

# **Diseño de un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 para el Proceso de Entrega de Alimentos y Complementos Nutricionales del Programa “Nutriendo al Ecuador”**

Pablo Armando Enríquez Murillo  
María Elena Pazmiño Vivar  
César Mancheno Román, MBA  
Maestría en Gestión de la Productividad y la Calidad  
Instituto de Ciencias Matemáticas  
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)  
Campus Gustavo Galindo, Km. 30.5 vía Perimetral  
Apartado 09-01-5863. Guayaquil, Ecuador  
Email autores:  
[malenapv@hotmail.com](mailto:malenapv@hotmail.com)  
[pabloenriquezm@gmail.com](mailto:pabloenriquezm@gmail.com)  
[cmancheno@gmail.com](mailto:cmancheno@gmail.com)

## **Resumen**

*Nutriendo al Ecuador es un programa del Gobierno del Ecuador que trabaja para mejorar las condiciones nutricionales de la población. Inició sus operaciones en el año 2002 a través de comedores comunitarios, posteriormente cambia su gestión a la entrega de raciones alimentarias, para 2007 incluye el enfoque educativo en sus intervenciones y su Proceso de Entrega pasa a apoyar los componentes alimentarios y nutricionales de los proyectos, estos cambios provocaron mayor carga operativa en las oficinas provinciales y por consiguiente, problemas de gestión desde una insuficiente supervisión, flujos de comunicación inadecuados, hasta la falta de una estructura documental y de procedimientos. Para enfrentar de manera eficiente y efectiva las nuevas demandas operacionales del Programa, se considera oportuno el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad basado en ISO 9001:2008, iniciando con su Proceso de Entregas, que es considerado como crítico, debido a la incidencia directa sobre su población objetivo y al presupuesto que ejecuta. Previa la propuesta del sistema, se realiza un análisis y mejoramiento del proceso y se establecen mecanismos de control, seguimiento, medición y mejora continua del proceso de entregas, a fin de lograr una atención oportuna y de calidad a su población objetivo.*

**Palabras clave:** *Mejoramiento, ISO 9001:2008, procesos, sistema, gestión.*

## **Abstract**

*“Nutriendo al Ecuador” is a government program to improve the nutritional condition of the population. This initiative started in 2002 with community kitchens and later evolved to the delivery of food rations, with an educational component. This change resulted in a higher operative load and management problems due to inadequate supervision, communication flows, lack of documentary structure and procedures. The implementation of a Quality Management System, based on ISO 9001:2008, will help to deal efficiently and effectively with the new operational demands of the program. The delivery process is considered critical due to its direct impact on the target population and budget. Before designing the quality management system, an analysis is proposed to improve the delivery process, which includes control mechanisms, monitoring, measurement, in order to achieve a timely and quality attention to its target population.*

# **Diseño de un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 para el Proceso de Entrega de Alimentos y Complementos Nutricionales del Programa “Nutriendo al Ecuador”**

## **1. Introducción.**

El Programa Nutriendo al Ecuador trabaja para que los habitantes ecuatorianos que se encuentran en extrema pobreza, gocen de una situación alimentario - nutricional saludable y cuenten con un sistema de gestión pública de respaldo para alcanzar la soberanía alimentaria. Atiende a niños y niñas de 2 a 6 años y adultos mayores (de 65 años de edad en adelante) focalizados en los niveles de pobreza en todo el país. El Programa atiende a su población, con entrega de productos, a través de dos proyectos: Protección Alimentaria al Adulto Mayor (200.000 beneficiarios) y Nutrición Integral (450.000 niños y niñas).

El Programa Nutriendo al Ecuador empezó sus operaciones en el año 2002, cambiando progresivamente su enfoque, del asistencialismo a la protección alimentaria, lo que implicó un incremento considerable de la carga operativa en sus oficina provinciales, ocasionando dificultades desde, desconocimiento y no aplicación de las políticas y procedimientos, hasta la utilización de formatos documentales diversos, para la recolección de información y clasificación de documentos.

