



Universidad
Católica de Cuyo

**INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y
EXTENSIÓN EN
LIDERAZGO, INNOVACIÓN Y
COMUNICACIÓN
CARD. PIRONIO**

INVESTIGACIÓN

**ESTRATEGIAS DEL LÍDER PARA IMPLEMENTAR
MODELOS DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA**

**INFORME FINAL
AGOSTO DE 2018**

ÍNDICE

Presentación.	2
Resumen.	3
Descripción del problema y cuestiones que surge del mismo.	5
Objetivos.	7
Marco teórico.	8
Estado de la cuestión.	11
Metodología.	14
Principales aspectos relevados en la investigación.	18
Estrategias.	26
Conclusión.	30
Hallazgos de la investigación.	31
Propuestas de mejora.	33
Cuestiones pendientes.	34
Bibliografía.	35
Anexo 1 - Reparticiones participantes.	36
Anexo 2 - Informe Focus Groups.	39
Anexo 3 - Resultados de la encuesta.	50

PRESENTACIÓN

Desde su creación, la Universidad Católica de Cuyo ha buscado ser un espacio de diálogo y encuentro, en el cual, a través de la formación, la investigación y la extensión, se contribuyera al desarrollo de toda la comunidad a la que pertenece: la región de Cuyo.

Desde el Instituto de Investigación y Extensión en Liderazgo, Innovación y Comunicación Card. Pironio (LidInCom), junto con la Secretaría de la Gestión Pública del gobierno de San Juan, hemos asumido el desafío de complementar y articular esfuerzos conjuntos para concretar esta investigación.

La misma intenta ser un aporte que ayude a profundizar las actividades que se vienen realizando varios organismos públicos para mejorar las prestaciones y servicios que ofrecen y estimular al Estado en la búsqueda de la excelencia, la calidad y la mejora continua.

Busca a la vez, proponer un enfoque que dinamice y enriquezca el marco teórico sobre la cuestión y promueva nuevas investigaciones sobre la temática abordada.



RESUMEN

La investigación se realiza bajo la premisa de que el liderazgo es una de las componentes fundamentales de todo proceso de mejora en cualquier organismo del Estado. Reviste características particulares y supone un conjunto de estrategias que facilitan el mejor desempeño de los procesos de transformación en toda organización pública que se involucra con la búsqueda de una mayor calidad, aplicando metodologías específicas para lograrlo.

La investigación busca identificar esas características y determinar las estrategias aplicadas en las reparticiones que han aplicado el Modelo de Gestión del Premio Provincial a la Calidad de la Provincia de San Juan.

Una vez definido qué se entiende por calidad, se analiza el estado actual de la aplicación de Modelos de Gestión de la Calidad en la gestión pública.

Luego se describen los alcances y la percepción de quienes han aplicado los modelos y obtuvieron el galardón del Premio Provincial a la Calidad.

Se concluye con la referencia de algunos claves estratégicas identificadas en la investigación como condicionantes de la experiencia por la que han transitado las organizaciones que fueron la base del trabajo de investigación.

ABSTRACT

The research is carried out under the premise that leadership is one of the fundamental components of any improvement process in any State agency. It has particular characteristics and assumes a set of strategies that facilitate the best performance of the transformation processes in all public organizations that are involved in the search for higher quality applying methodologies to achieve it.

The research seeks to identify these characteristics and determine the strategies applied in the departments that have applied the Management Model of the Provincial Quality Award of the Province of San Juan.

Once defined what is meant by quality, the current status of the application of Quality Management Models in public management is analyzed.

Then the scopes and the perception of those who have applied the models and obtained the Provincial Quality Award are described.

It concludes with the reference of some strategic keys identified in the research as conditioning factors of the experience that the organizations that were the basis of the research work have gone through.

TEMA

La implementación de modelos de gestión de la calidad en el sector público

TÍTULO

Estrategias de líder para implementar modelos de calidad en la gestión pública

PALABRAS CLAVE

Calidad, Mejora Continua, Sector Público, Modelos de Excelencia.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Cualitativa de carácter descriptivo

EQUIPO INVESTIGADOR

Director: TriDr. Gustavo Carlos Mangisch

Co-director: Ma. David Martín

Investigadores/Becarios: Lic. Valeria González, Lic. María del Rosario Mangisch y Abo. Ariel Ocampo Abadía

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y CUESTIONES QUE SURGEN DEL MISMO



La competitividad de la Economía de un país está íntimamente relacionada con la acción coordinada de un estado altamente eficiente y una actividad privada fuertemente competitiva. La velocidad del desarrollo del sector privado está impulsada por un Estado eficaz en sus políticas y eficiente en la utilización de sus recursos.

En el Estado existen una enorme cantidad de costos "invisibles" que no son detectados por los sistemas contables ordinarios. Desde los sistemas de *Gestión de Calidad* son costos detectables en forma sistematizada, lo cual posibilita su atenuación o eliminación

Muchos autores establecen que estos costos invisibles denominados "costos de no calidad" en la Administración pública varían desde un 40% a un 60%; o sea que el Estado tiene un costo adicional que no le agrega valor al servicio público que ofrece.

Estos costos están relacionados con la subutilización o deficiente utilización de los recursos: económicos-financieros, tecnológicos, técnicos, humanos, materiales, tiempos, know how, infraestructura y equipamiento físico.

Los sistemas de *Gestión de Calidad* como tecnología de gestión, complementada con la tecnología de máquina (software y Hardware), representan en su conjunto las herramientas idóneas para desburocratizar el Estado y así reducir los costos invisibles o de "no calidad".

Un sector público de alta calidad sólo puede apreciarse con el trasfondo del rol ejercido por el Estado cuando éste cumple sus metas (realistas y alcanzables) en forma eficiente y cuando posibilita la consecución de la equidad a un menor costo en términos de eficiencia. La aplicación de modelos de gestión de la calidad en el Sector Público ha permitido incorporar el concepto de mejora continua y de satisfacción del destinatario.

Este Sistema de *Gestión de Calidad* permite administrar eficaz y eficientemente los recursos del Estado para que las decisiones Políticas tomadas logren los objetivos propuestos, brindando información y recursos humanos preparados para desempeñarse en forma exitosa.

La *Mejora Continua* implica tanto la implantación de un Sistema de Calidad, como el alineamiento de una tecnología de gestión reconocida mundialmente, que permite el aprendizaje continuo de la organización a través de la participación activa de todo el personal.

Los organismos públicos no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar

plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todo su personal.

Con este marco, el liderazgo ejercido por los directivos públicos resulta crucial para impulsar un proceso de cambio y de mejora continua que permita la satisfacción del ciudadano.



