

GUSTAVO DANIEL DI PAOLO
 Docente/Consultor Universidad Nacional de
 La MATANZA-CEPEC- Universidad de
 Palermo (Argentina)
 Miembro de la Red de Expertos
 Iberoamericanos en Calidad



ARGENTINA

Nuestras Administraciones

Calidad integral y
 mejora continua
 en el entorno de
 una gestión
 estratégica
 participativa



INDICADORES DE CONTEXTO

País: Argentina	36.260.130 habitantes
Región/Provincia/Estado: Buenos Aires	13.827.203 habitantes
Municipio/Ciudad: La Plata	694.253 habitantes

PALABRAS CLAVE

*Gestión, Estrategia, Calidad
 Mejora, Participación*

RESUMEN

El sistema de Gestión de la Calidad Total se basa fundamentalmente en el factor humano, es decir, en el compromiso firme y activo de todos los funcionarios y empleados en el objetivo de la calidad. Es preciso establecer una dinámica de calidad que movilice la capacidad y actitud de las personas que componen la organización a favor de la misma. La Gestión de la Calidad Total supone un cambio cultural profundo, un proceso de mejora continua, un instrumento para mejorar la rentabilidad y satisfacción del ciudadano y del personal al servicio de la Administración, y un compromiso profundo con equipos de trabajo con entidad y objetivos precisos.

En el ámbito público es preciso integrar en una estrategia general las diferentes actuaciones y constatar la necesidad de profundizar en los sistemas de información y evaluación que permitan conocer el grado de adecuación de los niveles de calidad de los servicios públicos a las expectativas ciudadanas. Las estrategias se pueden desglosar en apartados de gran importancia tales como Proyectos para la mejora de las relaciones con los ciudadanos y la Calidad Total, que se pueden concentrar bajo la rúbrica de acercamiento al

ciudadano y que se exterioriza en Planes de Calidad, Cartas de Servicios, Simplificación administrativa, Ventanillas únicas; y Evaluación y seguimiento de los proyectos e iniciativas, que se pueden resumir en mejora continua de la calidad interna y externa: autoevaluación de las organizaciones públicas, comparación con modelos de excelencia, mejores experiencias y premios de calidad, encuestas y sondeos a los ciudadanos, y aseguramiento de la calidad mediante Normas ISO.

Este nuevo concepto de calidad total que involucra a todas las personas que trabajan en la organización como gestores de los procesos dinámicos de calidad, sería el destino final en el que se fundirían todas las teorías y experiencias de inspección y control, aseguramiento y gestión de la calidad. Para poder tangibilizar esta filosofía de la calidad total surgen los distintos Modelos de Excelencia y sus premios. Estos modelos pueden definirse como un conjunto de criterios agrupados en áreas o capítulos y que sirven como referencia para estructurar un plan de calidad que lleve a una organización o a una parte de la misma hacia la mejora continua de su gestión y sus resultados¹.

INTRODUCCIÓN

La gestión total de calidad (abreviada TQM, del inglés Total Quality Management) es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales. El TQM ha sido ampliamente utilizado en manufactura, educación, gobierno e industrias de servicio. Se le denomina «total» porque en ella se implica todo lo relacionado con la organización de la empresa y las personas que trabajan en ella. TQM está compuesta por tres paradigmas:

- Gestión: el sistema de gestión con pasos tales como planificar, organizar, controlar, liderar, entre otros.
- Total: organización amplia.
- Calidad: con sus definiciones usuales y todas sus complejidades.

En el concepto de calidad se incluye la satisfacción del cliente, y se aplica tanto al producto como a la organización. La calidad total pretende, teniendo como idea final la satisfacción del cliente, obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto, no sólo pretende fabricar un producto para

¹ Estos argumentos son desarrollados en detalle por Luis Cremades Ugarte y Marisa Valdenebro García en "Hacia la excelencia en las administraciones tributarias: la importancia del factor humano, 2ª edición, módulo IV: Las políticas de calidad y la gestión del cambio. Agencia Estatal de Administraciones Tributarias, Instituto de Estudios Fiscales, Fundación Ceddnet, y Centro Interamericano de Administraciones Tributarias.

venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal.

La experiencia ha demostrado que tras implantar un sistema de calidad se consiguen resultados tales como:

- Aumento en la satisfacción del cliente.
- Trabajo interno de la empresa más eficaz.
- Incremento de la productividad.
- Mayores beneficios.
- Menores costes.
- Mayor calidad en los productos elaborados.