Debido a la incidencia directa sobre la población objetivo, El Programa considera al proceso de entregas (Protección Alimentaria) como agregador de valor, por lo que se considera adecuado y oportuno el diseño de un sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001:2008, para el Proceso de Entrega de Alimentos del Proyecto, ya que éste busca principalmente el mejoramiento de los procesos de ejecución, con el desarrollo de mecanismos de control, seguimiento, medición y mejora de los procesos.

De conformidad con la Norma ISO 9001 2008, un proceso es una actividad o conjunto de actividades que se gestionan para transformar elementos de entrada en resultados. El enfoque basado en procesos requiere la aplicación de procesos en la organización, su identificación e interacción, a fin de conseguir los resultados requeridos; por lo que este proyecto parte de la identificación y el análisis del Proceso de Entrega de Alimentos.

## **2. Análisis del Proceso de Entrega de Alimentos.**

El procedimiento detallado del Proceso de Entrega de Alimentos, consta de 18 pasos o actividades, que en su conjunto toman hasta 90 días en ser desarrolladas para cada entrega. Incluye a varios actores aparte de los beneficiarios del Programa, por lo que, la propuesta de mejora deberá considerar los criterios de estas partes involucradas.

Con la finalidad de seguir una metodología que permita, en primera instancia conocer y procesar la información de las necesidades de las partes involucradas en el proceso, y luego identificar las oportunidades de mejora, se aplica la metodología de los Acuerdos de Niveles de Servicio, los mismos que se desarrollarán a nivel interno, considerando al proceso de entregas una unidad que provee servicios al interior del Programa. Al ser parte de este proceso, se considera a los aliados locales (Juntas Parroquiales) parte de Nutriendo al Ecuador.

Partiendo de la importancia de identificar las necesidades de las partes involucradas, se desarrolla una investigación que se espera contribuya de manera significativa a desarrollar una propuesta de mejoramiento que contemple las necesidades de todos los interesados, y a la vez permita tener una visión más profunda de la problemática que ocasiona la ejecución de las entregas de alimentos.

Se recogen los criterios de tres partes involucradas: la Coordinación Nacional del Programa y los Directores de áreas, que son quienes gestionan los procesos que incluyen la entregas de alimentos; y los Aliados Locales, a través de los cuáles se realizan las entregas de alimentos. Los aportes de la Coordinación Nacional y los Directores de áreas se recogen a través de entrevistas con un cuestionario sugerido y los aportes de las Juntas Parroquiales, se reciben a través de encuestas con el modelo SERVQUAL para medir el nivel de satisfacción del proceso e identificar los puntos específicos en los que se debe mejorar.

En los resultados de la entrevista aplicada a la Coordinación Nacional y los Directores de Área se concluye que el proceso de entregas debe ajustarse a fin de que el tiempo empleado se reduzca y así poder contar con el equipo técnico para la planificación de entregas adicionales, o el desarrollo de nuevas estrategias. Se considera importante también ampliar las posibilidades de capacitación de los técnicos y los aliados locales de tal manera de mejorar la calidad de la documentación que se desprende de su parte del proceso, lo cual puede derivar también en una mejora de la relación política y control del proceso.

Los resultados de la encuesta aplicada a los Aliados Locales, arrojan la necesidad de incluir en la capacitación la revisión conjunta de los términos del convenio, con la finalidad de partir del pleno conocimiento del documento y sus implicaciones legales. El nivel de satisfacción general del proceso es de 82% y los puntos que se deben solucionar en el corto plazo son: Falta de actualización de la base de

datos, falta de acompañamiento del personal del Programa, actualización de los términos de los convenios y falta de capacitación en el manejo de la documentación. Esta priorización se ha realizado en base a las respuestas más mencionadas en la pregunta abierta de la encuesta.

### 3. Propuesta de mejoramiento del Proceso de Entrega de Alimentos.

A través del análisis del proceso, realizado desde varios puntos de vista, se logró determinar los puntos que se deben revisar, a fin de alinearlos a los requerimientos estratégicos del Programa.

