

## **FORMAR EN CALIDAD en el sector público. El caso del Curso Virtual de Gestión de Calidad en el Sector Público de la Universidad Nacional de Tres de Febrero**

Celia Gramón

La Universidad Nacional de Tres de Febrero encaró un proyecto de educación a distancia por Internet con el soporte tecnológico de ELPRINCIPE.COM hace ya 3 años.

El curso de Gestión de Calidad en el Sector Público formó parte de la oferta académica virtual de la Universidad desde sus inicios, comenzó como curso independiente con una duración de 3 meses, y sus contenidos ahora también forman parte de una asignatura específica del diseño curricular de la Licenciatura en Gestión de Políticas Públicas que se desarrolla también en forma virtual, así como su titulación intermedia, la Tecnicatura en Gestión de Políticas Públicas.

Los objetivos de la carrera que dan marco al curso son los siguientes:

- Desarrollar recursos humanos calificados que incorporen mecanismos de gestión, investiguen la naturaleza de los cambios y sean capaces de generar propuestas superadoras.
- Constituir un conjunto de profesionales que puedan interactuar con el Estado desde distintas posiciones u organizaciones de la sociedad civil, con un acabado conocimiento de las modernas tecnologías de gestión.
- Promover profesionales con conocimientos necesarios, tanto en el sector público como en la comunidad, para desarrollar en conjunto propuestas de nuevas políticas públicas y de espacios mixtos de gestión.
- Formar profesionales capaces de poner en práctica políticas públicas y conducir los cambios necesarios para el fortalecimiento de un aparato estatal eficiente y eficaz.

A partir de ese marco, el principal objetivo del curso ha sido y es:

- *Acompañar a los cursantes en la búsqueda de un marco conceptual que les permita abordar la problemática de lo público desde la mirada del ciudadano-usuario-cliente*

Desde el punto de vista del aprendizaje estrictamente, los objetivos generales del curso apuestan a una formación introductoria que permita

- Desarrollar la capacidad de pensar en términos de CALIDAD sobre la cuestión del Estado y lo público
- Ejercitarse en la aplicación de abordajes de MEJORA CONTINUA en su organización

Como la impronta de la propuesta académica virtual de la universidad es no sólo transferir conocimientos teóricos sino que los mismos acompañen cambios institucionales concretos, el curso también plantea objetivos a desarrollar en el ámbito laboral, es decir, en el ámbito público para que esa formación introductoria permita:

- Analizar la problemática de su organización desde el enfoque de la calidad, a partir de los principios y características básicas de una gestión de calidad en el sector público

## Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración

- Detectar los costos iniciales de la no calidad en su organización y realizar propuestas que permitan iniciar procesos de mejora

A tal fin, creímos conveniente abordar la problemática planteando algunos interrogantes clave:

- Es posible que los ciudadanos puedan recibir servicios de calidad por parte del Estado?
- Puede el Estado mejorarle la calidad de vida a la gente si mejora sus propios servicios?
- Hay organismos públicos que funcionan bien y se destacan del conjunto?
- Se puede hablar de cliente en el sector público?
- Qué han hecho otros estados para mejorar sus servicios? Qué ha hecho nuestro Estado?

También consideramos importante compartir con los alumnos y con todos los interesados que se acercan a conocer la propuesta, nuestra convicción:

*ES POSIBLE MEJORAR EL ESTADO y esto sólo comienza CON LA GENTE.*

El curso está fundamentalmente destinado a

- funcionarios de los distintos ámbitos de la administración pública tanto nacional como provincial y municipal,
- dirigentes políticos que se preparan para ejercer funciones de gobierno y desean enfocar y aplicar calidad en el sector público
- estudiantes de carreras afines a la problemática pública

Pero su abordaje es amplio y puede también ser aprovechado por miembros de organizaciones no gubernamentales o interesados privados.

