

Revista

APORTES

*para el Estado y la
Administración Gubernamental*

POR QUE IMPLANTAR UNA GESTION TOTAL DE CALIDAD. SISTEMA DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD PARA EL SECTOR PUBLICO

Lic. Adriana Silvia Berini

Ing. Armido Bonelli

Dr. Juan Carlos Debarnot

Arqta. Cristina Solanas

Los autores son Administradores Gubernamentales Secretarios Técnicos del Premio Nacional a la Calidad para el sector público desde su creación. Autores del cuadernillo Guía del Premio en su primera versión 1994 y 2° edición 1995, y responsable del Programa de Gestión de la Calidad para el sector Público.

POR QUE IMPLANTAR UNA GESTION TOTAL DE CALIDAD

Cuando hablamos de calidad, lo primero que tal vez acuda a nuestras mentes es qué significa para cada uno de nosotros la palabra "Calidad". Con qué objetos, personas, bienes, servicios, podemos asimilarla como ejemplo de aquello que satisface nuestras necesidades y expectativas. Es en este sentido y no otro con el que desde nosotros mismos, con nuestro archivo de experiencias y sensaciones podemos definir la palabra, pues fundamentalmente tenemos una percepción que es subjetiva de las cualidades de un producto o de un servicio.

Los productos y servicios de calidad satisfacen, sorprenden o deleitan, según el grado en que exceden nuestras expectativas y en cada "momento de verdad" calificamos ese grado de calidad que percibimos.

Para que esta percepción se transforme en concepto y como tal en algo tangible o identificable debe existir tras esto un sistema estable a nivel organizativo, cuyo comportamiento sea predecible tanto en función de los procesos como de los sistemas inherentes a la propia organización. Sistemas que eliminen una a una las causas especiales de los problemas de gestión en mérito a lograr la eficiencia y eficacia buscada y fundamentalmente enfocando hacia la satisfacción del cliente, esa persona que se acerca para solicitar un servicio o recibir un producto, como eje central de todas las acciones.

Cuando hablamos de Calidad no podemos dejar de introducirnos en la filosofía del Dr. W Edwards Deming, "Padre de la Calidad" observando su naturaleza creativa, atentos a aceptar que existen formas radicalmente distintas de organizar los asuntos e incumbencia de las organizaciones, las tareas diarias y el trabajo de la gente.

Como experto en estadística el Dr. Deming buscó fuentes de mejoramiento constantes. En vista de que los métodos estadísticos que él aplicaba no perduraban en la industria americana de telecomunicaciones y armamentos, reflexionó acerca de las causas de dicho fracaso y la forma de evitarlo en el futuro. Llegó a la conclusión de que lo que se necesitaba era una filosofía básica de la administración que fuera compatible con los métodos estadísticos. Estaba dispuesto a enseñar esos principios, cuando los ingenieros japoneses lo llamaron en 1950, apenas concluida la Segunda Guerra Mundial.

El control estadístico de procesos dio paso al Total Quality Control (Control Total de Calidad), que involucraba a la gerencia y a todos los empleados en la búsqueda de la Calidad. Pasó así a incorporarse el concepto de Satisfacción del Cliente como centro del despliegue de todo el proceso de gestión empresarial.

Calidad tiene entonces significado en función de ese Cliente --Usuario Consumidor-- Contribuyente.

Ya entrada la década de los noventa se convirtió en la niña mimada de muchas organizaciones constituyéndose en la estrategia sostenida de gestión para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia buscadas. Un elemento común y central que ha dado impulso a los procesos de mejoramiento continuo y al incremento de la productividad.

Lee Iacocca, considerado uno de los más exitosos empresarios de los Estados Unidos dice: "... todos los días cuando voy a trabajar, uno de mis principales caballos de batalla es el de dar más calidad al automóvil. Se lo he dicho más de cien veces a mis colaboradores: la única seguridad en el empleo que puede ofrecer esta compañía deriva de la calidad, la productividad y la satisfacción del cliente". "...si alguien duda que la falta de calidad le cuesta a la industria estadounidense mucho dinero, que considere la estadística siguiente: uno de cada cuatro obreros fabriles no produce nada en absoluto, sino que dedica toda la jornada a reparar los errores de los demás obreros".

"...Nuestros clientes trabajan mucho para ganarse la vida y nosotros nos llevamos una buena porción de su ahorro a cambio de algo que, según les contamos, va a hacerles felices durante años. Si no se cumplen esas expectativas, ellos no dejarán de decírnoslo y en voz bien alta. Sabemos quién es que decide si somos o no los mejores: es el consumidor. Hay que escucharlo con atención o moriremos. Quizás el cliente no sepa lo que se necesita para obtener calidad, pero está en condiciones de juzgar los resultados....".

Calidad no es algo que se pueda comprar, sino algo que se debe alcanzar a través de las personas. Es también una poderosa herramienta para ganar dinero y para hacer significativos ahorros. Indica también el cambio necesario para sobrevivir en el mundo moderno, ya que el cambio demanda una velocidad de respuesta lo suficientemente rápida como para igualar la acelerada velocidad de éste. Es una elección entre lo rápido y lo inerte. La posibilidad de adecuar las organizaciones a contextos turbulentos en tiempos de crisis, tanto en el entorno de las organizaciones como dentro de ellas.

