de encontrarlo se informa, de lo contrario se deriva al área de Catastro (Rentas).</li> </ol>
8.0	<b>VERIFICAR MULTAS MUNICIPALES</b>	
8.1	<b>Vecino</b>	Solicita verificar si tiene multas municipales impagas.
8.2	<p><b>Atención al Vecino</b></p> <p>Agente Municipal</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Solicita número de CUIT y nombre completo,</li> <li>2- Ingresar en el sistema (Infogov),</li> <li>3- Selecciona la pestaña “rentas”,</li> <li>4- Selecciona la opción “Emisión de boleto”,</li> <li>5- Selecciona la oficina “Tránsito”,</li> <li>6- Coloca el número de CUIT en donde indica “cuenta”</li> <li>7- Si posee multas se genera el boleto seleccionando la multa (Haciendo click encima) y oprime el botón “Generar boleto”.</li> </ol>



		<p>En el caso de que posea multa de la municipalidad de Guaymallén se le genera el boleto de pago o se le informa cómo generarlo desde la página web (<a href="http://www.guaymallén.gob.ar">www.guaymallén.gob.ar</a>)</p> <p>7.a- Si la consulta es en forma presencial, se entrega el boleto impreso.</p> <p>7.b- Si la consulta es en forma virtual, se envía el boleto en formato PDF por la aplicación WhatsApp o WhatsApp Web.</p>
<b>9.0</b>	<b>VERIFICAR MULTAS PROVINCIALES</b>	
9.1	<b>Vecino</b>	Solicita verificar si tiene multas impagas.
9.2	<b>Atención al Vecino</b> Agente Municipal	<p>1-Solicita número de DNI y nombre completo,</p> <p>2- Ingresa en el sistema de multas viales (Repat) para las multas de otros municipios de la provincia de Mendoza y multas policiales. (<a href="https://www.sistemas.seguridad.mendoza.gov.ar/apex/f?p=200:LOGIN_DESKTOP:10086663395840:::">https://www.sistemas.seguridad.mendoza.gov.ar/apex/f?p=200:LOGIN_DESKTOP:10086663395840::: </a>)</p> <p>3- Selecciona la opción “Consultas repat”</p> <p>4- Coloca el número de DNI</p> <p>5- Oprime el botón “Buscar”</p> <p>6- Figura el historial de multas abonadas y sin abonar.</p> <p>7-En caso de poseer multas impagas se informan medios de contacto de la entidad que generó la multa para generar el boleto de pago.</p>
<b>10.0</b>	<b>GENERAR RECLAMOS</b>	
10.1	<b>Vecino</b>	Solicita realizar un reclamo.
10.2	<b>Atención al Vecino</b> Agente Municipal	<p>1-Ingresa a la página de reclamos (<a href="http://compras.guaymallen.gob.ar:1000/#/">http://compras.guaymallen.gob.ar:1000/#/</a>),</p> <p>2- Selecciona la pestaña “Reclamos”,</p> <p>3-Oprime el botón “+ Nuevo”,</p> <p>4- Se le solicitan los datos personales al reclamante (Nombre y Apellido, Documento, Teléfono, Correo Electrónico, Dirección y Distrito) para completar el formulario .</p> <p>3-Detalla el reclamo de la persona, le asigna un tipo de reclamo y área responsable de solucionarlo</p> <p>4-Oprime el botón “guardar”,</p> <p>5-Se genera un nº de reclamo.</p> <p>5.a- Si la consulta es en forma presencial, se entrega el nº de reclamo.</p> <p>5.b- Si la consulta es en forma virtual, se informa el nº de reclamo por la aplicación WhatsApp o WhatsApp Web.</p> <p><b>Ver Anexo nº1 “Instructivo Sistema de Gestión de Reclamos Municipales DS IT 01/01”.</b></p>



<b>11.0</b>	<b>REITERAR RECLAMOS</b>	
11.1	<b>Vecino</b>	Nos da aviso de que el reclamo no fue solucionado.
11.2	<b>Atención al Vecino Agente Municipal</b>	1-Le solicita el nº de reclamo, 2 Ingresa a la página de reclamos ( <a href="http://compras.guaymallen.gob.ar:1000/#/">http://compras.guaymallen.gob.ar:1000/#/</a> ), 3-Selecciona la pestaña “Reclamos” 4- Oprime el botón “Filtros” 5- Coloca el número de reclamo, 6- Oprime el botón “Buscar” 7- Oprime sobre los 3 puntos, 8- Selecciona la opción “Editar”, 9-En el detalle coloca que reitera su pedido colocando la fecha del reitero y repite la operación en el informe, 10- Selecciona la opción “guardar”.

**7. Archivos:**

El área conserva las copias de los planes de pago que se realizaron en un bibliorato ordenados por fecha y le entrega los originales a la Dirección de Rentas.

Se creó un registro de atención tanto en la oficina presencial como en la virtual, que queda guardado en un Drive, con el objetivo de tener estadísticas de las necesidades del vecino.

Todos nuestros registros se conservan desde el inicio del área de manera indefinida.


**8.Revisión:**

Versión	Fecha
1	12/2024



## Anexo B

### Perfiles de puesto

		<b>PERFIL DE PUESTO, EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>				SRH F. 01/01	
						Pág. 1 de 4	
						Vigencia: 08/2022	
<b>Nombre y Apellido</b>		<b>FECHA</b>					
<b>1.1. - Identificación de Cargo</b>							
Cargo:		Administrativo					
Sector de Trabajo		Secretaría Privada y Protocolo					
Depende de:		Responsable de atención al vecino					
Supervisa a:		-					
<b>1.2. - Lugar que ocupa en el organigrama.</b>							
4° Nivel en el organigrama							
Personal de ejecución							
<b>2 - Objetivo / Propósito del cargo que ocupa:</b>							
Asesorar y brindar a los vecinos y contribuyentes del Municipio información y herramientas correspondientes a trámites municipales.							
<b>3- Descripción de las funciones del puesto que ocupa:</b>							
Ítem	Funciones	Periodo	Tipo	Grado Requerido	Grado Obtenido		
1	Informar trámites, requisitos, horarios, medios de contacto presenciales y virtuales a los vecinos que se presetan personalmente al edificio Municipal.	D	E	5			
2	Informar trámites, requisitos, horarios, medios de contacto presenciales y virtuales a los vecinos que se comuniquen vía WhatsApp o por el Web Chat del municipio.	D	E	5			
3	Brindar asistencia a los contribuyentes que consulten estados de cuenta y facilidades de pago.	D	E	5			
4	Brindar asistencia a los contribuyentes que soliciten boletos de pago, reimpressiones, planes de pago y/o cambios de domicilio postal.	D	E	5			
5	Realizar la generación de reclamos.	D	E	5			
6	Informar la ubicación de Expedientes (papel o electrónico)	D	E	5			
7	Brindar asistencia para la localización de padrones.	D	E	5			
8	Brindar información y verificar multas municipales y provinciales a los titulares de la misma.	D	E	5			
9	Recaudar datos útiles de los titulares de inmuebles/comercios.	D	E	5			
10	Conocer y emplear la información documentada definida por el SGC para el funcionamiento de los procesos	D	An	5			
<b>Subtotal</b>				<b>45</b>	<b>0</b>		
<b>Porcentaje obtenido</b>					<b>0%</b>		
<b>PERIODICIDAD</b>	Ocasional (O)	Diaria (D)	Quincenal (Q)	Mensual (M)	Trimestral (T)	Anual (A)	
<b>TIPO DE FUNCIÓN</b>	Ejecución (E)	Análisis (An)	Dirección (Dir)	Control (C)			



Los requisitos se valorarán en 0 (no lo requiere/indistinto) y 1 (requerido/necesario)

4- Requisitos Mínimos:			Grado Requerido	Grado Obtenido
<b>4-1- Requisitos Formales</b>				
Zona residencia:	-			
Aptitud física:	-			
Lic. de conducir:	-			
<b>Subtotal</b>			<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Porcentaje obtenido</b>				<b>#DIV/0!</b>

4-2- Formación Académica		Grado Requerido	Grado Obtenido
<b>Mínima Excluyente:</b>	Secundario completo	1	
<b>Deseable:</b>	Curso De Gestion del Cliente	0	
<b>Subtotal</b>		<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Porcentaje obtenido</b>			<b>0%</b>

4-3- Experiencia		Grado Requerido	Grado Obtenido
<b>Mínima Excluyente:</b>	Buena atención/predisposición al público	1	
	Buena Presencia	1	
<b>Deseable:</b>	Experiencia como administración pública	0	
<b>Subtotal</b>		<b>2</b>	<b>0</b>
<b>Porcentaje obtenido</b>			<b>0%</b>

Los requisitos se valorarán en 0 (no lo requiere/indistinto) y 1 (requerido/necesario)

4-4- Conocimientos		Grado Requerido	Grado Obtenido
<b>Mínima Excluyente:</b>	Manejo de PC	1	
	Lectura y escritura con buena ortografía	1	
<b>Deseable:</b>	Paquete Office	0	
	Manejo página web municipal	0	
	Infogob	0	
	Sistemas de Reclamos	0	
	JAT (Juzgado de tránsito)	0	
	GIS y RUD (sistema catastro)	0	
	Sistema Repat (multas viales provinciales)	0	
	Turnero de licencias de conducir	0	
	Civitas	0	
Sayges	0		
<b>Subtotal</b>		<b>2</b>	<b>0</b>
<b>Porcentaje obtenido</b>			<b>0%</b>

#### 5- Competencias

Competencias: conjunto de habilidades y conocimientos que posee una personas, para lograr el mejor desempeño en el puesto que ocupa con el menos esfuerzo y desgaste posible.

