

## **Acuerdo Federal: Cómo promover la calidad y fomentar valores de lo público** **Daniela Sánchez y Horacio Cao<sup>1</sup>**

### **Introducción**

De forma análoga a lo que ocurre en otros ámbitos de la vida social, las totalidad de las organizaciones -sean estas estatales, privadas o de la sociedad civil- están enfrentando profundas transformaciones. Como respuesta a estos cambios, han desarrollado diferentes estrategias desde la teoría y la práctica de la administración; entre ellas, el enfoque de calidad.

Paralelamente, cada vez se presta más atención a la densidad del entramado organizacional de una sociedad como indicador de su dinamismo y desarrollo; en esta construcción de “densidad”, también las políticas de calidad ocupan un lugar vital.

Haciendo un resumen sumario, puede decirse que el enfoque de calidad busca involucrar a todos los miembros de la organización en una mejora continua de procesos y productos, teniendo especialmente en cuenta los intereses/preferencias/necesidades de los ciudadanos/clientes/usuarios<sup>2</sup>.

Dentro de los instrumentos que se utilizan para la difusión del enfoque de calidad, interesa destacar en este caso la utilización de los premios, un reconocimiento que se entrega anualmente a las organizaciones que se distinguen por contar con las mejores prácticas de dirección para la Calidad y que por ello representan un modelo a seguir.

Ahora bien, como en todos tiempos turbulentos, existe muchas veces desorientación y, en este escenario, suele ocurrir que modelos exitosos se repliquen sin considerar contextos, objetivos y/o tipologías diferenciadas. En el tema que nos ocupa, y a favor de la ola neoliberal de los '90, muchos instrumentos que tuvieron éxito en la gran empresa privada, se transfirieron acríticamente al Estado con resultados que fueron generalmente muy negativos.

Siguiendo el razonamiento que hemos esbozado hasta aquí, en el trabajo que presentamos a continuación analizaremos el premio a la calidad desarrollado en la Provincia de San Juan, y de qué forma se ha buscado que el mismo se adecue a las condiciones provinciales y a los valores de lo público que se buscan promover.

Para ello, en la primera sección describimos sucintamente las características centrales del enfoque de calidad y de los premios como uno de sus instrumentos más importantes para su difusión.

---

<sup>1</sup> Responsable del Premio Provincial a la Calidad y Secretario de la Gestión Pública de la Provincia de San Juan respectivamente.

<sup>2</sup> Detrás de los conceptos de intereses/preferencias/necesidades, por un lado y de ciudadanos/clientes/usuarios, por otro, existe una toma de posición sobre arduos temas que no tenemos tiempo de tratar aquí. Sin fijar posición sobre ellos, nos referiremos a los mismos como “deseos” y “contraparte”, respectivamente.

En la segunda sección describiremos la experiencia del Premio Provincial, sus características principales y el desarrollo de sus cuatro ediciones.

En la tercera sección, por su parte, comentaremos los esfuerzos por adecuar el premio a los objetivos buscados. En particular, cómo se intentó en todas sus etapas:

- a)** Organizar un instrumento que tomara en consideración las especificidades del contexto provincial
- b)** Respetar las características y valores del sector público.

## **1. El enfoque de calidad y los premios como instrumentos de fomento de la calidad**

### 1.1. La gestión de calidad

La Gestión de Calidad consiste en un enfoque sistemático que conlleva la planificación de los objetivos de calidad teniendo en cuenta los deseos de las contrapartes. Esquemáticamente, el enfoque de calidad propone:

- Desarrollar características en productos/servicios que respondan a las necesidades de la contraparte.
- Desarrollar procesos capaces de producir esas características.
- Transferir esos planes a toda la organización.

La esencia de la Gestión de Calidad consiste en involucrar y motivar a todos los empleados de la organización para mejorar continuamente los procesos de trabajo por medio de la evaluación de los resultados y establecimiento de planes de mejora cumplan o excedan las necesidades de los ciudadanos.