Las crisis se enfrentan de diferentes maneras: no haciendo nada (es la respuesta pasiva), haciendo algo como mínima respuesta que siempre llega tarde y que genera una muerte anunciada, haciéndolo todo, para crear la falsa ilusión de que con sucesivas reorganizaciones se estará enfrentando al cambio (es el como si cambiáramos, pero en realidad no lo hacemos) y una cuarta alternativa que es iniciar una Gestión Total de Calidad la que puede constituirse en un hito para una organización.

Cuando un proceso de mejora pasa de ser un escrito en un papel a tener un soplo vital infundido por gerentes y trabajadores, todos se convierten en actores claves del proceso, sus valores se transmiten y se practican en el trabajo diario, sus pronto resultados se visualizan en el clima interno de la organización, en la satisfacción de los clientes tanto internos como externos y en el espíritu de creatividad y orgullo por el trabajo realizado.

Posee el beneficio de volver "grande" a la gente "pequeña", a los desconocidos artesanos que día a día con su tarea, participan en la producción de bienes y servicios en la economía de un país. Calidad es lo que nos permite comprar los alimentos, mandar a nuestros hijos a la escuela o aspirar a tener una auto, y ella concierne a todos y es de todos.

Sin embargo implantar estos principios no es sencillo. Cada unidad, ente, organismo, empresa tanto grande, mediana o pequeña o cualquier unidad productiva posee algo que la hace distintiva entre ellas mismas y aún con otras de diferente actividad. Esto se llama GENTE, personas que conforman el activo más importante de la organización, seres únicos que participan y construyen el clima de creencias, conjeturas, tabúes, convenciones, sabiduría popular, aceptación, todo lo cual crea un ambiente psicológico llamado CULTURA que condiciona las reacciones y actitudes, modera el comportamiento y guía la acción.

"La Calidad no está en las cosas que hace la Gente sino en la Gente que hace las cosas"

Cuando se decide aplicar una gestión total de calidad se debe estar seguro de poder sostener en el tiempo los esfuerzos de calidad y por sobre todo estar dispuestos a aceptar el cambio en las mentes de las

personas que participan de ella.

Deming decía que la gerencia crea los sistemas en los cuales las personas desarrollan sus actividades, por lo tanto las personas no son culpables de los errores. Sólo un 15% de estos errores pueden ser adjudicados a fallas humanas. No es posible solucionar con los sistemas organizacionales perversos de hoy los problemas de mañana, problemas surgidos al amparo y como resultado de esos mismos sistemas.

Esta gerencia tradicional o retroactiva se concentra en el producto final sin ver el proceso. Cuando los sistemas que sostienen los procesos nacen errados, es muy difícil que obtengamos productos y servicios de calidad y aunque se crea que pese a todo se aprende mejor de la experiencia, como dice Peter Senge en su libro "La Quinta Disciplina": "... No siempre experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes...". Las decisiones positivas o negativas más críticas de las organizaciones tienen consecuencias en todo el sistema y se extienden durante años o décadas.

Los managers, las más de las veces luchan en defensa de su "territorio" y cuando enfrentan el cambio hacia un modelo de Gestión de Calidad, deben aceptar el integrarse en equipos enfocando la organización hacia afuera, es decir escuchando y satisfaciendo a sus clientes.

Calidad no es voluntarismo, es trabajo profundo y constante que se sostiene sobre valores básicos que deben ser definidos por la organización antes de comenzar una gestión ya que necesitan ser comprendidos y transferidos a todos: trabajo en equipo, mejora continua, liderazgo participativo, el acento puesto en la gente, satisfacción del cliente y educación permanente, son valores sustantivos para la iniciación y sostenimiento de un proceso de mejora continua.

Sin embargo, concomitante con estos valores habrá que declarar la VISION COMPARTIDA.

Pocas fuerzas de los hombres son tan poderosas como la declaración de una visión compartida. Son imágenes que lleva la gente de una organización en su corazón y en su pensamiento.

La visión crea un vínculo común y tiene la virtud de brindar coherencia a actividades desarticuladas así como la seguridad de tener aspiraciones comunes y compartidas por todos. El valor de una visión está dado por conectar a la gente de una organización en una tarea importante, singular y nueva. Brinda energía para el logro de las metas que conciernen a cada uno profundamente.

Es por ello que la visión de una organización debe ser declarada por todos y no por un grupo, puesto que darse esto último sólo genera acatamiento soslayando el compromiso. Cuando en una organización se declara una visión compartida ella refleja el sentir y el pensar individual, elevando las aspiraciones de todos.

Se pasa de la visión de "ellos" a la "nuestra" y ésto tiene tal poder que se modifica la relación de la gente entre sí y con la organización. Se construye una identidad común y se establece firmemente el propósito que guiará las acciones.

Toda la sinergia de la organización se pone al servicio de la creatividad y la innovación para encarar los desafíos y las oportunidades de mañana. Esa declaración de la visión debe ser por sobre todas las cosas sincera, ya que habrá que vivir con arreglo a ella y a los valores compartidos.

Hasta aquí hemos realizado una sintética fundamentación acerca de qué es y bajo qué condiciones mínimas se puede encarar una gestión de este tipo. No hemos hecho diferenciación entre organizaciones públicas o privadas ya que entendemos que estos principios son asimilables a una u otra.

Para el caso de los administradores de los recursos estatales, los beneficios de encarar una Gestión de Calidad en el universo de los organismos públicos será de fuerte impacto en la Gestión Total de Estado, sin dejar de aclarar que ya existen organizaciones que están llevando a cabo una gestión de calidad, tal como referiremos más abajo.

Para ampliar este punto haremos referencia a la Ley 24.127 que el Honorable Congreso de la Nación sancionara en 1992 por la cual se instituyó el PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD, para el sector público y privado.