Ítem	Competencias	Grado Requerido	Grado Obtenido
1	<b>Juicio Crítico</b> (Básico: Hace preguntas directas a las personas que están presentes o se supone conocen la situación; utiliza la información que esté a mano y consulta fuentes de información disponibles.)	1	






2	<b>Pensamiento Analítico</b> (Medio: Profundiza el tema, hace preguntas para ahondar la raíz de una situación, problema u oportunidad para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están involucradas en la situación para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron.)	2	
3	<b>Pensamiento Conceptual</b> (Básico: Hace preguntas directas a las personas que están presentes o se supone conocen la situación; utiliza la información que esté a mano y consulta fuentes de información disponibles.)	1	
4	<b>Pensamiento Relacional</b> (Medio: Profundiza el tema, hace preguntas para ahondar la raíz de una situación, problema u oportunidad para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están involucradas en la situación para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron.)	2	
5	<b>Comunicación Oral y Escrita</b> (Medio: Profundiza el tema, hace preguntas para ahondar la raíz de una situación, problema u oportunidad para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están involucradas en la situación para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron.)	2	
6	<b>Liderazgo</b>	-	
7	<b>Trabajo en equipo y Colaboración</b> (Básico: Hace preguntas directas a las personas que están presentes o se supone conocen la situación; utiliza la información que esté a mano y consulta fuentes de información disponibles.)	1	
8	<b>Organización del trabajo</b> (Básico: Hace preguntas directas a las personas que están presentes o se supone conocen la situación; utiliza la información que esté a mano y consulta fuentes de información disponibles.)	1	
9	<b>Autocontrol</b> (Medio: Profundiza el tema, hace preguntas para ahondar la raíz de una situación, problema u oportunidad para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están involucradas en la situación para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron.)	2	
10	<b>Autonomía-autoconfianza</b> (Básico: Hace preguntas directas a las personas que están presentes o se supone conocen la situación; utiliza la información que esté a mano y consulta fuentes de información disponibles.)	1	
11	<b>Comprensión interpersonal y empatía</b> (Básico: Hace preguntas directas a las personas que están presentes o se supone conocen la situación; utiliza la información que esté a mano y consulta fuentes de información disponibles.)	1	
12	<b>Disposición a aprender</b> (Medio: Profundiza el tema, hace preguntas para ahondar la raíz de una situación, problema u oportunidad para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están involucradas en la situación para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron.)	2	
13	<b>Flexibilidad</b> (Básico: Hace preguntas directas a las personas que están presentes o se supone conocen la situación; utiliza la información que esté a mano y consulta fuentes de información disponibles.)	1	
14	<b>Iniciativa-Proactividad</b> (Medio: Profundiza el tema, hace preguntas para ahondar la raíz de una situación, problema u oportunidad para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están involucradas en la situación para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron.)	2	
15	<b>Orientación al logro</b> (Básico: Hace preguntas directas a las personas que están presentes o se supone conocen la situación; utiliza la información que esté a mano y consulta fuentes de información disponibles.)	1	
16	<b>Compromiso-Identificación con la empresa</b> (Básico: Hace preguntas directas a las personas que están presentes o se supone conocen la situación; utiliza la información que esté a mano y consulta fuentes de información disponibles.)	1	
17	<b>Ética-Integridad</b> (Básico: Hace preguntas directas a las personas que están presentes o se supone conocen la situación; utiliza la información que esté a mano y consulta fuentes de información disponibles.)	1	
18	<b>Orden y calidad</b> (Medio: Profundiza el tema, hace preguntas para ahondar la raíz de una situación, problema u oportunidad para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están involucradas en la situación para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron.)	2	
19	<b>Responsabilidad</b> (Medio: Profundiza el tema, hace preguntas para ahondar la raíz de una situación, problema u oportunidad para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están involucradas en la situación para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron.)	2	
	<b>Subtotal</b>	<b>26</b>	
	<b>Porcentaje obtenido</b>		<b>0%</b>



<b>6- Resultados de la Evaluación de Competencias y Necesidades de Capacitación.</b>	
Fortalezas en el desempeño y la conducta:	
Oportunidades de mejorar en el desempeño y conducta:	

<b>7- Capacitación u otras acciones de mejora:</b>		
<b>Competencia a fortalecer</b>	<b>Acción sugerida</b>	<b>Prioridad</b>

	<b>PERFIL DE PUESTO, EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	SRH F. 01/01
		Pág. 1 de 4
		Vigencia: 08/2022

<b>Nombre y Apellido</b>		<b>FECHA</b>	
--------------------------	--	--------------	--

<b>1.1. - Identificación de Cargo</b>	
Cargo:	Jefe de atención al vecino
Sector de Trabajo	Secretaría Privada y Protocolo
Depende de:	Directora de Secretaria Privada y Protocolo
Supervisa a:	Administrativos Atención al vecino

<b>1.2. - Lugar que ocupa en el organigrama.</b>	
3° Nivel en el organigrama	
Personal Superior, de Contralor Interno y externo	

<b>2 - Objetivo / Propósito del cargo que ocupa:</b>	
Responsable del funcionamiento de la Oficina (Administrativo y Operativo), garantizando el asesoramiento a los vecinos y contribuyentes del Municipio, brindando información y herramientas correspondientes a trámites municipales.	

<b>3- Descripción de las funciones del puesto que ocupa:</b>					
Ítem	Funciones	Periodo	Tipo	Grado Requerido	Grado Obtenido
1	Controlar horarios y asistencia del personal de área y relevar las novedades correspondientes.	D	CYE	5	



2	Garantizar el suministro de los útiles necesarios para que la oficina funcione correctamente, (resmas de papel, biromes, folletería, mantenimiento de impresora, etc)	D	C Y E	5	
3	Mantener actualizada la información sobre los trámites, eventos y medios de contacto por medio de los directores del Municipio.	D	C Y E	5	
4	Elevar los informes periódicos sobre funcionamiento de la oficina y las estadísticas correspondientes.	D	E	5	
5	Informar trámites, requisitos, horarios, medios de contacto presenciales y viruales a los vecinos que presentan personalmente al edificio Municipal.	D	E	5	
6	Informar trámites, requisitos, horarios, medios de contacto presenciales y viruales a los vecinos que se comuniquen vía WhatsApp o por el Web Chat del Municipio.	D	E	5	
7	Brindar asistencia a los contribuyentes que consulten estados de cuenta y facilidades de pago.	D	E	5	
8	Brindar asistencia a los contribuyentes que soliciten boletos de pago, reimpressiones, planes de pago y/o cambios de domicilio postal.	D	E	5	
9	Realizar la generación y reiteración de reclamos.	D	E	5	
10	Informar la ubicación de Expedientes (físico o electrónico)	D	E	5	
11	Brindar asistencia para la localización de padrones.	D	E	5	
12	Brindar información y verificar multas municipales y provinciales a los titulares de la misma.	D	E	5	
13	Recaudar datos útiles de los titulares de inmuebles/comercios.	D	E	5	
14	Conocer y emplear la información documentada definida por el SGC para el funcionamiento de los	D	An	5	
<b>Subtotal</b>				<b>65</b>	
<b>Porcentaje obtenido</b>					

<b>PERIODICIDAD</b>	Ocasional (O)	Diaria (D)	Quincenal (Q)	Mensual (M)	Trimestral (T)	Anual (A)
<b>TIPO DE FUNCIÓN</b>	Ejecución (E)	Análisis (An)	Dirección (Dir)	Control (C)		

Los requisitos se valuarán en 0 (no lo requiere/indistinto) y 1 (requerido/necesario)

<b>4- Requisitos Mínimos:</b>		
<b>4-1- Requisitos Formales</b>	<b>Grado Requerido</b>	<b>Grado Obtenido</b>
Zona residencia:	-	
Aptitud física:	-	
Lic. de conducir:	-	
<b>Subtotal</b>		<b>0</b>
<b>Porcentaje obtenido</b>		