Las prácticas operativas para hacer realidad estos principios son:

- Existencia de un liderazgo personal que respalde el proceso de Calidad, encarnado en el máximo nivel jerárquico de la organización y en el equipo de alta dirección.
- Garantizar que toda la organización se oriente a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la contraparte.
- Planificar estratégicamente la instrumentación a corto y largo plazo de los procesos y productos en toda la organización.
- Desarrollar información que permita medir el proceso de mejora, como así también sistemas para detectar fallas o errores.
- Proveer recursos adecuados para el entrenamiento y reconocimiento a los empleados a fin de capacitarlos en el cumplimiento de sus tareas.
- Promover la participación y toma de decisión por parte de todos los empleados y grupos de trabajo.
- Desarrollar acciones tendientes a asegurar que la Calidad desde el primer proceso interno y en todas las actividades.

En resumen, para el desarrollo del enfoque de calidad se necesita de todos los integrantes de la organización, líderes y empleados, para alcanzar la excelencia en la gestión. La cultura que sustenta la Gestión de Calidad pone énfasis en el compromiso con la excelencia, el respeto mutuo entre empleados y gerentes o altos directivos, la decisión por asumir riesgos y cambios, el compromiso con los usuarios y la mejora continua.

La experiencia muestra que toma años crear una nueva cultura que se fundamente en premiar a la excelencia, en construir estructuras para sustentar y gerenciar cambios y finalmente en proveer entrenamiento para el mantenimiento de los esfuerzos.

En este marco se propone el Premio Provincial a la Calidad como una herramienta para instalar y/o medir la gestión de calidad en las organizaciones. Dicho galardón

constituye un reconocimiento oficial a los entes de la Administración Pública y a las empresas privadas que contribuyen en forma notoria al mejoramiento de la calidad en los procesos de producción de bienes y servicios.

La modalidad de "premio" tiene su origen en la post Segunda Guerra Mundial, cuando Japón, abocado a la reconstrucción del país, dio mucha importancia a las técnicas de control estadístico de calidad. El efecto movilizador que se produjo en derredor de estas técnicas hizo que, en 1951, la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) Japón instituyera el "Premio Deming", en honor al Dr. W. E. Deming, un experto norteamericano que difundió estas técnicas en oriente.

Es ampliamente reconocido el papel de este premio en el hecho de que la adopción del control de calidad y de sus técnicas sea cosa común en prácticamente todos los sectores de la industria japonesa.

En la década del '80 y los '90, Estados Unidos, España, Finlandia, Francia, Inglaterra, Italia e Irlanda instituyeron sus propios Premios Nacionales, con el objetivo de reconocer los logros en materia de calidad de las empresas y difundir las estrategias exitosas para el logro de la calidad. En 1992, se entregó por primera vez el premio de la Comunidad Económica Europea, instrumentado a través de la Fundación Europea para la Calidad.

Por esa misma época se fueron creando premios en América Latina. México dio el puntapié inicial, camino seguido luego por Argentina, Colombia, Brasil, Ecuador, Uruguay y Chile.

En nuestro país, el premio fue instituido por la Ley N° 24127, sancionada en agosto de 1992. Desde ese año, y hasta la fecha, el premio nacional es la instancia más prestigiosa de reconocimiento para organizaciones públicas y privadas que han desarrollado sistemas de calidad.

En 1999 es convocado por primera vez el Premio Iberoamericano de la Calidad, como Proyecto adscripto a la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. Este instrumento fue consensuado con la participación de representantes de 17 países iberoamericanos. Está coordinado por la SEGIB (Secretaría General Iberoamericana) y gestionado por FUNDIBEQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad). Está basado en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en sus dos versiones, para Administraciones Públicas y para Organizaciones Públicas o Privadas,

La política de los premios, como anclaje e incentivo a la instalación de un sistema integrado de gestión, es una de las opciones que mejores resultados han alcanzado en el despliegue de políticas de calidad.

