

**SEXTO CONGRESO ARGENTINO DE ADMINISTRACION PUBLICA
RESISTENCIA, 6, 7 Y 8 DE JULIO DE 2011**

PRESENTACION DE PONENCIA

TITULO: EXPERIENCIAS DE CERTIFICACIÓN ISO 9001 Y REINGENIERÍA EN EL NEA. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN EN ORGANISMOS PÚBLICOS PARA GARANTIZAR SUSTENTABILIDAD.

AREA TEMATICA: 1: El fortalecimiento de los procesos centrales de las jurisdicciones gubernamentales de nivel nacional, provincial y local para el desarrollo económico y social

SUBTEMA: c) Modernización e Innovación estatal

EXPOSITORES: Mg. Ing. César Luis Cotichelli y Mg. Ing. Graciela Beatríz Cedro – SECHEEP (Servicios Energéticos del Chaco, Empresa del Estado provincial – sechgest@ecomchaco.com.ar)

(El trabajo se refiere a nuestra experiencia como Docentes Universitarios en la materia Gestión de la Calidad en UNCAUs al realizar Servicios a Terceros como Extensión Universitaria en Capacitación, Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad, Elaboración de Documentos, Auditoria Interna y Tutoría externa para la certificación de normas ISO 9001).

Hasta la fecha hemos trabajado en 7 (siete) proyectos que llegaron a la certificación ISO 9001. Así mismo se iniciaron trabajos de Reingeniería de procesos en cuatro Organismos Gubernamentales.

Otro de los Proyectos trabajados se refiere al realizado en el marco de acreditación de carreras tanto en UTN como en la UNCAUs, en donde se dejará explicitado en el presente trabajo la necesidad de certificar normas IRAM 30.000 (ISO 9001 adaptado a Institutos de Educación Superior y Universidades) como mecanismo para la mejora de la calidad educativa del Chaco.

JUSTIFICACION: Los trabajos encarados se realizaron en función de las Guías que las diferentes bibliografías nacionales e internacionales describen para el tema: Gestión de la Calidad. La metodología aplicada fue adquirida en la Maestría en Ingeniería en Calidad que se dicta en la Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Resistencia, de la que ambos autores egresamos.

A medida que fuimos desarrollando los sucesivos proyectos, nos fuimos consustanciando de "un estado particular de las cosas" propio de la "cultura organizacional de nuestra zona", con lo cuál fuimos

introduciendo ajustes en base a prueba-error, lo que nos permitió mejorar sustancialmente los resultados esperados.

Este aspecto es "nada despreciable máxime si se quiere encarar con éxito una modernización del Estado en su conjunto".

Este concepto lo refiere con mucho énfasis el Profesor Dr. Alfredo Pérez Alfaro como el "Shafú" – las formas de hacer las cosas - , en su libro "*Control de Gestión y Tablero de Comando*" Editorial Depalma año 2000.

Las experiencia obtenida nos permite realizar propuestas de implementación para una mejor obtención de resultados, en base a la cultura organizacional de la zona (Chaco y Corrientes) para que la Gestión de la Calidad en Organismos Públicos sea realidad en este proceso transformador que estamos atravesando desde el año 2003 en Argentina y desde 2007 en Chaco, con visos de continuidad y perspectivas de mayor crecimiento económico y social con tasas del 9% del PBI, situación esta que reclamará a la Administración Pública una gestión de Calidad en un muy corto tiempo.

1- OBJETIVO GENERAL:

Proponer acciones para implementar con éxito una Gestión de Calidad en Organismos Públicos de Chaco, extrapolable a otras provincias del NEA.

2- DESARROLLO:

CONCEPTO Y EVOLUCION DE LA CALIDAD

Concepto de Calidad según el Premio Nacional a la Calidad en Argentina

El concepto de Calidad ha evolucionado significativamente durante los últimos años. De ser universalmente concebido como un valor referido a características físicas de bienes materiales, fue ampliando su contenido incorporando componentes que tienen que ver con percepciones y expectativas respecto de todo tipo de prestaciones.

Hoy la Calidad dejó de ser definida por el "prestador" para pasar a ser definida por el "destinatario" de la prestación, el cual debe resultar plena y consistentemente satisfecho con la misma.

Esto es aplicable en todos los niveles en que pueda establecerse una relación prestatario-prestador, o, en un sentido general, cliente-proveedor. Relación que es claramente visible en el caso de un bien o servicio, pero que es igualmente válida en otros casos, como la relación empleador-empleado o inversor-empresa.