Consideramos que este Premio es una herramienta idónea para difundir técnicas de gerenciamiento a

todas las organizaciones argentinas a fin de aumentar los logros de sus gestiones, teniendo como fin último mejorar el nivel de vida de los habitantes a través del aumento de la productividad y de la competitividad, en vías a obtener la excelencia de los productos y servicios que se generan en la esfera estatal.

El Premio registra antecedentes mundiales en Japón, la Unión Europea, los Estados Unidos con la institución del premio Malcom Baldrige y en nuestro caso específico para el sector público en el Presidential Quality Award de EE.UU, el que es otorgado por el Instituto Federal de Calidad, a los organismos federales.

Si bien nuestro Premio es uno solo, los criterios de evaluación son algo diferentes para ambos sectores, por ello cada uno tiene sus propias bases. En el caso de la Administración Pública, la Secretaría de la Función Pública en tanto autoridad de aplicación del Premio, a través de la Secretaría Técnica del Premio elaboró su propio Cuadernillo Guía el que contiene no sólo los criterios de evaluación, sino el sistema de selección de los Jueces y Evaluadores, el Glosario de Términos utilizados, las condiciones que deben cumplir los aspirantes al Premio, sus derechos, tales como el de recibir un informe de retroalimentación al cierre del proceso de evaluación y toda otra información atinente al sistema del mismo.

En el año 1994 fueron premiados dos organismos públicos y dos empresas del sector privado, ellas fueron: LA MUNICIPALIDAD DE MAIPÚ DE LA PROVINCIA DE MENDOZA Y EL HOSPITAL ZONAL DE AGUDOS "GRAL: MANUEL BELGRANO", VILLA ZAGALA, PARTIDO DE SAN MARTÍN DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES, y las empresas Xerox y Cibié de Argentina para el sector privado. El Premio consistente en un trofeo y un diploma fue entregado por el Sr. Presidente de la Nación en el Salón Blanco de la Casa de Gobierno.

Ambos ganadores obtuvieron resultados financieros importantes para sus organizaciones y dan acabado testimonio de que esta nueva filosofía de la administración puede ser aplicada con éxito. En este sentido la Municipalidad de Maipú presentó un novedoso presupuesto por resultados que resultó una excelente herramienta de planificación y control de gestión. A partir de ella se logró una reducción en los gastos que produjo un ahorro de \$ 170.478 en personal. En el rubro de bienes de consumo, la reducción alcanzó al 14% del total del crédito presupuestado, lo cual significó un ahorro de \$ 162.293. En el rubro servicios la merma alcanzó al 11 % de lo presupuestado: \$ 221.067. En bienes de capital la rebaja fue del 7%. Con el crédito obtenido de \$ 102.854 el Municipio adquirió diversos vehículos para satisfacer necesidades de la comuna.

La recaudación de 1993 superó a la realizada durante 1992: en el rubro tasas municipales se llegó a un 15% de incremento respecto del ejercicio del año anterior. Podría suponerse que esta disminución de gastos se tradujo en una menor cantidad y calidad en los servicios para el contribuyente, sin embargo, durante 1993 participaron 1500 alumnos en olimpiadas deportivas, tales como las olimpiadas de escuelas primarias rurales, en comparación a los 800 participantes del año anterior, lo mismo sucedió en el rubro de artes y artesanías.

En la atención de pacientes en los centros de atención municipales se pasó de 27767 a 42.191 en atenciones paramédicas. En medicina preventiva se trataron 14506 personas contra 4849 del año anterior.

Las personas beneficiadas con los programas de promoción social fueron 460 en 1993 y 680 en 1994. Los programas de bacheo de las calles que en 1992 sumaron 45.920 m², en 1993 ascendieron a 53.160 m².

Aplicando conceptos de Calidad Total, el Municipio logró reducir los tiempos de atención al contribuyente de 24 a 18 minutos en 1991, a entre 8 y 12 minutos en 1993. Para 1994 su meta era llegar a los 5 minutos. Asimismo los recursos destinados a promover la cultura de la calidad en la comunidad ascendieron de \$ 10.000 en 1992 a 566.300 en 1994. Los mismos fueron aplicados a la realización de jornadas, cursos, charlas, visitas guiadas, etc.

El Intendente de Maipú Prof. Francisco García dice: "Somos concientes que nuestro contribuyente es un cliente cautivo, pero con el tiempo nos va a exigir cada vez más y éste es el mejor reaseguro para mejorar el proceso, para que nadie se quede parado". "... Este es un desafío en la conducción del Municipio, rompe con viejos modelos políticos, que no siempre responden a las verdaderas necesidades de la gente. Las personas, la comunidad nos piden en este tiempo un Municipio diferente, que dé respuestas rápidas y el clientes a las necesidades y expectativas que ellos mismos generan. No se puede tener un producto final de calidad, si las personas que están involucradas en el proceso no trabajan a conciencia...con calidad".

Vale también dar a conocer que el Intendente ganó en las últimas elecciones con el 73% de los votos, siendo

el intendente más votado a nivel país.

En el caso del Hospital Belgrano, el mismo atiende las necesidades de unos 120000 habitantes de la región sanitaria V la que comprende a los populosos partidos de Zárate, Campana, Islas, Escobar, Tigre, Gral. Sarmiento, Exaltación de la Cruz. y otros. Tiene 176 unidades de internación y 479 personas de planta. Adoptó una organización por Cuidados Progresivos de Pacientes (CPP) que consiste en agruparlos ya no por especialidad, sino por el grado de atención que necesitan.