En el año 2008 la legislatura de San Juan instituye el Premio a la Calidad en las organizaciones Públicas y Privadas de la provincia a partir de la aplicación de un modelo de gestión y designa como autoridad de aplicación a la Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones, para el sector de las empresas privadas, y la

Secretaría de la Gestión Pública para los organismos y dependencias de la Administración Provincial.

En estos nueve años, en su versión pública, han participado varias dependencias de la administración de los estados provincial y municipal, y algunas de ellas obtuvieron menciones, o el mismo Premio Provincial a la Calidad.

Las organizaciones que se destacaron pertenecen a diversos Ministerios con distintas funciones que comprenden desde la Salud Pública hasta el área de Rentas Provincial.

Estas organizaciones reconocidas por el Premio poseen distintos estilos de Liderazgo y estrategias que les permitieron implementar modelos de calidad en su organización pública.

Es objeto de esta investigación indagar en **los estilos y las estrategias que los responsables** de estas organizaciones establecen para llegar a un **exitosa implementación de estos modelos de calidad**, como es el caso del Premio Provincial a la Calidad en San Juan.

Algunas preguntas que surgen del desafío planteado para esta investigación son:

¿Cuál es el rol del líder en la aplicación de Sistemas de Gestión de la Calidad en el sector público?

¿Existen características similares en los liderazgos que ejercen los funcionarios que deciden implementar modelos de excelencia?

¿Cuáles son las estrategias que aplican los organismos públicas que han ganado el

Premio Provincial a la Calidad en San Juan?

¿Existen factores organizacionales y culturales implicados en las reparticiones que aplican modelos de excelencia en la administración pública? ¿Cuáles?

OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Describir las estrategias del líder para implementar modelos de calidad en la Gestión Pública según el modelo del Premio Provincial a la Calidad de San Juan.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar el perfil de líderes de organismos públicos ganadores del Premio Provincial a la Calidad de San Juan
- Identificar las estrategias implementadas por líderes de organismos públicos ganadores del Premio Provincial a la Calidad de San Juan
- Factores organizacionales y culturales en la implementación de modelos de calidad en la Gestión Pública y sus estrategias que lo llevaron a implementar un modelo de calidad en su Gestión Pública.

MARCO TEÓRICO

Etimológicamente, **calidad**, viene del latín "quálitas, -atis", que es una derivación del latín "qualis". El Diccionario Crítico Etimológico Castellano e Hispánico de Corominas y Pascual señala que el concepto de calidad nos remite a "Cual", del que encontramos:

"Del adjetivo relativo e interrogativo latino Qualis "tal como", "Como", "de qué clase". 1º doc: med. S. X, Glosas de S. Millán. En latín QUALIS indicaba la cualidad, el modo de ser, y correspondía rigurosamente a TALIS. En romance se convirtió en mero interrogativo o relativo sin valor cualitativo, sustituyendo a los latinos QUIS o QUI."

Calidad, cuya raíz etimológica es claramente latina, indicaba clase o tipo, estando exenta de cualquier matiz valorativo, posee actualmente otras acepciones, como figura, entre otros, en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, el Diccionario de uso del español de María Moliner y el Diccionario ideológico de la lengua española julio Casares. Así, señalar que calidad es:

- Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie. Esa tela es de CALIDAD inferior!
Calidad en sentido amplio equivale a cualidad: "Bondad es la calidad de bueno". También equivale a cualidad en las expresiones con que se suplen los nombres de cualidad no existentes: "La calidad crujiente de la seda", pero refiriéndose a las maneras posibles de ser las cosas significa clase y se aplica solamente al grado o lugar ocupado por ellas en la escala de lo bueno y lo malo.
- En sentido absoluto, buena calidad, superioridad o excelencia. La CALIDAD del vino de jerez ha conquistado los mercados.
- Podemos entender calidad como categorema, atributo, adjetivo, propiedad, propio, esencia, modo, naturaleza, condición, carácter, genio, índole, rango, estofa, ley, tenor, clase, especie, suerte, raza, linaje, casta, ralea, laya, jaez, calimbo, pelaje, aspecto, muestra, calaña, metas, papel carácter, caracterismo, cuantía, circunstancia, particularidad, calificación, epíteto, nota, bondad / maldad, ...
- Condición o requisito que se impone a un contrato.
- Estado de una persona, su naturaleza, su edad y demás circunstancias y condiciones que se requieren para un cargo o dignidad.



Como vemos, los diccionarios generales identifican calidad, en primer lugar como cualidad, como conjunto de atributos o propiedades referentes a algo o a alguien. Y, en segundo lugar, también hacen referencia a la calidad como superioridad o excelencia, como grado que expresa la bondad de una cosa. En definitiva, podríamos distinguir una doble definición:

a) Por una parte calidad, entendida como cualidad, es una palabra neutra, que no implica juicios de valor y a la que debe añadirse un calificativo. Así por ejemplo, podríamos decir, que un material didáctico es de buena (o mala) calidad. La valoración viene dada a través de la palabra bueno y calidad es entendida como algo equivalente a atributo o propiedad. Por tanto, el término calidad es aquí independiente de toda valoración. Calidad en este sentido neutro se correspondería con la acción de CALIFICAR (bien o mal).

b) Por otra parte la calidad, entendida en términos absolutos como superioridad o mayor bondad de algo, es un término ambiguo, al que cada uno puede dotar de un significado muy particular. Quizá podría entenderse como bondad. Así, por ejemplo, si decimos que la educación es de calidad, en el término calidad ya va implícita una estimación de la bondad de la educación en base a unos valores y parámetros propios.

Por ello, en este caso, la palabra calidad va imbuida de valores, no es neutra, ya incluye el adjetivo «buena». Calidad en este sentido valorativo se correspondería con la acción de CUALIFICAR (obviamente, se sobreentiende que bien, puesto que algo cualificado está preparado, es correcto). Un sinónimo podría ser, aunque tampoco es igual, excelencia.

En este caso, se hablaría de calidad como superioridad o excelencia per se. Éste es el sentido con el que más habitualmente se emplea el término calidad. Desde esta perspectiva, en general, calidad se entiende como superioridad, satisfacción de necesidades, logro de la excelencia, eficiencia, ...

Esta división es la que Carr (1993) establece para la calidad al distinguir entre descriptivas y reflexivas:

Una definición descriptiva equipararía la calidad con un rasgo característico o atributo

mental o moral intentando liberarse en la medida de lo posible de juicios morales, limitándose a narrar las características o elementos que particularizan un objeto o situación. Se entendería calidad en sentido neutro, como conjunto de propiedades.

Una concepción más normativa entendería la calidad como un grado de excelencia, es decir, conllevaría una asunción de ciertos valores como válidos. De este modo, la calidad se entendería como superioridad, intrínsecamente implicaría una cierta superioridad.

