

SUGERENCIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN ORGANISMOS PÚBLICOS

Adriana Angélica Abello

Resumen

Las instituciones públicas se enfrentan desde hace un tiempo a grandes retos que surgen de los vertiginosos avances, cambios y exigencias en su entorno político, económico, social, cultural, tecnológico, ecológico y legal.

Surge entonces la necesidad de: realizar una gestión eficiente de los recursos, tomar decisiones basadas en evidencias y fortalecer el enfoque al ciudadano, sus necesidades, expectativas y la satisfacción de las mismas.

Los organismos públicos ante estos retos deben sin lugar a dudas renovar la forma de prestar sus servicios adoptando medidas para mejorar la calidad de sus servicios, para lo cual, muchos optan por implementar un Sistema de Gestión de la Calidad.

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. (ISO, 2015)

Este documento presenta una guía sugerida para la implementación de un SGC en un organismo público teniendo en cuenta sus características particulares.

Palabras Clave: Calidad. Sistema de Gestión de la Calidad. SGC. Organismos Públicos. Procesos. Administración pública. Usuarios.

Referencias de la Autora:

Adriana A. Abello. Ing. en Sistemas de Información (UTN – FRT). Analista Universitaria de Sistemas (UTN – FRT). Especialista en Educación y Nuevas Tecnologías (FLACSO). Prof. en Concurrencia con el Título Ing. en Sistemas de Información (INET - IES MARCHETTI). Alumna de la Especialización en Dirección y Gestión de Organizaciones Públicas (UNL - TOP). Maestrando del MBA (Escuela de Negocios de la Universidad Siglo 21).

Investigadora graduada del Grupo de Investigación de Inteligencia Tecnológica para Negocios e Industrias (GIITNI). Referente del Proyecto de Implementación del Modelo de Calidad Estatal en la UTN FRT.

Actualmente Responsable del Eje Estratégico Gestión de la Calidad de la Oficina de Gestión Judicial de la Excma. Corte Suprema de Justicia de Tucumán.

Contacto: aabello@justucuman.gov.ar - adrianaabellov3@gmail.com.

I. Introducción.

La globalización, los avances tecnológicos, los nuevos requerimientos, las exigencias de una sociedad cada vez más formada y con acceso a información y el contexto actual, presionan a los organismos públicos para que mejoren en cuanto a la prestación de sus servicios, para aumentar su eficiencia, para mostrar una mayor transparencia y entregar accesibilidad cada vez mayor”. (CEPAL, 2011)

En esta escenario, “la administración pública latinoamericana del nuevo siglo se encuentra frente a una gran paradoja, por un lado las nuevas tendencias presionan hacia la racionalización, adelgazamiento y privatización de sus estructuras y forma de proceder; y por el otro se les exige ampliar la cobertura, eficacia, equidad y responsabilidad en la satisfacción de las demandas, necesidades y expectativas de los ciudadanos, generando así una amplia gama de retos”. (Guevara Baltazar, Espejel Mena, & Flores Vega, 2008). Para afrontarlos el Estado debe ser “capaz de formular e implementar estrategias de desarrollo que le permitan alcanzar metas económicas, sociales y ambientales. Ello debe ir de la mano con un modelo de gestión pública de calidad. (CEPAL)

Es bien sabido que para un funcionamiento eficiente todos los organismos deben necesariamente adoptar un modelo de gestión es decir “un esquema de relación entre recursos y resultados” (Hintze & Miranda, 2020).

La gestión por procesos es una forma de organización exitosa que centraliza su visión en el cliente o usuario; generalmente se ve plasmada en un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y busca por medio de la mejora continua la satisfacción de los usuarios.

Un SGC se basa en una serie de requisitos o criterios impuestos por el modelo o norma a implementar y comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. (ISO, 2015)

A continuación, se presenta una guía sugerida para la implementación de un SGC en un organismo público.

II. Guía (sugerida) para la implementación de USGC en un Organismo Público

Un Sistema de Gestión de la Calidad consiste en un “modelo” de gestión que permite conducir y operar alguno o todos los procesos de una organización en forma eficaz, dirigiéndola y controlándola en forma sistemática y transparente (Secretaría de la Gestión Pública - Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, 2007).

Para la implementación de un SGC resulta fundamental que la alta dirección demuestre su liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad. Este constituye sino el más importante, uno de los requisitos esenciales para el éxito del SGC. El compromiso del Equipo de trabajo, es otro de los aspectos relevantes, es por ello que se sugiere que la decisión de implementar el SGC sea tratada como un asunto del “Equipo” de la Organización y, si bien la disposición, como todas las cuestiones de índole estrategia surgirá de la Alta Dirección, se tenga en cuenta la opinión de cada integrante buscando de esta forma se minimizar la resistencia.

Consensuada y comunicada la decisión de la implementación del SGC se deberán completar las etapas del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Para facilitar su comprensión, las actividades de esta guía se presentan en forma secuencial; sin embargo, debe tenerse en cuenta que, en la realidad pueden desarrollarse en forma simultánea.