Se establecieron las siguientes fases de acción:

Fase 1: Análisis de los resultados de la investigación.

Fase 2: Reuniones para evaluación de oportunidades de mejora

Fase 3: Sistematización de propuesta de acciones y rediseño del proceso

Fase 4: Cronograma de implementación

Las áreas de intervención, identificadas durante el desarrollo de la primera fase, son por una parte la reducción del tiempo del proceso en función del valor agregado, y por otra, el desarrollo de un plan de capacitación a los técnicos y a los aliados locales.

La segunda fase se completa tras la realización de tres talleres para analizar la sistematización de los resultados de la investigación realizada al proceso de entregas, proponer oportunidades de mejora y establecer acuerdos sobre el nivel de servicios requerido para el proceso. La primera reunión de presentación de los resultados del análisis, al Área Directiva del Programa, dio como resultado la asignación de los responsables y el cronograma para los talleres, con el nombramiento de los delegados por área.

Se realiza el primer taller para el análisis de valor agregado del proceso de entregas, en el cual, a partir de las actividades establecidas en el flujograma, se determinó el tiempo que toma cada una y su posterior designación dentro de cinco categorías: valor agregado para el cliente, valor agregado para la empresa, preparación, inspección y archivo. Se acuerda en primera instancia trabajar sobre la reducción de tiempos de proceso de entrega en las partes que se consideren factibles sin que esto afecte los medios de verificación de la legalidad de las entregas. En segundo lugar, se acuerda que las propuestas serán siempre en función de la reducción, es decir, que no se podrá incrementar los tiempos de las actividades que generan valor para mejorar sus porcentajes en el proceso. En tercer lugar se acuerda que la mejora de los subprocesos deberá considerar los siguientes criterios: impacto para el cliente,

facilidad de cambio, condición actual, impacto para el proceso, recursos requeridos.

Se realiza el segundo taller para recolectar ideas sobre la reducción del tiempo total del proceso. A través del análisis de cada actividad se proponen mejoras siguiendo la metodología de “lluvia de ideas”. Se sistematizan las propuestas de mejora y se realiza un cronograma de implementación que incluye las actividades de capacitación de los aliados locales, a fin de contar con una.

En atención a los resultados de las encuestas, se realiza el tercer taller a fin de buscar alternativas de capacitación para mejorar la atención del Programa a los aliados locales. Se realiza en primer lugar la revisión de los convenios de cooperación, verificándose la factibilidad legal de reducir el tiempo de entrega en los convenios y la redefinición de las obligaciones de las partes. Una vez el convenio revisado y definidas las necesidades y tiempos de capacitación al personal del Programa y a los aliados locales, se acuerda elaborar el borrador de los convenios para aprobación y posterior difusión. Se acuerda también realizar la identificación de parroquias de atención prioritaria a fin de cubrir sus deficiencias en el proceso de entregas para luego realizar un programa de capacitación integral.

En la tercera fase, se sistematizan las propuestas y se rediseña el proceso. A partir del flujograma de las actividades del proceso, se incluyen responsabilidades, tiempos de cada una y la clasificación de agregación de valor, también se realizan los cálculos correspondientes a porcentaje de actividades que agregan valor y al porcentaje de tiempo utilizado según la clasificación.

En la siguiente tabla, se puede ver los porcentajes de valor agregado del proceso, previo a la propuesta de mejora:

**Tabla 1:** Resultado del análisis de valor agregado, proceso actual (elaboración propia)

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		VALORACIÓN			
CÓD.	DESCRIPCIÓN	No. ACTIV.	% ACTIV.	TIEMPO MINUTOS	% DE TIEMPO
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	2	11%	7200	17%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	17%	11040	26%
P	PREPARACIÓN	6	33%	12480	29%
I	INSPECCIÓN	6	33%	12000	28%
A	ARCHIVO	1	6%	480	1%
TT	TOTAL	18	100%	43200	100%

Si se suman los porcentajes de subprocesos que agregan valor para la empresa y para el cliente, en términos de tiempo y actividades, se obtiene el siguiente resultado:

**Tabla 2:** Índices de valor agregado del análisis del proceso

<b>Índice de valor agregado (% tiempo)</b>	<b>43%</b>
<b>Índice de valor agregado (% de actividades)</b>	<b>28%</b>

El proceso actualmente toma 720 horas, que en días laborables se convierten en 90.