Más allá de la definición específica de la palabra, desde siempre el hombre se ha preocupado por elaborar herramientas para resolver sus necesidades intentando cada vez lograr mejores resultados y la mejora continua es lo que caracteriza básicamente a la calidad.

Entonces, si bien la calidad pensamos que es tan antigua como la historia del hombre fue William Edwards Deming que era un estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de varios libros y textos, consultor y uno de los difusores del concepto de calidad total. Su nombre está íntimamente asociado al desarrollo y el crecimiento que se produjo en Japón después de la segunda guerra mundial.

Fue el inventor de lo que en el mundo Académico se llama "Círculo de Deming" o espiral de mejora continua. El mismo describió una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos: planificar-hacer-evaluar-actuar. Repitiendo este ciclo virtuoso que busca superar los resultados obtenidos en cada ciclo de gestión. Es un concepto muy utilizado por los sistemas de gestión de la calidad (SGC) y los sistemas de gestión de la seguridad de la información (SGSI).

Los resultados de la implementación de este ciclo producen en las empresas una



mejora integral de la competitividad, de los productos y/o servicios, impulsando continuamente la mejora de calidad, disminuyendo costos, optimizando la productividad, reduciendo los precios, aumentando la participación del mercado y haciendo que crezca la rentabilidad de las organizaciones.

"La calidad es una filosofía gerencial en la cual la medida de lo que se hace es la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente/usuario desde la primera vez y siempre".

ESTADO DE LA CUESTIÓN

A partir de estos conceptos de Calidad Total se crea en EEUU un modelo de gestión que incorpora el círculo de Deming denominado Malcolm Baldrige. Este es el modelo de gestión de la calidad utilizado en Estados Unidos y es el marco de referencia utilizado para la evaluación del premio nacional de calidad de Estados Unidos.

El modelo de excelencia considera fundamentalmente siete puntos clave, que son los que sirven para evaluar el sistema de gestión de la calidad:

- Liderazgo
- Planificación estratégica
- Orientación al cliente y al mercado
- Información y análisis
- Orientación a los recursos humanos
- Gestión de los procesos
- Resultados del negocio

En varios países se replican modelos y premios similares a los establecidos en EEUU y particularmente en la Argentina se implementa el Modelo y Premio Nacional a la Calidad en dos versiones: para el sector privado y para el sector público. Mas de 40 países del mundo conceden anualmente una serie de premios a la calidad.

Premio Deming - Japón, 1950
Malcolm Baldrige - EE.UU., 1987
Presidential Award - EE.UU., 1987
Premio Nacional a la Calidad - Brasil, 1988
Premio Nacional a la Calidad - México, 1990
Premio Nacional a la Calidad - Uruguay, 1991
The European Quality Award - CE, 1992
Premio Nacional a la Calidad - Argentina, 1992

La calidad en los servicios públicos es una exigencia constitucional y es una obligación irrestricta de la Administración Pública. Es además el recurso con que cuenta un Estado para compensar las desigualdades de la población a la que sirve, porque es la posibilidad real de que el conjunto de ciudadanos reciba los mismos servicios.

Señala Losada que distintos autores, entre los que cabe citar a Castelló Taliani y Lizcano Álvarez (1998), Mora Corral y Vivas Urieta (2001), Ruiz-Olalla Corcuera (2001) y Swiss (1992), consideran que la calidad de los servicios dependerá de

una serie de factores, entre los que destacan: (a) los elementos tangibles asociados a la prestación del servicio o al propio servicio, (b) la preparación y conocimientos que posee el personal encargado de prestar el servicio con relación al mismo, (c) la fiabilidad, credibilidad y reputación del prestador del servicio, (d) la adecuación del servicio a las necesidades de los usuarios y la empatía existente entre el prestador del servicio y el cliente (derivada de la comprensión por parte de aquél de las necesidades de éste y de la accesibilidad como vía para favorecer su satisfacción).

En el año 2008 la provincia de San Juan instituye por ley N° 971-F/15 (ex 7.910/08) el Premio a la Calidad en las organizaciones Públicas y Privadas en la Provincia de San Juan y designa como autoridad de aplicación a la Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones, para el sector de las empresas privadas, y la Secretaria de la Gestión Pública para los organismos y dependencias de la Administración Pública Provincial.

Las organizaciones participantes reciben una capacitación en Calidad y deben elaborar un informe siguiendo la metodología estipulada.

Luego de presentar informes de autoevaluación, la organización es visitada por un grupo de evaluadores quienes emiten su opinión sobre los puntos analizados. Finalmente un Jurado de Evaluadores, elabora un informe técnico que se presenta al Consejo Consultivo y a la Secretaría Técnica, quienes definen el dictamen que establece un orden para Premios y Menciones a la Calidad. El jurado evaluador está integrado por destacados profesionales del ámbito local e invitados externos.

Todas las organizaciones participantes reciben una devolución con aspectos organizacionales a mejorar.

El modelo identifica la actividad desarrollada por las instituciones en los siguientes criterios:

1. Liderazgo.
2. Enfoque en el Usuario.
3. Desarrollo del Personal.
4. Información y Análisis.
5. Planificación.
6. Aseguramiento y Mejora de la Calidad.

7. Cuidado del Entorno Físico y Social.

8. Resultados de la Gestión de la Calidad.

Los beneficios de las organizaciones que aplican estos modelos de calidad es que guían sus procedimientos a partir de parámetros de calidad, logran optimizar recursos físicos, humanos, tecnológicos; fundamentalmente costos y tiempos de gestión. Ello contribuye claramente a distribuir tareas y cargas de trabajo; como así también, a mejorar el clima organizacional. Es decir, la gestión de calidad cuida al cliente interno.

La satisfacción de los empleados, un alto compromiso y un mayor sentido de pertenencia, son algunos de los beneficio de la gestión de calidad.

De igual modo, la gestión de calidad contribuye a generar la sana rutina de automejorarse y autoevaluarse generando un conocimiento institucional sumamente valioso, que se traduce en mejora continua.

Con respecto al cliente externo o a los usuarios o beneficiarios, favorece sus percepciones sobre las organización, la calidad de sus bienes y la provisión de servicios de manera oportuna y eficiente.

Finalmente, la gestión de calidad impacta positivamente en la imagen y reputación institucional.



METODOLOGÍA

Es intención de esta investigación, para complementar el trabajo, no ofrecer solamente una visión teórica de la problemática que se plantea, sino que pretendemos ubicarla desde el análisis del discurso como una investigación del tipo descriptiva densa¹, en una perspectiva émica², sobre datos particulares y trabajando sobre los actores y la significación que para ellos tiene la incorporación de modelos de excelencia para mejorar la calidad de la administración pública.

El análisis y posterior informe deben ser contextualizados y asumidos en la perspectiva de la experiencia particular de la Secretaría de la Gestión Pública como administradora del Premio Provincial a la Calidad y de los organismos que están implementando el Modelo de Excelencia en la Provincia de San Juan.