El ciclo PHVA puede describirse brevemente como sigue:

- Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;
- Hacer: implementar lo planificado;
- Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
- Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario. (ISO, 2015)

Guía de pasos para la Implementación de un SGC

1. La Alta Dirección deberá seleccionar el modelo o norma que definirá los requisitos del SGC

En esta instancia se puede optar entre otros por:

- Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública: promueve el establecimiento de un enfoque común acerca de las nociones de calidad y de excelencia en la gestión pública, a partir del cual se adopte un conjunto de principios y orientaciones que sirvan de referencia a las diferentes Administraciones Públicas iberoamericanas en la formulación de sus políticas, planes, modelos y mecanismos que permitan la mejora continua de la calidad de su gestión pública. (CLAD, 2008)
- Modelo de Calidad Estatal, es un modelo que agrega cuestiones sustantivas y muy propias de las instituciones públicas: valores como la igualdad o la justicia social, o enfoques como el de derechos, que derivan en postulados para acciones concretas como “ir a buscar a los más desprotegidos”. Las bases del Modelo de Calidad estatal se pueden consultar en https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/nuevo_modelo_conceptual_de_calidad_estatal_dnmsc.pdf . El proceso de certificación de este modelo se realiza por medio de la participación en el Premio Nacional a la Calidad
- Norma ISO 9001:2015: Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente. (ISO, 2015). El proceso de certificación de esta norma se realiza por medio de auditorías efectuadas por Entes Certificadores.

- Algún otro modelo (normas específicas, modelos de premios a la calidad, etc)

2. La Alta Dirección deberá designar el Equipo de Implementación

En este punto, la Alta Dirección deberá decidir si:

- La implementación se realizará por personal ajeno a la organización, para lo cual deberá realizar la contratación de sus servicios de implementación
- La implementación se llevará a cabo por integrantes de la misma organización.

3. Realizar las siguientes actividades de diseño (Planificar), implementación (Hacer), seguimiento (Verificación) y mejora (Actuar)¹

Actividades	Descripción
Designar el equipo de trabajo.	Definir el grupo de trabajo encargado de llevar adelante los requerimientos necesarios para implementar el SGC en el Organismo. Definir las autoridades y responsabilidades
Definir un cronograma con las etapas de la implementación.	Proponer un cronograma de implementación para las etapas de la Implementación del SGC.
Identificar Partes Interesadas (Usuarios, Proveedores, Partes Interesadas)	Identificar las partes interesadas, sus requisitos pertinentes. Documentar.
Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Organización y su contexto	Analizar la información (la normativa específica del organismo, manuales o guías de procedimientos, entre otras) Analizar el contexto.

¹ Tomado de la Guía para el diseño e implementación de sistemas de gestión de la calidad en la Administración Pública Provincial (Gobierno de Buenos Aires y del Módulo 5 Gestión de la Calidad en Organismos Públicos - EDGOP – UNL)

<p>Confeccionar el mapa de procesos</p>	<p>Identificar y definir los procesos de la organización, Clasificar los procesos identificados en el punto anterior, de acuerdo a su naturaleza, en:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estratégicos -Clave -Soporte <p>Elaborar el Mapa de Procesos y Fichas de Procesos</p>
<p>Definir el alcance del SGC y los requisitos no aplicables.</p>	<p>Determinar qué procesos serán involucrados en el cumplimiento de los requisitos del modelo/norma y los requisitos no aplicables.</p>
<p>Sensibilizar y capacitar al personal</p>	<p>Determinar la dotación del personal, sus capacidades, perfil de puestos, necesidades de capacitación.. Determinar un cronograma de capacitaciones y/o jornadas de sensibilización</p>
<p>Definir la política y objetivos de calidad</p>	<p>Desarrollar y definir la Políticas de Calidad. Comunicar la Política de Calidad</p>
<p>Evaluar el estado inicial de la organización en relación con el cumplimiento de los requisitos a aplicar</p>	<p>Realizar una evaluación del Estado inicial de los procesos de la organización en relación con el cumplimiento de los requisitos a implementar. Determinar las brechas existentes</p>
<p>Desarrollar los procesos necesarios: desagregar el mapa inicial de procesos</p>	<p>Desarrollar los procesos necesarios: desagregar el mapa inicial de procesos (sus entradas, salidas e interacciones, recursos y mediciones).</p>

<p>Identificar las acciones necesarias para cubrir las brechas</p>	<p>Identificar las acciones necesarias para cubrir las brechas. Elaborar plan de acciones necesarias para cubrir brechas</p>
<p>Efectuar las acciones planificadas para cubrir las brechas</p>	<p>Implementar el Plan de acciones necesarias para cubrir brechas.</p>
<p>Redacción de la documentación de la calidad</p>	<p>Redactar la documentación.</p>
<p>Realizar por lo menos una revisión del SGC por la Dirección. Llevar a cabo auditoría interna. Detectar desvíos e implementar acciones correctivas y de mejora. Aprobar y difundir externamente el SGC.</p>	<p>Realizar por lo menos una revisión del SGC por la Dirección. Llevar a cabo auditoría interna. Detectar desvíos e implementar acciones correctivas y de mejora. Aprobar y difundir externamente el SGC.</p>
<p>Programar una auditoría de certificación con entidad certificadora acreditada o evaluadora</p>	<p>Programar una auditoría de certificación con entidad certificadora acreditada o evaluadora</p>

