

PONENCIA: MODELOS DE IMPLANTACIÓN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

BONELLI, ARMIDO ISIDORO PABLO

Ingeniero Civil (UBA); Administrador Gubernamental;
Especialista en Gestión de la Calidad;
Master en Programación Neurolingüística; Profesor Universitario

La mejora continua no es un invento moderno sino que comienza con la prehistoria de la humanidad, cuando usando su capacidad de pensar, el hombre desarrolla herramientas y sistemas de producción más eficientes para su supervivencia, sean estos rascadores para pieles, anzuelos, puntas de flecha o métodos de labranza.

Si bien el concepto de calidad evoluciona y varía a través de las épocas, siempre ocupó un lugar en el interior del ser humano como deseo de perfección. Como en muchas otras disciplinas, es lamentablemente el arte de la guerra el que más ha influido en varios de sus cambios de paradigma.

Los significados varían desde “que cumple con las especificaciones y que es adecuado para el uso” hasta “la satisfacción de las necesidades y expectativas actuales y futuras del cliente a un costo que el mismo esté dispuesto a pagar”.

Esta aseveración no significa que aún actualmente no coexistan distintas concepciones, desde la que entiende a la calidad como un instrumento para lograr solamente mayores beneficios económicos, hasta la que la interpreta como una posibilidad de desarrollar armónicamente la actividad humana atendiendo los problemas que afectan seriamente a la misma actualmente, como el desempleo, el desequilibrio entre distintos países y regiones, la depredación del medio ambiente, etc.

Ishikawa nos dice: “Puede que algunos lectores piensen que lo que dice la Gestión de la Calidad es obvio. Tienen razón. Antes, lo que obviamente debería haber estado haciéndose dentro y fuera de las organizaciones o no se hacía en absoluto o se hacía poco. De hecho, una definición alternativa podría ser Todo el mundo hace lo que debe hacerse, de forma organizada y sistemática”.

Los valores establecidos de pesas y medidas ya existían mucho antes de lo que imaginamos, no sólo por las necesidades de construir y de medir los granos, sino también por la de cobrar impuestos, que no en vano la palabra "Estadística" deriva de "Estado". Paralelamente los conceptos de normalización, nacidos ya con los sistemas de medida desarrollados sobre todo por los antiguos egipcios para poder efectuar sus construcciones monumentales, se arraigan fuertemente en Occidente cuando Inglaterra establece en el siglo XVIII la Ley de Compras de la Armada Británica. Estos conceptos de generar modelos de normalización que aseguren la adecuación de los bienes a su uso se difunden mundialmente en 1946 cuando se reúnen en Londres delegados de 25 países con el objetivo de coordinar y unificar la normalización internacional y fundan la International Standard Organization, heredera en cierto modo de British Standards (BS), mayor organización del mundo dedicada al tema en esa época.

Una línea de tiempos sería la siguiente: 35.000 A.C: nacimiento de las unidades de medida; EDAD MEDIA: se crean los gremios de artesanos; S. XVII: sistema de compras de la Armada Británica; 1920: control matemático de manufactura (Walter Shewart) ; 1950: requerimientos de la industria nuclear y aeroespacial; 1968: norma Military Standard (EE.UU.) British Std./ANSI/ASQC; 1980: International Standard organization; 1987: norma ISO 9000; 1992: la Comunidad Europea adhiere a la ISO.; 1995: norma ISO 14.000 sobre cuidado del medio ambiente

Luego de la revolución industrial el siguiente hito tiene lugar a comienzos de la segunda guerra mundial en dos frentes: por un lado con el fuerte desarrollo de la Estadística, cuyos conceptos originales nacen de la necesidad de administrar los impuestos del estado ya en tiempos remotos, retomada por Guy en estudios de epidemiología en 1813 e impulsado por los estudios de R. A. Fisher para su uso por parte de la industria de guerra Norteamericana y por el otro con el desarrollo de la Investigación Operativa en Gran Bretaña, para la toma de decisiones de táctica bélica.