Más que una aproximación al tema en la perspectiva del estudio de las teorías que la definen, pretendemos proponer una reflexión desde aquellos que la ponen en práctica: las personas involucradas en la implementación del modelo de gestión y los funcionarios pertenecientes a estas comunidades específica.

Se pretende, con esta descripción, avanzar hacia algunas explicaciones que puedan justificar el fenómeno y proponer un marco referencial que permita a futuras investigaciones predecir algunos comportamientos que permitan mejorar la calidad en el sector público.

Si bien es verdad que el estudio sobre la aplicación de modelos de gestión y su impacto en la calidad de la gestión en el sector público es muy importante y que

¹ GEERTZ, Clifford. *La interpretación de las culturas*. Gedisa, Barcelona, 1990, Capítulo I. [citado 28 de mayo de 2018]. También disponible en World Wide Web:

<http://sembrador.tripod.com.co/gestion-cultural/descripcion-densa>

² Émica: los términos ético y émico fueron introducidos en la antropología por el lingüista antropológico Kenneth Pike quien sostiene que las actividades émicas tienen como características la elevación del informante nativo al estado de juez definitivo de la suficiencia de las descripciones y análisis del observador. La prueba de la suficiencia de los análisis émicos consiste en la habilidad que tienen para producir declaraciones que el nativo acepta como reales, significativas, o adecuadas. Al efectuar la investigación en el modo émico, el observador trata de adquirir un conocimiento de las categorías y reglas que uno debe conocer para pensar y actuar como un nativo. Las actividades éticas, por su parte, se caracterizan por la elevación del observador al estado de juez definitivo de las categorías y conceptos usados en las descripciones y análisis. La prueba de la suficiencia de las explicaciones éticas consiste simplemente en su habilidad para producir teorías generadas científicamente sobre las causas de las diferencias y las similitudes socioculturales. En vez de utilizar los conceptos que son forzosamente reales, significativos y adecuados desde el punto de vista del nativo, el observador se siente libre de usar reglas y categorías extrañas sacadas del lenguaje informativo de la ciencia. Con frecuencia, las actividades éticas incluyen la medición y la yuxtaposición de actividades y eventos que los informantes nativos pueden encontrar inadecuados o sin sentido.

en todos los países del mundo existe una real preocupación por producir material que ayude a mejorar su implementación en beneficio de la persona y de la convivencia social, en el caso específico de la provincia de San Juan se hace más relevante, ya que es una de las provincias argentinas que ha adoptado el Premio Provincial a la Calidad como metodología para promover la mejora continua.

Características de la muestra

La población sobre la cual se realizó el estudio está conformada por un grupo de funcionarios (como informantes primarios), perteneciente a organismos públicos, que han implementado el Modelo de Excelencia del Premio Provincial de San Juan.

Teniendo en cuenta que en la Argentina no ha sido todavía suficientemente estudiada la influencia, las consecuencias y el impacto que suponen este tipo de metodologías promotoras de la filosofía de la calidad y la mejora continua, se han seleccionado a quince organismos en las cuales encontramos claramente una decisión estratégica de aplicar modelos de gestión para mejorar la calidad de los servicios ofrecido. Son diversos desde el punto de vista de su finalidad, pero como organización pública, se ha identificado cierta regularidad en su comportamiento por lo cual nos facilita entonces ciertas comparaciones y análisis cruzado entre ellos.

Selección de los informantes

Se ha elegido en primera instancia y para relevar la información que constituye la base de datos de esta investigación, al grupo de funcionarios responsables de la gestión de la calidad, basados en el criterio de determinación del diseño estructural donde la actividad es desarrollada.



Por la cantidad de información acumulada a lo largo de todo el estudio, no cabe duda que existe en los organismos decisión formal sobre la afectación de modelos de excelencia para mejorar la calidad ya que fue necesario para ello destinar recursos económicos, de infraestructura y humanos, y que esta es verdaderamente una decisión estratégica

para estos organismos.

No entramos a profundizar las causas que generaron estas decisiones ya que estas serían motivo de otro estudio y no presentan un efecto determinante sobre el impacto en concreto que han provocado estas políticas en estos ámbitos.

Es importante remarcar el particular interés y el significativo aporte de los actores generadores de la información, lo cual permitió lograr una mayor profundización de los datos relevados.

Técnicas para la recolección de datos

Encuestas

La información que se recogió a través de encuestas se vinculaba a tres aspectos particulares para este estudio:

- Conocer las organizaciones públicas de San Juan que trabajan la calidad.
- Identificar las razones que las llevaron a la aplicación del modelo.
- Determinar los aciertos y las dificultades que enfrentaron en su aplicación..

Entrevistas en profundidad

A partir de la tabulación de las encuestas y posterior análisis de los datos recopilados, se planificaron algunas entrevistas en profundidad con el objetivo de ahondar la información obtenida y recoger algunas opiniones adicionales que nos permitieron un análisis más profundo sobre cómo impactó el liderazgo en el proceso de mejora.

Focus Group

Como corolario en la búsqueda de datos relevantes a partir del testimonio y opinión de las personas, se realizaron reuniones, para profundizar la información obtenida hasta ese momento.

Observación directa

Como un dato adicional a la investigación se realizó una actividad de observación de la tarea en algunos organismos (debido a la participación activa de la Secretaría de la Gestión Pública) para recabar información, lo cual permitió elaborar algunas conclusiones a partir del cruzamiento con datos recogidos en las encuestas, en las entrevistas en profundidad y en los grupos.



Estrategia para la captura de datos e información relevante.

La muestra de los informantes y las fuentes desde donde se recopilaron los datos y la información y su posterior análisis donde se complementaron con fuentes externas y alternativas.

Para cada técnica (encuestas, entrevistas en profundidad y grupos se realizaron las siguientes actividades:

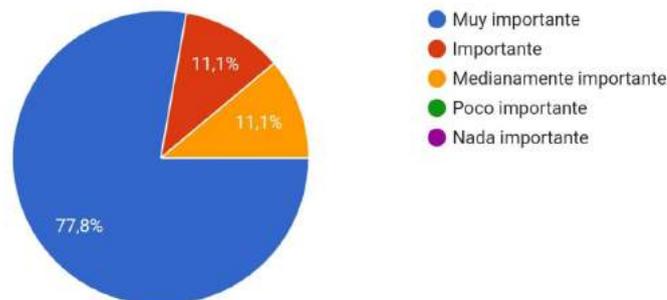
- Actividades
- Diseñar la Encuesta
 - Relevar la información contenida en la encuesta
 - Analizar los datos que surgieron en las respuestas.