El proceso rediseñado incluye todas las posibilidades de mejora establecidas en los talleres y los tiempos recalculados. Cabe indicar que el análisis del proceso es una simulación que se daría en caso de que se logren implementar con éxito todas las propuestas de mejora, la más importante de ellas es el desarrollo del sistema para automatizar la entrega. Sin embargo, hay mejoras que se pueden hacer de manera inmediata.

En la siguiente tabla se pueden ver los resultados de valor agregado posteriores a la simulación:

**Tabla 3:** Proceso mejorado, resultado del análisis de valor agregado (elaboración propia)

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		VALORACIÓN			
CÓD.	DESCRIPCIÓN	No. ACTIV.	% ACTIV.	TIEMPO MINUTOS	% DE TIEMPO
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE	3	17%	8160	44%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	24%	4320	23%
P	PREPARACIÓN	4	24%	3360	18%
I	INSPECCIÓN	5	29%	2400	13%
A	ARCHIVO	1	6%	480	3%
TT	TOTAL	17	100%	18720	100%

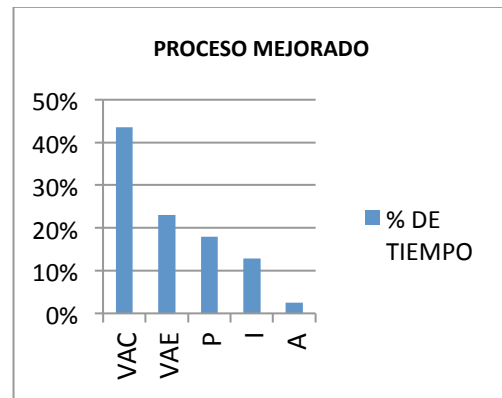
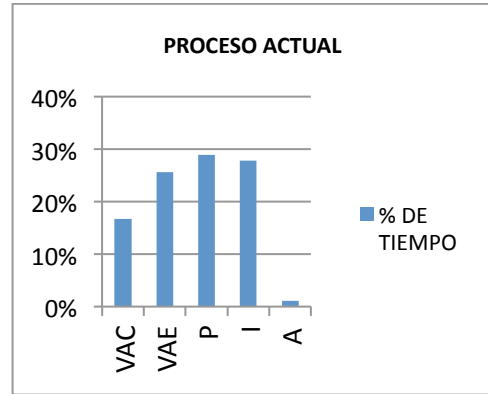
Si se suman los porcentajes de subprocesos que agregan valor, se obtiene:

**Tabla 4:** Índices de valor agregado del análisis del proceso

<b>Índice de valor agregado (% tiempo)</b>	<b>67%</b>
<b>Índice de valor agregado (% de actividades)</b>	<b>41%</b>

Adicionalmente, el tiempo total del proceso se ha reducido a 312 horas, es decir, 39 días laborables.

En el gráfico siguientes se puede comparar la distribución del tiempo del proceso entre en análisis actual y la propuesta de mejora:



**Gráfico 1:** Resultados comparativos (elaboración propia)

Se aprecia principalmente el incremento del porcentaje de agregado de valor del cliente de 11% a 18% y un decremento notable en las actividades de preparación e inspección.

En la cuarta y última fase, se realiza un taller para elaborar el cronograma que detalla las actividades necesarias, áreas responsables y plazos.