El control de calidad moderno comenzó en Estados Unidos de Norteamérica en la década de 1930 como resultado de los avances en la tecnología de las medidas y la aplicación a la industria de los gráficos de control o de Sheward.

Finalizada la guerra W. Edwards Deming, quien había estado aplicando estos conceptos en Bell Laboratories, es enviado por EE.UU. a colaborar con el esfuerzo de reconstrucción de Japón, donde desarrolla un nuevo Paradigma que engloba no sólo los aspectos matemáticos del management, sino también los humanos, sistémicos, metodológicos, etc. Este desarrollo conocido en Japón como KAIZEN no es incorporado por occidente hasta la década del 80. Podemos observar este atraso si analizamos las fechas de los Premios a la Calidad que se establecen en el mundo: Japón (Premio Deming), 1950; EE.UU. (Malcolm Baldrige), 1987; EE.UU. (Presidential Award) 1987; Brasil (Premio Nacional a la Calidad) 1988; México (Premio Nacional a la Calidad) 1990; Uruguay (Premio Nacional a la Calidad) 1991; CEE (The European Quality Award) 1992; Argentina (Premio Nacional a la Calidad) 1992.

Estos nuevos modelos de gestión se desarrollaron primero para la industria, se aplicaron luego por analogía a los servicios y sólo muy tardíamente, a comienzos de la década del noventa, son reconocidos y tomados por algunos Estados para su mejor atención de las necesidades y expectativas de los ciudadanos. En general, en los premios más recientes, la administración del proceso para los organismos del estado suele estar llevada a cabo por la misma ONG que administra el correspondiente al sector privado. Ejemplos en contrario a lo anterior, además del argentino, son EE.UU. con su Presidential Award administrado por el Federal Quality Institute dependiente del IRS (Internal Revenue Service) y el caso de Inglaterra con su proyecto Carta Compromiso con el Ciudadano, sistema de diseño de indicadores y medición de mejoras recogido en nuestro país por la Dirección de Calidad de la Oficina Nacional de Innovación de Gestión de la Subsecretaría de la Gestión Pública. El Premio Iberoamericano cuenta también con un modelo específico para el estado, que se puede consultar en la página web de FUNDIBEQ.

Es curioso hacer notar que Japón, el pionero en el tema y que establece su Premio Deming a la calidad ya en el año 1950, no desarrolla aun hoy gestión de la Calidad en el Estado.

En sus conceptos básicos los modelos son todos uno sólo, pero se los adapta por ramas de actividad (Sectores Público, Privado, ONG, Salud, Educación, Municipios, etc) a fin de simplificar su implantación en cada una de ellas adaptando no sólo el lenguaje para que sea más amigable sino también mediante el análisis de aquello que hace única a cada tipo de organización.

Como ejemplo de estas ambigüedades provocadas por la generalidad abarcada por los Modelos Premiados, podemos realizar las siguientes preguntas: un Profesor Universitario: ¿Es cliente interno o proveedor? Los clientes del sistema educativo ¿Son los alumnos, sus familias o la industria que los contratará a posteriori? Un Hospital Público ¿se parece más a un Municipio o a un Sanatorio?. ¿Corresponde aplicar el concepto de Lealtad del Cliente en el Estado? En lo económico ¿Corresponde medir los beneficios económicos, dado que es una hacienda erogativa? ¿Y los financieros?.

Algo similar sucede en el caso de las Normas ISO-IRAM, que han generado las Guías de aplicación de la serie 30.000 que abarcan desde la educación y la construcción hasta los Municipios, las cuales no son certificables pero facilitan la interpretación de los requisitos para cada caso en particular.

Los criterios de Evaluación del Premio Nacional a La Calidad para el Sector Público son: Liderazgo Enfoque en el cliente Desarrollo del personal Información y análisis Planificación Aseguramiento y mejora de la calidad Impacto en el entorno físico y social Resultados de la gestión de calidad: Estos criterios se subdividen en 27 factores que a su vez se desagregan algo más de 120 aspectos. Cada uno de esos aspectos puede ser rephraseado en forma de una pregunta y se constituye en un indicador de cuales son los desarrollos que deberían estar cubiertos por la organización para cumplir con el modelo.