La calidad de un producto es, por tanto, una consecuencia de cómo una empresa está organizada².

DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA DEL PROYECTO O EXPERIENCIA

El enfoque de la calidad total cree que es imprescindible imponer una nueva cultura en la organización para que todos sus integrantes e incluso los proveedores se involucren en la mejora continua de prácticas y procedimientos para así poder dar satisfacción a los clientes. En sintonía con lo expuesto, el modelo de la Carta Compromiso con el Ciudadano tiene como sustento principal el reconocimiento de que los ciudadanos deben recibir de manera persistente y organizada por parte de los organismos públicos respuesta a sus necesidades, inquietudes y derechos dentro del marco Estado - Ciudadanía. En correlato, el modelo propone desarrollar un Programa Carta Compromiso a efectos de mejorar la relación del Estado en cuanto prestador de servicios y administrador con los ciudadanos o últimos beneficiarios de la gestión de gobierno. Congruente con esa línea de pensamiento pretende con respecto a los ciudadanos:

- Potenciar su derecho a ser escuchados.
- Garantizar su derecho a ser informados.
- Satisfacer su derecho a ser respetados.
- Cumplir con su derecho a recibir respuestas y/o soluciones.

MEJORA CONTINUA

La mejora continua constituye uno de los pilares de la gestión de calidad. Por tanto, las organizaciones

deben aplicar internamente metodologías e instrumentos que permitan su adaptación a los cambios referidos, estableciendo objetivos cada vez más ambiciosos. Para ello, recopilan, estructuran y analizan información proveniente de clientes, empleados, proveedores, otras organizaciones del sector, así como de la normativa o regulación que les resulte de aplicación. En la práctica, los resultados de realizar en la organización un proceso de autoevaluación con cualquiera de los modelos de Excelencia, así como del seguimiento, la medición y el análisis de los procesos incluidos dentro del ámbito de un sistema de gestión de la calidad (incluyendo el análisis de las encuestas y también de las quejas y sugerencias), nos arrojarán algunas debilidades de la organización, que sería preciso corregir. Las organizaciones se encontrarían en la fase ACTUAR (act) del ciclo PDCA o Ciclo de Shewart, en la que deben intervenir en el proceso para solucionar los problemas de calidad, analizando las intervenciones factibles dentro del ámbito concreto de actuación y de los recursos disponibles. Para ello deben identificar las áreas de mejora críticas, establecer prioridades, para planificar e implantar las acciones de mejora que sean necesarias.

En definitiva, la mejora de una organización puede ser definida como un proceso que conduce al logro de un nuevo nivel de calidad, superior a cualquier otro conseguido antes. Para que las organizaciones puedan alcanzar su mejora continua, mediante la revisión de sus objetivos y el establecimiento de otros objetivos más ambiciosos, existen dos formas complementarias entre sí. Por un lado, en la organización, cuando hablamos de mejora nos estamos refiriendo a aquella que a través de pequeños pasos, nos conduce a una situación distinta, pero existe otro camino más rápido para alcanzar la mejora, que también puede emprender la organización, asociado normalmente a la innovación.

Las mejoras de los procesos pueden producirse de dos formas, de manera continua o mediante reingeniería de procesos. La mejora continua de procesos optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso. La reingeniería, por el contrario, se aplica en un espacio de tiempo limitado y el objetivo es conseguir un cambio radical del proceso sin res-

² http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_total_de_calidad.

petar nada de lo existente. Para la mejora de los procesos, la organización deberá estimular al máximo la creatividad de sus empleados y además deberá adaptar su estructura para aprovecharla al máximo. Así, debe conseguir que sus empleados estén motivados, satisfechos con su trabajo y con su pertenencia a la organización y comprometidos con la mejora. Además se fomentará el trabajo en equipo. La organización también deberá disponer de los adecuados mecanismos de delegación de autoridad y “empowerment” que estimulen a los empleados a adoptar e implantar iniciativas para la mejora de los procesos³.