PRINCIPALES ASPECTOS RELEVADOS EN LA INVESTIGACIÓN

Existe cierto consenso entre los consultados por esta investigación en destacar la "importancia de que esté comprometida la cabeza" (75 % de los encuestados) para poder avanzar con la aplicación del Modelo de Gestión de Calidad.

¿Qué grado de importancia tiene el compromiso de la cabeza para la implementación del sistema de calidad?

18 respuestas



La afirmación se vió explicitada en los grupos y el las observaciones y reconfirmaría que la calidad se da fundamentalmente de "arriba para abajo".

Dentro de las dificultades se destacan por ejemplo "la resistencia al cambio" muy común en las personas que están dentro de estructuras que pertenecen a la Gestión Pública.

Existe además cierto "miedo" pues se ve a la calidad como que "viene a controlar el trabajo" y a medir mi rendimiento.

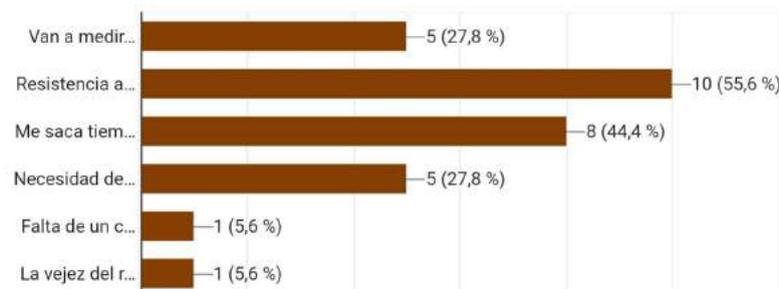
Muchas veces se ve a la calidad como una actividad "paralela" a la tarea que se hace normalmente, como "hacer algo más", "además de hacer lo mío tengo que hacer lo tuyo", como si viniera a "sacarme tiempo" de lo que se viene haciendo. No se tiene en cuenta que me va a permitir trabajar con mayor "eficiencia y eficacia".

La consulta realizada a través de la encuesta mostró los siguientes resultados:

¿Desde la perspectiva de Liderazgo, cuáles fueron/son las resistencias que afrontaron en la implementación de los modelos de calidad?
(marque solamente la/s mas importante)



18 respuestas



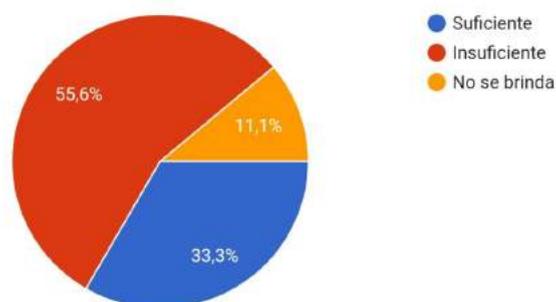
Alguno de los presentes indicaron que existen palabras que dificultan el proceso de implementación y generan resistencia. La palabra "medir", "cliente" por ejemplo, "no conformidad" que suena como "me van a castigar". Proponen cambiarla por otra que no provoque reacción, "usuario", "plan de mejora".

Se destaca otro problema a resolver la "insuficiente capacitación" (53 % de los encuestados) que por lo general tienen las personas que deben aplicar el modelo.

¿Cómo es la capacitación que se brinda en su área para la implementación del sistema de calidad?



18 respuestas



Muchas veces se presentan al Premio con la sensación de que "tenemos que ganar el premio y eso mete mucha presión" que termina debilitando la preocupación por la mejora continua.

Entre los participantes había diferentes organismos que afirmaban que cuando "mayor era el nivel educativo y la responsabilidad" de las personas encargadas

de implementar el modelo, "mayor fué la resistencia" y "dificultad" para lograr su adhesión.

En sintonía con lo anterior se visualizan "dificultades de integración", "falta de experiencia de trabajo en equipo" (que pareciera generalizada en el sector) y el problema que genera que, a mayor nivel de responsabilidad en la estructura, "peor es" (la resistencia).

En este contexto, la rotación de puestos políticos y la frecuente discontinuidad de líder en el ámbito público hacen más compleja las posibilidades de "mayor difusión de la filosofía de la calidad para este sector". "Frente a la falta responsabilidad y compromiso" que se encuentra en varias reparticiones, se torna muy importante "trabajar particularmente sobre el compromiso y las competencias" de gestión, particularmente en los "mandos medios"

Una mención especial merece la referencia al peligro de "perder la motivación por la gran cantidad de dificultades".

Alguno de los presentes sugirió como estrategia la búsqueda de "automotivación", ayudar a los líderes a que asuman que "todo obstáculo es un desafío"

Se planteó que existen 2 momentos de la calidad, una es la implementación y otra es el seguimiento, "estas mismas preguntas del Focus Group tienen distintas respuestas dependiendo en qué instancia se encuentre la organización".

Se expresó la necesidad de pensar la "calidad como un proceso versus la impronta de querer resultados inmediatos".

Buscando sintetizar las lecciones aprendidas se comenta la necesidad de concientizar, sensibilizar y capacitar si se decide avanzar con la mejora.

"Asumir la cultura y sus costumbres, sobre todo en la gestión de lo público"

El líder en calidad ejerce un "liderazgo transformacional". Por lo que "es necesario predicar con el ejemplo".



Hay que buscar "generar nuevos liderazgos frente a la falta de competencia y de perfiles apropiados" para llevar adelante la implementación del modelo. Hay que "ser perseverantes" y "constantes", desarrollar una "estrategia por etapas". "Definir Planes

de Desempeño", "planes de carrera", porque ayudan en el proceso.

El Informe de mejora que dejan los evaluadores es muy importante para identificar los aspectos sobre lo que se debe profundizar.

Si bien en cada lugar "hay distintas estructuras" y "tiempos", alguno de los participantes estimó en "8 años el tiempo de preparación para el Premio" y la necesidad de "contar con consultores".

Frente a la pregunta de cómo llegaron a trabajar por la calidad en un contexto tan particular como la gestión pública? se identificaron cuatro tipos de respuestas:

- 1) Por decisión del jefe "el jefe lo pidió" y "tuvimos consultora que nos acompañó".
- 2) "Por casualidad. "Me pusieron en el área de calidad que nadie quería agarrar"
- 3) Intuitivamente a través de diferentes capacitaciones. "Poco a poco me fui entusiasmado".
- 4) "Por necesidad".

En varios momentos se notaba el entusiasmo por relatar experiencia puntuales que demostrarán lo exitoso de sus procesos de implementación y seguimiento, más allá de las cuestiones formuladas en el Focus. Se mencionaron algunas anécdotas de las mejoras obtenidas y las estrategias para lograrlas ("la secretaría ha crecido de 300 expedientes a 4000", hemos logrado nuevos perfiles", "creamos el grupo de los quejosos", "la comisión de la casita", "armamos círculos de calidad", "Justificame para qué sirve", "Demostrarme que no es un verso").