Elaborada a partir de la Guía para el diseño e implementación de sistemas de gestión de la calidad en la Administración Pública Provincial (Gobierno de Buenos Aires y del Módulo 5 Gestión de la Calidad en Organismos Públicos - EDGOP – UNL)

III. Conclusiones

Implementar un Sistema de Gestión de Calidad en organizaciones en general requiere de un trabajo extra, pero sin duda alguna genera muchos beneficios, entre los cuales

III Congreso Nacional de Estudios de Administración Pública “Las Transformaciones en la Administración Pública ante la nueva complejidad”. Septiembre 2022, La Plata, Argentina.

podemos mencionar: contribuye a una mejor percepción del servicio prestado, fomenta la mejora continua, contempla los requerimientos de las partes interesadas del servicio y la medición de su satisfacción, fomenta la toma de decisiones basada en datos, es decir, en conocimiento, favorece al uso eficiente de los recursos, entre otros. Por ello, se elabora esta guía para la implementación de un SGC en organismos públicos como una forma de iniciar el camino para la definición de una metodología estandarizada que pueda ser compartida y mejorada con el uso de diversos organismos.

IV. Referencias

- Buchelli, G. & Gil, A. (s.f.). *Gestión Judicial*. Recuperado el 25 de 09 de 2020, de <http://www.gestionjudicial.com.ar/index.php/home-page/lista-completa/item/6-administración/12-la-nueva-gestion-publica#.X3YteWhKjIU>
- CEPAL (s.f.). *CEPAL*. Recuperado el 24 de 09 de 2020, de Acerca de Gestión pública: <https://www.cepal.org/es/temas/gestion-publica/acerca-gestion-publica>
- CEPAL (2011). <https://www.cepal.org>. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/54303/El_Gobierno_electronico_en_la_gestion_Publica.pdf
- CIPPEC (2012). *Planificación de políticas, programas y proyectos sociales*. Recuperado el 04 de 09 de 2020, de <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1419.pdf>
- CLAD (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. El Salvador: CLAD.
- Cohen & Franco (2005). Recuperado el 09 de 09 de 2020, de https://issuu.com/cippec/docs/m_salud_monitoreo_y_evaluacion_de_politicas_programa/16
- FUDE (2020). <https://www.educativo.net>. Recuperado el 2 de 09 de 2020, de
 - FUDE: <https://www.educativo.net/articulos/que-es-la-gestion-publica-754.html>
- GESTIÓN JUDICIAL (2020). *La Nueva Gestión Pública*. Recuperado el 15 de 09 de 2020, de [GESTIÓN JUDICIAL: http://www.gestionjudicial.com.ar/index.php/home-page/lista-completa/item/6-administración/12-la-nueva-gestion-publica#.X3iKBWhKjIV](http://www.gestionjudicial.com.ar/index.php/home-page/lista-completa/item/6-administración/12-la-nueva-gestion-publica#.X3iKBWhKjIV)
- Guevara Baltazar, A., Espejel Mena, J. & Flores Vega, M. (2008). Los retos de la nueva gestión pública en América Latina. *Espacios Públicos*, 13 (27).
- Hintze, J. & Miranda, J. (2020). Curso virtual de posgrado - Clase 1. Bogotá, Colombia.
- ISO (2015). *ISO*. Recuperado el 20 de 04 de 2022, de ISO: <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- ISO (2015). *ISO 9001:2015*. Recuperado el 01 de 08 de 2022, de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- ISO TOOLS (2020). *Gestión por procesos*. Recuperado el 01 de 10 de 2020, de Plataforma Tecnológica para la Gestión de Excelencia: <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>
- Miranda, J. J. (2020). Los proyectos en el siglo XXI. Bogotá, Colombia.
- Oficina de Gestión Judicial. (2019). *OGJ*. Recuperado el 18 de 09 de 2020, de Sobre Nosotros: <https://oficinadegestionjudicial.webnode.com/sobre-nosotros/>
- PMI (2020). *PMI*. Recuperado el 12 de 09 de 2020, de What is Project Management: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>
- Secretaría de la Gestión Pública - Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. (2007). *Guía para la Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en la Administración Pública de la provincia de Buenos Aires*. La Plata.

III Congreso Nacional de Estudios de Administración Pública "Las Transformaciones en la Administración Pública ante la nueva complejidad". Septiembre 2022, La Plata, Argentina.

- Toscano, S. S. (s.f.). *Impacto de las Nuevas Tecnologías y de la globalización en el Estado Moderno*.
- Zeller, N. (2007). *Políticas públicas: marco conceptual metodológico para el estudio de las políticas*. INAP. Buenos Aires: INAP.