En nuestro país, a partir del premio nacional se ha generado un conocimiento bastante generalizado en ámbitos organizacionales del instrumento "premio", el que presenta, entre otras, las siguientes ventajas:

- Es pasible de ser adaptado a la realidad local y a la escala y exigencia que se considere más adecuada.
- Genera un intangible que se retroalimenta año a año en la medida en que se

entregan premios

- Moviliza una gran cantidad de profesionales que van conformando una masa crítica que accede a las políticas de calidad.
- Estimula la participación en todos los ámbitos de la organización
- Es una forma bastante directa y sencilla para generar consenso y adhesión a las políticas de calidad.

## **2. El premio provincial a la calidad**

### **2.1. Antecedentes Normativos**

Los antecedentes normativos en que se respalda la implementación del Premio Provincial a la Calidad son la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública y la Ley Nacional 24.127 que establece el Premio Nacional a la Calidad.

- Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública

Promueve el establecimiento de un enfoque común en Iberoamérica sobre la calidad y la excelencia en la gestión pública. Constituye un marco de referencia que posibilita el desarrollo de procesos de reforma y racionalización en la Administración Pública iberoamericana mediante el uso de técnicas y herramientas de gestión de calidad en el sector público, las cuales deberán adecuarse a la idiosincrasia de los países iberoamericanos, a las particularidades de sus Administraciones Públicas y a la naturaleza propia del ámbito público.

La calidad institucional atañe tanto a las acciones políticas y programas como a las actividades vinculadas a la racionalización del gasto, la comunicación de resultados alcanzados, la transparencia y responsabilidad pública y la rendición de cuentas a la sociedad. Este enfoque de calidad institucional tiene que ser coherente y estar integrado con la calidad en el servicio.

En la Carta Iberoamericana se propone la implementación de los premios a la calidad o a la excelencia como instrumentos valiosos de estímulo para la mejora, aprendizaje y reconocimiento de la gestión. Se sostiene que estos instrumentos son de gran utilidad para facilitar el intercambio y la difusión de las mejores prácticas en las administraciones públicas.

- Premio Nacional a la Calidad

Fue instituido por Ley Nacional 24.127 y ha logrado una inserción exitosa en el medio organizacional público y privado. El mismo fue tomado como modelo para la implementación del galardón homónimo provincial. Con esta finalidad, el 24 de Abril de 2.008 se celebró un Convenio de Cooperación y Asistencia Técnica entre la Secretaría de la Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación y el Gobierno de la Provincia de San Juan, con el objeto de adoptar programas de cooperación, asistencia técnica y coordinación para la ejecución conjunta de proyectos de capacitación, formación e investigación, académicos y culturales en áreas de mutuo interés, también para la formación y el perfeccionamiento de los agentes públicos.

En el marco del citado Convenio se firmó un Acta de Intención entre la Secretaría de la Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación, la Secretaría de la Gestión Pública de la Provincia de San Juan y la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de San Juan con la finalidad de generar espacios interdisciplinarios que aporten soluciones a la problemática del funcionamiento de las organizaciones públicas estatales y no estatales de la Provincia de San Juan, poniendo la experiencia académica y profesional y las actuales herramientas tecnológicas y metodológicas al servicio del gobierno nacional, provincial y municipal; y contribuir a la difusión de estudios, prácticas y

experiencias exitosas de gestión pública, apoyando la organización y desarrollo de publicaciones, conferencias, foros y eventos interdisciplinarios, entre otras. El mencionado Convenio y el Acta de intención fueron ratificados por Decreto 0585 MHF/08.