<b>4-2- Formación Académica</b>	<b>Grado Requerido</b>	<b>Grado Obtenido</b>
<b>Mínima Excluyente:</b>	Secundario completo	1
<b>Deseable:</b>	Licenciatura en Administración o carreras a fines	0
<b>Subtotal</b>		<b>1</b>
<b>Porcentaje obtenido</b>		



4-3- Experiencia		Grado Requerido	Grado Obtenido
<b>Mínima Excluyente:</b>	Buena atención/predisposición al público	1	
	Buena Presencia	1	
<b>Deseable:</b>	Experiencia como administración pública	0	
<b>Subtotal</b>		2	
<b>Porcentaje obtenido</b>			

Los requisitos se valorarán en 0 (no lo requiere/indistinto) y 1 (requerido/necesario)

4-4- Conocimientos		Grado Requerido	Grado Obtenido
<b>Mínima Excluyente:</b>	Manejo de PC	1	
	Lectura y escritura con buena ortografía	1	
<b>Deseable:</b>	Paquete Office	0	
	Manejo página web municipal	0	
	Infogob	0	
	Sistemas de Reclamos	0	
	JAT (Juzgado de tránsito)	0	
	GIS y RUD (sistema catastro)	0	
	Sistema Repat (multas viales provinciales)	0	
	Turnero de licencias de conducir	0	
	Civitas	0	
	Sayges	0	
<b>Subtotal</b>		2	
<b>Porcentaje obtenido</b>			

#### 5- Competencias

Competencias: conjunto de habilidades y conocimientos que posee una personas, para lograr el mejor desempeño en el puesto que ocupa con el menos esfuerzo y desgaste posible.

Ítem	Competencias	Grado Requerido	Grado Obtenido
1	<b>Juicio Crítico</b> ( Usa sistemas de información propios; ha puesto en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual, reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones, etc. Hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen.)	4	
2	<b>Pensamiento Analítico</b> (Superior: Identifica relaciones múltiples, desglosa un problema complejo en sus partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un fenómeno, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los pasos siguientes.)	3	
3	<b>Pensamiento Conceptual</b> (Superior: Clarifica datos o situaciones complejas. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos claves y observaciones, presentándolas en forma útil. Redefine en forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes.)	3	



4	<b>Pensamiento Relacional</b> (Superior: Integra ideas, datos y observaciones de diferentes ámbitos del conocimiento presentándolos en forma clara y comprensible, para aplicarlos en su especialidad.)	3	
5	<b>Comunicación Oral y Escrita</b> (Superior: Planifica con antelación sus acciones de comunicación para atraer el interés de los otros; hace referencia a razones, datos, motivaciones personales; usa ejemplos concretos, gráficos, demostraciones, etc.)	3	
6	<b>Liderazgo</b> ( Medio: Promueve la eficacia del grupo, utiliza estrategias complejas para mantener alta su motivación y alcanzar buenos niveles de productividad. Se preocupa de mantener un sistema de comunicaciones efectivo.)	2	
7	<b>Trabajo en equipo y Colaboración</b> (Superior: Anima y motiva a los demás, reconoce públicamente los méritos de los miembros del equipo que han trabajado bien. Retroalimenta a los miembros que no han logrado las metas, en un ambiente de respeto y confianza. Capacita a los demás potenciando sus fortalezas.)	3	
8	<b>Organización del trabajo</b> ( Superior: Administra en forma eficaz los recursos disponibles, tanto materiales como humanos; es capaz de presupuestar y llevar a cabo una actividad compleja; aplica técnicas de control; establece prioridades en las tareas y determina rangos críticos de las mismas en función de los objetivos.)	3	
9	<b>Autocontrol</b> (Medio: Siente emociones fuertes, tales como enfado, frustración extrema o estrés elevado, pero las controla y continúa actuando o trabajando con calma.)	2	
10	<b>Autonomía-autoconfianza</b> (Superior: Busca retos, disfruta con los cometidos que implican desafíos, busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas de posición superior, de forma educada y presentando su postura en forma clara y con seguridad.)	3	
11	<b>Comprensión interpersonal y empatía</b> ( Medio: Hace un esfuerzo consciente para ponerse en el lugar del otro. Entiende a la vez los sentimientos de los demás y su razón explícita.)	2	
12	<b>Disposición a aprender</b> (Medio: Participa activamente en actividades de aprendizaje sistemático. Presenta una actitud de curiosidad frente a los nuevos conocimientos.)	2	
13	<b>Flexibilidad</b> (Medio: Aplica las normas con flexibilidad, dependiendo de cada situación; es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales de la organización.)	2	
14	<b>Iniciativa-Proactividad</b> (Superior: Se anticipa a los problemas, crea oportunidades o problemas potenciales mediante un esfuerzo extra y actuando en forma rápida, obtiene información y la analiza, para desarrollar un plan de acción efectivo.)	3	
15	<b>Orientación al logro</b> ( Medio: Crea sus propios estándares en el trabajo para medir sus resultados; hace cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos para conseguir mejoras en el rendimiento, más rápidas, menos caras o más eficientes.)	2	
16	<b>Compromiso-Identificación con la empresa</b> (Superior: Apoya a la compañía, actúa a favor de la misión y los objetivos de ella. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización. Coopera con los demás en el logro de los objetivos organizacionales. Actúa públicamente para adaptarse a la Misión.)	3	
17	<b>Ética-Integridad</b> (Superior: Actúa según sus valores, aunque no sea fácil. Admite públicamente que ha cometido un error. La verdad está por sobre las relaciones de amistad o los beneficios personales. Respeta en forma estricta la confidencialidad de la información, y no la utiliza en beneficio propio.)	3	
18	<b>Orden y calidad</b> (Superior: Realiza un seguimiento del trabajo de los demás, vigila la calidad del trabajo de otros para asegurarse que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro de las actividades propias o de los demás.)	3	
19	<b>Responsabilidad</b> (Superior: Posee una disposición que lo lleva a comprometerse con las metas asignadas, asumiéndolas como un desafío personal independientemente de los controles que reciba. Se anticipa a las dificultades y las enfrenta con su equipo de trabajo si corresponde.)	3	
	<b>Subtotal</b>	<b>52</b>	
	<b>Porcentaje obtenido</b>		

<b>6- Resultados de la Evaluación de Competencias y Necesidades de Capacitación.</b>	
<b>Fortalezas en el desempeño y la conducta:</b>	
<b>Oportunidades de mejorar en el desempeño y conducta:</b>	

<b>7- Capacitación u otras acciones de mejora:</b>		
<b>Competencia a fortalecer</b>	<b>Acción sugerida</b>	<b>Prioridad</b>



## Anexo C

### Entrevistas

#### *Sección 1: Entrevista a la Secretaria de Hacienda - Cdora. Alicia Zárate*

Fecha: 30 de abril de 2025

Lugar: Municipalidad de Guaymallén

Entrevistadoras: Soledad Rosales - Sofía Revelli

#### **Transcripción:**

**Entrevistadoras:** ¿Qué fue lo que la impulsó a implementar el Sistema de Gestión de Calidad en la Municipalidad?

**Entrevistada:** Nosotros veníamos desde el 2015, cuando nosotros arrancamos, llegamos al municipio y no había manuales de funciones en ninguna de las áreas. Muchas personas nuevas ingresaban a las áreas para poder dirigir, gestionar, pero no se encontraban con manuales de funciones. Entonces, se ordenaron como pudieron. Ya habíamos llegado a una etapa, cuando fue el 2021, habíamos logrado un cierto orden en cada una de las áreas, pero había que darles forma. Entonces, bueno, fue una iniciativa que nosotros tomamos desde la Secretaría de Hacienda y le propusimos al Intendente si nos autorizaba para que nosotros formáramos un sistema de gestión de calidad. Y de esa forma, poder darles forma a todos los procesos, a todas las áreas. Todo lo que se había venido trabajando hasta el momento en cada una de las áreas y apuntando a la transparencia y a esta gestión en la que nos limitaba justamente a eso.

**Entrevistadoras:** ¿Y en ese momento el Intendente (Marcelino Iglesias) puso alguna traba?

**Entrevistada:** No, o sea, aceptó la idea. Obviamente que nosotros contábamos siempre en lo que se fijaba en ese momento era el tema del presupuesto. Cuando nosotros arrancamos en el 2015,



nuestro presupuesto para todo en general, ya que hay muchas necesidades, era muy escaso. Entonces se daba prioridad a otras necesidades y no a esto. Pero bueno, en el 2021 estaban las cuentas más ordenadas y podíamos gestionar un poco más en materia de lo que era la gestión de calidad.

Y le dimos un presupuesto de cuánto nos gastaríamos. Muchas cosas las hicimos con recurso propio, que fue con los empleados, por eso armamos el Comité de Calidad. Se decide armar el Comité de Calidad con empleados y se decide incorporar los pasantes, que también esa fue una gran decisión, para que formaran parte de ese sistema de gestión de calidad.

