

APELLIDO: RODRÍGUEZ CARRANZA
NOMBRES: MARTIN EDUARDO
DNI: 23738319
CARGO: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
INSTITUCION: INSTITUTO DE SEGUROS DE JUJUY
DIRECCION POSTAL: PJE LIMA 1129 1e
CODIGO POSTAL: 4600
TELEFONOS: 0388-422-4945
E-MAIL: martinrodriguezcarraza@yahoo.com.ar

PONENCIA:

**Fortalecimiento de Sistemas de Gestión de la Calidad en Organizaciones
Públicas en la Provincia de Jujuy. El Cambio desde abajo.**

ABSTRACT

Estamos caminando hacia una Nueva Gestión del Estado, en donde el incremento en la Calidad y Nivel de Vida de la Ciudadanía toda es la Misión Fundamental y el logro de ello es a través de una efectiva gestión.

Ello implica un uso eficiente de los recursos y eficacia en las acciones orientadas a crear valor real percibido por los Ciudadanos, que logre satisfacer sus necesidades y, aún más, superarlas.

Pero la mayor responsabilidad de lograr este éxito desde el Estado, recae en el Empleado Público. El es el protagonista que continúa en su puesto luego de cada Gestión de Gobierno; por lo cual, un cambio sustentable, que garantice una continuidad, sólo es posible si se forja la Filosofía de la Calidad dentro de la Cultura Organizacional, materializándola en las acciones, desde los niveles más operativos hacia los niveles superiores.

El objetivo de esta ponencia es compartir la estrategia de cambio que hemos adoptado para lograrlo desde la Dirección Provincial de Personal de la Provincia de Jujuy.

Las realidades de las unidades organizativas de la Administración Pública son distintas. Sin embargo podemos encontrar, en general, los siguientes puntos en común:

- Pérdida del concepto de servicio orientado al Ciudadano. Las Organizaciones comienzan a perder la perspectiva de que se deben a la Sociedad.
- Altos niveles de desmotivación del Capital Humano lo que conlleva a falta de compromiso y vocación de servicio.
- Escasez de planeamiento y estrategias que vayan más allá del horizonte temporal de la gestión, lo que impide la existencia de políticas sustentables a lo largo del tiempo, integradas realmente a una cultura organizacional.
- Altos niveles de burocracia que impiden efectividad real, lo cual es demandado por la Ciudadanía.
- Funciones informales lo que genera ausencia de responsabilidades o solapamiento entre distintas áreas
- Procedimientos de trabajo anticuados orientados al cumplimiento literal de las normativas y no a la prestación en tiempo y forma del servicio al ciudadano.

Y lo que es peor, es que generalmente, el nivel de expectativas de la Ciudadanía por el servicio a recibir es bajo, lo que conlleva a un círculo recesivo en el cual disminuyen las demandas por parte del Ciudadano de un buen nivel de servicio y esto genera ausencia o falta de presión del organismo público de la necesidad de mejorar.

Detectada la necesidad de establecer Sistemas de Gestión dentro de la Administración Pública orientados al cambio continuo, obligándolos a revisar y adaptar los modelos existentes, incorporando elementos que les doten de un mayor grado de flexibilidad en su actuación y receptividad ante las necesidades sociales, desde el Instituto Provincial de la Administración Pública, institución que gestiona la capacitación de los trabajadores del sector público de la provincia de Jujuy, se evidenció la necesidad de establecer una estrategia para el cambio.

El primer paso dado fue establecer nuestra **visión**, la de lograr organismos públicos eficaces en el cumplimiento de sus objetivos orientados a crear valor real percibido por los Ciudadanos, satisfaciendo sus necesidades y, aún más, tratando de superarlas.

Los ejes estratégicos que nos hemos planteado para el logro de ello son:

- **Establecer el modelo.** Benchmarking. Identificar modelos de gestión utilizados en la Administración Pública o compatibles con ella que se encuentren alineados a la visión establecida. Seleccionar uno de ellos y adaptar dicho modelo de gestión a la realidad de la Provincia de Jujuy.
- **Transferencia del conocimiento.** Definir un proceso de capacitación, a fin de instaurar el modelo de Gestión dentro de cada una de las culturas organizacionales. Considerando que el destinatario de este proceso es el empleado público y/o prestador de servicios de los organismos del estado, sin importar el nivel jerárquico.
- **Consultorías focalizadas en las unidades organizativas.** En aquellas unidades organizativas que hayan participado en la etapa anterior y evidencien su intención y compromiso por generar el cambio. Se genera un plan de trabajo de acuerdo a cada una de las realidades/ necesidades y se efectúa una reingeniería para el cambio.

El **modelo de Calidad establecido** fue el implementado por decreto en la provincia de Salta. El proceso fue iniciado en el año 2003, a través de la elaboración de un manual de formación que adapta el modelo salteño en sintonía con la norma ISO 9000:2000.

Con respecto a la **Transferencia del Conocimiento**, se estableció un programa de capacitación abierto a todos los agentes públicos, que constaba de dos etapas, a saber:

-Etapa I, a cargo de capacitadores locales. A lo largo de dos meses de curso se establecen los lineamientos conceptuales de Gestión de la Calidad, en clases teórico- prácticas y asistencia tutorial a distancia y con apoyo informático. El contenido es el siguiente:

1 GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- 1.1 La nueva concepción de la administración pública
- 1.2 ¿Qué es la Calidad?
- 1.3 Eficacia y Eficiencia
- 1.4 ¿Cómo implementamos la Calidad?
- 1.5 Beneficios de un Sistema de Gestión de la Calidad