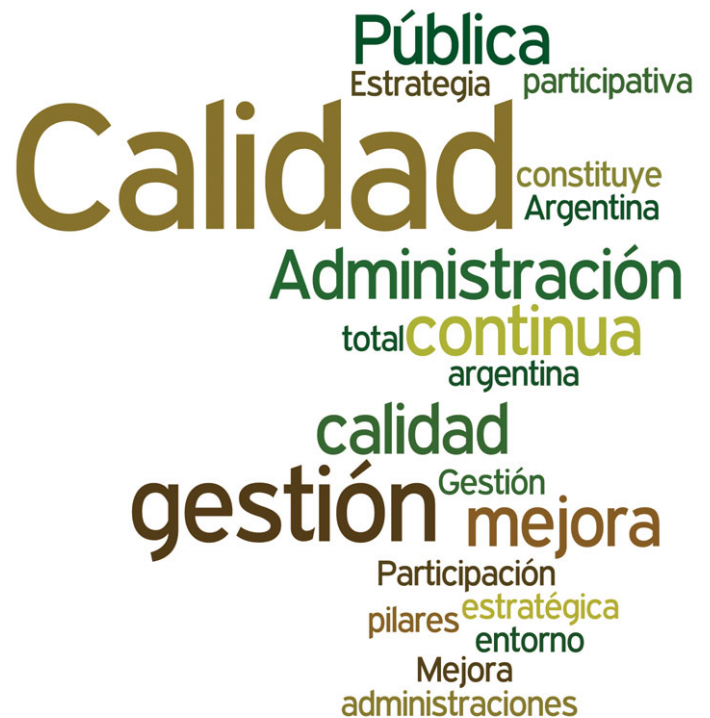
El concepto de mejora cubre hasta qué punto las mediciones y la información extraída de las actividades relacionadas con el aprendizaje y la creatividad se explotan para identificar mejoras, así como para planificarlas e implantarlas, reflejando, cuando quepa, el pensamiento innovador⁴.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En correlato, la Planificación Estratégica de la Calidad es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos de la calidad. Los objetivos perseguidos con la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- Proporcionar un enfoque sistemático.
- Fijar objetivos de calidad.
- Conseguir los objetivos de calidad.
- Orientar a toda la organización.
- Ser válida para cualquier periodo de tiempo.

La Planificación Estratégica requiere una participación considerable del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan de negocio y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para, en primer lugar, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos; en segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones, y, en tercer lugar, asignar respon-



sabilidades para desarrollar dichas acciones. Los beneficios derivados del proceso de planificación son:

- Alinear áreas clave de negocio para conseguir aumentar la lealtad de clientes, el valor del accionista y la calidad y a su vez una disminución de los costes.
- Fomentar la cooperación entre departamentos.
- Proporcionar la participación y el compromiso de los empleados.
- Constituir un sistema sensible, flexible y disciplinado.

Por ende, los principales elementos dentro de la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- La Misión, cuya declaración clarifica el fin, propósito o razón de ser de una organización y explica claramente en qué negocio se encuentra.

³ Consuelo Hidalgo Gómez. *Gestión de la Calidad en la Administración Pública*, 6ª edición. Módulo 4: La gestión por procesos- Fundación CEDDET- INAP de España.

⁴ *Gestión de la Calidad en la Administración Pública*, 6ª edición. Módulo 6: La Excelencia. Modelos de Excelencia. El Modelo EVAM. Fundación CEDDET- INAP de España.



- La Visión, que describe el estado deseado por la empresa en el futuro y sirve de línea de referencia para todas las actividades de la organización.
- Las Estrategias Clave, principales opciones o líneas de actuación para el futuro que la empresa define para el logro de la visión.

En definitiva, el liderazgo en calidad requiere que los bienes, servicios y procesos internos satisfagan a los clientes. La planificación de la calidad es el proceso que asegura que estos bienes, servicios y procesos internos cumplen con las expectativas de los clientes. La planificación de la calidad proporciona un enfoque participativo y estructurado para planificar nuevos productos, servicios y procesos. Involucra a todos los grupos con un papel significativo en el desarrollo y la entrega, de forma que todos participan conjuntamente como un equipo y no como una secuencia de expertos individuales. La planificación de la calidad no susti-

tuye a otras actividades críticas involucradas en la planificación. Representa un marco dentro del cual otras actividades pueden llegar a ser incluso más efectivas. El proceso de planificación de la calidad se estructura en seis pasos:

- Verificación del objetivo. Un equipo de planificación ha de tener un objetivo, debe examinarlo y asegurarse de que está claramente definido.
- Identificación de los clientes. Además de los clientes finales, hay otros de quienes depende el éxito del esfuerzo realizado, incluyendo a muchos clientes internos.
- Determinación de las necesidades de los clientes. El equipo de planificación de calidad tiene que ser capaz de distinguir entre las necesidades establecidas o expresadas por los clientes y las necesidades reales, que muchas veces no se manifiestan explícitamente.
- Desarrollo del producto. (bienes y servicios). Basándose en una comprensión clara y detallada de las necesidades de los clientes, el equipo identifica lo que el producto requiere para satisfacerlas.
- Desarrollo del proceso. Un proceso capaz es aquél que satisface, prácticamente siempre, todas las características y objetivos del proceso y del producto.
- Transferencia a las operaciones diarias. Es un proceso ordenado y planificado que maximiza la eficacia de las operaciones y minimiza la aparición de problemas.