Entonces ya era como, de alguna forma, reducir los costos y poder avanzar y que nos hiciera un fin. La idea fue mostrarle cómo lo trabajaríamos, porque así fue como se lo mostramos, cómo lo íbamos a trabajar, con qué equipo y cuál era el presupuesto. Y el único presupuesto que en ese momento le presentamos era lo que nos íbamos a gastar en contratar a una consultora para que nos formará a todos nosotros la implementación de un sistema de gestión de calidad.

**Entrevistadoras:** ¿En ese momento no se pagaba un ítem por los facilitadores?

**Entrevistada:** No, nosotros cuando armamos el comité lo planteamos, bueno, las personas que trabajarían en este comité sí deberían cobrar una adicional. Dentro del presupuesto que se le pasó al intendente iba, y el concepto de ese ítem, más lo de la contratación de la consultora. Ese era el único costo, era un costo bajo, pero era algo que al intendente le interesaba evaluar.

Y que, bueno, se nos aceptó el proyecto, aunque con desconfianza de que esto tuviera algún resultado. Era como que no íbamos ni siquiera a certificar, pero bueno, pudimos demostrar lo contrario.



**Entrevistadoras:** Desde su rol como Alta Dirección, ¿qué aspectos considera clave para que el sistema funcione eficazmente?

**Entrevistada:** Y sobre todo el compromiso. Para que pueda funcionar es el compromiso de cada una de las áreas, pero tanto sobremanera del director, que el director asuma el compromiso de que se lleve adelante un sistema de gestión de calidad y de que esté compenetrado en promover la mejora continua, que es lo que apunta al sistema de gestión de calidad. Y que ese compromiso que él tiene se lo baje a todas las personas a las que él depende. Entonces, el empleado que nos atiende en la puerta del municipio, hasta llegar al intendente, asume ese compromiso.

Esa es la clave para que un sistema de gestión de calidad continúe. ¿Y los directores que formaban parte en ese momento del alcance, cómo lo aceptaron fácilmente? Cuando se lo mostramos, hicimos la reunión.

Lo hicimos con los pasantes. Cuando se lo mostramos a los directores, no es el mismo grupo de directores que tengo. Sí, hay tres que no están hoy, tres directores que no están, pero como que fueron también un poco escépticos.

De hecho, uno hizo un comentario negativo que dijo lo mismo que dijo el intendente, no creo que certifiquemos ningún proceso. Por suerte eso fue antes de que nosotros hiciéramos la primera certificación. La idea les gustó, el resultado atractivo, porque a ellos les significaba un orden interno también, lo que facilitaba su tarea.

Pero como todo cambio, siempre presenta una resistencia. Todos siempre se resisten a querer hacer algo nuevo. Y otros se lo tomaron muy bien y adoptaron esas herramientas, lo utilizaron como una herramienta para su propia gestión.





Entonces, bueno, les sirvió mucho, no solo para ordenar internamente, sino también para mejorar cómo ellos desarrollaban su tarea, con sus dependientes, cómo lideraban. Así que eso es muy positivo.

**Entrevistadoras:** ¿Cómo fue el proceso de toma de decisiones respecto a los recursos, capacitaciones y acciones correctivas necesarias?

**Entrevistada:** Bueno, eso, cuando desde el principio, cuando nosotros empezamos a trabajar con la idea, o sea, antes de mostrarle al intendente, nos fijamos. Nosotros queríamos buscar un sí, que nos dijera que sí, que nos diera la autorización. Para que nos diera un sí, entonces, bueno, ¿en qué manera le muestro al intendente que me dé un sí? Y bueno, mira, ¿cómo puedo armar o llevar adelante un sistema de gestión de calidad con los recursos que tengo? Demostrarle que yo podía, con todos los recursos que tengo, puedo llevarlo adelante y es un mínimo costo el que representa. Entonces, fue una parte de las decisiones que se tomaron. El hecho de decir, bueno, armemos un sistema de gestión, un comité de calidad, debería estar integrado por un representante de cada área. A su vez, le tendríamos que sumar unas personas que estén más o menos familiarizadas con lo que es un sistema de gestión.

Por eso buscamos estudiantes con la carrera de administración, que eran los que mejor formados iban a estar para poder acompañarnos. Porque el personal interno, el que estaba acá, no tenía título universitario, ni tampoco orientado en esa rama los que a lo mejor tenían ese título. Así que bueno, fue armarle eso, más el costo que nos dio implicar eso y después el hecho de que una vez que ya pudimos certificar, que ya tenemos nuestro primer certificado y que, como yo siempre les decía, cuando se los presenté la primera vez a los directores, yo les dije, yo quiero que esto no sea un simple acto donde nos sacamos una foto y nos entregamos el certificado.



Que sea un hábito y que siempre estemos trabajando en la mejora continua. Que no nos quedemos con un solo certificado, sino que esto se siga convirtiendo. Y bueno, entonces, en base a eso, también cuando logramos la primera certificación, ya pudimos demostrarle que se pudo, ya le pudimos demostrar también al intendente que se logró un mejor orden. Entonces, de esa manera, llegamos recién cuando hacíamos cambio de intendente de poder incorporarlo presupuestariamente, porque tampoco lo teníamos presupuestariamente el sistema de gestión de calidad. Así que bueno, este fue un gran avance de este año, que se incorporaba al presupuesto del sistema de gestión de calidad. Eso implica que, desde acá en adelante, nosotros podemos contar con un presupuesto y podemos inclusive planear más cosas para el sistema de gestión de calidad.

**Entrevistadoras:** ¿Qué beneficios percibió en la gestión interna a partir de la implementación del sistema?

**Entrevistada:** Y el beneficio principal fue el orden interno, el contar con los procesos que ya estén escritos, el haberle brindado a cada una de las áreas las herramientas que las fueron preparando, en las distintas instancias de formación del sistema de gestión de calidad o en los distintos pasos que cumplíamos para ayudar a una auditoría, les facilitaron la tarea a todo el que se sienta por primera vez a realizar un trabajo dentro de cada una de las áreas que formaban parte del alcance, como también le servían al director para defender el trabajo que realizaban sus dependientes, porque ya tenía más claro cuál era la definición de su rol, la definición de las funciones. Entonces, ese orden interno fue lo que facilitó los beneficios. Y el orden interno repercute en cómo nosotros prestamos el servicio, cómo atendemos al vecino, así que se nota. Después, bueno, la importancia de la gestión también sale. Como estamos en esta rueda de la mejora continua, siempre hay muchas cosas por mejorar y cosas que nos faltan por hacer. Y otros elementos externos que nos deben



acompañar, que hoy no nos acompañan, pero bueno, creo que el principal beneficio que nos otorgó internamente la gestión de calidad fue el orden interno.

**Entrevistadoras:** ¿Qué estrategias se implementaron para asegurar la mejora continua dentro del sistema?

**Entrevistada:** Como estrategia, bueno, yo creo que la principal estrategia fue esto de que sin controlarla como presupuestariamente, lo que decía recién, que la asignáramos presupuestariamente al sistema de gestión de calidad, que ya lo tuviéramos bien constituido, definido quiénes son los coordinadores, los responsables, con cada una de sus integrantes, de manera que puedan ser individualizados.

¿Qué nos falta? Es que eso se internalice, porque no está. Al estar dependiendo, yo entiendo, al estar dependiendo de la Secretaría de Hacienda, como que no se lo individualiza como un ente con autonomía y con la autoridad que tiene. Eso sería como una estrategia a desarrollar para poder incorporar, para poder internalizar o darle la autonomía que necesita el sistema de gestión de calidad.

**Entrevistadoras:** ¿Considera que el modelo de gestión aplicado en las áreas dentro del alcance puede extenderse a otras áreas municipales?

**Entrevistada:** Sí, debería extenderse dentro de las otras áreas municipales. Nosotros hemos abarcado una parte, bueno, como ustedes saben, nosotros empezamos solo con las áreas de la Secretaría de Hacienda y luego se sumó la Secretaría de Gobierno, la realidad es que estaría bueno que abarquemos a todo el municipio. Que todo el municipio siga el alineamiento de la gestión de calidad y así vamos a poder llegar al vecino como nosotros queremos y dentro de lo que son nuestras políticas de calidad y de lo que es nuestra visión y misión de acercar los servicios de



calidad al vecino. Tendríamos que estar todos incorporados dentro del sistema. Bueno, es también un objetivo que nos juntamos con el sistema de gestión, que todos estén incorporados dentro del sistema.

**Entrevistadoras:** ¿Cuáles son las expectativas a futuro con respecto al fortalecimiento del Sistema de Gestión de Calidad?