Es menester tener presente que así como la mejora continua no es moderna, la gestión de la calidad no nace con los Premios a la Calidad en la

década del 40, sino que es la heredera y continuadora de las ciencias de la administración y pariente cercana de todas las disciplinas conexas desde el Marketing hasta la Psicología.

En nuestro país la Ley 24.127/93 establece la existencia del Premio Nacional a La Calidad y todos los años han habido ganadores. La cantidad de organizaciones presentadas va en aumento en cantidad y diversidad, tanto en el Sector Público como en el Privado y sucede lo mismo con la cantidad de organizaciones certificadas, tanto en el país como en el mundo.

La cantidad de organismos que se presentan no se difunde, pero un somero análisis del número de evaluadores formados para auditarlos da indicación de la cantidad en forma global a lo largo de estos 10 años.

Algunos de los agentes involucrados en el tema son la Subsecretaría de la Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros; la Fundación Premio Nacional a la Calidad (FUNDAPRE) que administra el Premio para el Sector Privado, el Instituto Argentino de Normalización (IRAM) que representa a ISO en la Argentina y que es el Primer Organismo de Normalización de Latinoamérica, creado en 1935 y primero también en crear un sistema de certificación voluntario en 1960: el sello IRAM; el Organismo Argentino de Acreditación (OAA), el Instituto Argentino Instituto Profesional Argentino para la Calidad y la Excelencia (IPACE), y el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), entre otros.

Dentro del párrafo aseguramiento merece un párrafo especial el Organismo Argentino de Acreditación (OAA), creado a partir del Decreto N° 1474/94 que establece el Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación, por cuanto es el organismo que acredita a los organismos que auditan a las empresas certificadas, es decir a los Organismos de Certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad (Norma IRAM 364 – Guía ISO/IEC 62), así como también Organismos de Certificación de Productos (Norma IRAM 352 – Guía ISO/IEC 65); Laboratorios de Ensayo (Norma IRAM 301 – Norma ISO/IEC 17025); Laboratorios de Calibración (Norma IRAM 301 – Norma ISO/IEC 17025); y Organismos de Certificación de Sistemas de Gestión Ambiental (Guía ISO/IEC 66), y últimamente también

Laboratorios de ensayos clínicos medicinales y Organismos de certificación de personas. Este año probablemente obtenga el reconocimiento internacional contemplado en los Multilateral Agreement (MLA) ya que ha superado con éxito la evaluación de pares, siendo además miembro pleno de International Laboratory Accreditation Cooperation (ILAC), International Accreditation Forum (IAF) y del Interamerican Accreditation Cooperation (IAAC),

Una decisión de la mayor importancia para una organización es analizar que camino va a tomar en relación a la aplicación de los modelos, por cuanto el más adecuado debe surgir del análisis del punto de partida, de los objetivos, de los condicionantes, el tipo de servicios que se presta, la cultura de la organización, etc. No existe un camino único hacia la calidad y habrá situaciones en las que es preferible acercarse primero a la certificación que a los modelos premiados o viceversa, aún cuando hoy en día los modelos y las normas se van pareciendo cada vez más unos a otros al confluir en perspectivas más abarcadoras.

Tenemos ejemplos de esto tanto en el caso público como en el privado. XEROX Argentina y la Municipalidad de Maipú, ambas organizaciones ganadoras del Premio en el año 1994, han puesto varios de sus procesos bajo certificación poco después de ganar el Premio y hasta la fecha, a fin de controlar el síndrome del “día después”. La Municipalidad de Maipú, en particular, vuelve a presentarse al Premio y a ganarlo en el año 2004. Este concepto es general, y aplicable tanto al estado como a la actividad privada.