Respecto a la comunicación se estableció como uno de los grandes problemas debido a que "no están claros los canales", "ni los procesos comunicacionales". Se destaca la importancia de la "buena comunicación con el personal" y "la comunicación externa como función social". El "buzón de sugerencia", la "encuesta de clima laboral" y "las reuniones semanales de mejora" ayudan a mejorar la comunicación interna.

Es necesario "medir el nivel de conocimiento en los procesos que siempre es creciente" y "fundamentar el trabajo en equipos autosuficientes y dividir claramente las etapas en "implementación y seguimiento".

Frente a la propuesta que definan en pocas palabras la calidad respondieron:

- Excelencia.
- Afirmarse como líder.
- Aprendizaje.
- Aterrizar teoría a la práctica.
- Aprender a escuchar.
- Hacer que crezca el equipo.
- Hacer que la gente esté contenta.
- Trabajar mejor y con ganas.
- Procedimientos que permite la mejora.
- Cultura de mejora.
- Trabajo en equipo.

Las características de una cierta "cultura burocrática de la gestión pública" y la "resistencia al cambio" se identificaron como dos de las principales causas que dificultan la implementación de modelos de gestión de la calidad. "Muchas veces parece que van por carriles diferentes la calidad y la administración pública"

Si bien se mencionó que el estereotipo involucra tanto a la gente mayor como a los jóvenes, se puntualizó particularmente condicionamientos generacionales. ("De 25 personas que trabajan en mi oficina 22 superan los 55 años". "Instalamos un sistema de seguimiento de expedientes por computadora pero de los 25 empleados, 20 nunca usaron email". "creen que después del error viene la sanción.).



Los sindicatos enfocan como tarea extra el desarrollo de estrategias vinculadas a la calidad y por ello dificultan su desarrollo. ("Problemas gremiales", "cambiar de: esto pasó a esto te paso".)

Se mencionó como problema la rotación de responsables en la alta dirección. El cambio de ministro y otros cargos políticos dificultan los procesos que suponen varios años ("Tiene solución?") Los cambios son a largo plazo pero los políticos cambian cada 4 años"). Los "mandos medios son muy importantes" pero "no tienen poder o influencia para generar cambios".

Por lo cual se sugiere "profundizar la decisión el compromiso político" y que mayor cantidad de cargos de la Alta Dirección "deberían ser puestos concursales".

La poca iniciativa y el poco interés de muchos en la tarea ("mientras literalmente tejían yo iba a Mendoza a capacitarnos"). Otras veces los agentes públicos hacen las cosas sin saber porque.



La falta de incentivos materiales o económicos ("Habíamos propuesto incentivos para los que sobresalen en su trabajo, pero nos obligaron a darles a todos lo mismo"). ("Cumplimos y no nos diste nada", "hagas lo que hagas "tenés que esperar el crecimiento vegetativo del Estado"). La creación de "Quintitas" y se afirmó que "las principales limitaciones son de afuera". Muchas veces lo urgente tapa lo importante, y los directivos se empantanar con la rutina y no le dedican tiempo a la calidad.

Mencionaron ciertas recomendaciones para atenuar las resistencias como: "herramientas de comunicación", la "formación y sinergia de trabajo en equipo", la "capacitación" y "hacer una buena planificación".

Algunos afirman que es muy importante involucrar "consultores externos" y "gente preparada" para acompañar el proceso de mejora.

En el ámbito de los recursos humanos se indicó la importancia de promover las "relaciones informales", "contagiar el entusiasmo", la "capacitación", las "reuniones trabajo interno" (por ejemplo la reunión de indicadores, donde se ven cuestiones técnicas y también humanas, apoyándose unos a otros que todos estamos en el mismo barco), asumir la dimensión afectiva y emotiva de las personas y formar "equipos más que grupos".

Muchas veces el verticalismo donde el poder y la sabiduría se concentra en pocos y no se potencia a los mandos medios, y no les transfiere poder.

Varios participantes comentaron la dificultad para encontrar espacios que permitan la implementación de la calidad y la mejora de su sector ("No puedo hacer reunión porque tengo atención a público" y "por eso el proceso se va

demorando", "hay poca gente" "no puedo hacer manual de procedimientos", "Lo urgente tapa lo importante".

Se plantea una pregunta para el incentivo "¿Cómo se incentiva a las personas que están sumadas al sistema de gestión de calidad, si existe algunos que no hacen nada?"

Frente a este escenario, entre Se sugirieron alternativas. "Hay que aislarse de la vorágine. "Hay que tener (hacerse) tiempos". "Realizar un análisis FoDa a principio de año". "Dar incentivos"

En cuanto a los beneficios obtenidos por implementar sistemas de gestión de la calidad se mencionó: la "transparencia", "el orden", "la trazabilidad" " mayor precisión", "la distribución de tareas responsabilidad y medición". "Satisfacción al cliente/ciudadano", "Mejora las relaciones humanas", "la gente está contentos". "Trabajo en grupos" y "cada uno se haga responsable de su trabajo". "Confiabilidad de los datos que uno da". "Recuperar valores". "Acordar valores (misión, visión y valores)", uno de los participantes comentó que la Misión Visión la colocaron como protector de pantalla.

Se describieron estrategias comunicacionales formales e informales para el proceso de implementación de herramientas de calidad como: Reuniones planificadas todos juntos. Reunión de personal. Uso del Email institucional. Cartelera. Protector de pantalla.

Circulares (si bien se destacó la necesidad de disminuir el uso del papel, se sugirió que en este caso es preferible para asegurar que se lo lean y porqué "no todos tienen computadora. Además "Es bueno que te quede el físico". "Al menos, hasta que avance la firma digital" y el "Expediente electrónico". Y la "Informatización de estados que evite las largas colas y se puede consultar desde la casa".

Finalmente se compartieron las enseñanzas que podían transmitir: "Mucho trabajo y compromiso", "el resultado se potencia". "Somos servidores". Permite "tomar buenas decisiones, sobre todo a la dirección". "Permitió otorgar habilitaciones formales a quienes no tenían títulos (de mediador). " Muy importante "Identificar claramente los indicadores que te muestren las mejoras". "El sistema aceitado y vamos perfeccionando no sólo los procesos sino puntos de las auditorías". "Hacer foco para satisfacer al cliente". "El beneficio es para todos". "Unificamos terminologías. "Clarifica el hacia dónde vamos.

Nos ayuda a crecer profesional"

"La prioridad lo tiene el usuario". "Sirve para fortalecer el equipo". "Unificación

de criterios". "El premio cambió un montón de cosas". "Nosotros también podemos". "Ahora tenemos un Manual de funciones".