La estructura y participación en la planificación de la calidad puede parecer un aumento excesivo del tiempo necesario para la planificación pero en realidad reduce el tiempo total necesario para llegar a la operación completa. Una vez que la organización aprende a planificar la calidad, el tiempo total transcurrido entre el concepto inicial y las operaciones efectivas es mucho menor⁵.

AUTOEVALUACIÓN ORGANIZACIONAL. AUTOEVALUACIÓN, MEJORA Y PLANIFICACIÓN

Como se ha mencionado, el principal motivo por el que una organización decide autoevaluarse frente a un modelo de excelencia es el de iniciar la aplicación de

⁵ Este concepto es desarrollado en mayor grado de detalle por Juan José Camarasa Casterá, Inspector General de Servicios de la CARM, Profesor del Master de Calidad de la Escuela de Negocios de la Universidad de Murcia, y Socio fundador del Instituto Murciano para la Excelencia "IMEX" en "La Calidad en la Administración Pública".

un ciclo de mejora continua. La autoevaluación en sí misma sólo proporciona un diagnóstico que no genera automáticamente mejoras en la organización. Aunque sea necesario contar con un diagnóstico detallado que identifique los puntos fuertes y las áreas de mejora en las diferentes dimensiones de la organización, no es suficiente para hacerla mejorar. Para ello es preciso traducir los puntos débiles u oportunidades de mejora en acciones correctoras concretas, mediante la definición, implantación y revisión de proyectos de mejora. La autoevaluación es un proceso continuo y circular que debe repetirse periódicamente para comprobar si se han corregido las deficiencias detectadas anteriormente e identificar nuevas áreas de mejora que, a su vez, darán lugar a nuevos proyectos y así sucesivamente.

Cuando una organización se autoevalúa conscientemente por vez primera conviene que asuma cierta tolerancia a la frustración, porque normalmente los resultados pueden parecer muy negativos al mostrar demasiados aspectos mejorables. Por ello, es especialmente importante para evitar el desaliento y la desmotivación fijar las prioridades de mejora de la organización. Siempre hay que tener presente que la autoevaluación y la mejora continua no son ejercicios decorativos y ajenos al proceso general de planificación, sino que, como se ha dicho, deben integrarse en el mismo para establecer sus objetivos prioritarios y estrategias. La mejora continua constituye uno de los pilares de la gestión de calidad. En efecto, los resultados de realizar en la organización el proceso de autoevaluación nos arrojará algunas debilidades de la organización, que sería preciso corregir a través de una acción de mejora⁶.

El motivo principal por el que se autoevalúa una organización según un modelo de gestión reconocido debe ser el de instalarse en un proceso de mejora continua. No obstante, el proceso de autoevaluación es sólo un diagnóstico que no consigue por sí mismo

EL PRINCIPAL MOTIVO POR EL QUE UNA ORGANIZACIÓN DECIDE AUTOEVALUARSE FRENTE A UN MODELO DE EXCELENCIA ES EL DE INICIAR LA APLICACIÓN DE UN CICLO DE MEJORA CONTINUA

mejorar el ámbito evaluado. La autoevaluación ofrece un diagnóstico exhaustivo, como imagen instantánea del estado de la organización en un momento determinado, mostrando una serie de puntos fuertes, áreas de mejora y una puntuación. Nada cambiará en la organización si no se actúa con las oportunas acciones correctoras⁷.

CONCLUSIONES

1. En la actualidad, el concepto de Calidad Total, representa un avance en el concepto de calidad integral, viniendo a sintetizar los anteriores y avanzando en una nueva concepción propiciada por la gestión y dirección participativa ("Management") y que abarca a todas las actividades de la organización y a todos sus empleados. La calidad extendida a todas las áreas funcionales -diseño, producción, marketig, ventas, entre otras- es responsabilidad de todos los empleados que integran la organización, desde la gerencia hasta la producción, prima el trabajo en equipo mediante el funcionamiento de equipos de calidad siendo la satisfacción de las expectativas del cliente la idea básica de la Gestión de la Calidad Total, esto es, el cliente es el centro referencial de la actividad de la organización⁸.