#### 4. Diseño del sistema de gestión de calidad.

El diseño del SGC del Proceso de Entrega de Alimentos, se realiza en varias etapas:

- Inducción y sensibilización a la Alta Dirección en la implementación del SGC
- Diagnóstico del proceso de entrega respecto a los requisitos de la norma ISO 9001:2008
- Identificación de los procesos y desarrollo de la documentación de conformidad con la Norma ISO 9001:2008
- Auditorías de gestión
- Revisión por la dirección
- Mejoramiento continuo (revisión de indicadores, objetivos, metas, políticas, alcance del sistema)

Debido a que el Programa no trabaja bajo ningún sistema de gestión de calidad, en función de los requisitos de la Norma se realiza una autoevaluación conforme al formato Anexo A.3 ISO 9004:2005. Como resultado del análisis, se establece la necesidad de levantar la siguiente documentación:

- Manual de calidad
- Política y objetivos de calidad
- Los procedimientos y registros exigidos por la norma ISO 9001: 2008
- Otros procedimientos y registros exigidos por el proceso
- Documentos de respaldo del Sistema de Gestión de Calida (registros y anexos).

La declaración de la política y los objetivos de calidad se enmarcan dentro la estrategia institucional y se encuentran alineados con la visión y misión del programa. Se establecen de manera específica de acuerdo al propósito de la gestión del área dueña del proceso.

El manual de calidad propuesto para el Proceso de Entrega de Alimentos, cumple con los requisitos de la norma en cuanto al alcance, los procedimientos documentados y la justificación de las exclusiones correspondientes.

Para asegurar el funcionamiento del SGC, se han establecido indicadores de gestión e indicadores operativos que tienen la posibilidad de medir la eficacia del SGC a través de la cuantificación de los resultados y el cumplimiento de objetivos.

Según la Norma ISO 9001:2008 y los requerimientos operativos del proceso de entregas, se levanta la siguiente documentación:

**Tabla 5:** Procedimientos requeridos para el SGC

PROCEDIMIENTO	CODIFICACIÓN
Elaboración de procedimientos	PRO SGC 01
Revisión por la dirección	PRO SGC 02
Auditorías internas	PRO SGC 03
Control de documentos	PRO SGC 04
Control de registros	PRO SGC 05
Servicio no conforme	PRO SGC 06
Acciones correctivas	PRO SGC 07
Acciones preventivas	PRO SGC 08

Se establecen responsabilidades para y con el Sistema y se identifican tres tipos de procesos y propietarios para la ejecución de la entrega de alimentos. Estratégico (gobernante), operativos (valor agregado) y de apoyo. Una vez descritos los procesos, se identifican los subprocesos correspondientes:

**Tabla 6:** Procedimientos requeridos para el SGC

CÓD.	PRO-CESO	SUBPROCESO
PE 01	Direcc. Estratégico	SPRE 01 Diseño de Proyectos
		SPRE 02 Marco lógico y seguimiento
PE 02	Gestión de Calidad	SPRE 03 Planificación del SGC
		SPRE 04 Asignación de autoridad y responsabilidades
		SPRE 05 Mantenimiento y mejora del SGC
		SPRE 06 Elaboración de indicadores
		SPRE 07 Revisión del sistema documental
PO 01	Entrega de Productos	SPRO 01 Solicitud de compra de alimentos
		SPRO 02 Solicitud de contratación de servicios complementarios
		SPRO 03 Distribución
PA 01	Finan. y Administración	SPRA 01 Compras de insumos
		SPRA 02.1 Contratación de servicios SPRA 02.2 Mantenimiento de equipos, instalaciones y vehículos
PA 02	Talento Humano	SPRA 03 Elaboración de perfiles
		SPRA 04 Capacitación al personal
		SPRA 05 Gestión de clima laboral
PA 03	Gestión de Tecnología	SPRA 06 Procesamiento de información
		SPRA 07.1 Mantenimiento preventivo de equipos y software. SPRO 07.2 Mantenimiento correctivo de equipo y software.

## 5. Conclusiones y recomendaciones.

### 5.1 Conclusiones.

La gestión de la calidad ha dejado de ser un atributo del ámbito privado y se está convirtiendo en una filosofía de gestión pública, tomando en cuenta que la Administración Pública no es sino un servicio y el público su clientela.