Se determinaron tres niveles de cuidados: intensivos, intermedios, y mínimos. Cada Sala tiene un equipo médico de cabecera. Cuando producida una emergencia, hace tiempo atrás, de un centro materno infantil, merced a esta nueva organización del Hospital, pudieron transformar una sala de cuidados intermedios, en maternidad en el plazo de una hora.

El sistema hace más flexible la utilización de todos los recursos, evitando por ejemplo el no poder internar a un paciente en una sala de especialidad que esté completa, cuando hay otras camas libres.

Desde hace cuatro años el Hospital formó una Red Interinstitucional e Intersectorial, que reúne a más de veinticinco profesionales de escuelas primarias, centros de salud, juzgados de menores, y entidades intermedias. Todas las comisiones se reúnen una vez al mes y cada una lo hace una vez por semana para atender a la población infanto juvenil.

La medición de la satisfacción de los "clientes" se determina mediante encuestas. Los datos indican que más del 67% de los pacientes considera que ha mejorado en forma positiva la atención en ventanilla. El sistema mixto de turnos implantado tuvo una aceptación del 77% y la asistencia fue catalogada como muy buena por el 82,3%. de los pacientes consultados.

Han incorporado la informática como recurso para optimizar resultados. Cuentan con 32 computadoras que atienden desde administración, farmacia, facturación de los 43.000 afiliados al PAMI así como las estadísticas necesarias para todos los sectores. En la maternidad utilizan el Sistema Informático Perinatal "Agustina ", que entre otros temas lleva un registro estadístico de los 4100 nacimientos anuales.

Cuenta con correo electrónico desde 1989, gracias al cual están conectados a la Red Académica Nacional a través de la OPS (Organización Panamericana de la Salud). Esto permite que quienes trabajan en el Hospital se comuniquen con 600 instituciones del área salud del País, y a través de Internet tienen acceso a veinte millones de usuarios y cuarenta bases de datos de material bibliográfico médico. Su experiencia en esta área fue distinguida con el Primer Premio en el Simposio de Informática Médica, han dictado numerosas conferencias sobre organización y administración hospitalaria e informática médica en hospitales.

Su Director Médico: Dr. Ángel Domingo Tonietto dice: "Una de las actitudes que mejoramos fue el aprender a pensar en términos de procesos. Estábamos acostumbrados a organizarnos en comportamientos estancos, con serios problemas de comunicación externos e internos".

La Dra. Silvia Daveggio responsable del Programa de Calidad del Hospital indica: "desde el concepto de aprender a escuchar a nuestros clientes, de dejar de pensar que les estábamos haciendo un favor y entender que no existiríamos sin ellos, decidimos mejorar 1a tarea de oírlos".

Para el año 1995, han sido elegidos dos ganadores más del Premio para el sector público, ellos son: la FACULTAD REGIONAL CONCEPCIÓN DEL URUGUAY DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL y la MUNICIPALIDAD DE RAFAELA DE LA PROVINCIA DE SANTA FE. En el caso del sector privado no hubo ganadores, pero sí distinguidos con el diploma de "Reconocimiento a la Mejora Continua". La Junta de Evaluación del Premio para la parte pública, encontró en estas dos organizaciones que el enfoque puesto en el cliente, la mejora de los procesos, así como la medición y los resultados obtenidos los hicieron merecedores del galardón. Para dar una magnitud del esfuerzo que los dirigentes de las mismas y su personal encararon caben mencionar los siguientes aspectos tal como sus "hacedores" los ejemplifican.

La Facultad define los productos y servicios que genera en dos grandes grupos: los egresados de las carreras de grado y los servicios que se prestan a la sociedad a través de cursos de extensión universitaria, investigación y servicios. Se definen dos clientes externos principales: los alumnos de las carreras de grado y la sociedad (empresas, instituciones, profesionales, etc.).

Desde fines de 1987 se comenzó con un sistema de conducción innovador no tradicional. orientado a lograr mejoras continuas en un marco de participación y capacitación. Desde fines de 1990 se coordinaron, organizaron y sistematizaron los procesos. con la conformación del Equipo de Calidad, que tuvo y tiene a su cargo la extensión del proceso continuo de mejoras en todas las áreas.

La razón de la adopción de un proceso de Calidad Total, se debe a que la conducción de la Facultad está convencida de que esta filosofía es una herramienta poderosa para elevar el nivel de sus productos y servicios, y lograr consecuentemente una mayor satisfacción para su personal, para sus alumnos y para la sociedad.

El conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes es el punto de partida y la referencia fundamental del sistema de calidad. Para ello se han implementado métodos y procedimientos que a través del tiempo han sufrido ampliaciones y correcciones en forma continua, atendiendo al cambio permanente de las circunstancias y a los aciertos y falencias registrados durante las aplicaciones de los mismos.

Dicen sus integrantes: "...El objetivo final es dar siempre la respuesta que mayor satisfacción brinda a las inquietudes y necesidades de nuestros clientes, respetando las posibilidades de realización con que contamos y el marco filosófico fijado por los Estatutos de la Universidad...".

Los sistemas y métodos utilizados para conocer las necesidades y expectativas de sus alumnos actuales y potenciales consisten en: visitas programadas. Otro de correspondencia en el cual el Decano remite anualmente por correo a cada uno de los alumnos cursantes del último año del ciclo medio, una carta personal donde le envía material informativo impreso acerca de las carreras que se ofrecen, bibliografía y material de apoyo, invitándolos a que si se interesan por alguna de las especialidades que se dictan en la Facultad, se acerquen cuanto antes a informarse más profundamente, y a utilizar este mismo canal de comunicación o el telefónico para aclarar dudas o inquietudes.