⁶ Agencia estatal de evaluación de las políticas públicas y la calidad de los servicios *El modelo iberoamericano de excelencia en la gestión aplicado a la Administración Pública*, 2ª edición y ANA CORCES PANDO *Gestión de la Calidad en la Administración Pública*, 6ª edición. MÓDULO 6. LA EXCELENCIA. MODELOS DE EXCELENCIA. EL MODELO EVAM -Fundación CEDDET- INAP de España.

⁷ Ana Corces Pando. *Gestión de la Calidad en la Administración Pública*, 6ª edición. Módulo 6: La Excelencia. Modelos de Excelencia. El Modelo EVAM.

⁸ Este concepto es desarrollado en mayor grado de detalle por Juan José Camarasa Casterá, Inspector General de Servicios de la CARM, Profesor del Master de Calidad de la Escuela de Negocios de la Universidad de Murcia, y Socio fundador del Instituto Murciano para la Excelencia "IMEX" en "La Calidad en la Administración Pública".

2. El plan de acción de calidad debe ser realista y lograr la implicación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la persecución de los objetivos de mejora. La actitud global precisa es desarrollar una política que pueda ser aceptada por todo el personal, que sea compatible con la formulación de políticas y estrategias de calidad puntuales en cada unidad o departamento. Por ello, debe integrar un programa anual de calidad con objetivos claros y expresión de las ayudas precisas para su consecución (formación, recursos humanos, financieros y materiales).

3. Es importante que los objetivos sean cuantificables y estudiar la implantación de Grupos de mejora. La estrategia de calidad adoptada habrá de ser explicada a todos los niveles de la organización, de cara a sensibilizar a todo el personal en la importancia de las políticas de calidad para la mejora. Los directivos han de implicarse de manera activa en esta difusión interna, que habrá de ser apoyada por sesiones informativas, documentos y otras vías para hacer llegar los valores culturales de la calidad a toda la organización. Se trata de adiestrar al personal en la gestión de calidad y en las técnicas de identificación, análisis y resolución de problemas en la organización, y establecer estructuras compensatorias, es decir, esquemas de motivación y reconocimiento del personal en las acciones de calidad, de forma que las iniciativas y sugerencias del personal se aprovechen y sean utilizadas eficazmente. Las estructuras organizativas orientadas hacia la calidad han de prestar más atención a los niveles de mando intermedios, descentralizando, en la medida de lo posible, la toma de decisiones, para facilitar el compromiso y la autonomía, imprescindibles para la mejora. Se trata de otorgar autoridad y poder a quien lo necesita para aplicar iniciativas de calidad. Para poner en marcha las innovaciones y gestionar el cambio es vital contar con una amplia participación. Es preciso generar espíritu de mejora y generar compromiso por el logro de los objetivos comunes, integrando al personal en equipos de trabajo, dado que a mayor participación suele corresponder mayor integración.

4. No es pensable acometer siempre grandes cambios organizativos, es más oportuno instalar en la organización la noción de mejora continua y de que cada pequeña mejora cotidiana es un gran avance. Los planes de acción se componen de multitud de acciones coordinadas que acaban generando cambios relevantes en cualquiera de los aspectos y áreas de la organización.

La autoevaluación ofrece un diagnóstico exhaustivo, como imagen instantánea del estado de la organización en un momento determinado, mostrando una serie de puntos fuertes, áreas de mejora y una puntuación. Nada cambiará en la organización si no se actúa con las oportunas acciones correctoras

5. La Calidad Total requiere un estilo administrativo diferente, que promueva la participación del personal en el mejoramiento continuo. Una mejora en este campo obliga a incidir en la formación y motivación del personal en contacto con el ciudadano que es la cara de la Administración Pública para el ciudadano. Los esfuerzos individuales son imprescindibles, pero el éxito en las políticas de calidad y en los procesos de mejora ha de basarse en la acción coordinada, el trabajo en equipo, en motivar al personal de la Administración para que se esfuerce en mejorar la imagen de la unidad concreta en la que desempeña su labor, en estimular la sana competencia interna por mejorar los productos, los procesos y los servicios.

6. La calidad no puede ser considerada de forma estática, ya que está en constante cambio como también lo están las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Lo que hoy es un producto o proceso de calidad puede no serlo mañana. Esta tarea de motivar y estimular al personal corresponde a los directivos de la Administración, que deben aprovechar las iniciativas de todas las personas cualquiera que sea el puesto de trabajo que ocupen, fomentando la

comunicación de abajo hacia arriba, el reconocimiento, la presentación de sugerencias de mejora y la participación.