La aplicación de modelos de gestión de la calidad en las instituciones del sector público juega un papel muy importante, debido a la incidencia de éste en la

economía y por el hecho de que los ciudadanos se han vuelto más exigentes, lo que conlleva para los Gobiernos la necesidad de legitimar lo público, por medio del rediseño de las instituciones, la mejora continua y el énfasis en un mayor rendimiento de sus instituciones.

Al fin de garantizar resultados en su gestión, el Programa Nutriendo al Ecuador, considera necesaria la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, a fin de lograr una atención oportuna y de calidad a sus públicos interno y externo. Del proceso de implementación se concluye:

- a) El proceso de entrega de alimentos incluye a varios actores además de los beneficiarios del Programa, por lo que cualquier propuesta de mejora deberá incluir también el cumplimiento de sus requerimientos. En este sentido, se considera que el establecimiento de Acuerdos de Niveles de Servicio permitirá llegar a un consenso en términos del nivel de servicios requeridos para garantizar la satisfacción de los beneficiarios del Programa y reducir la brecha entre la expectativa del servicio y la percepción de los usuarios.
- b) La investigación aplicada, con la finalidad de identificar las necesidades de mejora, a los niveles directivos, operativos y aliados locales, definió las líneas de acción a seguir.
- c) La Norma Internacional ISO 9004:2000 hace hincapié en la importancia de adoptar un enfoque basado en procesos que aporten valor y mida resultados, con la finalidad de mejorar la eficacia y eficiencia del sistema y por ende alcanzar la satisfacción de las partes interesadas. El nuevo proceso propuesto a través de una simulación, reduce el tiempo del proceso de 720 horas a 312 con un índice de valor agregado en porcentaje de tiempo de 67%, un índice de actividades que agregan valor de un 41% y un decremento notable de las actividades de preparación e inspección.
- d) La evaluación y seguimiento son insumos básicos para tomar decisiones y mejorar los resultados. El Programa Nutriendo al Ecuador ha desarrollado indicadores de gestión e indicadores operativos que ofrecen la posibilidad de medir la eficacia y la eficiencia del SGC; así como cumplir con los requerimientos exigidos por la Norma.

## 5.2 Recomendaciones.

- a) La propuesta de rediseño del Proceso de Entrega de Alimentos, que es el resultado de un diagnóstico exhaustivo y talleres de trabajo que involucraron a todos los dueños de procesos, reduce el tiempo total del proceso de 90 días a 39; para lo cual la inversión más importante será la incorporación de tecnologías de la

información y comunicación a las entregas de alimentos; así como la asignación de responsabilidades para otras mejoras propuestas que se podrán realizar de manera inmediata. En base a lo anterior, es importante que se asignen los recursos necesarios para el sostenimiento del sistema, los mismos que incluyen el dinero, los recursos físicos, humanos y el tiempo, para asegurarse de que el proceso no se detenga por la falta de alguno de estos.

- b) Para que la implementación del sistema de gestión de calidad propuesto para el proceso de entrega de alimentos se lleve a cabo exitosamente en el Programa Nutriendo al Ecuador, la Dirección Nacional deberá proporcionar evidencia de su compromiso en la implementación y mejoramiento continuo del sistema. Así también, la revisión por la Dirección, asegurará el seguimiento continuo de todo el sistema, según la guía propuesta en el capítulo correspondiente a la propuesta de implementación del SGC.
- c) Se recomienda involucrar a todo el equipo de trabajo en las diferentes actividades durante la implementación del SGC. La responsabilidad por el mejoramiento continuo y la satisfacción de los usuarios es de todos los miembros de la organización.
- d) El sistema de gestión de calidad deberá garantizar que las actividades se realicen de acuerdo a un estándar establecido, independientemente de quién o del momento en que se hagan; por lo que los procedimientos que dan formalidad al proceso de mejoramiento continuo, se encuentran adecuadamente documentados. El Sistema Gestión de Calidad que se propone, podrá convertirse en una buena herramienta de gestión, dependiendo de la voluntad política de la Dirección.