## **2.2. Estructura del Premio Provincial a la Calidad de San Juan.**

Para la implementación del Premio fue necesario crear un marco legal que lo instituyera y regule. La ley N° 7.910, fue sancionada por la Cámara de Diputados de la Provincia el 24 de Julio de 2.008 y promulgada por el Poder Ejecutivo el 15 de Agosto del mismo año. El Decreto 1.322MHF/08 reglamenta dicha ley, y en la Resolución Conjunta N° N° 44 SGP/ 56 ASJDI se vuelcan las condiciones de participación y la Guía de Autoevaluación con los criterios a evaluar.

El premio tiene dos categorías: una para organismos públicos y otra para empresas privadas. Las organizaciones públicas y privadas están unificadas en cuanto a criterios de autoevaluación, capacitación, tiempos y modos de presentación, y todo lo concerniente al proceso de implementación de las políticas de calidad.

Dentro de las empresas privadas, se diferencian dos sub- categorías: proveedores de bienes y prestadores de servicios. Pueden participar organizaciones empresariales con fines de lucro que tengan en su nómina de empleados bajo su dependencia más de 10 personas (sin contar personal contratado, tercerizado o que presten servicios bajo la modalidad de pasantías).

En cuanto a las condiciones que deben poseer los organismos públicos, se pueden presentar reparticiones hasta el nivel de Dirección en su totalidad o parcialmente, con una nómina de personal no menor a 12 personas y preferentemente no superar las 500 personas.

La ley 7.910 en su Art. 4° designa como autoridades de aplicación del Premio Provincial a la Calidad a la Secretaría de la Gestión Pública en el ámbito público y a la Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones en el ámbito privado, correspondiéndoles disponer lo necesario para su establecimiento e instrumentación.

Entre cuanto a los elementos aplicados a la gestión del premio, los mismos son:

- Secretaría Técnica: Sus funciones son difundir, asesorar, administrar y proveer todos los elementos necesarios para el normal desarrollo del Premio Provincial a la Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas.
- Consejo Consultivo: Tiene la función de supervisar los casos presentados por los organismos postulantes a partir de los informes técnicos producidos por el Jurado de Evaluadores y remitir a la Secretaría Técnica la propuesta de otorgamiento de los premios y menciones a la Calidad.
- Jurado de Evaluadores: Las funciones de este Jurado Evaluador serán I) Elaborar un informe técnico donde se evalúe cada organismo postulado y se otorgue un puntaje en función de los criterios técnicos, de acuerdo a la reglamentación que las Autoridades de Aplicación aprueben, II) Proponer al Consejo Consultivo un dictamen que establezca un orden para Premios y

Menciones a la Calidad, fundados en los informes técnicos y en las evaluaciones de consenso.

- Facilitadores Internos/Externos: El facilitador interno es el responsable del informe que se elabore para participar en el concurso. Podrán: I) Colaborar en la sensibilización, instalación y desarrollo de los circuitos administrativos que desarrollen calidad de gestión, II) Colaborar a sistematizar y recopilar la información y documentación necesaria para elaborar el informe técnico de Calidad a ser presentado al jurado de Evaluación, III) Actuar como nexo entre las organizaciones participantes y el Jurado de Evaluación desde el punto de vista técnico administrativo.

El Premio Provincial a la Calidad examina la excelencia alcanzada por cada organización a través de ocho criterios de evaluación:

Criterio 1.- Liderazgo

Criterio 2.- Enfoque en el ciudadano

Criterio 3.- Desarrollo del personal

Criterio 4.- Información y análisis

Criterio 5.- Planificación

Criterio 6.- Aseguramiento y mejora de la calidad

Criterio 7.- Impacto en el entorno físico y social

Criterio 8.- Resultados de la gestión de calidad

### **2.3. La Experiencia realizada**

Prueba Piloto: Fue llevada a cabo durante el año 2.008 tomando la Guía de Autoevaluación aplicada en el Premio Nacional a la Calidad. En la misma participaron únicamente organizaciones invitadas. No hubo entrega de premios pero si de menciones y diplomas de reconocimiento a todos los participantes.