Junto con la evolución del concepto de calidad, evolucionaron también los métodos para lograrla. De ser una función de control aplicada al final de los procesos que dan lugar al bien o servicio, fue convirtiéndose en un instrumento preventivo aplicado a lo largo de la

cadena que forman esos procesos, llegando a ser hoy una verdadera herramienta de gestión.

Dentro de este proceso evolutivo, hoy pueden establecerse ciertos atributos que, sin ser excluyentes, resultan distintivos de una organización de calidad. Ellos son :

Resultados que satisfacen plena y consistentemente a todos aquellos vinculados con la organización: clientes, accionistas, empleados, proveedores y, en términos generales, a la sociedad en su conjunto.

Sistema de Gestión que asegura la continuidad de esos resultados a lo largo del tiempo.

Directivos con una clara **Vocación** y un firme **Compromiso** de mejorar permanentemente los resultados, a través del perfeccionamiento constante del sistema de gestión.

Otros conceptos

En la práctica, como lo refiere Ricchard J. Schonberger uno de los expertos en esta materia en uno de sus libros "Manufactura de clase mundial" Editorial Fre Press año 1986, "... la calidad es como el arte. Todos la alaban, todos la reconocen cuando la ven, pero cada uno tiene su propia definición de lo que es"

Otro experto Tom Peters, autor de "En busca de la excelencia" y "Del caos a la excelencia". Nos dice que la **calidad** comienza con la vinculación emocional. "Es necesario tener pasión y método por el cambio". "La dirección debe ser totalmente entusiasta y estar emotivamente comprometida con los programas de calidad". "Esta debe constituir la máxima prioridad y perseguirse implacablemente". "Esta obsesión debe bajar en cascada, por contagio, de arriba a abajo en la organización".

Otro concepto lo da F. Crosby, quien es otra figura sobresaliente en el mundo de la calidad, ex presidente de la ITT, Director de Quality, autor de diferentes libros, afirma: "...La calidad puede ser definida como el establecimiento de requerimientos correctos y la estricta conformidad con estos requerimientos...

...Hágalo de tal forma que su cliente tenga éxito..." (Pág.37,38).

Hoy en día no basta con mejorar el proceso y ofrecer en esta forma productos bien elaborados; debe considerarse como factor primordial para lograr competitividad que el servicio responda realmente a las expectativas del cliente.

Solo en esos términos podremos hablar de calidad de un servicio. El nuevo concepto de calidad se define a partir del cliente.

Es así que la calidad comienza a ubicarse en nuestra sociedad como factor estratégico para el desarrollo de las empresas. En ese sentido, las Normas ISO Serie 9000 cumplen un rol fundamental.

Básicamente, este conjunto de normas establece los diferentes aspectos del aseguramiento de la calidad permitiendo, así,

implementar un determinado modelo que contemple el nivel de exigencia requerido por cada organización.

Un sistema de calidad debe contemplar: la organización, los procesos, los procedimientos y los recursos con que cuenta la empresa, para suministrar bienes y servicios que se correspondan con las expectativas del cliente.

La aplicación de esta normativa permite a una organización mejorar sus procesos productivos, reducir costos y mejorar el desempeño en cada área funcional de la organización.

La organización debe estar orientada al mejoramiento continuo de la calidad. Este concepto comprende todos los aspectos internos del sistema y su proceso, como también los externos que incluyen a los clientes, proveedores, inversores y la sociedad.

¿Qué significa ISO? : (Otero 1997).....ISO es un Organismo de Normalización Internacional (The International Organization for Standardization).

Su objetivo principal es promover el desarrollo de la estandarización, lo cual permite y facilita el intercambio internacional de bienes y servicios y servicios. A su vez, favorece el desarrollo científico y tecnológico.

El resultado del trabajo tecnológico de los comités ISO (The International Organization for Standardization) se puede apreciar en la cantidad de normas emitidas a nivel internacional. Un esfuerzo muy importante de este organismo se encuentra volcado a las Normas ISO Serie 9000.

El comité ISO/TC 176 "Quality Management and Quality Assurance" es responsable por emitir las Normas de la Serie ISO 9000.

Las Normas Internacionales ISO Serie 9000 son normas para la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad. Se han emitido por primera vez el 10 de diciembre de 1987 y son revisadas periódicamente.

Una serie de conceptos, que figuraban en la mente de los empresarios de la década del 80, a sido puesta en discusión; los nuevos conceptos, en su conjunto, han constituido una nueva filosofía empresarial que ha repercutido sensiblemente en la moderna conformación de las organizaciones.

El primero de esos conceptos era que cualquier intento de mejorar la calidad traía ineludiblemente un incremento en los costos de producción. Calidad y costo eran objetivos divergentes que no podían ser maximizados simultáneamente.