## 6. Agradecimientos.

Los autores agradecen a las instituciones participantes, en especial, a los gobiernos autónomos descentralizados que colaboraron con el levantamiento de la información.

## 7. Referencias.

- [1] Arango Viana, María del Pilar. "La calidad en la administración pública colombiana" Revista Centroamericana de Administración Pública. Colombia 2008.
- [2] Campos, Z del C. "El enfoque basado en procesos". Tecnología Aplicada a la Calidad S. A. de C. V., México 2003.
- [3] Carrillo, Ernesto, "Legitimidad o modernización de la administración pública en Gestión y Análisis de Políticas

- Públicas*”, septiembre de 1996/abril de 1997, Núm. 7 y 8.
- [4] Fernández Villarán, Ara. “*Diferentes enfoques de la gestión de Calidad*”, Editorial Lo Blanch, Asunción, Paraguay 2003.
- [5] Gryna Frank M.; Chua Richard C.H.; Defeo Joseph A. “*Método Jurán, análisis y planeación de la calidad*”, 5ta edición, 1993.
- [6] Harrington, H. James. “*Mejoramiento de los procesos de la empresa.*” Serie McGraw-Hill de Management., Colombia, Editora; Luz M. Rodríguez A., Colombia 1993.
- [7] Hernández Sampieri, Roberto et al. “*Metodología de la investigación*”. MacGraw- Hill. Colombia 1991.
- [8] Muñoz Machado, Andrés. “*La gestión de la calidad total en la administración pública*”. Ediciones Díaz de Santos S.A., Barcelona, España 1999.
- [9] Munch Galindo, Lourdes. “*Más allá de la excelencia y de la calidad total*”Ed. TRILLAS, México, 1998.
- [10] CamarasaCasterá, J. “*La Calidad en la Administración Pública*”,Murcia, abril 2004; recuperado el 02 de marzo de 2012, en:  
[http://www.educarm.es/templates/portal/imagenes/ficheros/revistaEducarm/9/revista8\\_02.pdf](http://www.educarm.es/templates/portal/imagenes/ficheros/revistaEducarm/9/revista8_02.pdf)
- [11] CLAD. “*Una nueva gestión pública para América Latina*” Venezuela, 1998, recuperado el 2 de marzo de 2012, en:  
<http://www.clad.org/documentos/declaraciones/una-nueva-gestion-publica-para-america-latina/view>
- [12] González Barroso, Fernando.Tema 8 :“*La Administración pública y calidad en el ámbito público. La evaluación de la calidad de los servicios públicos. Normas ISO y modelos de autoevaluación EFQM.*”; recuperado en:  
[http://empleopublico.jccm.es/empleopublico/c/document\\_library/get\\_file?uuid=48222740-98d8-45db-9edd-0e20ed042b71&groupId=10129](http://empleopublico.jccm.es/empleopublico/c/document_library/get_file?uuid=48222740-98d8-45db-9edd-0e20ed042b71&groupId=10129)
- [13] Moyado Estrada, Francisco. “*VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Gestión pública y calidad : hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público*”Lisboa, Portugal, Oct. 2002. En:  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043302.pdf>
- [14] Secretaría del ISO/TC 176/SC 2. Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad/Sistemas de la Calidad, “*Conjunto de documentos para la Introducción y el Soporte de la serie de normas ISO 9000: Orientación sobre los Requisitos de Documentación de la Norma ISO 9001:2008, 15 de octubre de 2008*”. En:  
[http://www.aenor.es/aenor/especial/iso9000/documentacion/ISO\\_TC%20176\\_SC%202\\_N%20525R2.pdf](http://www.aenor.es/aenor/especial/iso9000/documentacion/ISO_TC%20176_SC%202_N%20525R2.pdf)
- [15] Tanzi, Vito; “*El papel del Estado y la calidad del sector público*”, Revista de la CEPAL, N° 71, agosto de 2000, recuperado el 26 de marzo de 2012, en:  
<http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/8/19268/tanzi.pdf>