De la experiencia piloto realizada utilizando la guía de autoevaluación del Premio Nacional a la Calidad, se detectó que la misma es de un alto nivel de exigencia para el tipo de organizaciones públicas y privadas de nuestra Provincia. Esa exigencia está dada en un minucioso detalle descriptivo que se requiere para elaborar los informes de autoevaluación y en que ciertos aspectos aun no se han incorporado en la gestión. Por ello se planteó como objetivo hacer hincapié en algunos temas relacionados con la detección de los factores que hacen a la calidad, en lugar de los que miden los resultados de sistemas de calidad. Sin embargo, no se han dejado de contemplar ninguno de los factores y criterios que promueve el Premio Nacional, sino que aquellos más complejos o sofisticados para la realidad provincial se han ponderado en forma diferente.

Primera Edición: En julio del año 2.009 se abrieron las inscripciones para organismos públicos y empresas privadas, evaluadores y facilitadores externos. Se inscribieron 19 organismos públicos y 12 empresas privadas, presentando sus Informes de Autoevaluación un total de 11 organismos públicos y 6 empresas privadas.

Obtuvieron el galardón Premio Provincial a la Calidad 2.009 el Tribunal de Cuentas de la Provincia de San Juan, en el Sector Público, organismo que desde hace tiempo viene desarrollando actividades tendientes a establecer gestiones de calidad.



Y la firma Emicar S.A en el sector Privado Servicios, es la empresa responsable del otorgamiento de licencias de conducir brindando un servicio de gran eficiencia. Asimismo obtuvieron menciones los siguientes organismos:

Hospital Dr. César Aguilar - Mención a la mejora continua  
MC. Servicios de Consultoría S.R.L - Mención a la mejora continua  
Dirección de Control Operativo - Mención a la planificación operativa de la Calidad  
Transportes Automotores 20 de Junio S.A - Mención a la atención al cliente  
3 MG S.A - Mención desarrollo de políticas de calidad

Es oportuno destacar que participaron en mayor número organizaciones públicas, lo que refleja un creciente interés en la Administración Pública Provincial de brindar un servicio de mayor calidad y eficiencia.

Segunda Edición: En marzo de 2.010 se lanzó la II Edición del Premio Provincial a la Calidad, con la apertura de las inscripciones, las que se extendieron hasta el 21 de abril. Se inscribieron 20 organismos públicos y 8 empresas privadas. Hicieron entrega de los informes de autoevaluación 10 organismos públicos y 5 empresas privadas.

Las organizaciones ganadoras de la II Edición del Premio Provincial a la Calidad fueron el Departamento Abastecimiento del Ministerio de Salud Pública en el sector público, el Grupo Peñaflor S.A, en el sector privados bienes y CELSA Centro de Estudios de la Sangre en el sector privados servicios.

Se hicieron acreedoras de menciones especiales las siguientes organizaciones:  
Mención al Desarrollo del Personal - Servicio Farmacia del Hospital Dr. Guillermo Rawson  
Mención al Enfoque en el Usuario - IPHEM Instituto Provincial de Hemoterapia  
Mención a la Atención al Cliente y Desarrollo del Personal - Transporte Automotor 20 de Junio S.A.  
Mención al Aseguramiento y Mejora de la Calidad - 3 MG S.A.

Tercera Edición: En marzo de 2.011 se lanzó la III Edición del Premio Provincial a la Calidad, con la apertura de las inscripciones, las que se extendieron hasta el 28 de abril. Se inscribieron 14 organismos públicos y 10 empresas privadas. Al momento de escribir estas líneas, ésta edición del premio se encuentra en desarrollo.

### **3. La adecuación del premio a la realidad provincial y los valores de lo público**

#### **3.1. La adecuación a la realidad provincial**

Si bien para el desarrollo del premio provincial se tomó como base su homónimo nacional, en todo momento se consideró que el mismo debía adecuarse a las características de la provincia.