Se debe tener en cuenta que la frase “Vamos a hacer gestión de calidad: nos vamos a presentar al Premio”, carece absolutamente de sentido. Equivale a decir “Voy a ser profesional: mañana me inscribo y rindo todos los finales de la carrera”. El comentario anterior parece una verdad de Perogrullo. Pero es algo que aunque parezca imposible se escucha demasiado a menudo. La gestión de la calidad es un camino, y en ese sentido es mucho más adecuado asimilarla a las disciplinas orientales que a una especie de religión o de filosofía. El camino hay que recorrerlo día a día. Un mayor esfuerzo o una inversión más fuerte puede disminuir la duración de la tarea o facilitar la implantación, pero todos sus pasos

deben ser cumplidos. No hay atajos hacia la calidad. Así como toda planta necesita un tiempo adecuado para madurar, un sistema necesita maduración para hacerse carne de la organización. No se debe olvidar que el proceso involucra un cambio en la cultura de la organización y que eso lleva tiempo. En organismos ganadores del Premio varios años atrás, que han cambiado de líderes y, a veces, han perdido de vista sus visiones originales, se observa que sus personas continúan aplicando las costumbres aprendidas a lo largo de todo el proceso que los llevo al premio. Esto es cierto en los casos en que el proceso llego a madurar por completo antes de perder prioridad.

Si realmente deseamos recorrer este camino, lo más sabio es no crear falsas expectativas usando el término "Calidad" sino simplemente difundir que se está desplegando una metodología de mejora. Lo anterior no implica que no se pueda adoptar un modelo premiable y utilizarlo desde un principio, si ese modelo es la meta, tanto si se tiene pensado competir por el Premio como en el caso contrario. El modelo es una excelente guía de que debe hacerse y una herramienta invaluable auto conocimiento. Solo con leerlo en equipo a razón de una hora por semana y discutir sus contenidos ya se obtendrá un primer impacto en la organización. Sería lo óptimo que esta lectura sea coordinada por una persona que tenga conocimientos previos de la temática.

Otra buena costumbre es comenzar a medir todo lo que se hace. Como reza el dicho, aquello que no se mide no se conoce. Además, para llegar a un destino no sólo es indispensable saber a donde queremos llegar, sino también de donde partimos, para lo cual es indispensable realizar encuestas y mediciones previamente implementar la mejora y realizar un autodiagnóstico.

Algunas de las razones para implantar gestión de la Calidad en el estado son que los presupuestos cada vez menores; que las demandas sociales van en aumento; una urgente necesidad de reducir costos; desarrollar la creatividad y la innovación; prestar nuevos servicios al entorno social y sobre todo que el modelo de gestión burocrática está agotado. No corresponde hacer un exorcismo de él, ya que en su momento, a comienzos de la revolución industrial cuando se debían

mover grandes cantidades de recursos y de personas fue copiado, no inventado, del utilizado por la única organización con 4000 años de existencia que sabía hacerlo y lo utilizaba. Los ejércitos asirios, egipcios o romanos no conocían otra forma de gestionar maquinarias de guerra de decenas de miles de hombres que se debían desplazar miles de kilómetros en una época en que no existía ningún otro avance tecnológico que no fuera la rueda.

Corresponde entonces ahora decir como comenzar.

Lo más adecuado es tener primero una reunión de entre una y dos horas de la alta dirección con un asesor, que en esta primer etapa puede ser elegido sin otros condicionamientos que conocer el estado y conocer el modelo del premio. Puede ser tanto un agente de la administración pública como un ex evaluador de cualquiera de los dos premios o un consultor privado. De esta entrevista el equipo de dirección debe obtener como mínimo la clarificación interna a varios temas concretos, a saber:

- 1) Cual es el camino mas conveniente para ese caso: comenzar por la certificación o por el modelo
- 2) Cuanto de permeable a este tipo de cambio es la cultura de la organización y cuales son sus frenos al cambio.
- 3) Cuales son las áreas mas receptivas
- 4) Que rol jugaría el tamaño de la organización en el proceso y cual es la sub unidad de tamaño mas adecuado para un proyecto piloto.
- 5) Cuanto camino se encuentra recorrido y cuanto falta por recorrer.
- 6) Cual es el tipo de facilitador mas adecuado en ese caso particular.
- 7) Cual es el sistema mas adecuado para esa organización de aproximarse al tema: tomando un gerente interno experto, contratando un experto como consultor, desarrollando la fuerza propia. Cada caso tiene tiempos y costos distintos.
- 8) Cuales son los logros esperables y en que plazo.