El segundo era que la calidad conformaba un problema de la dirección, y su optimización dependía de la intensidad y la sofisticación de los controles que se instauraran.

Un tercer concepto se vinculaba con el mercado consumidor; las empresas debían programar sus producciones atendiendo a sus criterios y conveniencias, y la oferta por ellas generada crearía su propia demanda.

La revisión efectuada en el nuevo contexto arrojó que una mejora en los niveles de calidad puede bajar sensiblemente los costos por reducción

de desperdicios, ahorro de materias primas, supresión de reprocesos, etc.

La calidad es un problema de todos y se asienta en la ejecución de los procesos con cero defectos, más que en los controles que sólo detectan las fallas luego que se han producido. Los círculos de calidad hacen participar a todos los componentes de la organización en la elaboración de las normas y estándares de procesos que llevan a la calidad total.

Elo llevó a la necesidad de adaptar los productos y servicios que cada organización provee a los gustos de sus clientes; para desarrollar esa política adaptativa se requiere conocer las preferencias, pero lo más importante es tener identificado quién es el cliente.

El advenimiento de los enfoques revolucionarios antes aludidos tiene uno de sus principales soportes en el diseño de sistemas industriales y administrativos computarizados.

No es concebible un proyecto de calidad total en el que no se contemple la reglamentación autorregulada de procesos, que permite su generación por el personal actual y el rápido entrenamiento de los nuevos integrantes de las células de trabajo. La activa participación de todos los miembros no niega la existencia de normas de proceso y estándares de calidad, sino que cambia la forma en que se generan e imponen en la organización.

La obtención de normas internacionales de calidad (IRAM, ISO, etc.) está asociada no sólo a los productos finales, sino también a los procesos y procedimientos que se requieren para obtenerlos.

El nuevo enfoque administrativo. Es difícil cambiar cuando uno ha estado haciendo algo de la misma manera durante toda la vida, en el mundo moderno los cambios en las necesidades y demandas sociales forzan a un gobierno a cambiar para mantenerse dentro de la corresponsabilidad.

La competencia mundial que se vive en todos los aspectos, impulsados por un nuevo y más inteligente estilo de administrar, nunca había sido tan intensa. Los directivos de organizaciones gubernamentales están aprendiendo nuevas formas de trabajo y el conjunto de servidores públicos aprenden la forma de contribuir con sus conocimientos y experiencias; al mejoramiento de la gestión gubernamental. Escuchando a los usuarios para asegurar que sus servicios continúen siendo útiles y valiosos, si no lo hace, alguien saltará rápidamente y se llevará el malestar de una mala administración pública vigente, restándole credibilidad a las acciones.

Indicadores Generales:

1. Percepción de Calidad en el gobierno por la comunidad
2. Gasto administrativo / total
3. Percepción de Calidad de servicios internos por los servidores públicos

4. Plan anual por dependencia con indicadores y metas

5. Reporte anual por dependencia

6. Publicación mensual de indicadores estratégicos

7. Horas de capacitación / año

8. Gasto en capacitación como porcentaje de la nomina

Educación y capacitación continua; En una organización enfocada a la calidad todos aprenden constantemente, el titular impulsa a sus subordinados a elevar constantemente su nivel de habilidad técnica y experiencia profesional. El personal obtiene mayor destreza en sus trabajos y aprende a ampliar sus capacidades.

9. Las dimensiones del esfuerzo de calidad; Requiere de esfuerzos en muchos frentes, pero sobre todo se requiere del compromiso de cambio.

10. La gente no se resiste al cambio, se resiste a ser cambiada.

Se debe involucrar a todo el personal en cada etapa de mejora: durante la identificación de la necesidad de cambio, planeación e implementación así como durante su supervisión y verificación de resultados.

Romper las barreras, la gente estará temerosa de ceder su control, de involucrarse en algo que piensa puede poner en riesgo su seguridad o posición.

La posibilidad de eliminar errores y fallas descansa en el mejoramiento de los sistemas a través de los cuales se está realizando el trabajo.

Esto ha evolucionado hasta convertirse en una regla que indica que por lo menos el 80 % de los problemas pueden ser solucionados únicamente si se modifican los sistemas o procesos (determinados por el nivel directivo de la dependencia) y menos del 20 % caen dentro de la esfera de control de los trabajadores.

Un trabajador hace algo mal, el problema se genera por la forma en que el empleado recibió la capacitación en su puesto, lo cual viene a ser un problema de sistema.