7. El estilo de liderazgo para la calidad ha de ser eminentemente participativo. Los programas de calidad deben ser conocidos y comprendidos por todas las personas que deben hacerlos posibles, haciendo hincapié en que se trata de conducir a una mejora de la calidad y no a intensificar los controles en el trabajo realizado. La consideración global de eficacia en la Administración necesita ser materializada en organizaciones, procedimientos, políticas, técnicas y medios humanos capaces de actuar compaginando calidad en el servicio público y eficiencia en el uso de los recursos públicos. Estos factores requieren en las condiciones actuales de fórmulas de interacción y coordinación adecuadas entre los diversos agentes públicos, el mercado y los ciudadanos. El concepto de calidad es muy difícil de acotar dado que evoluciona con las necesidades del momento⁹.

BIBLIOGRAFÍA

1. SUBIRATS, JOAN (1994), "Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración". Ministerio para las Administraciones Públicas. Secretaría General Técnica. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid, España.
2. KLIKSBURG, BERNARDO (1989), "Hacia un nuevo paradigma en Gestión Pública". Programa de las Naciones Unidas de Asistencia al CLAD. Buenos Aires, Argentina.
3. ANSOFF, IGOR H. (1997), "La Dirección Estratégica en la práctica empresarial". Segunda Edición. Addison Wesley Longman. México.
4. MARTÍNEZ NOGUEIRA, ROBERTO (1995), "Análisis de Políticas Públicas". Doc. 22/95. FORGES. Buenos Aires, Argentina. Septiembre de 1995.
5. KRIEGER, MARIO (2001), "La recreación del Estado y la modernización de la gestión pública". Documento presentado en el Congreso Argentino de Administración Pública en Rosario, Octubre de 2001.
6. NIOCHE, JEAN PIERRE (1995), "De la evaluación al análisis de políticas públicas". Cuadernos de Administración, Universidad Javeriana.
7. RUIZ LÓPEZ JOAQUÍN, CORCES PANDO ANA (2008), "El modelo iberoamericano de excelencia en la gestión aplicado a la Administración Pública", 2ª edición. Agencia estatal de evaluación de las políticas públicas y la calidad de los servicios de España, Fundación Ceddret.
8. ALBI, E., GONZÁLEZ-PÁRAMO, J.M. y GUILLEN LOPEZ (1997), "Gestión Pública: fundamentos. Técnicas y Casos". Editorial Ariel.
9. POLLIT, C. (1993), "El gerencialismo y los servicios públicos. La Experiencia Anglo-Norteamericana". Instituto de Estudios Fiscales, Madrid.
10. MINTZBERG, HENRY. (1973) "The nature of managerial work". Nueva York, EEUU.
11. KLILSBURG, BERNARDO. (1989) "Gerencia Pública en tiempo de incertidumbre". INAP, Madrid.
12. CREMADES UGARTE LUIS, VALDENEBRO MARISA, GARCÍA BÁRBARA SILVAR FORMOSO (2005), "Hacia la excelencia en las Administraciones Tributarias: la importancia del factor humano". 2ª edición. Módulo I: "La comunicación integral", Módulo II: "La gestión pública y el perfil del directivo público". Módulo IV: "Las políticas de calidad y la gestión del cambio". Agencia Estatal de Administraciones Tributarias, Instituto de Estudios Fiscales, Fundación Ceddret, Centro Interamericano de Administraciones Tributarias.
13. BIZCARRONDO, ANGEL (1992), "Jornadas sobre calidad total en los servicios públicos y en la empresa". MAP, España.
14. FEIGENBAUM, A. V. (1992): "Control total de la calidad". México. CECSA.
15. JAMES, P. (1997), "Gestión de la Calidad Total. Un texto introductorio". UK. Prentice Hall.
16. JURAN, J.M. (1990), "Juran y el Liderazgo para La Calidad". 1a. Ed. Madrid, España.

⁹ Estos argumentos son desarrollados en detalle por Luis Cremades Ugarte y Marisa Valdenebro García en "Hacia la excelencia en las administraciones tributarias: la importancia del factor humano, 2ª edición, módulo IV: Las políticas de calidad y la gestión del cambio. Agencia Estatal de Administraciones Tributarias, Instituto de Estudios Fiscales, Fundación Ceddret, y Centro Interamericano de Administraciones Tributarias.