Obviamente, sería conveniente realizar mas de una de estas consultas con dos o tres personas de distinto perfil.

En segundo lugar, decididos ya a comenzar, se debe tener la seguridad de que los motivos son claros, la vocación de los directivos por comprometerse con el proyecto es fuerte y que será llevado a término con seguridad. En este caso no se dan las generales de la ley: Es preferible no comenzar antes que hacerlo y abortar el proceso por el camino. La sensación de frustración que conlleva un fracaso de este tipo en las personas de la organización es muy difícil de levantar en un segundo intento ya que se han puesto en juego expectativas y sentimientos de los mismos. Tengamos por tanto claros todos los condicionantes y no aumentemos las esperanzas e intereses de ciudadanos y colaboradores antes de haber consolidado el frente interno.

Una vez que todo está en condiciones de comenzar se puede brindar una primera sensibilización masiva dada en dos niveles: a los directivos y al personal. El facilitador externo debería transferir la tecnología a los futuros facilitadores internos a fin de que luego se produzca una capacitación en cascada como la que tuvo lugar por ejemplo durante la intervención a Santiago del Estero, lugar para el cual incluso se desarrollo un modelo simplificado ad-hoc para iniciar el proceso de autoconocimiento de las organizaciones de la provincia. Es indispensable que los mismos directivos intervengan en el proceso de transferencia a fin de generar la confianza de sus colaboradores en su compromiso con el proyecto.

Simultáneamente a esta etapa de sensibilización y como parte de la misma se deberá proceder a elaborar un primer auto diagnóstico en lo posible guiado por un facilitador sobre el modelo de las bases o uno de los simplificados, de los que existen varios ya elaborados para distintos tipos de organizaciones (Salud, Municipios, Gobierno, etc.). Una carga de tiempo adecuada para ello es una reunión semanal de dos a tres horas con grupos de responsables de entre seis y nueve personas guiadas por un coordinador.

Nada impide además que una organización desarrolle internamente el suyo propio, pero para ello hace falta contar con una capacidad instalada de la que no

se dispone a esta altura de un proceso. Esta práctica de desarrollar modelos internos propio está muy desarrollada sobre todo en las empresas multinacionales que deben medir la eficiencia de sus subsidiarias a fin de compararlas, pero teniendo en cuenta que cada ellas se desenvuelve en países distintos y con condicionantes particulares. Sería interesante analizar cuanto de esto podría ser aplicado a nuestro país dada la diversidad de características de cada una de las provincias que lo componen, sobre todo si el modelo se aplicara al nivel central. Nuevamente, un Hospital de San Luis no es tan distinto de uno de Rosario, pero la Municipalidad de Palpalá y la Sub Municipalidad de Esperanza de Rosario seguramente enfrentaron desafíos muy diferentes.

En la base de la mejora se encuentran los análisis de los procesos, los cuales pueden ser llevados a cabo utilizando las herramientas básicas de la Calidad (Tormenta de ideas; Histograma; Gráficos temporales; Diagrama de Dispersión; Diagrama de flujo; Diagrama de Causa-Efecto (Ishikawa); Diagrama de Pareto; Gráficos de Control; Diagrama de afinidad; Diagrama de relaciones; Campo de fuerzas; Diagrama de Gantt; Diagrama de tiempos; Camino crítico; Diagrama de árbol, herramientas estadísticas, etc.). En éste análisis es menester tener siempre presente que todo proceso tiene un proveedor y un cliente y que el mismo puede ser interno o externo. En el caso del estado se utiliza ahora la denominación usuario interno o externo y ciudadano. Según este esquema todos somos clientes: el gerente, el empleado, el comprador y hasta el vecino que vive en la zona que al consumir la contaminación que la organización produce se convierte también en un usuario indirecto o parte interesada del proceso.