A lo largo de la experiencia hemos encontrado que el perfil ocupacional de los cursantes es diverso:

- Profesionales
- Funcionarios públicos con o sin experiencia en procesos de mejora
- Secundarios recién recibidos
- Desocupados

El curso ha sido brindado a interesados individuales pero fundamentalmente ha formado parte de programas institucionales de formación virtual, entre los que podemos destacar los siguientes:

<b>PROGRAMAS</b>	<b>ALUMNOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>PROSAP</b> (Programa Virtual de Formación para el Sector Público Agropecuario del Programa de Servicios Agrícolas Provinciales de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la</li></ul>	276

Nación)	22
• <b>CNC</b> (Primer Programa de Capacitación Virtual de la Comisión Nacional de Comunicaciones)	170
• <b>ANSES</b> (Primer Programa de Capacitación Virtual de la Administración Nacional de Seguridad Social)	500
• <b>LICENCIATURA Y TECNICATURA EN GESTION DE POLITICAS PUBLICAS</b> (asignatura Gestión de Calidad)	

El Programa está articulado en 4 Unidades y temas definidos, a saber:

UNIDAD I: CONCEPTOS Y PRINCIPIOS BÁSICOS DE CALIDAD

TEMA 1: DISTINTAS FORMAS DE GERENCIAR

TEMA 2: DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE CALIDAD

TEMA 3: ¿POR QUÉ UNA GESTIÓN DE CALIDAD?

TEMA 4: ¿QUÉ ES LA GESTIÓN TOTAL DE CALIDAD?

TEMA 5: PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL

UNIDAD II: GERENCIAR CALIDAD

TEMA 1: ORIGEN DE LA CALIDAD TEMA 2: LAS NORMAS ISO

TEMA 3: IMPLANTAR CALIDAD

TEMA 4: COMO SE EMPIEZA A GERENCIAR LA CALIDAD

TEMA 5: PROMOVER LA CULTURA DE LA MEJORA

TEMA 6: REQUISITOS MÍNIMOS PARA IMPLANTAR CALIDAD

UNIDAD III: ASEGURAR CALIDAD

TEMA 1: REPASANDO LOS CLÁSICOS

TEMA 2: MEDIR PARA MEJORAR

TEMA 3: ESTÁNDARES E ÍNDICES

TEMA 4: HERRAMIENTAS

TEMA 5: TAGUCHI

UNIDAD IV: PROMOVER CALIDAD EN EL ESTADO

TEMA 1: POLÍTICA, ADMINISTRACIÓN Y CALIDAD

TEMA 2: EL CLIENTE EN EL SECTOR PUBLICO

TEMA 3: LA CARTA COMPROMISO CON EL CIUDADANO

TEMA 4: EL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD

TEMA 5. CALIDAD PARA UNA ADMINISTRACIÓN SUSTENTABLE

El aprendizaje en el campus virtual se desarrolla a través de herramientas sincrónicas y asincrónicas. En ese espacio, el alumno encuentra una serie de recursos puestos a su total disposición:

- Contenidos teóricos.
- Ejercitaciones para chequear grados de comprensión

## Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración

- Bibliografía sugerida.
- Biblioteca con documentos para bajar e imprimir y links para consultar
- Glosario de términos.
- Agenda, una guía para orientar los tiempos del aprendizaje.
- Clases semanales.
- Foros de discusión y reflexión
- Chat, una actividad sincrónica con su docente y/o compañeros.
- Correo electrónico interno
- Cartelera, un espacio informal para colocar mensajes
- Evaluaciones, en formato de parciales y final

Al finalizar el curso, el participante está en condiciones de abordar estas problemáticas:

- Qué es y qué se necesita para implantar una gestión de calidad en el sector público
- El ciudadano-usuario-beneficiario-cliente
- La cadena de valor en el ámbito público
- La cultura de la mejora continua
- La prevención y el costo de la no calidad
- La importancia de la medición y las herramientas para hacerlo
- Los modelos del Premio Nacional a la Calidad en el Sector Público y la Carta Compromiso

Ahora bien, por qué dar este tipo de capacitación por Internet?