Las respuestas obtenidas y la efectividad del sistema han sido crecientes y comprobadas a través de la encuesta que se efectúa en Dirección Académica durante el momento de la inscripción de cada alumno al Curso de Ingreso. También tienen en uso otros sistemas como evaluaciones de los cursos de ingreso, seguimiento académico donde el alumno desde que ingresa a primer año es objeto de una evaluación de su performance efectuada por el Centro de Formación Docente y Asesoramiento Pedagógico, y que continúa durante toda su permanencia. La información analizada permite detectar rendimientos deficientes, investigar sus causas, concretar entrevistas personales y generar un acercamiento que permita conocer en profundidad las causas reales de su pobre desempeño, evaluación, institucional académica, evaluación de cursos de apoyo especial, etc.

Se han instalado dos buzones de sugerencias ubicados en lugares de gran concurrencia: Uno en la galería donde se circula para Biblioteca, Secretaría Académica y Bedelía. Otro en la galería por donde se accede a Extensión Universitaria, Asuntos Estudiantiles y a los Laboratorios.

Semanalmente se retiran las sugerencias depositadas, las que luego de analizadas son tratadas por el Equipo de Calidad. Las decisiones tomadas se comunican al presentante por escrito (si es firmada), o en una pizarra (si es anónima).

Tienen además otro sistema de correspondencia que es enviada en forma sistemática a todas las empresas e instituciones, profesionales, etc., registradas en el área de Extensión Universitaria. Cada vez que se implementa un curso de capacitación y/o perfeccionamiento que puede resultar de interés para la actividad empresarial se invita a los gerentes a enviar asistentes a los mismos. De la misma manera se les solicita su opinión sobre determinados proyectos. La respuesta a este tipo de convocatoria es posible evaluarla mediante la medición de la concurrencia creciente a los distintos eventos.

Efectuadas en forma sistemática entre los profesionales de diversas especialidades asistentes a los cursos de postgrado que se dictan en forma secuencial en la Regional: Ingeniería Laboral --Dirección Empresaria-- Calidad Total. A estos cursos de capacitación especial asisten graduados universitarios en distintas especialidades y personal de gerenciamiento/dirección de empresas, durante el desarrollo de los cursos se efectúan encuestas por medio de las cuales se obtiene valiosa información que debidamente procesada por el Equipo permite corregir errores y defectos, implementar medidas para satisfacer las demandas cuantificadas y planificar futuras acciones.

Las encuestas se refieren a opiniones sobre el desempeño del docente, el contenido de los programas, la orientación del curso, su organización, la atención de la Facultad, etc.

La frecuencia, duración, fuentes y metodologías para cada caso son determinadas por el Equipo de Calidad, el cual analiza en conjunto con los participantes directos en cada sistema, todos estos aspectos, así como la confiabilidad de los mismos.

Los análisis tienen una frecuencia relacionada al ciclo de cada proceso y a la urgencia correspondiente, aunque el Equipo se reúne al menos una vez por mes.

Con esta metodología se han evaluado y mejorado los procedimientos empleados llegando en algunos casos a sustituirlos por otros más adecuados luego de varios ciclos (Seguimiento Académico 1989-90-91-92. Evaluación Institucional Académica 1992-93-94 Evaluación para los nuevos Diseños Curriculares 1995).

Esta determinación se tomó, cuando un proceso ya no es eficaz para satisfacer los objetivos planteados debido a que no proporcionaba datos suficientes, o a transformaciones académicas de fondo.

El sistema o método principalmente utilizado por la conducción de la Facultad para analizar, procesar y evaluar la información que se obtiene a través de los canales descriptos, es la intervención del Equipo, al cual se incorporan los Directores y/o Jefes de Depto. Éste se encarga de elaborar las posibles respuestas a los requerimientos de los clientes que satisfagan en la mayor medida posible sus aspiraciones e inquietudes. De su actividad surgen las directivas para la implementación de mejoras o correcciones en los sistemas, procesos ó métodos aplicados en la organización, agilizando los trámites internos, simplificando las tareas a fin de que la respuesta al cliente llegue en forma eficaz y lo más rápidamente posible.

El Equipo efectúa normalmente una reunión evaluativa mensual de la marcha de los procesos. Los resultados obtenidos y el análisis efectuado a cada procedimiento permiten ir corrigiendo errores y fallas (la no calidad), modificando procesos y sistemas e ir afianzando los aciertos (la calidad). En algunos casos las decisiones de corrección de rumbo se deben tomar en forma inmediata. Tal es el caso de profesores contratados para dictar conferencias en 2 ó 3 etapas siendo la opinión de los asistentes fuertemente negativa luego de la primera etapa.

Del trabajo interdisciplinario surgen soluciones consensuadas, que luego de adoptadas por el Equipo de Calidad son trasladadas al personal involucrado. Este mecanismo funciona ágilmente al haber participado, de los debates, los responsables de las distintas áreas. De esta manera, la selección del personal que luego debe tomar decisiones instrumentales se hace naturalmente, pues son los mismos directores, y luego esos responsables de áreas ilustran detalladamente en forma grupal al personal que está directamente en contacto con los clientes, de manera que las respuestas sean claras y eficaces, cualquiera fuese la persona que atienda el requerimiento.