Paralelamente a lo anterior se deberán realizar una serie de talleres de capacitación y de trabajo sobre diversas temáticas. El más importante de los mismos, dirigido a la alta dirección, es el de Planificación estratégica, cuyo principal subproducto debe consistir en la fijación de la Misión, la Visión y los valores de la organización y a partir de ellos proceder en forma consensuada a la fijación de la política de calidad concomitantemente a la realización de un análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). En la práctica un taller similar de planificación a corto y largo plazo y de fijación de objetivos de

corto y largo plazo y análisis de sus cumplimientos debe realizarse en forma anual a partir del inicio del proceso. En el caso óptimo los indicadores de dichos objetivos deben estar graficados conjuntamente con los de los logros obtenidos en los gráficos de análisis de resultados a fin de poner de relieve los desvíos entre lo proyectado y lo ejecutado y a partir de los mismos proceder al análisis de las causas. (Criterio 8 de las bases del Premio)

Otros talleres de formación en herramientas para la calidad, en estadística, en comunicación, en formación de facilitadores, de prácticas de trabajo en equipo, de auditores internos, etc. deberán irse realizando en la medida en que avance el proceso de implantación y dirigidos en particular a aquellas personas que resulten más consubstanciadas con el proceso y que necesiten de dichos conocimientos para aplicarlos a la tarea de mejora.

Un sistema de aseguramiento de la calidad es, sobre todo, un sistema de información gerencial, estratégico y para el personal que lo necesita para una correcta toma de decisiones. Al inicio ayuda a la Alta Dirección a conocer las deficiencias y las pérdidas de recursos demostrando cuantitativamente dónde se está fallando, y permitiendo tomar acciones correctivas. Una vez implementado, mejora la forma de pensar y actuar con lo que los procedimientos se tornan más eficientes.

Resumiendo entonces: algunas de las medidas básicas que se pueden tomar para comenzar son Capacitar y entrenar al personal en técnicas y herramientas; generar un ambiente que favorezca el trabajo en equipo y enseñar las técnicas correspondientes al mismo; brindar empowerment para la resolución de problemas; instalar un buzón de sugerencias; desarrollar sistemas de conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente y de clima organizacional; detectar el nivel de satisfacción del cliente con el servicio prestado, conformar una masa crítica, mantener reuniones semanales con empleados y obreros, enfocar el servicio que se presta hacia el cliente, aplicar la Planificación estratégica, generar y aplicar la Política de la Calidad a partir de la Misión, Visión y Valores, evaluar del nivel de Calidad mediante encuestas de satisfacción del

cliente externo, encuesta en lugares de atención al público, determinación del clima interno organizacional y de las necesidades y expectativas de los empleados, desarrollar sistemas de Quejas y reclamos, de Sugerencias de clientes y empleados, de Gestión del personal, redactar el Manual de Calidad, mantener una buena comunicación interna y externa, aplicar la mejora continua, articular los Equipos de mejora, visualizar el impacto del proceso de Calidad en la comunidad, crear y fortalecer Asociaciones Vecinales en el caso de los municipios, realizar jornadas de Gestión de Calidad abiertas a la comunidad: empleados, docentes, alumnos, empresarios, directivos, familias, refuncionalizar los espacios físicos, etc.

La experiencia nos dice que debe realizarse una planificación estratégica del proceso de Calidad, debe lograrse una Visión compartida por todos, debe evaluarse el nivel de calidad externo e interno debe desplegarse la política de Calidad al conjunto de la organización, involucrando a todos sus miembros, debe establecerse parámetros de medición de la calidad de todos los procesos y aplicar el método científico para la mejora continua.

Los gastos en que se incurre se dividen en Costes de Prevención (destinados al estudio de los fallos con el objeto de prevenirlos y ahorrar). Costos de Evaluación (ensayo, inspección y examen de los resultados con el objeto de determinar si cumplen con los requisitos de Calidad determinados), costos de las fallas Internas (originadas por la incapacidad de un producto o servicio para cumplir los requisitos de calidad) y fallas externas (resultantes de las anomalías que no han podido prevenirse).