**Entrevistada:** Bueno, eso. La idea era crear un área que se quede más formalizada, que tenga la autonomía suficiente y poder tomar todas las decisiones. Obvio que quien va a coordinar todo eso va a ser más el intendente. O sea, van a ser las decisiones basadas en el intendente que esté en ese momento de turno. Pero bueno, ya tiene la autonomía y ya va a tener todo el ejercicio de haber implementado un sistema de gestión de calidad en un organismo público que por ahí también es muy... Me lo han dicho de otros lados, ¿no? Y también yo lo veo. O sea, es meritorio de nuestra parte que en un organismo público habríamos implementado un sistema de gestión de calidad.

Y si lo logramos hacer como yo quisiera que fuera, que es verdad que tendría toda una autonomía en el sistema de gestión, mucho mejor. Se van a cumplir todas las expectativas que yo tengo con el sistema de gestión. Pero bueno, hoy, habiendo dado ese gran paso que me parece a mí, que lo han encontrado en el presupuesto, ya me habilita para que en un futuro podamos seguir, que se cree una versión o una coordinación, como le quieran llamar en ese momento, pero ya que sea autónoma, porque debería ser autónoma y no depender de una Secretaría de Hacienda.

### ***Sección 2: Entrevista a la Jefa del Área de Atención al Vecino - Mayra Arrieta***

Fecha: 29 de abril de 2025

Lugar: Municipalidad de Guaymallén

Entrevistadoras: Soledad Rosales - Sofía Revelli



**Transcripción:**

**Entrevistadoras:** ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentó al implementar el sistema de calidad?

**Entrevistada:** Bueno, yo creo que el primer desafío es un poco en general, para todo el municipio, en principio es de que no todas las áreas certificaban. Entonces por ahí nos costó, una, comprender para qué servía y cómo implementarlo, qué herramientas existían, y dos, de que algunos lo implementábamos y otros no, entonces se notaba un poco ese desfase entre las áreas, entre las direcciones, o entre distintos participantes, de que algunos lo usaban de una manera y otros de otra. Entonces bueno, ese creo que fue lo más difícil, hasta que esto fue tomando forma y agarrando rumbo, y se fueron, digamos, acoplando otras direcciones al paso del tiempo de las auditorías. Así que yo creo que eso.

**Entrevistadoras:** ¿Y dentro del área?

**Entrevistada:** Y dentro del área, siempre hemos sido bastante organizados y concretos, entonces no vi que les costaran los cambios o esto. Por ahí sí, el empezar a tomar dimensión de que sí, por ejemplo, un formulario estaba aprobado, no se podía usar otro, a tomar conciencia en esos detalles que por ahí al día a día no hacen a tanto, pero que sí eran esenciales para cumplir con la norma, cumplir con las evaluaciones y que los directores que teníamos nos dieran bola y se aceptaran con nosotros y lo tomarán con responsabilidad. Yo creo que esa parte fue, pero no, yo creo que de a poco todos lo fuimos adquiriendo y haciendo propio también.

**Entrevistadoras:** ¿Qué impacto percibió en la calidad del servicio desde la puesta en marcha del sistema?



**Entrevistada:** Lo que yo noté, personalmente, fue en empezar a prestarle más atención a la satisfacción del vecino y no tanto en los cuentos que nos contábamos. Queda medio chocante. Pero nosotros tenemos un mundo acá adentro que la gente desconoce y no tiene por qué saberlo, entonces de repente sabemos que esto no se podía conseguir así de aza porque faltaba tal o cual recurso, pero la gente no tiene idea y tampoco tiene el por qué, entonces cuando nos empezamos a enfocar en la satisfacción y en las necesidades reales de la gente o en los intereses de la gente que quizás no eran los mismos intereses que los nuestros o en otra perspectiva, creo que le dimos una vuelta desde ese lugar. Cuando empezamos a medir satisfacción, a recibir mensajitos de la gente y a ver qué cosas nos plasmaban, si bien para muchas sí tenemos una respuesta, para otras empezamos a entender que quizás para lo que nosotros era importante para ellos no tanto, no se fijaban tanto en esas cosas y sí en los pequeños detalles que hacían a su vida cotidiana. Entonces pudimos enfocarnos y también coordinar con otras áreas, con otro personal de distintas direcciones, entonces empezar a transmitir esto, hacer llegar esto y empezar a darle importancia o a darle ese tipo de detalles que a la gente la tiene súper contenta y agradecida, creo que en eso fue como lo máximo.

**Entrevistadoras:** ¿Qué herramientas o procesos fueron más efectivos para lograr una mejora continua?

**Entrevistada:** Bueno, yo creo que esto, lo que te decía, las encuestas de satisfacción para mí fueron fundamentales, pero creo que todas, todas tienen alguna cosa que nos ayudó, no sé, la matriz de comunicación que parece algo re bobo, de repente cuando nos sentamos a trabajarla nos dimos cuenta que hay un montón de cosas que se deben pedir de forma distinta y a personas distintas y el darle un orden y plasmarlo nos ayudó a nosotros también a organizarnos como área. Eso, no sé,



todo, porque el foda fueron como herramientas que también nos ayudaron a transmitir las necesidades del área y a conseguir recursos que no teníamos. Entonces también yo siempre digo que la calidad, que por ahí a veces se la juzga, ayuda muchísimo a esto, a analizar cosas desde otros puntos y a conseguir cosas que de otra forma si yo las pidiera no las conseguís, entonces quedan como encuestas o quedan al aire y de repente ya no nos podemos hacer los bobos, cuando se detectó algo hay que hacer con eso. La verdad, la verdad, creo que fue como lo máximo, así que nos ayudó con todas las herramientas. Por ahí nos cuesta un poco más abordar, no sé, una no conformidad o eso es lo más tedioso para nosotros, porque es qué hacemos con esto, con los recursos que tenemos, porque también nos pasa un poco eso, a ver, en el ideal se podrían hacer un montón de cosas, pero bueno, hoy como estamos y con lo que tenemos, cómo podemos mermar o disminuir este riesgo o estas cuestiones. Pero bueno, todas, todas sus herramientas.

**Entrevistadoras:** ¿Qué cambios observó en el desempeño de su personal tras las capacitaciones?

**Entrevistada:** Bueno, es que en realidad se notó muchísimo, sobre todo lo de lengua de señas, a nosotros nos abrió una mirada al otro que nos cambió un montón. Siempre hemos tenido charlas del área de discapacidad y todo, y sí obviamente que nos toca por ahí vivir o sobrellevar ciertas situaciones, pero yo creo que eso, nos abrió una mirada a entender y a ponernos en el lugar del otro, desde otra, o sea, desde la empatía realmente pura, a buscarle la vuelta, a tratar de dar una mano por ahí cuando no son funciones nuestras o no son competencias nuestras, pero a involucrarnos un poco más con cada situación, desde el humano, desde ese lado.

Y después de las capacitaciones de sistemas o de esas funciones o atención, siempre digo que nuestro punto débil es la resolución de conflictos, porque a ver, no hay palabras mágicas ni hay métodos mágicos para sobrellevar las situaciones conflictivas, y siempre hago hincapié en lo



mismo, busquemos, a ver, porque algo tiene que existir, o bueno, herramientas nuevas que vayan saliendo, pero yo creo que lo fundamental en las capacitaciones, además de tomarlas, es que la jerarquía, no sé, el responsable, el jefe, el subdirector y el director estén encima haciéndolas cumplir, porque la gente por ahí toma las capacitaciones, pero después no la aplica y es lo mismo que nada. Entonces, bueno, cumplir horario y nada más. Y si eso después no se aplica, en muchos sentidos no tienes un gasto de recursos enorme. Y entonces, bueno, nosotros nos enfocamos mucho en eso, en tener todo en disposición de los chicos, del personal, que tengan instructivos, que tengan capacitaciones, que tengan todo a la mano y que después no tengan excusas para hacer las cosas mal, digamos, para mermar, disminuir esos errores. Igual siempre estamos encima y estamos consultándonos cosas, pero creo que fue súper satisfactorio el resultado

**Entrevistadoras:** ¿Cuáles son los aspectos que aún requieren ajustes o mejoras?

**Entrevistada:** Bueno, hay unos objetivos medios pendientes que todavía no podemos aplicar, pero yo creo que esto de los recursos, por ahí que tomen la dimensión de lo que tiene la atención al público, que por ahí hasta muchos no entienden qué hacemos. Y está bien, puede pasar, pero, no sé, en cuestiones de imagen, en cuestiones estructurales, de oficinas, de ese tipo de cosas que creo que vamos a por ello con la ventanilla única, si Dios quiere y se concreta. Pero tener eso, los recursos y el apoyo, digamos, desde la jerarquía más alta para poder llegar a todas las direcciones de manera correcta, de que por ahí, no sé, pasamos un reclamo que nosotros a nuestro criterio consideramos de que por ahí tiene alguna urgencia y que por lo menos lo miren. Hay muchas áreas que ya estamos trabajando así y está buenísimo y hay otras que por ahí no. Entonces eso, tener más recursos humanos y tener más recursos en infraestructura, en que no tenemos agua en ciertas





partes de otros edificios, en ese tipo de cosas que por ahí hacen al día a día, pero que estaría bueno cómo potenciarlo, como mejorarlo.