Cuando la gente reconozca que los sistemas o procesos generan la mayor cantidad de problemas, dejará de culpar a los empleados. Preguntarán cual es el área que requiere mejora para buscar y encontrar el origen del problema.

La Calidad es una combinación de beneficios, riesgos y costos, en donde lo que se trata es ofrecer los mayores beneficios posibles a un costo razonable.

Calidad en la persona

“La verdadera calidad no está en las cosas que hace el hombre, sino en el hombre que hace las cosas”.

Cuando nos preguntamos, ¿Que es lo mas importante para mejorar la calidad? La respuesta obligada es: el hombre.

Cualquier cambio que hagamos no tendrá sentido si no es para beneficio del hombre, de ahí que en el proceso de mejoramiento de la calidad el hombre tiene el papel principal, por que sin su voluntad no se puede hacer nada.

Para que una organización pueda ser de calidad es necesario que también sus empleados sean de calidad, por que la calidad empieza en lo personal, con uno mismo, por dentro, y después cambiar lo exterior. Si una persona es de calidad, todo lo que haga será igual.

¡ La calidad son valores que se aplican en todos los ámbitos de la actividad humana!

Una persona de calidad, trabaja muy bien, lo sabe hacer en equipo de una manera distinta a los que no lo son, por ejemplo, saben trabajar en equipo, planean bien, para ejecutar mejor, actúan con prevención, se entregan a los clientes y buscan mejorar su trabajo continuamente.

Las mejores recetas pueden ser muy rápidas y efectivas, pero deben venir acompañadas de un plan de mantenimiento para que la mejora no sea reversible.

¡Tiene que trabajarse en el cambio de hábitos!

La calidad es también una filosofía, por que pretende cambiar la forma de ver la actividad humana, detenerse a observar las fallas de nuestro desarrollo, tomar conciencia y asumir la responsabilidad de remediarlas.

La calidad es una filosofía personal. Uno decide hasta donde se compromete; en el trabajo o en la escuela podemos encontrar espacios, retos y motivaciones para aplicar esta filosofía. La mejora en la calidad personal sólo se logra si uno está a hacer un compromiso.

Pasos propuestos para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad

Se propone realizar los siguientes puntos en forma consecutiva:

1- Conformar el Consejo Provincial de la Calidad, presidido por el PROFYM y conformado por representantes de los diferentes Organismos y Reparticiones Públicas. (pudiendo incluirse a las Universidades de la zona). Este órgano tendrá la Misión de elaborar el Plan Estratégico de Implementación de la Calidad en el sector Público, así como del Plan de la Calidad, trabajando en forma coordinada y con apoyo de la Secretaría de la Gestión Pública del Gobierno Nacional.

2- Plan Anual de Capacitación en Gestión de la Calidad a todos los empleados públicos, comenzando por los niveles jerárquicos de supervisión.

3- Cada Organismo o Repartición debe reformular su Misión (enmarcado en su Visión), de donde saldrán los Procesos Claves que debería realizar. Esto que parece básico no lo es YA QUE EN LA PRÁCTICA COMPROBAMOS QUE MUCHOS ORGANISMOS HACEN O PRIORIZAN TAREAS O ACCIONES QUE NO SE CONDICEN CON SU

MISIÓN.

4- Implementar Reingeniería de Procesos como metodología sistémica en la Administración Pública Provincial. Cada Organismo o Repartición debe Protocolizar sus Procesos Claves y definir sus Procesos Estratégicos y los de Apoyo con un CLARO ENFOQUE A LOS CLIENTES-CIUDADANOS. Así mismo hacer un Tablero de Comando con las principales variables de control para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos utilizando el Ciclo de Shewart o de Deming (P-D-C-A). Deberán también conformar Equipos facilitadores de la Calidad los que trabajarán en estos procesos.

5- Desarrollar mecanismos que permitan conocer la interacción de procesos de los distintos Organismos.

6- Utilizar como modelo del Sistema de Gestión de la Calidad al de las Normas ISO 9001:2008, en una primera etapa y luego utilizar el modelo del Premio Nacional a la Calidad para una Gestión de Excelencia. Cada Organismo o Repartición, luego de reformular su Misión y conocer sus Procesos Claves y escribirlos en un Manual de Procedimientos que será enriquecido en forma gradual, deberá implementar una Carta Compromiso con el Ciudadano.

7- Jornada Anual Provincial (posteriormente del NEA) sobre la Gestión de la Calidad, donde cada Organismo o Repartición expondrá sus proyectos concretados en virtud de lo programado. Premio a la Institución que se destacó ese año, entregado por el Sr. Gobernador en acto público.