2 EL CLIENTE, NUESTRA RAZÓN DE SER

- 2.1 El Ciudadano es nuestro Cliente
- 2.2 Los Clientes externos y los Clientes internos
- 2.3 Expectativas y percepción del Cliente/ Ciudadano
- 2.4 Sondeos de opinión
- 2.5 Sistema de quejas y reclamos

3 GESTION DEL CAPITAL HUMANO

- 3.1 El modelo horizontal y el modelo vertical
- 3.2 Trabajo en equipo
- 3.3 Gestión por objetivos

4 PROCESOS

- 4.1 Enfoque por procesos
- 4.2 Propietario del proceso
- 4.3 Estandarización
- 4.4 Detección de errores

5 DOCUMENTANDO LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

- 5.1 Manual de Misiones y Funciones
- 5.2 Manual de Procedimientos
- 5.3 Codificación de la normativa

6 ATENCIÓN AL CLIENTE/ CIUDADANO

- 6.1 Los momentos de la verdad
- 6.2 El alto costo de perder a un Cliente
- 6.3 Buen servicio al Cliente
- 6.4 Tipos de Cliente/ Ciudadano
- 6.5 Modelo de atención al Cliente/ Ciudadano

7 DIFUSIÓN DE SERVICIOS

- 7.1 Carta de servicios
- 7.2 La comunicación pública

- 7.3 Accesibilidad e identificación de las oficinas públicas
- 8 COSTOS DE LA NO-CALIDAD
 - 8.1 Costos de Errores Internos
 - 8.2 Costos de Errores Externos
- 9 MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y PROCESOS
 - 9.1 Indicadores de gestión
 - 9.2 Control de gestión
- 10 MEJORA CONTINUA
 - 10.1 Caminos para la mejora
 - 10.2 Programas de fomento
 - 10.3 Filosofía de la Norma ISO 9000:2000
- 11 PLANIFICACIÓN
 - 11.1 Visión y Misión
 - 11.2 Planificación Estratégica
 - 11.3 Planificación Operativa
 - 11.4 Administración del tiempo
- 12 MEDICINA, HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO
 - 12.1 Salud ocupacional
 - 12.2 Medicina del trabajo
 - 12.3 Higiene y Seguridad del trabajo
 - 12.4 Condiciones de trabajo
- 13 PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

-Etapa II, a cargo de la oficina de Calidad de Salta. En una jornada plenaria, se desarrollan bajo la modalidad seminario los dos cursos siguientes del Programa:

- 1 Modelos de auto evaluación y Gestión
- 2 Técnicas y Herramientas de Trabajo en Equipo

Como se mencionó anteriormente, el proceso fue iniciado en el año 2.003 y hasta la fecha se han realizado 3 convocatorias abiertas de las cuales participaron 1.500 agentes públicos. El programa de capacitación fue monitoreado en todas sus fases por el IPAP, a través de instrumentos de diagnóstico, proceso, resultados y una instancia posterior (3 meses después de la finalización del cursado) de Impacto.

Ahora bien, sentadas las bases, el modelo de Gestión de la Calidad promovido, hecha la transferencia del conocimiento del mismo y habiendo verificado la posibilidad de una transferencia y un impacto efectivos, en los niveles de decisión superiores, en los **intermedios** y los **operativos**, que son los **protagonistas** en la continuidad a lo largo del tiempo en cada una de las unidades organizativas. La pregunta que se impone a esta altura es plantear cómo podemos contribuir aún más a que dicho conocimiento **se traduzca en mejores prácticas** en el nivel de servicio brindado a la ciudadanía. Esto supone considerar que nuestra misión no solo es capacitar a las personas para que tengan una mayor idoneidad sino **lograr mejores organizaciones orientadas a la sociedad**.

Es por ello que ya hemos encarado la tercera estrategia en la cual, se ofrecen los servicios de **consultorías focalizadas** a fin de evaluar la situación individual de la organización que esté comprometida, y formular en conjunto el proyecto de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, para posteriormente acompañar en la instancia de implementación, seguimiento y control.

Actualmente, en esta etapa ya se encuentran 4 instituciones en las cuales se establecen planes a medida. Fundamentalmente en esta instancia nos proponemos generar, a través de procesos de mejora a corto y mediano plazo, una masa crítica de agentes que tomen por propios los procesos de mejora, logrando con este **empowerment** la sustentabilidad de los proyectos y así poder asegurar la continuación y multiplicación de los esfuerzos y los resultados.

A continuación se remarcan los comentarios más significativos para reforzar las ideas desarrolladas en la presente presentación, referidos al impacto del proceso:

- "Mejor Calidad Final del Producto"
- "Planificar con mayor claridad"

- “Mayor compromiso por una Mejora Continua, siendo consecuente con los principios de Calidad”
- “Organizar el sector. Distribución de tareas acorde a la capacidad del agente”
- “Optimización de los recursos materiales y económicos”
- “Después de la capacitación se ha logrado mayor motivación para mejorar el rendimiento laboral, brindando una mejor atención al Cliente”
- “Me permitió comprender y realizar mejoras en nuestro trabajo a pesar que contamos con escasos recursos”
- “Mejor definición o alcance de los objetivos del equipo, mayor conocimiento de los objetivos del área”
- “Regularmente nos reunimos a unificar criterios y en estas reuniones planteamos situaciones concretas de pedidos que recibimos y hasta que no hay un acuerdo totalitario no dejamos de discutirlo”
- “Reunión quincenal. Creación de un espacio de planificación. Seguir y gerenciar los proyectos. Creación de un marco de consenso”

Creemos en el cambio, estamos trabajando para multiplicar la actitud y aptitud de los empleados públicos; queremos generar espacios y condiciones laborales excelentes y lograr acercar la Administración Pública a la Sociedad.

Estamos convencidos que de esta manera contribuiremos al incremento en la Calidad de Vida de nuestra Ciudadanía.

Este es nuestro desafío.