**Entrevistadoras:** ¿Cómo fue el acompañamiento de la alta dirección durante este proceso?

**Entrevistada:** Yo creo que fue buena, que se apostó mucho, que se acompañó mucho, fue como cambiando, fue cambiando de forma, fue cambiando en un montón de aspectos. Hay momentos buenos y momentos malos, creo yo. Hay momentos en que nos sentimos súper apoyados y acompañados y hay momentos en que nos sentimos re solos la verdad, que vas por un camino y miras a los costados y no hay nadie. ¿Qué hago yo acá y cómo hago? Porque solos no podemos. Esto es un trabajo en equipo y creo que eso nos hace mejores, nos hace fuertes, nos hace hacer las cosas bien, es cuando trabajamos en equipo. Uno solito, por más que tenga la mejor de la voluntad, todos los recursos necesarios, difícil que llegue muy lejos. Entonces, nos acompañó bien, hubo momentos mejores y momentos peores.

Hoy no sé cómo estamos, la verdad. Estamos a veces con esas dudas, de decir, ¿esto va a seguir, no va a seguir? ¿De qué manera? Entonces, no lo digo como una crítica mala, sino, bueno, sí, dando a conocer lo que hemos ido atravesando durante todo este tiempo. Pero, en rangos generales, fue bueno.

### ***Sección 3: Encuesta al personal administrativo de Atención al Vecino***

Fecha: 5 de mayo de 2025


Formato: Formulario digital (Google Forms)



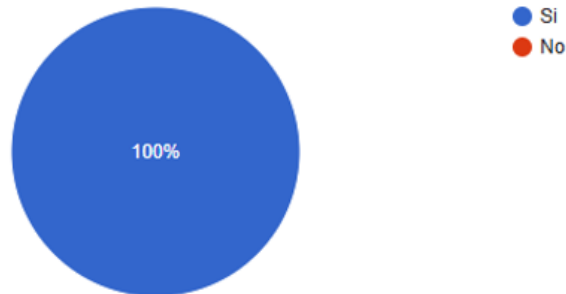
## Encuesta al personal de Atención al Vecino

Esta encuesta forma parte de una tesis de investigación orientada a analizar el impacto de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en el Área de Atención al Vecino durante el 2022. El objetivo es relevar percepciones del personal sobre los cambios introducidos, su efectividad y mejoras.

1. ¿Considera que la implementación del Sistema de Gestión de Calidad impactó en su trabajo diario?

 Copiar gráfico

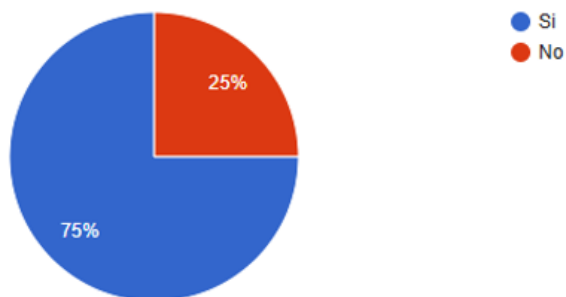
4 respuestas



2. ¿Recibió capacitación suficiente para adaptarse a los nuevos procedimientos?

 Copiar gráfico

4 respuestas





3. ¿Siente que su desempeño laboral mejoró desde la implementación del sistema?

Copiar gráfico

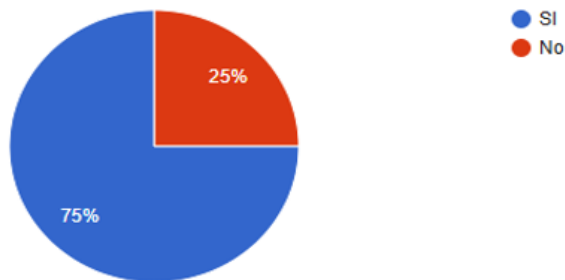
4 respuestas



4. ¿Percibió un buen clima de trabajo en su equipo y apoyo por parte de sus superiores?

Copiar gráfico

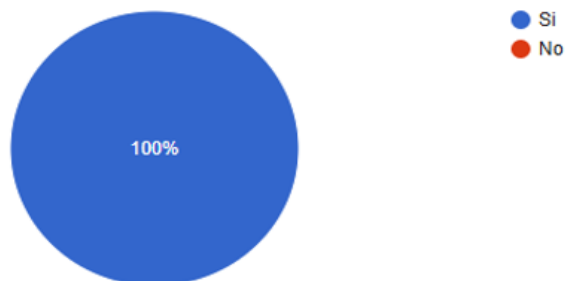
4 respuestas



5. ¿Cree que la atención brindada al vecino ha mejorado con el SGC?

Copiar gráfico

4 respuestas





## Anexo D

### Resultados de la encuesta de satisfacción al contribuyente 2022





### Edad

TIPO:"SELECT\_ONE". 131 de 131 encuestados respondieron esta pregunta.(0 registros sin datos)

Mas de 60 años    Entre 18 y 35    Entre 46 y 60    Entre 36 y 45



Valor	Frecuencia	Porcentaje
Mas de 60 años	37	28.24
Entre 18 y 35	36	27.48
Entre 46 y 60	33	25.19
Entre 36 y 45	25	19.08

### ¿Con qué frecuencia Ud. asiste presencialmente a las oficinas de la Municipalidad?

TIPO:"SELECT\_ONE". 131 de 131 encuestados respondieron esta pregunta.(0 registros sin datos)

Siempre (1 vez por bim...    1 vez al año    Cada 6 meses    Es la primera vez



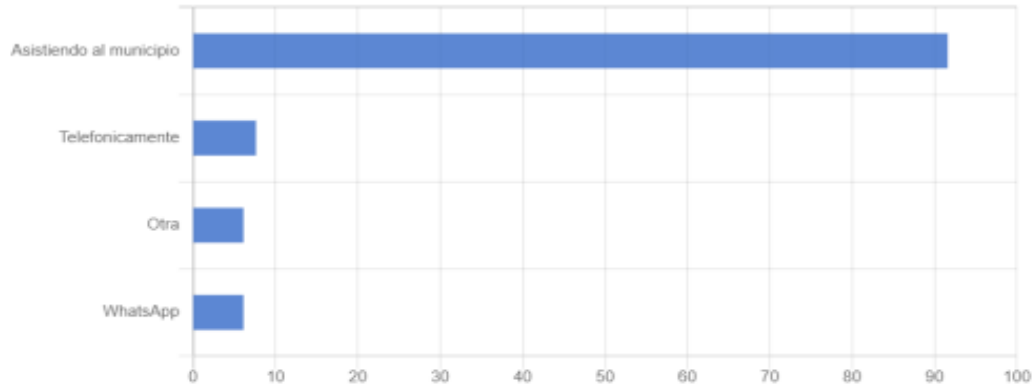
Valor	Frecuencia	Porcentaje
Siempre (1 vez por bimestre)	43	32.82
1 vez al año	34	25.95
Cada 6 meses	28	21.37
Es la primera vez	26	19.85



### ¿De que manera realiza habitualmente sus consultas de temas de la Municipalidad?

...

TIPO:"SELECT\_MULTIPLE". 131 de 131 encuestados respondieron esta pregunta.(0 registros sin datos)

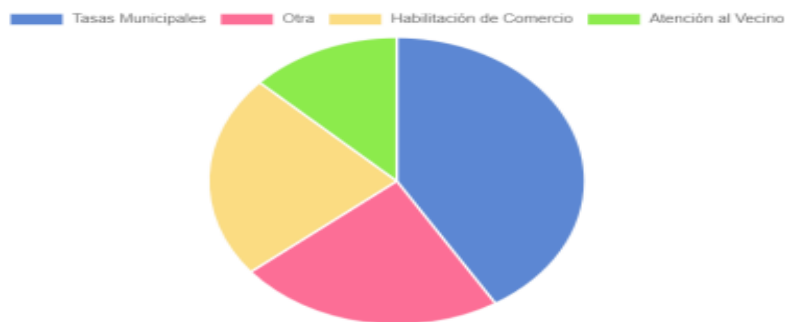


Valor	Frecuencia	Porcentaje
Asistiendo al municipio	120	91.6
Telefonicamente	10	7.63
Otra	8	6.11
WhatsApp	8	6.11

### ¿Qué tramite ha venido a gestionar?

...