Con un sistema productivo consolidado, los gastos de fallas internas y externas disminuyen mucho más que lo invertido en la mejora. El dinero invertido en prevención y evaluación rinde entonces sus frutos.

Lo anterior es un camino posible que lleva al éxito, pero lo fundamental es concientizarse de la necesidad del cambio, asumir el riesgo, ser constante aún cuando se deba corregir el camino, eliminar el temor, estimular la creatividad y la participación de todos, comenzar con la sensibilización: la transmisión de los

valores de la calidad es clave para todo el proceso, comprometer a los líderes en actividades concretas de Calidad, organizar el proceso y proponerse el avance, evaluar continuamente los pasos dados y corregir los errores, comprender que el valor más importante de una organización es su gente

Por asesoría externa se puede sensibilización del nivel de conducción y a todo el personal, realizar el diagnóstico institucional, organización e implementar el primer programa de Gestión de la Calidad y la primera evaluación del nivel de Calidad

La duración total de un proceso de implantación es, por supuesto, función del punto de partida y de ello tendremos información a partir de la entrevista diagnóstica de la que se hablara en primer lugar, pero suponiendo una organización que abrace el proceso de cambio sin tener aún preparación previa, se puede suponer en un primer proyecto una duración de dos a tres años. Esto se refiere sólo al primer ciclo de mejora, ya que la revisión permanente por parte de la dirección, la planificación periódica y la verificación del grado de cumplimiento de los objetivos fijados, la mejora de los métodos de medición, las actividades de los equipos de mejora, etc. son actividades permanentes que nunca más deberán ser dejadas de lado.

Si bien este tipo de procesos no tienen la obligación de ser auditados externamente como en el caso de las normas que preveen una auditoria semestral de los sistemas de calidad a fin de asegurar su funcionamiento, y suponiendo que la organización no se presente al premio con el fin de tener un informe anual de retroalimentación, más allá de las auditorias internas que el sistema debe prever en su planificación anual, una vez implantado y afianzado el sistema seria una medida prudente y sabia contratar algún tipo de auditoria externa para contar con una observación de tercera parte de cómo está funcionando lo que fue diseñado y también el carácter demasiado voluntarista o por el contrario demasiado burocrático en que se puede caer cuando falta experiencia en la implantación de este tipo de sistemas.

Una vez superada la resistencia inicial al cambio y puestos en marcha los procesos el mayor desafío que deberá enfrentar una organización es el aseguramiento de la continuidad del proceso, más allá de los vaivenes económicos, políticos o de cualquier otra índole que deba enfrentar la organización. Ganar el premio es equivalente a tomar una fotografía de la organización en un instante de su historia y decir: en este momento el sistema de calidad funciona correctamente. Certificar equivale a tomar una fotografía semestral de control cada seis meses sobre una o varias pequeñas partes de dicho sistema. Ser una organización de Calidad implica que todos los sistemas de toda la organización a lo largo de todo el tiempo son monitoreados y mejorados en forma tal que dicha actividad no constituya un trabajo extra a realizar por parte del personal o de un área a la cual se le delega dicha función sino parte de la actividad diaria, como lo es aceitar y mantener limpia una máquina o conservar el orden en una oficina o un escritorio.

En el perfil típico de las organizaciones que se han acercado al Modelo de gestión de la Calidad del Premio se encuentran representadas sobre todo organizaciones de salud, de educación y municipios. Las mismas representan, cada una, una tercera parte de nuestros clientes. En cuanto a su tamaño son, sobre todo, organizaciones de no más de 300 personas.

