

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA

REPUBLICA ARGENTINA

SECRETARIA GENERAL DE LA GOBERNACION

OFICINA DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS

**GESTION DE CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO DEL PODER EJECUTIVO
DE SALTA**

Años 1999 – 2005

Casermeiro de Goytía

Desde el año 1.999 y a partir de la decisión gubernamental de implantar calidad en el sector público dependiente del Poder Ejecutivo, se desarrolla en la Provincia de Salta, un sistema de gestión de la calidad orientado a la satisfacción de los ciudadanos.

Para ello se creó un sistema compuesto de varios subsistemas, que se activan a través de la gestión de técnicas coordinadas por la Oficina de Calidad de los Servicios, en todas las dependencias públicas.

El ordenamiento jurídico-constitucional establece que la Administración Pública, sus funcionarios y sus agentes, sirven exclusivamente a los intereses del Pueblo (Art. 61 de la Constitución Provincial).

Este mandato constitucional de la Provincia de Salta tiene su expresión normativa concreta para el Poder Ejecutivo Provincial, en el Decreto N° 121/95, en cuyo artículo 1° se especifica que todos los integrantes de la Administración Centralizada y Descentralizada y su Jefe, el Gobernador, son servidores del pueblo, elegidos y designados para servir y no para ser servidos.

El Gobierno de la Provincia de Salta decidió abordar la implantación de un sistema de calidad con tres metas fundamentales: acercar la Administración a los ciudadanos; facilitar la vida de las personas; y renovar la gestión.

El sistema que permanentemente se adapta a las demandas ciudadanas, prevé los siguientes subsistemas y técnicas de gestión:

1. Creación de la Oficina de Calidad de los Servicios, que coordina la gestión de la calidad en todas las organizaciones, evalúa globalmente la administración y desarrolla el indicador de gestión de la calidad de los servicios dependientes del Poder Ejecutivo Provincial.
2. Emisión de cartas de servicios con los compromisos de las administraciones.
3. Autoevaluación de las organizaciones conforme a un modelo de gestión de la excelencia.

4. Evaluación Global de la Administración.
5. Identificación de los agentes públicos.
6. Señalización de los edificios y oficinas públicas.
7. Capacitación del personal, a través de alianzas con toda la sociedad académica provincial, nacional e internacional.
8. Manuales de misiones y funciones y de procedimientos.
9. Habilitación del sistema de reclamos, quejas y sugerencias.
10. Realización de Sondeos de Opinión.
11. Determinación de los índices de percepción de calidad de los servicios.
12. Sistema de reconocimientos para los empleados y las organizaciones.
13. Fomento de la calidad, de los planes y acciones de mejora, con la correspondiente difusión.
14. Publicación de los Decálogo de los Derechos del Ciudadano.
15. Extensión a los Municipios del Interior de la Provincia.
16. Compromiso de la alta dirección del Gobierno de la Provincia de Salta, en la mejora de la calidad de los servicios, a través de estrategias que desarrollan permanentemente políticas transversales para el fomento de: la Calidad y Comunicación; la Gestión y Desarrollo del Recurso Humano; y la acción enfocada en los ciudadanos.
17. Sistema de atención al ciudadano.
18. Codificación de la normativa.
19. Planificación operativa.
20. Inventarios y estándares de procesos.
21. Informatización de los procesos.
22. Sistema de detección de errores.
23. Desarrollo de indicadores de gestión.
24. Acciones de protección del ambiente.
25. Análisis de los costos de la no calidad.
26. Cumplimiento de las normas de medicina, higiene y seguridad.
27. Habilitación permanente de accesos a la Administración.
28. Planes para el trabajo y trabajos en equipos.
29. Elaboración continua de guías de mejoras.
30. Sistema de control de la demora.

Desde el año 1.999, el sistema de gestión de calidad migró en forma metódica desde los planes y programas pilotos, a un modelo provincial para ejercitar la capacidad de autoevaluación, y desde allí al desarrollo de modelos de gestión de la excelencia a las técnicas más modernas y estrategias más comprobadas que son exigidas en la actualidad al sector público, no sólo desde los ciudadanos, sino también desde las condiciones de inserción en el mundo. A la fecha, las organizaciones públicas salteñas tienen ya internalizado el concepto de la calidad, no se debate sobre si es necesaria o no la gestión de la calidad,

sino que directamente se ha pasado al nivel de decisión sobre qué modelo aplicar, cómo desarrollar las tecnologías de la información y la comunicación, cómo implantar la responsabilidad social corporativa, qué hacer para certificar las normas IRAM ISO o participar como candidatos en los premios nacionales e internacionales.