Esto tiene que ver con una perspectiva que excede a la cuestión del premio: es ampliamente aceptado que la solución de problemas en el ámbito organizacional requiere de un adecuado equilibrio entre instrumentos que pueden considerarse universales y la necesidad de adecuar los mismos a la especificidad de la situación concreta que se enfrenta.

En el caso que nos ocupa, la adecuación tuvo el sino de dos elementos íntimamente relacionados: la escala y el nivel de complejidad.

La cuestión de la escala está vinculada con la morfología de la Administración Pública Provincial, que hace que en el nivel de dirección se concentren los elementos cardinales de la conducción de los circuitos de gestión. En efecto, cuando se analizan los diferentes circuitos y equipos de trabajadores, se observa con claridad que los mismos, en la gran mayoría de casos, remiten como instancia de conducción y control al quinto nivel jerárquico provincial, que en la gran mayoría de los casos es nominado como "Dirección" (por debajo de los niveles de Gobernador, Ministro, Secretario y Subsecretario y por encima del nivel de Jefe de Departamento).

La centralidad de las direcciones en la gestión hizo que fuera obvio orientar el premio a la calidad hacia tal ámbito jerárquico, pero esta misma definición detonaba un problema: estas unidades, en comparación con el tipo de organismo al que estaba dirigido el premio nacional, eran de dimensiones ostensiblemente menores.

Concretamente, a grosso modo, son más de cien los empleados involucrados en los casos que participan del premio nacional; cuando se homologan estos a las provincias, los procesos tienden a comprender entre 20 y 40 empleados.

Otra escala implica otro nivel de complejidad, otra cantidad de recursos involucrados. Frente a esta diferencia, se planteó una línea estratégica de adecuación que, en líneas generales, consistió en promover una forma de trabajo "artesanal" -permítasenos el término- en los procesos de inserción de calidad.

Entendemos por forma artesanal los siguientes elementos:

- Un bajo o nulo nivel de asistencia externa -por ejemplo, de consultoras- en el desarrollo de los programas de calidad.
- Como contracara de esta baja presencia externa, una valorización máxima de los elementos internos: el liderazgo y el papel de los empleados de la organización como motor de los cambios a desarrollar
- Un diseño del premio en donde las organizaciones participantes no precisan condiciones previas ni tienen necesidad de aplicar recursos financieros.

Estos tres elementos se conjugaron con nuestro objetivo más general de llegar a la mayor cantidad posible de organizaciones y sobre esa base se realizó el diseño del premio a la calidad. En este sentido, cabe recordar que la masividad tiene que ver con nuestro principal objetivo: construir una masa crítica de unidades que desplieguen procesos de calidad, capaz de desatar procesos autosostenidos de mejora continua.

Los conceptos detallados terminaron resultando en una serie de características diferenciales del premio provincial con respecto al modelo tomado (el premio nacional).

En primer lugar, se estableció que tanto la participación como la capacitación en los contenidos del Premio Provincial fueran totalmente gratuitas. La capacitación parte de las instancias más básicas, de forma tal de que un equipo de la organización inscripta pueda desarrollar integralmente el proyecto de calidad, sin necesidad de tener previamente de conocimientos sobre teoría organizacional.

Adicionalmente, se ofertan cursos virtuales de autoevaluación abiertos a todos los que estén interesados (estos cursos son totalmente gratuitos). Para participar de esta actividad, tampoco es necesario tener conocimientos previos en la materia.

Todo el proceso de despliegue del proyecto en cada unidad participante está asistido por facilitadores externos que se asignan, gratuitamente, por parte de la organización del premio. Estos facilitadores ayudan a desarrollar los proyectos en cada organización, con lo que se busca disminuir la necesidad de consultoras o de otra ayuda externa.