ESTRATEGIAS

Del relevamiento realizado durante el estudio surgieron claramente varias de las estrategias utilizadas para la implementación del Modelo de Excelencia en el Sector Público.

A continuación se ordenan y describen las principales acciones que refirieron los informantes y que pueden ser apropiadas para otros organismos públicos que deseen presentarse al Premio Provincial a la Calidad de San Juan.

A. Implementar cambios graduales incrementando el nivel de participación

- Transmisión clara de los objetivos del proyecto. (Transmitir el ¿Por qué?)
- Mostrar los beneficios actuales y futuros de la implementación de un sistema de Gestión de Calidad (Transmitir el ¿Para qué?)
- Compromiso por parte de la alta dirección.
- Plan de acción realista: Implantación No traumática. Evolutiva, gradual e integral
- Estrategia de comenzar con las áreas con mejor predisposición, y difundir los beneficios a las demás.
- Acompañando con formación teórica y experiencial.
- Recepcionar desde oficina o área de Calidad las inquietudes y canalizarlas mediante distintos medios como son notas a un consejo de la Mejora continua, conformado por dos representantes de cada sector;
- Elaborar documento, elevaciones a alta dirección de las propuestas.
- Empezar gradualmente, primero informal hasta consolidar para mostrar a jefes, quienes al ver resultados y concretamente en qué consiste, avisar que es una tarea más de las cotidianas.
- Tener en cuenta tamaño y transmisión de la mirada... hacer que el otro lo vea...
- Interdependencia en la comunicación, en la toma de decisiones y en las acciones.
- Comunicarlas por distintos medios (escrito, whatsapp, teniendo en cuenta reconocimiento de quién llevó adelante la propuesta.
- La comunicación de que vamos a trabajar mejor si lo hacemos gestionando la calidad.
- Primero tomar conciencia de que hay un proceso comunicacional previo, luego se consolida con otros instrumentos tecnológicos, amigables (Face, gacetilla interna.)
- Poder mostrar un antes y un después para transmitir la mirada, poner en foco. Visualización, calidad aplicada con cada jefe de proceso que entienda

cómo se hacen los distintos aspectos del sistema (objetivos, procesos, flujograma, etc.)

- Entender la 9001 como ciclo con sus distintos temas aplicados a la organización...
- Unificar el lenguaje.
- Definir el producto... el qué (propiedades intrínsecas), el cómo lo presento (la apariencia) y en qué tiempo.

B. Implementación de un plan de comunicación y retroalimentación

- Diseño e implementación de canales de comunicación ascendentes, descendentes y horizontales.
- Sensibilización sobre su uso.
- La retroalimentación es fundamental para la confianza de las personas involucradas en el sistema de calidad.
- Reuniones semanales es el canal de comunicación más eficaz, para las organizaciones públicas en San Juan.
- Descripción de la estructura (perfiles, descriptivos, estructura). Primero ver cómo estamos con un FODA que de una agenda de trabajo. (Ejemplo cómo el premio da un puntapié).
- Consultar y pedir a ayuda a quienes tienen experiencia, conocimiento, tecnologías (INTI ejemplo)
- Implementar calidad porque aparece la demanda de dar un producto de calidad.

C. Creación de áreas de calidad o comité de calidad

- Materializar la creación de un comité/área responsable y promotora del sistema de calidad.
- Establecer claramente los perfiles de los integrantes y seleccionar los candidatos según el perfil.
- Delegar autoridad al comité/área para que trabaje con autonomía y capacidad de decisión.
- Resolución de comité de calidad para conformar el grupo, comunicaciones por whatsapp, tener reuniones, toma de decisiones en conjunto.

E. Implementación de un régimen de incentivos

- Implementar un sistema de incentivos no monetarios.

- Promover un sistema de incentivos monetarios.
- Trabajar en lo particular para ir hacia lo general... acercarse al otro... ese es el desafío de que trascienda.
- Reconocimientos de distinto tipo (personal).
- Crear lazos fuera de horario de trabajo, fortalecer los vínculos del grupo para que se transforme en un equipo.
- Esclarecer y explicitar para qué y para quién estoy haciendo calidad... cuál es el beneficio personal y organizacional.

F. Formación en competencias gerenciales

- Desarrollo de competencias relacionadas al liderazgo y el trabajo en equipo.
- Como hablamos de competencias blandas es necesario encararlo como un proceso de mediano y largo plazo que requieren constancia y disciplina en la formación de la inteligencia y la voluntad.
- Creemos que tiene mayor eficacia formativa las metodologías vivenciales y personalizadas para el desarrollo de estas competencias.
- Problemas de organización... ir a las bases, análisis organizacional (duplicidad de tareas, etc.).
- Curso de talleres participativos, empezar a hablar de calidad, compartir conceptos, sensibilizar sobre empezar a trabajar en calidad.
- Capacitaciones anuales, con por lo menos 2 temas ... dificultad en que cambia la manera de trabajo con el cambio de gestión.
- Capacitaciones con herramientas concretas.

Durante el desarrollo del estudio hemos percibido varias cuestiones positivas y fortalezas que facilitaron la tarea de relevamiento de la información necesaria para elaborar el presente informe.

Mencionamos como las más relevantes:

- 1-Buena predisposición de los participantes.
- 2-Apertura y confianza de la secretaría y las personas afectadas a la investigación.
- 3-Alto nivel de compromiso de los informantes.
- 4-Preocupación por la capacitación y buena respuesta al Programa de Equipos de Alto Rendimiento desarrollado por la UCCuyo.
- 5-Conocimiento y manejo de los conceptos de Calidad.

6-Claro reconocimiento del contexto, con sus limitaciones y potencialidades.

7-Voluntad de profundizar en la aplicación del concepto Calidad en la gestión de lo público.

8-Creación del espacio Excelencia Sanjuanina como dinamizador de la tarea a futuro.

CONCLUSIÓN

No sólo porque con este capítulo daremos por concluida nuestra tarea, sino también porque nos interesa remarcar ciertas consideraciones sobre el resultado del trabajo exploratorio, es que proponemos esta última reflexión.

Son demasiadas las transformaciones que ha producido la globalización y los avances exponenciales de la tecnología, que ya no es suficiente decir que nos encontramos en una época de profundos cambios. Son tantas las consecuencias de estos fenómenos en la sociedad, en las instituciones, en la cultura y en las personas que, como algunos pensadores, nos animamos a afirmar que estamos frente a un verdadero cambio de época.

En este contexto, las instituciones de la Sociedad Civil, las privadas y las públicas enfrentan el desafío de responder a una sociedad crecientemente demandante de mayor calidad en lo que ellas ofrecen y producen, sean estos productos o servicios.

En el caso del gobierno de la Provincia de San Juan se decidió adoptar la aplicación de modelos de gestión de la calidad como un camino de transformación hacia la mejora continua.