Nosotros consideramos, y así lo compartieron los funcionarios que impulsaron el dictado del curso en el marco de los programas mencionados, que la modalidad virtual posee una serie de características que la hacen sumamente positiva, porque:

- Amplía el alcance de los programas presenciales, no tiene fronteras
- Disminuye los costos de logística y traslados
- Puede utilizarse tecnología de información y comunicación de última generación
- Pueden capacitarse más funcionarios en menor tiempo
- Se produce un mayor intercambio

Pero además, la capacitación virtual trae aparejados beneficios concretos para los cursantes, porque los mismos pueden acceder a la misma las 24 hs. del día, desde su casa o su trabajo, acceden a más y mejor información, pueden intercambiar más experiencias con más compañeros.

Uno de los aspectos a considerar, muy importante, para continuar trabajando, es la necesidad de generar sistemas de planificación personal del estudio, ya que el modelo pedagógico virtual exige un fuerte grado de compromiso por parte del alumno y muchas veces el mismo no está en condiciones de lograr su propia organización del tiempo o no posee aún experiencia en este tipo de modalidades.

Esta situación se hace particularmente difícil en el caso de los funcionarios públicos, muchas veces involucrados en situaciones laborales de urgencia política o electoral, en las que los tiempos suelen ser tan distintos para cada uno de los actores. Aunque debe reconocerse que esta dificultad, también se encuentra presente en las situaciones de presencialidad.

La experiencia ha mostrado estos resultados principales:

## Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración

- El aprendizaje se produce en redes y el intercambio de información y experiencias genera un proceso de integración casi inmediato
- Los ejercicios de autoevaluación son efectivos
- El tratamiento de casos reales motiva al alumno a compararlos con su propia situación laboral
- Los foros de intercambio son eficaces si las consignas movilizan aspectos de interés situacional para el alumno
- Se produce real transferencia de tecnologías y metodologías
- Se recuperan experiencias exitosas, a veces olvidadas
- Los modelos de calidad constituyen opciones válidas para el sector público
- Es posible lograr compromiso concretos de mejora
- El impacto institucional inmediato

En el caso del curso brindado a los funcionarios de ANSES, el mismo constituyó un catalizador de la sinergia ya instalada en las áreas que venían intentando trabajar en términos de calidad, y fue un movilizador de áreas que hasta ese momento no habían sido involucradas en los proyectos de mejora.

Como consecuencia de ello, las autoridades iniciarán próximamente una experiencia interna particular, un Foro Permanente de Calidad, que va a desarrollarse con la misma metodología y tecnología utilizadas en el curso, como un espacio disparador y coordinador de las propuestas de mejora de todo el organismo.

En el caso del PROSAP, el Programa de la Secretaría de Agricultura, el curso dejó una serie de proyectos en carpeta generados por alumnos que desde distintas áreas han iniciado procesos de mejora.

Por otra parte, en todos los casos, el modelo de aprendizaje permite no sólo articular la búsqueda de soluciones a problemas comunes, sino la construcción de nuevo conocimiento a partir de un marco teórico flexible y de una metodología que logra que las personas aprendan desde lugares distantes, con inusuales resultados de vinculación e integración para las organizaciones públicas:

- Los alumnos participan de todos los ámbitos que se les proponen: foros, correo, cartelera.
- Aquellos que tenían experiencia en la materia o en su desempeño laboral suelen ser generosos y lo comparten con sus compañeros.
- El nivel de comunicación alcanzado es sumamente alto
- Lo mismo que la calidad de las producciones de los alumnos, algunas de las cuales fueron incorporadas a la Biblioteca del Curso por iniciativa del docente.

Los esfuerzos de mejora del servicio público a nivel de las líneas estratégicas de gobierno, como de la continuidad de las acciones encaradas hace tiempo por la Subsecretaría de la Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros, como de muchos organismos y oficinas públicas que han iniciado procesos de gestión de calidad, parecen tener un buen aliado en esta iniciativa de formación virtual en calidad, ya que no sólo la misma aporta el marco teórico inicial a compartir sino contenidos que hacen a la propia sustentabilidad de esos procesos, trabajando desde cada experiencia e intentando sumar a la integración de esos esfuerzos.

## Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración

En este aspecto, algunos organismos públicos, se encuentran en situación privilegiada para abordar, encarar y comprender los alcances de una política y una estrategia de calidad, porque su personal, por las características de su tarea, se encuentra muy cerca de los usuarios o beneficiarios, de sus necesidades y sus expectativas.

Antes de finalizar, me gustaría compartir con Uds. qué pasa con los alumnos cuando finalizan el curso y se los invita a tomar un compromiso personal o laboral de mejora.

Quizás, estos comentarios de los cursantes, compartidos en los foros de discusión o enviados como respuesta a la encuesta de satisfacción implementada, sirvan de testimonio para animarnos a seguir formando, capacitando en CALIDAD.

### Testimonio 1

“La calidad no es algo a lo que se llega como a una cúspide y que una vez alcanzado se ha conseguido el objetivo, sino que trabajar en calidad, es como transitar en un camino que no tiene fin, pero eso sí, es estar en el camino correcto.”

### Testimonio 2

“En el desarrollo del curso, a medida que avanzaba en la teoría me daba cuenta que comprendía los conceptos y que podía aplicarlos en la práctica, desde lo más cercano que son las tareas que realizo día a día, hasta lo más abarcativo...”

Compartía lo que iba aprendiendo con mis compañeros de oficina, y de allí surgieron muchas ideas, ya estamos trabajando juntos para mejorar el funcionamiento de la oficina y eficientizarla.

En mi área específica de funciones he comenzado a redactar un manual de procedimientos describiendo paso a paso las distintas tareas que realizo.

También presentaré a mis superiores un proyecto de alternativas de mejoras en el área, con estimación de costos y beneficios.”

### Testimonio 3

“...Crear en el seno de la institución el concepto de calidad y sustentabilidad, trabajarlo en forma permanente con los actores involucrados a fin de procurar el compromiso de los mismos. Incentivar y estimular al personal más allá de la retribución monetaria. Desburocratizar las acciones, disminuir el papeleo excesivo y el verticalismo. Discutir objetivos institucionales. Trabajar sobre proyectos claros con objetivos y metas. Promover la mejora continua en todas las acciones y procedimientos. Implementar paulatinamente estándares de calidad para los servicios clave. Elaborar indicadores e índices.”

### Testimonio 4

Crear una nueva cultura, lleva años, que se fundamente en la excelencia, sin embargo esto puede hacerse realidad. Por último, es necesario promover la cultura de la mejora continua cada día en nuestro trabajo, porque es la gente quien administra, es el ser humano, la clave de toda estrategia de calidad. Creó que cada uno de nosotros podemos ser un facilitador de calidad (guiar con nuestro conocimiento que hemos adquirido mediante la participación de este curso muy importante).

En suma, la experiencia del curso de Gestión de Calidad en el Sector Público es excelente, y es posible concluir que el impacto organizacional de este tipo de cursos puede ser altamente beneficioso para la organización, porque abordan la necesidad del enfoque en los destinatarios, de mejorar procesos y resultados, de la mano de un liderazgo fuerte pero participativo y la urgente necesidad de autoevaluarse y de compararse con los mejores.

Finalmente, les reitero una invitación, la misma que hacemos al iniciar el curso virtual de Gestión de Calidad en el Sector Público de UNTREF VIRTUAL:

“Queremos invitarlos a forma parte de un grupo singular: los que nos seguimos animando a hablar, convencer, enfocar e implantar CALIDAD en el sector público, en la convicción de que ES POSIBLE MEJORAR EL ESTADO y que esto sólo comienza CON LA GENTE.”

*Celia Gramón*

[celiagramon@fibertel.com.ar](mailto:celiagramon@fibertel.com.ar)

[www.elprincipe.com](http://www.elprincipe.com)

[www.untrefvirtual.edu.ar](http://www.untrefvirtual.edu.ar)