Otra estrategia importante del premio consiste en impulsar a todas las organizaciones a participar. Las que tienen ya hecho un camino en temas de calidad, para que reciban un impulso a partir de la competencia y de la necesidad de estructurar un proyecto global para la organización. Para las que no han comenzado a trabajar en el tema -aun para las que no tienen mucha idea de qué se trata- como una oportunidad para tener una primera aproximación al tema, como así también para tener un diagnóstico acerca de la situación de la organización.

Al finalizar la participación de una organización en la edición respectiva del premio, la devolución final que hace la Secretaría Técnica marca un sendero para continuar con los procesos de calidad, de forma tal de que puedan continuar los procesos de mejora autosostenidos.

Por último, y en virtud de que a pesar de todas las prevenciones se generó algún desequilibrio entre quienes estaban desarrollando procesos asistidos externamente –por ejemplo: los que estaban certificando normas- se decidió que hubiera menciones de oro, plata y bronce que reconocieran el esfuerzo de los que trabajan principalmente a partir de recursos propios.

Se generó desequilibrio entre quienes estaban desarrollando procesos asistidos externamente –por ejemplo: los que estaban certificando normas- por lo que se

realizaron modificaciones con respecto a la premiación, creando un escalonamiento o segmentación de acuerdo a los puntajes obtenidos por las organizaciones participantes:

- Mención de bronce: Será utilizada principalmente para premiar el desempeño de organizaciones que recién comienzan a desarrollar sistemas de calidad entre. La organización merecedora deberá haber obtenido un puntaje superior a los 400 (cuatrocientos) puntos.
  - Mención de plata: Será utilizada principalmente para premiar organizaciones que han desarrollado algún sistema o circuito que se considere especialmente valioso. La organización merecedora deberá haber obtenido un puntaje superior a los 500 (quinientos) puntos
  - Mención de oro: Será utilizada principalmente para premiar organizaciones que han desarrollado de manera relevante sus sistemas de calidad. La organización merecedora deberá haber obtenido un puntaje superior a los un puntaje superior a los 600 (seiscientos) puntos.
- PREMIO PROVINCIAL A LA CALIDAD: Serán merecedoras del galardón en las categorías organismos públicos, empresas privadas proveedoras de bienes y empresas privadas prestadoras de servicios, aquellas organizaciones que hayan obtenido el mayor puntaje, superando este los 700 (setecientos) puntos. Caso contrario podrá declararse desierto el premio.

Asimismo, en el futuro, se piensa ir dando mayor puntuación a todos los elementos que hacen a la citada actividad “artesanal”.

### 3.2. Los valores públicos

Dijimos en la introducción que muchas veces se han replicado modelos exitosos sin considerar contextos, objetivos, tipologías diferenciadas. En el tema que nos ocupa, y a favor de la ola neoliberal de los '90, muchos instrumentos que tuvieron éxito en la gran empresa privada, se transfirieron acríticamente al Estado. En este traspaso se generaron dos tipos de problemas; por un lado los resultados no siempre fueron los esperados, por otro, se insertan valores que no son compatibles con el desarrollo de lo público. Esto es, en la medida en que se incorporan principios y tecnologías que no han sido adecuadas para su gestión, se introducen preceptos y principios que desnaturalizan los fines más importantes de la actividad estatal.

Ahora bien ¿De qué valores estamos hablando? Para responder esta pregunta nos serviremos de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (CICGP) tanto por la claridad y especificidad de sus contenidos como por su legitimidad (fue aprobada por todos los países de Iberoamérica, entre ellos, obviamente, la Argentina, y por el Consejo Federal de la Función Pública-COFEFUP).

Dentro de la CICGP consideramos claros y exhaustivos tanto los catorce principios de calidad como las cinco “orientaciones para formular políticas” que se detallan en ella. Como no podía ser de otra manera, dentro de estos principios y orientaciones están comprendidos los tópicos básicos del abordaje organizacional (eficiencia,

eficacia, economía de la acción, §13, §14 y §15 respectivamente<sup>3</sup>) y los que son propios del enfoque de calidad (coordinación y evaluación permanente y mejora continua, §8 y §17 respectivamente).