TIPO:"SELECT\_ONE". 131 de 131 encuestados respondieron esta pregunta.(0 registros sin datos)

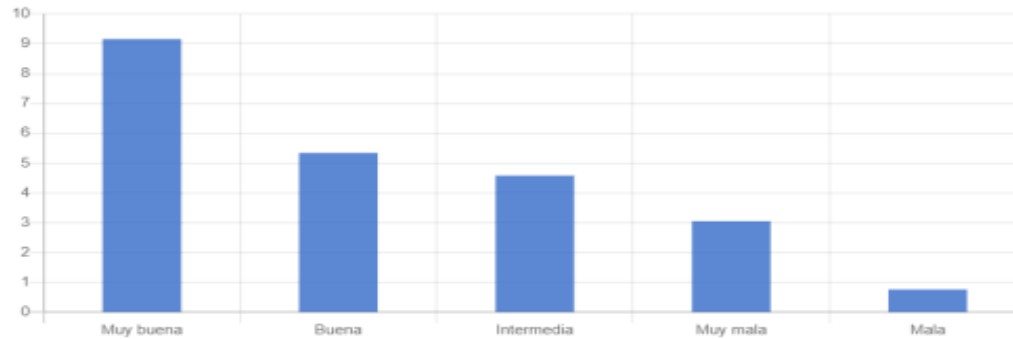


Valor	Frecuencia	Porcentaje
Tasas Municipales	54	41.22
Otra	30	22.9
Habilitación de Comercio	30	22.9
Atención al Vecino	17	12.98



### Claridad en el asesoramiento ante su consulta

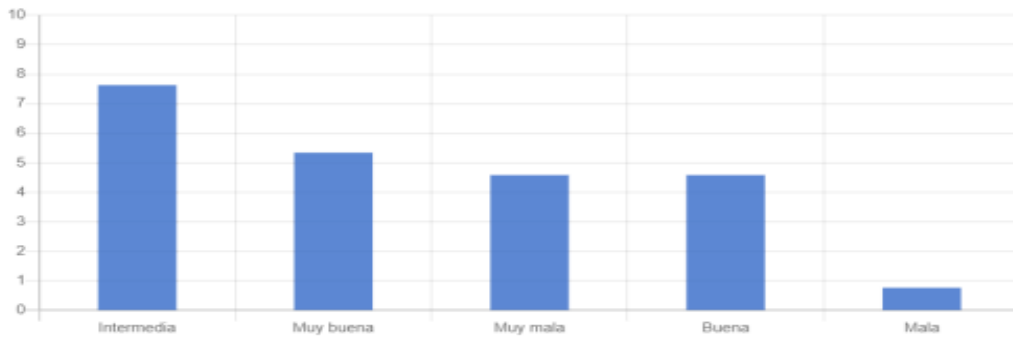
TIPO: "SELECT\_ONE". 30 de 131 encuestados respondieron esta pregunta. (101 registros sin datos)



Valor	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	12	9.16
Buena	7	5.34
Intermedia	6	4.58
Muy mala	4	3.05
Mala	1	0.76

### Resolución de trámite de lo solicitado

TIPO: "SELECT\_ONE". 30 de 131 encuestados respondieron esta pregunta. (101 registros sin datos)



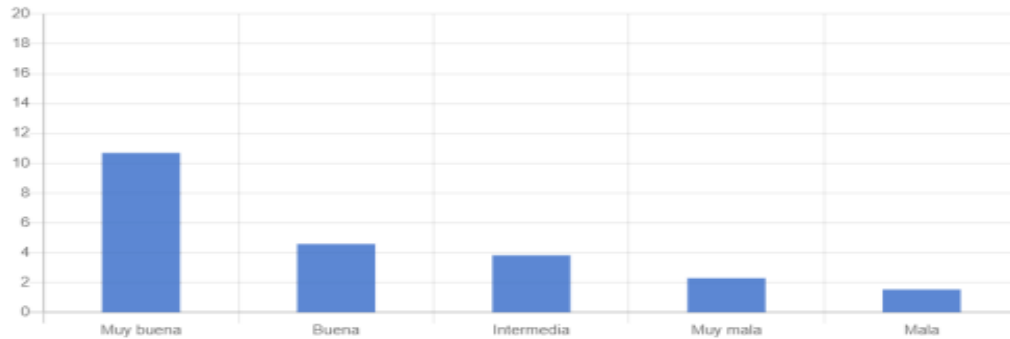
Valor	Frecuencia	Porcentaje
Intermedia	10	7.63
Muy buena	7	5.34
Muy mala	6	4.58
Buena	6	4.58
Mala	1	0.76



### Rapidez en la resolución de su consulta

...

TIPO:"SELECT\_ONE".30 de 131 encuestados respondieron esta pregunta.(101 registros sin datos)

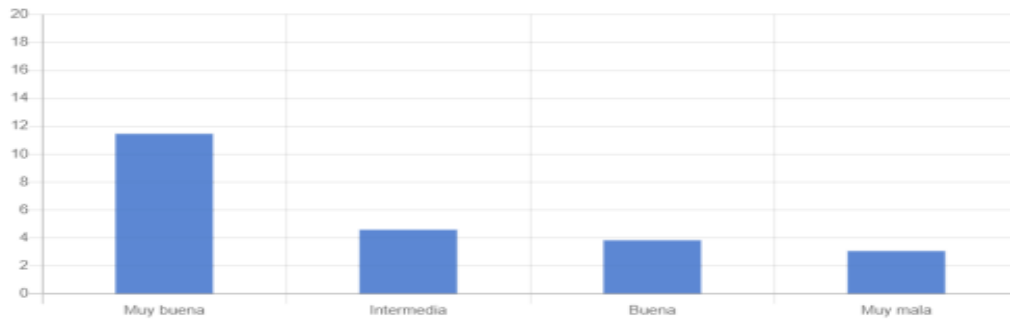


Valor	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	14	10.69
Buena	6	4.58
Intermedia	5	3.82
Muy mala	3	2.29
Mala	2	1.53

### Satisfacción con la atención

...

TIPO:"SELECT\_ONE".30 de 131 encuestados respondieron esta pregunta.(101 registros sin datos)



Valor	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	15	11.45
Intermedia	6	4.58
Buena	5	3.82
Muy mala	4	3.05