Estos mecanismos han probado ser sumamente eficientes según se puede apreciar por las comunicaciones informales en forma permanente, pero sobre todo según surge de la opinión que los clientes vierten sobre las áreas de apoyo y organización de la Facultad a través de encuestas. Estas opiniones están cuantificadas y constituyen un intercambio real que permite medir en forma objetiva los sistemas de respuesta.

La observación de uno de los problemas fundamentales que debe afrontar la Facultad, cual es la elevada deserción en primer año de los alumnos, la ha llevado a buscar soluciones de fondo. Habiéndose detectado que la preparación previa de los mismos no es la adecuada en cuanto a conocimientos y técnicas de estudio, se resolvió ya desde 1990 tomar contacto directo con los proveedores: los colegios de enseñanza secundaria. En este aspecto se ha ejercido un liderazgo amplio que involucró visitas a colegios de la región con participación directa del Decano y miembros del Equipo, encuestas, sistemas de seguimiento a ingresantes, entre otros. Es destacable también la asistencia de las máximas autoridades a reuniones y visitas a y con representantes de los distintos sectores de la sociedad y proveedores de elementos y servicios.

Desde el año 1990 a la fecha, ha dedicado más del 25% de su tiempo al tratamiento, seguimiento, estudio y perfeccionamiento del programa de mejoras de la calidad. Las acciones concretas que realiza la Dirección para seguir el desarrollo del proceso de Calidad Total, se fundamentan en el análisis de indicadores que proveen los sistemas de medición instrumentados. Al monitoreo diario que realizan los miembros del Equipo de Calidad el que está constituido por los integrantes de máxima conducción, en los diferentes sectores, se

agrega al menos una reunión plenaria del mismo donde se evalúan:

- La elaboración y/o actualización de planes directores de desarrollo.
- Los sistemas y/o procesos a aplicar.
- Los problemas, avances y/o mejoras en los ya implantados, de los cuales existe una copia del procedimiento en el archivo del Equipo y otra en la sección involucrada.
- La constitución de subgrupos encargados de monitorear los avances en la aplicación de los sistemas o en la elaboración de soluciones posibles a los problemas detectados.
- Las inversiones necesarias para lograr mejoras, tanto de funcionamiento como edilicias, de equipamiento, etc.
- La capacitación constante del personal en Cursos de Calidad y en temas docentes y/o técnicos necesarios.
- Evaluación del grado de satisfacción de los clientes y/o resultado.
- Comunicación/publicidad de los mismos a la organización.

La Facultad ha obtenido importantes resultados de calidad y productividad. Los indicadores generales utilizados por las autoridades de la misma para evaluar las tendencias y niveles de mejora en la productividad, eficiencia y efectividad de sus procesos principales son entre otros el aprovechamiento del tiempo académico, porcentaje de exámenes finales y trabajos prácticos, relación entre la planta docente ocupada y el número de cursos, relación entre ingresos y egresos en pesos, relación entre el número de los egresados e ingresantes en cursos especiales.

La existencia de indicadores que mostraban mal desempeño en casos como el porcentaje de aprobación de exámenes, llevó a replantear el proceso de enseñanza aprendizaje y los sistemas de evaluación. Este aspecto fue sustancialmente modificado a partir de 1995 en donde los indicadores negativos se convirtieron en positivos, respondiendo a acciones tomadas por el Equipo de Calidad en forma correctiva y preventiva. Siempre se plantean como meta superar en cada caso los valores de productividad, eficiencia y efectividad logrados en el ciclo anterior.

En el caso de la Municipalidad de Rafaela de la Provincia de Santa Fe, sus integrantes indican que su principal valor es la satisfacción del cliente, atendiendo a que la misma asegura que los clientes se conviertan en embajadores de la organización en los ambientes en que desarrollan sus actividades.

En los valores de calidad que la organización sustenta consideran: los tiempos, la excelencia en los procesos y materiales y el orden y seguridad entre otros. Estos valores fueron trabajados en el nivel superior de la organización. A partir de allí cada uno de los responsables tuvo a su cargo la transmisión al resto de los colaboradores. El cliente no realiza esperas, para ello la Municipalidad pone a su alcance diversos sistemas automatizados o personales, pudiendo el cliente optar por el que mejor le conviene. Por ejemplo para el pago de tributos, incorporaron a casi la totalidad de entidades bancarias y mutuales de la ciudad. Así la espera que antes era de 30 minutos pudo reducirse a 7.

Para la emisión de certificados de libre deuda, a través de la clave única municipal, clave que asocia todos los conceptos que paga el cliente, fue posible disminuir de 72hs a pocos minutos para su obtención. Se formaron 14 grupos de agentes municipales como facilitadores del Programa de Calidad Total del Servicio a fin de hacer de la Municipalidad una "Organización al Servicio de sus Clientes".

Estos facilitadores fueron los encargados de entrenar a 8 grupos piloto trabajando en forma sistematizada y realizando controles para determinar el grado de mejoras que se iban obteniendo.

Todas las áreas definidas como claves por el Municipio para lograr sus objetivos tienen una estrecha relación con la comunidad. Los planes de trabajo desarrollados por las áreas de Obras Públicas, Servicios, Programación Económica e Integración Comunitaria son disparadores de acciones en otros ámbitos. En

este caso toman como ejemplo el impacto que produce en la comunidad las acciones desarrolladas por la Subsecretaría de Programación Económica.