Los ganadores del Premio Nacional a la Calidad para la Administración Pública Nacional han sido hasta el presente: en el año 1994 la Municipalidad de Maipú Provincia de Mendoza y el Hospital Zonal de Agudos "Gral. Manuel Belgrano" Provincia de Bs. As. ; en el año 1995 la Municipalidad de Rafaela Provincia de Santa Fé y la Facultad Regional Concepción del Uruguay de la U.T.N. Provincia de Entre Ríos ; en el año 1996 el Hospital "Dr. Carlos Pereyra" de la Provincia de Mendoza y el Hospital Naval Buenos Aires "Cirujano Mayor Dr. Pedro Mallo" de la Ciudad de Bs. Aires ; en el año 1997 la Municipalidad de Diamante de la Provincia de Entre Ríos; en el año 1998 la Facultad Regional de San Rafael de la U.T.N. ubicada en la Provincia de Mendoza y la Subsecretaría de Minería del M.E.y O. y S.P. de la Nación; en el año 1999 el Instituto Nacional de Tecnología Industrial del mismo Ministerio; en el año 2001 la Facultad de

Ingeniería de la U.N.L.Z. de la Provincia de Buenos Aires; en el año 2002 el Hogar de Ancianos San Martín del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires; en el año 2003 el Instituto Nacional de Medicamentos dependiente del ANMAT del Ministerio de Salud de la Nación. en el año 2004 y por segunda vez la Municipalidad de Maipú de la Provincia de Mendoza.

Diplomas de Reconocimiento a la Mejora Continua han recibido además en el año 1997 la Municipalidad de Palpalá de la Provincia de Jujuy ; y el Hospital Humberto J. Notti de la Provincia de Mendoza; en el año 2000 la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos Y Tecnología Médica dependiente del Ministerio de Salud de la Nación; en el año 2000 la Maternidad Santa Rosa del Municipio de Vicente López; en el año 2004 la Biblioteca Nacional de Maestros dependiente del Ministerio de Educación , Ciencia Y Tecnología, y la Superintendencia de Servicios de Salud del Ministerio de Salud de la Nación. La evolución futura de la gestión de la calidad como disciplina va a ir incorporando todos los nuevos desarrollos y herramientas que se van produciendo, desde el cuidado del medio ambiente hasta la metodología Six Sigma. Es importante tener en cuenta que si bien algunos de estos desarrollos son novedosos y algunos de los mismos útiles, existen muchos que son sólo el reprocesamiento de lo que ya se hacía bajo un nuevo ropaje con fines no siempre altruistas, cuando no se trata sólo del mismo servicio disfrazado con un cambio de etiqueta.

Más allá de haber cumplido con el modelo cada una de estas organizaciones tiene peculiaridades que la hacen más apropiada para funcionar como Benchmark según el tipo, tamaño, tecnologías y problemas de las organizaciones que deseen solicitarles ayuda para aprender como comenzar el proceso.

Un capítulo particular respecto al tema calidad lo constituye el desarrollo de las normas, que por tener lugar bajo el control de un organismo mundial compuesto por representantes de casi todos los países del mundo, siguen un camino mucho más pautado y firme. Como ejemplo podemos informar que entre las tantas comisiones que se hallan trabajando existe una de IRAM diseñando una

guía nacional sobre el tema “Calidad en el Poder Legislativo” y otra de ISO (a nivel mundial) que lo hace sobre el tema “Responsabilidad Social”

Mas de 180.000 empresas certificadas en todo el mundo dan prueba de los beneficios que estas normas ofrecen a todo tipo y tamaño de organizaciones. Las Compañías Certificadas bajo la norma ISO 9000 en la Argentina han aumentado desde 3 en el año 1992 hasta 3000 en el año 2004 Los certificados ISO 9000 emitidos en el mundo han aumentado desde de 90 000 a 600 000 en un plazo de diez años. El mismo tipo de velocidad incremental se produce tanto para la norma ISO 14000 como para todo otro tipo de norma y también para las Acreditaciones.

Con respecto al otro eje, el de los Premios, los mismos han superado ya las barreras nacionales y existen Premios que abarcan comunidades de países o grandes territorios como el European Quality Award o el Premio Iberoamericano administrado por FUNDIBEQ. En el futuro es seguro que veremos producirse más novedades sobre este tema.