## Anexo E

### Matriz de Comunicación

		<b>MATRIZ DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>				PG Ci F 01/01 Emisión: marzo 2022 Elabora y aprueba: Recursos Humanos	
		ÁREA/DIRECCIÓN: AREA DE ATENCIÓN AL VECINO					
Revisa y Aprueba: Autoridad máxima de ÁREA				Fecha / Vigencia: 03/2022			
situación/ evento/ proceso	Partes interesadas (los que intervienen)	Qué mensaje comunicar	Cuándo comunicar	Quien comunica el mensaje	A quien comunicar	Cómo comunicar	
Pasar novedades del personal	Jefe de área y encargado de personal del área	Informar las novedades (asistencia, mayor dedicación, servicios extraordinarios, información crítica, etc.) para que la dirección de Innovación y de RRHH tome conocimiento.	Del 1 al 10 de cada mes. (Mensual)	Jefe de área (Mayra Arrieta)	Encargada de personal de la dirección (Mariana Echevarrieta)	Via mail (Zimbra)	
solicitar bolsas	jefe o responsable de área y Dir. de espacios verdes	Me dirijo a Ud. con el fin de solicitar, tenga a bien, disponer de 5000 bolsas de consorcio destinadas al Área de atención al vecino.	Mensual	Jefe de área (Mayra Arrieta)	Al director de Espacios Verdes (Federico Perinetti)	Nota electrónica (SayGes)	
Solicitar útiles y resmas	Jefe o responsable de área y Dir. de compras y suministros	Solicitar los insumos necesarios para el funcionamiento del área (útiles y resmas)	Cuando sea necesario	Jefe de área (Mayra Arrieta)	A la directora de Compras y Suministros (Cecilia Abate)	Nota electrónica (SayGes)	
Licencias	Todo el personal del área	Avisar cuándo se va a tomar la licencia, durante cuántos días, aclarar a que año corresponde la licencia. Para ver que no se superpongan los pedidos y dejar firmada la planilla de solicitud previo a la fecha.	Con 1 mes de anticipación	El agente interesado	A la responsable (Susana Morales) o Jefe de área (Mayra Arrieta)	Personalmente o Whatsapp	
Solicitar media razón / razón particular / estudio	Todo el personal del área	Avisar cuándo se va a tomar media razón/razón particular/por estudio, etc. y dejar firmada la planilla de solicitud previo a la fecha.	Con 1 semana de anticipación	El agente interesado	A la responsable (Susana Morales) o Jefe de área (Mayra Arrieta)	Personalmente o Whatsapp	
Parte médico	Todo el personal del área	Cumplir con el procedimiento indicado en el MEMORÁNDUM N°07/2022 y avisar vía Whatsapp de la situación adjuntando certificado médico, n° de ausentismo y n° de control para que tome conocimiento el área.	En el momento del hecho	El agente afectado	A la responsable (Susana Morales) o Jefe de área (Mayra Arrieta)	Whatsapp	
Aviso de rotura de elementos, sistemas que no funcionan, internet, etc.	Todo el personal del área	Dar aviso de la rotura o mal funcionamiento de un bien o sistema.	Cuando ocurra el hecho	El agente que lo detecta	A la responsable (Susana Morales) o Jefe de área (Mayra Arrieta)	Whatsapp	
Solicitud a sistemas (rotura de elementos, sistemas que no funcionan,	jefe o responsable de área y Dir. de Innovación y atención al vecino	Solicitar los insumos o servicios necesarios para el funcionamiento del área.	Cuando ocurra el hecho	La responsable (Susana Morales) o Jefe de área (Mayra Arrieta)	Al director de Innovación y atención al vecino (Ignacio Conte)	Nota electrónica (SayGes) o Whasapp	
Urgencias (sismos, si una persona se accidenta, descompensa, etc.)	Todo el personal del área	Dar aviso de la situación inmediatamente y llamar al servicio de emergencias en caso de ser necesario.	Cuando ocurra el hecho	El agente que lo detecta	A la responsable (Susana Morales), Jefe de área (Mayra Arrieta) o director (Ignacio Conte).	Llamado telefónico o Whatsapp (en su defecto)	
Consultas generales	Todo el personal del área	Realizar consultas de trámites, procedimientos, información, requisitos, etc.	Cuando sea necesario	El agente interesado	A la responsable (Susana Morales) o Jefe de área (Mayra Arrieta)	Whatsapp	
Aviso de cambios / novedades	Todo el personal del área	Informar cambios y novedades que sean competencia del área y afecten el funcionamiento de la misma.	Cuando sea necesario	La responsable (Susana Morales), Jefe de área (Mayra Arrieta) o director (Ignacio Conte).	Al personal del área.	Reuniones, capacitaciones, whatsapp, mail (Zimbra), Memorándum (SayGes) o Nota electrónica (SayGes).	
Resultados de encuestas de satisfacción	Facilitador/ Auditor y Equipo de calidad	Enviar resultados obtenidos de encuestas de satisfacción de cada oficina.	Mensual	Auditor (Mayra Arrieta)	Al equipo de calidad (Soledad Rosales / Abril Milani / Sofia Revelli)	Mail (Zimbra)	
Consultas y solicitudes a Gestión de calidad	Jefe y responsable de área	Realizar consultas varias o Solicitar (formularios, planillas, manuales, etc.)	Cuando sea necesario	La responsable (Susana Morales), Jefe de área (Mayra Arrieta) o director (Ignacio Conte).	Al equipo de calidad (Soledad Rosales / Abril Milani)	Whatsapp, llamado telefónico o mail (Zimbra)	
Cambio de versión de documentos	Facilitadores, auditores internos, responsables	La modificación del documento, el archivar el documento no vigente y la notificación al resto del personal del área sobre el nuevo documento.	Cuando ocurra el hecho	A-Coordinadoras/Responsables B-Facilitadores/Auditores internos	A-Facilitadores/Auditores internos B-Coordinadoras/ Responsables	gmail de sistema de gestión de calidad: sgcuaymallen@gmail.com Capacitaciones Whatsapp	



## Anexo F

### Resultados de la auditoría externa realizada por IRAM

*Sección 1: Resultados de auditoría externa en el área de Atención al Vecino en diciembre de 2022.*

Sistemas de Gestión	
	
<b>PLAN E INFORME DE AUDITORÍA DE SISTEMA DE GESTIÓN</b>	<b>AÑO</b> 2022
<b>ORGANIZACIÓN</b> MUNICIPALIDAD DE GUAYMALLÉN	
<b>CONTENIDO</b>	
Este documento contiene la planificación y el resultado de la realización de la auditoría del sistema de gestión. El auditor responsable completa este documento en la medida que se desarrollan las etapas de la presente auditoría.	
CONTENIDO	FECHA DE ELABORACIÓN
Plan de auditoría <i>(punto 10)</i>	12/12/2022
Informe de auditoría <i>(punto 11 y sigs.)</i>	16/12/2022
Asistentes a la reunión de cierre	
Anexo A <input type="checkbox"/> No aplica confeccionar el Anexo A en la presente auditoría.	
<b>ELABORÓ AUDITOR RESPONSABLE</b>	
Lic. Quiroga Lucero Felix Facundo	
<b>NOMBRE COMPLETO</b>	
Facundo@innovasanluis.ar	
<b>CORREO ELECTRÓNICO</b>	
<p>Miembro de </p>	<p>Organización: MUNICIPALIDAD DE GUAYMALLÉN Año: 2022</p>
	Página 1 de 25



## Sistemas de Gestión



### Observación (OB)

La observación (no conformidad menor) es un incumplimiento puntual o parcial de un requisito normativo.

La organización auditada debe registrar el tratamiento de cada observación en el archivo "Tratamiento de OB y NC" suministrado por el IRAM y enviar dicho registro, conteniendo la determinación de la causa raíz y el plan para las correcciones y acciones correctivas al auditor responsable para su revisión y aceptación.

OB	Norma de referencia					Req. de la norma	Redacción del hallazgo (Se menciona el título del requisito, el desvío y la evidencia de la auditoría)
	IRAM-ISO 9001	IRAM-ISO 14001	IRAM-ISO 45001	IRAM-ISO 50001	Otra:		
OB1						7.5	<p>Información Documentada</p> <p>Se evidencia la existencia de formatos de registro y registros no citados en la documentación del sistema.</p> <p>EO: la política de calidad y planilla de recorrido del personal grupo 11 recorrido 15926 al 16152</p> <p>Planilla de solicitud de requerimientos inicial en compras.</p>
OB 2						7.2	<p>Competencia</p> <p>Se detecta que en algunos casos que la organización no planifica acciones para asegurar la competencia del personal de la organización.</p> <p>E.O: No hay acciones para los perfiles de Inspectores y supervisores de inspectores durante 2022/2023</p>
OB 3						9.1.3	<p>Satisfacción del cliente</p> <p>Se detecta en algunos casos la ausencia de seguimiento de las percepciones de los clientes para asegurar que se cumplen las necesidades y expectativas</p> <p>EO: falta el análisis de las encuestas de satisfacción en el proceso de atención ciudadana al momento de la auditoría.</p>



*Sección 2: Resultados de auditoría externa en el área de Atención al Vecino en marzo de 2023.*

Sistemas de Gestión


<b>PLAN E INFORME DE AUDITORÍA DE SISTEMA DE GESTIÓN</b>	<b>AÑO</b> <b>2023</b>
--	---------------------------

**ORGANIZACIÓN**  
MUNICIPALIDAD DE GUAYMALLÉN

**CONTENIDO**

Este documento contiene la planificación y el resultado de la realización de la auditoría del sistema de gestión. El auditor responsable completa este documento en la medida que se desarrollan las etapas de la presente auditoría.

CONTENIDO	FECHA DE ELABORACIÓN
Plan de auditoría <i>(punto 10)</i>	15/03/2023
Informe de auditoría <i>(punto 11 y sigs.)</i>	23/03/2023
Asistentes a la reunión de cierre	
Anexo A <input type="checkbox"/> No aplica confeccionar el Anexo A en la presente auditoría.	27/03/2023

**ELABORÓ AUDITOR RESPONSABLE**

Lic. Quiroga Lucero Felix Facundo

**NOMBRE COMPLETO**

Facundo@innovasanluis.ar

**CORREO ELECTRÓNICO**

Miembro de



Organización: MUNICIPALIDAD DE GUAYMALLÉN  
Año: 2023

Página 1 de 26



## Sistemas de Gestión



### Observación (OB)

La observación (no conformidad menor) es un incumplimiento puntual o parcial de un requisito normativo.

La organización auditada debe registrar el tratamiento de cada observación en el archivo "Tratamiento de OB y NC" suministrado por el IRAM y enviar dicho registro, conteniendo la determinación de la causa raíz y el plan para las correcciones y acciones correctivas al auditor responsable para su revisión y aceptación.

OB	Norma de referencia					Req. de la norma	Redacción del hallazgo (Se menciona el título del requisito, el desvío y la evidencia de la auditoría)
	IRAM-ISO 9001	IRAM-ISO 14001	IRAM-ISO 45001	IRAM-ISO 50001	Otra:		
OB1						9.1	<p><b>9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación</b></p> <p>En un caso se evidencia que falta medir y seguir el desempeño de procesos con el objeto de determinar su capacidad para alcanzar los resultados planificados, buscando concretar un análisis más exhaustivo que refleje de forma clara y objetiva el comportamiento de los indicadores y su evolución en el tiempo.</p> <p>EO: En el proceso de atención al ciudadano falta medir el desempeño del proceso</p>

No se detectaron observaciones.



## DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 13 de junio de 2025.

  
Bevelli, Sofia

Firma y aclaración

31.249  
Número de registro

43.278.425  
DNI

  
Rosales, Estefana Soledad

Firma y aclaración

28.354  
Número de registro

32515143  
DNI