Para el caso del sector industrial y siendo Rafaela un caso especial de desarrollo manufacturero fuera de las áreas industriales tradicionales del país, y ya que ese crecimiento industrial se asienta en un conjunto dinámico de empresas pymes que ganaron posicionamiento en el mercado interno a través de la calidad de sus bienes y de la relación costo-beneficio, se creó el Fondo para proyectos de Microemprendimientos y Programas de Innovación tecnológica. El Programa de Innovadores Tecnológicos fue la primera etapa de esta estrategia de apoyo a la producción. El mismo tiene como objetivo brindar asistencia logística, técnica, financiera a personas físicas o jurídicas que realizaban investigaciones, innovación, desarrollo o perfeccionamiento tecnológico.

Realizaron rondas de negocios en el ámbito del centro comercial e industrial con más de treinta empresarios de la zona, quedando establecidas las relaciones con una importante región de Italia.

A partir de esta experiencia surgió el Programa de Promoción y Apoyo a las Pequeñas Unidades Productivas, con el objetivo de insertar a las pequeñas empresas en el desarrollo a través de la creación de instrumentos de apoyo a la competencia, a la innovación y a la modernización.

El primer paso fue detectar a las pequeñas empresas que facturaban menos de 35.000 \$ mensuales. Este grupo de empresas fue visitado en sus establecimientos por personal de la Subsecretaría de Programación Económica del Municipio y estudiantes pasantes, para presentarles al programa y las distintas herramientas de apoyo. Además se firmó un convenio de asistencia recíproca para llevar a la práctica un programa de desarrollo regional. Las actividades se basaron en asistencia técnica y financiera de pequeñas empresas. La Municipalidad a través de un Banco de Proyectos realizó un relevamiento de proyectos de pequeñas empresas y el Banco asumió la tarea de brindar asistencia financiera y técnica (previa evaluación) a las pequeñas empresas que pretendían realizar alguna inversión.

Los resultados obtenidos a la fecha han sido positivos, ya que los créditos otorgados ascienden a un monto de 69.000\$. En síntesis los programas de créditos para pymes, formación de microempresas, concurrencia a ferias internacionales, programas de innovación tecnológica, promoción de inversión y programas de reconversión laboral para sectores jóvenes no capacitados, son algunos de los ejemplos en donde el Municipio capta y decodifica la información, ofrece su infraestructura y actúa como nexo para que los posibles beneficiarios tengan acceso a las herramientas, las que de otra manera quedarían solamente a disposición de quienes están vinculados a la estructura del Estado, de esta manera se va conformando un entramado entre el sector público, el sector privado y el educativo.

En el aspecto financiero realizan un estricto seguimiento según varios indicadores, tales como : ingresos y egresos, composición de cada uno de ellos, relaciones y proyecciones sintetizan los grandes grupos. Los porcentajes de relación ingresos-egresos, mejoraron todo lo cual indica que cuando en 1990 de cada peso ingresado se gastaba el 18,36% más, para 1995 la relación se convirtió en un ahorro de \$22,47. Es decir que mientras en el 90 el Municipio gastaba el 118,36% de sus ingresos, en 1995 gasta solamente el 77,53%. Una de las primeras metas que se plantearon fue la de autofinanciar el gasto y obtener un ahorro adicional del 20%. Esta meta fue alcanzada en 1994 y superada en 1995.

En nuestra experiencia con este actual sistema de gestión y de evaluación las organizaciones públicas están enfrentando el desafío de mejorar sus procesos de trabajo en forma radicalmente distinta. Las lecciones aprendidas son muchas, una de ellas consiste en asumir que toda gestión de calidad que cualquier organización inicie debe, tal como los padres de la Calidad enunciaran, contar con el compromiso de los máximos líderes de la misma.

Un liderazgo participativo que promueva e inicie el proceso de mejora es insustituible, el que va más allá de enunciar simplemente que se va a implantar la mejora gradual y constante.

La definición de la misión, visión y valores de la organización alinea a la misma en orden a implantar la mejora continua. El uso de las herramientas estadísticas, las que permiten tomar decisiones en base a cifras y datos y no en opiniones, son un vehículo ideal para medir los procesos ya que es la estadística el lenguaje del proceso de mejora.

La capacitación en calidad de los líderes y del personal, así como el establecimiento de un adecuado

sistema de reconocimientos y recompensas al personal no sólo aumenta la autoestima sino que permite reducir el temor en las organizaciones, ya que todos se comprometen con la mejora continua. Podemos decir sin equivocarnos, que cuando se implanta una gestión total de calidad un sentimiento de felicidad inunda a la organización ya que todos son partícipes de cada bien o servicio que genera la misma.

Aplicar estos principios y sus herramientas no es tarea fácil. Un fuerte trabajo en equipo para determinar las causas de los problemas, la eliminación de pasos que no agregan valor para el cliente, así como la eliminación de retrabajos y reprocesos permiten, poniendo el enfoque en la calidad de los procesos, producir ahorros importantes tanto en tiempo como en dinero.

EL SISTEMA DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD PARA EL SECTOR PUBLICO

PROCESO DE EVALUACION : CARACTERISTICAS PRINCIPALES

El sistema del Premio encarado desde el sector público, permite tener varias llaves de seguridad a lo largo de todo el proceso de evaluación.

Las organizaciones postulantes se inscriben a través de la presentación de un Informe Preliminar, el cual es examinado por la Secretaría Técnica del Premio que evalúa si la organización está efectivamente llevando a cabo una gestión de calidad.

Su presentación es de carácter confidencial y sólo el organismo puede dar a conocer si es que se ha presentado o no.