Más allá de lo dicho, quisiéramos comentar tres principios y una “orientación para formular políticas” que se citan en la CICGP. La razón de esta cita tiene que ver con el desarrollo del enfoque de calidad, en donde se observa la influencia de una perspectiva que pone el foco de atención principalmente sobre las grandes organizaciones que desarrollan sus tareas en contextos mercantiles. En tales casos, ha ocurrido que elementos del enfoque de calidad del sector público sean subvalorados o, directamente, dejados de lado.

Nos referimos, en particular, a los principios de Participación Ciudadana (§6) -que, de más está decirlo, no puede ser homologado a acciones de participación de clientes en el sector privado- y Acceso Universal (§10), que, casi diríamos, se encuentra en oposición a la hoy ampliamente difundida estrategia de segmentación de mercados de la empresa privada.

En cuanto a las “orientaciones”, destacamos la de “Compromiso social y ambiental” (§27) -que excede el cumplimiento de normativa o la buena voluntad de las políticas de “responsabilidad empresaria”. En este caso, los enfoques de calidad y los premios consideran estas variables, pero no con la centralidad que podría darse en el caso de políticas de Estado.

Tomando en cuenta lo dicho hasta aquí es que se ha incorporado a la Guía de Autoevaluación de la Gestión de la Calidad tres nuevos conceptos que otorgarán puntaje de aquí en más. Los mismos fueron incorporados a través de la Resolución Conjunta N° 26 SGP/ 16 ASJDI/2011 y serán aplicables a partir de III Edición de nuestro premio provincial a la calidad. A continuación de cada uno de ellos, colocamos la fórmula por la cual se inserta el tema en la reglamentación del premio.

#### 1. Participación ciudadana:

¿Qué mecanismos de información ha desarrollado para que los ciudadanos conozcan el esquema de funcionamiento de los órganos y entes que la componen, de los servicios y prestaciones que ofrece y de los requisitos, condiciones, trámites y procedimientos administrativos para acceder a aquellos?

¿Cómo mide el grado de satisfacción a partir de los resultados obtenidos? (encuestas, sistemas de quejas y sugerencias, audiencias y otros)

¿Cómo promueve y toma en cuenta sugerencias, críticas y propuestas de mejora y cambio provenientes de la ciudadanía?

¿Cómo la organización asegura que los ciudadanos accedan a los servicios a los que tienen derecho y sean atendidos en forma ágil, oportuna y adecuada?

¿Cómo se fomenta la participación ciudadana en el desarrollo de la organización?

¿Qué información se brinda, de manera rutinaria, a usuarios y a ciudadanos en general, acerca de la gestión de la organización?

---

<sup>3</sup> Con el símbolo “§” designamos el número de párrafo de la CICGP

¿Qué canales institucionales están previstos para la participación de ciudadanos en la organización?

## 2. Acceso Universal

¿Cómo la Organización logra avances en la universalización y el fácil acceso espacial y temporal de los ciudadanos a los servicios públicos que brinda?

¿Cómo hace la organización para que los segmentos más débiles de la población objetivo tengan iguales oportunidades de acceder a los bienes y/o servicios que se brindan?

## 3. Redistribución del ingreso

¿Se diseñaron estándares, indicadores y números índice para establecer el impacto de las acciones de la organización en la distribución del ingreso?

Si se han diseñado:

¿Con qué metodología se han desarrollado?

¿Muestran los resultados de las mediciones una tendencia a mejorar?

¿Utiliza la Alta Dirección esta información para la toma de decisiones?

¿Se pone en conocimiento del personal de la organización los resultados de las mediciones anteriores?

## Bibliografía

- Carta Iberoamérica de Calidad en la Gestión Pública.
- Ley Nacional 24.217
- Ley 7.910, San Juan
- Decreto 1.322 MHF/08, San Juan