Concluyentemente el sistema de gestión de la calidad en el sector público ha determinado un ciudadano más exigente y más satisfecho, ha abierto los canales de la participación y ha mejorado las decisiones administrativas y de gobierno. La gestión de la calidad se presenta, hoy en día, como una eficaz estrategia para afrontar la continua modernización y legitimidad que diariamente deben responder las organizaciones públicas, cuyo propósito es servir al ciudadano. Los resultados obtenidos confirman que la utilización de modelos de calidad configuran la metodología más acertada para introducir la gestión de mejoras en forma continuada. Las Administraciones Públicas se enfrentan a un nuevo reto de la sociedad que le exige una mayor competitividad nunca antes cuestionada. No pueden ignorar las demandas relativas a mejores servicios, cualquiera sea el momento social, económico o cultural.

La gestión de la calidad en las organizaciones públicas dependientes del Poder Ejecutivo de Salta está documentada y registrada, se evalúa, midiéndose permanentemente. Las acciones de mejoras se instrumentan, la evaluación se articula en los niveles de autoevaluación y de evaluación global, y las mediciones son dinámicas a través del indicador de la gestión de la calidad de los servicios, que informáticamente permite visualizar el esfuerzo y la mejora, la planificación y la decisión, el desarrollo y el resultado.

Las experiencias a transmitir desde Salta como consecuencia de la gestión de la calidad en el sector público, son:

1. Debe existir el compromiso de la Dirección, desde el Gobernador hasta el funcionario que lidera las direcciones: allí donde por alguna causa, se dirige pero no se lidera, no hay calidad. En nuestro caso fue conveniente además, el funcionamiento de una oficina coordinadora que con estrategias específicas, armonice la política de la calidad con las acciones de las organizaciones.
2. Debe darse participación al personal: la gestión de la calidad depende de ellos, hay que poner en funcionamiento todas las herramientas que parten del supuesto de tenerlo en cuenta.
3. Debe orientarse la gestión a los ciudadanos: las acciones que tienen por objetivo concreto conocer qué quieren y qué reciben de la Administración, son esenciales.
4. Debe reconocerse el esfuerzo y los resultados, a través un sistema de incentivos dirigido a dar méritos y premios a la calidad.

5. Debe trabajarse bien, todas las veces y cada vez mejor: aquí cobran especial importancia los planes, los objetivos, las mediciones.

6. Debe trabajarse con hechos y datos, con un alto nivel de documentación de los registros.

7. Debe haber una visión de asociación entre todos los organismos para integrar los esfuerzos y aprovechar las mejoras.

8. Debe existir un comportamiento ético basado en el respeto a las instituciones, las normas, las personas, y el entorno.

9. Los resultados tienen que estar causados en la necesidad de mejorar, en las expectativas de los ciudadanos y en las del personal.

10. Debe encontrarse la coincidencia de estos conceptos en un modelo de gestión, que tenga los mismos valores.

11. A pesar que la administración pública está llena de características propias, deben tenerse como sus expresiones más importantes al interés público, los ciudadanos, los empleados y los líderes, en ese orden.

12. Las características que contradicen los conceptos fundamentales tendrán que gestionarse con estrategias que las compensen: la inestabilidad de los funcionarios con la definición clara y explícita de la misión y de la visión de las organizaciones; las cuestiones políticas con la aplicación metodológica y específica de un modelo a los aspectos gerenciales de la administración; la cantidad de personal y las inquietudes particulares de los empleados públicos, con la optimización del potencial de los mismos, y así sucesivamente. El involucramiento de la alta dirección está condicionado al rol y opinión de los funcionarios que asisten y asesoran a las autoridades. Estos deben capacitarse y tener en cuenta que en la administración hay aspectos muy facilitadores, a saber:

a) en primer lugar existe un orden jerárquico para transmitir la política de la calidad y expresar las formas en la que esta deberá manifestarse.

b) en segundo lugar, se trata de una actividad normada y formal en un altísimo porcentaje, por lo que el trabajo con hechos y datos, es ínsito a la actividad.

Habiendo visionado los fundamentos epistemológicos, metodológicos y éticos de la gestión de la calidad, en Salta empezamos a trabajar con hechos, coordinando la proacción a través del impulso de las técnicas específicas y la implantación de las herramientas. Para cuando miramos la situación con actitud científica, encontramos que con la capacitación aprendemos, con la ejecución

hacemos, con la evaluación medimos y con el reconocimiento motivamos a seguir.

El camino debe llevarse con un esquema lógico y sobre la base de los conceptos que enuncié, porque sino se pierde el sentido y se deja de trabajar en calidad.

El trabajo es arduo pero estimulante, científico pero práctico, con metas específicas pero con mejoras sólidas. En definitiva, nuestra experiencia está marcada por el trabajo, las mejoras no aparecen de la noche a la mañana, pero el modelo de gestión nos permite verlas cuando aparecen, medirlas mientras se solidifican, y concentrarnos en lo que verdaderamente hay que mejorar.

Salta, 5 de abril de 2.005.-

MARIA BEATRIZ CASERMEIRO DE GOYTIA
Coordinadora General de la Oficina de Calidad de los Servicios