La Secretaría Técnica del Premio es quien tiene a su cargo la administración del Premio en sus aspectos instrumentales y de gestión e informa entonces al postulante si continúa en el proceso.

Hasta el momento todos los organismos que se han presentado pasaron la primera etapa a cargo de los evaluadores. La presentación es evaluada, como hemos dicho, por un equipo de evaluadores compuesto por tres a cinco miembros. Cabe aclarar que cuando desde la Secretaría Técnica del Premio se distribuyen los Informes, ningún evaluador sabe a quién se le ha sido suministrado el mismo caso.

Cuando los evaluadores, han leído y analizado el caso en forma individual, asignado los puntajes para cada criterio, los Jueces se reúnen por primera vez para hacer el primer corte y ver en base a los puntajes obtenidos cuáles son las organizaciones que pasan a la etapa del consenso.

Determinado ésto, los evaluadores se reúnen para esta etapa de Consenso en la cual se encuentran con los otros evaluadores que tienen asignado el mismo caso. En esta etapa deben llegar a consolidar los puntajes para cada criterio.

Concluida esta segunda etapa se reúnen nuevamente los Jueces quienes determinan en base a las planillas de consenso, cuáles son los organismos que pasan a la visita. Cabe aclarar que hasta esta etapa los Jueces no conocen qué organismos se han presentado, ya que ellos toman las decisiones sobre la base de datos cuantitativos. Los organismos están identificados sólo por números. Esta situación permite a los Jueces trabajar en condiciones de absoluta transparencia, confiabilidad y objetividad.

Realizadas las visitas, los evaluadores confeccionan un informe para los Jueces. Estos últimos con las planillas de consenso, los informes de visita y luego de haber leído y analizado los informes en forma individual, se reúnen para determinar quiénes son los ganadores.

El sistema creado permite, por un lado que la tarea de los evaluadores sea individual y transparente con absoluta independencia de criterio, y para el caso de los Jueces que sus decisiones sean tomadas con absoluta imparcialidad.

Concluida la evaluación, cada postulante recibe un Informe de Retroalimentación, cualquiera sea la etapa del proceso en la que haya quedado (aún los ganadores). Esto es importante y de suma utilidad porque no sólo impide la desmotivación que pueda sufrir la organización si no pasa las sucesivas etapas sino que además le indica las áreas con fortalezas y aquellas con oportunidad de mejora. Este mecanismo es considerado

como altamente positivo por las organizaciones ya que les indica dónde deben mejorar si bien no se les dice cómo deben hacerlo.

Para los próximos años esperamos que la cantidad de postulantes al Premio se incremente. Para ello se confeccionó una encuesta que fue enviada a los organismos públicos de todo el País en la cual no sólo se les pregunta a sus directivos si saben de la existencia del Premio sino que además pueden requerir asistencia técnica para implantar una gestión de calidad.

El alto número de organismos que ha contestado (más de doscientos, hasta la edición de este artículo) requiriendo desde Cuadernillos Guía del Premio hasta sistemas de encuestas para el cliente interno y externo está mostrando el creciente interés en la temática.

Creemos que en este momento la Gestión Total de Calidad es el camino más apto para la mejora de las organizaciones y a la vez para dar respuesta al incremento constante de las demandas de los ciudadanos. Sin embargo, también creemos que a futuro, esta filosofía y metodología de gestión será enriquecida con mayores aportes de otras ciencias, por ello es imprescindible mantener viva la llama de la creatividad y una percepción del mundo que nos rodea que esté abierta a otras ideas.

FUENTES

- Cuadernillo Guía del Premio Nacional a la Calidad - Sector Público- Edic. 1994 y 1995- Secretaría de la Función Pública de la Presidencia de la Nación.
- Senge Peter ". "La Quinta Disciplina " 1990 Granica Ediciones.
- Criteria and Scoring Guideliness - The President's Award for Quality and Productivity Improvement.- Federal Quality Institute Management Handbook - June 1990.
- Presidential Award for Quality - 1994 Criteria - Federal Quality Institute.
- Walton Mary: "Cómo administrar con el método Deming" 7ma. reimp. Bogotá, Editorial Norma, S.A., 1992.
- Iacocca Lee- "La experiencia de management de Lee Iacocca"- Seminario Internacional - HSM Cultura y Desarrollo - Brasil - Argentina.
- Seminario Internacional de Gestión de Calidad - Experiencias Mundiales del Sector Público y Privado - Organizado por la Secretaría de la Función Pública y el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Capital Federal. Jun. 1994
- Rico Rubén Roberto - "Total Quality Management". Ediciones Macchi. 1993
- Ishikawa Kaoru - ¿Qué es el control total de calidad?, la modalidad japonesa. 6ta. Reimp, Bogotá, Editorial Norma, S.A, 1992.
- Ley 24127. Premio Nacional a la Calidad. Sancionada 26/08/92. Boletín Oficial N° 27479 del 24/09/92.
- Decreto N° 1513 Reglamentario de la Ley 24127. Boletín Oficial N° 27685 del 22/07/93.
- Resolución N° 186 del 20/08/93 de creación de la Secretaría Técnica del Premio Nacional a la Calidad - Secretaría de la Función Pública de la Presidencia de la Nación.
- Datos origen de la Municipalidad de Maipú de la Provincia de Mendoza.
- Datos origen del Hospital Zonal de Agudos "Gral. Manuel Belgrano" de Villa Zagala - Partido de San Martín de la Provincia de Buenos Aires.
- Datos origen de la Municipalidad de Rafaela - Provincia de Santa Fe.