La investigación nos ha permitido reconocer las estrategias de liderazgo que utilizaron los funcionarios para implementar modelos de calidad en la Gestión Pública, según el modelo del Premio Provincial a la Calidad de San Juan, sobre la base de 23 reparticiones

Si bien se han referido algunas características similares entre los organismos públicos ganadores del Premio Provincial a la Calidad de San Juan, la investigación ha demostrado que el modelo puede ser aplicable en diversos tipos de reparticiones, con variadas estructuras y diferentes perfiles, logrando en todos los casos dinamizar la tarea entre los empleados, aumentando su compromiso y su motivación, con la consecuente mejora en los servicios ofrecidos en cada caso.

El estudio nos ha permitido describir las distintas estrategias implementadas por los líderes de los organismos públicos que participaron de la muestra.

También el trabajo ha revelado varios factores organizacionales y culturales que están presentes en la implementación de modelos de calidad en la Gestión Pública y las estrategias asociadas que lo llevaron a implementar esta metodología.

Se cierra finalmente en trabajo con algunos hallazgos relevantes y la sugerencia de propuestas de mejora que permitan consolidar y difundir en mayor medida la filosofía de la mejora continua y la calidad, como tarea prioritaria dentro de la función pública.

HALLAZGO DE LA INVESTIGACIÓN

1-El abordaje de la calidad en la perspectiva político-filosófica de la gestión pública

Las mejoras claramente identificadas en los organismos que fueron objeto de esta investigación, están íntimamente vinculadas a la aplicación de un esquema de trabajo específico, con una metodología sistemática que permite clarificar objetivos, determinar metas concretas, fijar indicadores, y evaluar periódicamente el cumplimiento de los mismos. Esta forma de trabajo que es más frecuente en el sector privado, especialmente en las empresas, requiere la aceptación de ciertos criterios de eficiencia, oportunidad y continuidad en el tiempo, superando la visión excesivamente burocrática que habitualmente suele definir a las organizaciones públicas.

2-Rol del liderazgo

Una de las conclusiones más importantes de la investigación es que para la implementación y desarrollo de sistemas de calidad en la gestión pública, el liderazgo es fundamental, no solamente para promoverlos y hacer que sean asumidos como dinámica de mejora, sino para la planificación, desarrollo, implementación y seguimiento de los procesos implicados en la gestión del Modelo.

3-Resistencias, inercias. ¿Neutralizarlas o asumirlas?

Fueron varios los argumentos que expresaron las dificultades que se enfrentaron a la hora de aplicar el Modelo de Calidad en las diferentes estructuras. Varias de ellas podrían servir para justificar ampliamente la imposibilidad de avanzar con este tipo de proyectos. Pero la realidad nos muestra que es creciente el número de organismos que se presentan al Premio Provincial. El estudio demostró que no siempre, estas limitaciones pudieron ser neutralizadas y que, en la mayoría de los casos, fueron creativamente asumidas buscando complementar otras estrategias para que su efecto no impactara en el fracaso del proyecto.

4-El problema de la capacitación

Claramente se visualiza como una carencia significativa la insuficiente capacitación de las personas que deben implementar el modelo (67,7%). Esto retrasa y lentifica la implementación del modelo y no permite el aprovechamiento más pleno de sus beneficiosos efectos.

Como consecuencia del estudio, la UCCuyo diseñó un Programa para el desarrollo de Equipos de Alto Rendimiento pensado para la gestión pública y más específicamente, para las personas que participaron de la muestra. La propuesta tuvo tan buena acogida que se cubrió el cupo de vacantes de 40 participantes en sólo unas semanas. Esto demostraría que el problema de capacitación está más vinculada a la falta de oferta y de propuestas formativas que a la demanda y a la disposición de empleados públicos para hacerlos.

Sería recomendable que los organismos públicos que gestionan el modelo definieran una estrategia clara al respecto.

5- Benchmarking

Una de las estrategias de los modelos de gestión de la calidad es aprender o inspirarse a través del conocimiento de aquellas organizaciones que han logrado ser exitosas por la aplicación de sus buenas prácticas. Aprender de los mejores o de quienes han resuelto problemas similares a los de nuestro lugar de trabajo.

Los participantes de la investigación reconocieron su importancia y algunos valoraron los espacios generados para los Focus groups por la posibilidad de hacer benchmarking.

La creación del grupo "Excelencia San Juan" impulsado como consecuencia de esta investigación puede ser una herramienta valiosa para el intercambio y el benchmarking.

6-Es necesario proponer nuevos desafíos y etapas.

La cultura de la calidad y la mejora continua están fuertemente alentadas por la competitividad y la búsqueda del crecimiento individual. Competitividad en primera instancia con uno mismo, para poder demostrar un camino de crecimiento personal y evolución frente a las actividades que uno realiza y para demostrar concretamente la voluntad de hacer cada vez mejor las cosas. Estos propósitos se proyectan a las estructuras en donde las personas realizan su trabajo.

En este sentido la obtención del Premio Provincial a la Calidad no debe ser visto como un fin en sí mismo. De hecho creemos que ni siquiera es lo más importante.

La riqueza, como ha demostrado esta investigación, está en el proceso efectuado para la presentación al premio.

La expectativa de ganar el galardón es sin duda un incentivo inteligente que se ofrece como recompensa a aquellos que han aceptado el gran esfuerzo que supone la aplicación de herramientas que garanticen la calidad.

Por ello, parece importante recomendar tanto a los que ya merecieron el premio, como a las autoridades que lo gestionan, favorecer las acciones que les permita presentarse al Premio Nacional a la Calidad.

PROPUESTAS DE MEJORA

Se describen a continuación algunas sugerencias de acciones que permitirán profundizar, dentro de la riqueza que supone el camino transitado por la Secretaría de la Gestión Pública y por las 23 organismos participantes en este estudio, la preocupación por la mejora continua.

- 1-Promover mayor vinculación entre las reparticiones.
- 2-Mayor seguimiento/acompañamiento de las organizaciones.
- 3-Vinculación con el Premio Nacional a la Calidad como continuación del proceso de mejora continua.
- 4-Profundizar temática Innovación dentro del proceso.
- 5-Promover el trabajo en equipos y la presentación al concurso "Competencia de Equipos" como insumo dinamizador de los organismos provinciales.
- 6-Profundizar las propuestas de capacitación.
- 7-Actualizar el Modelo Provincial a la Calidad.
- 8-Mejorar la difusión de la aplicación del modelo dentro de la Gestión Pública.

CUESTIONES PENDIENTES

La investigación nos ha permitido focalizar en la idiosincrasia del Sector Público, la forma en que se implementan los modelos de calidad, poniendo especial atención sobre las estrategias que utilizan los líderes para lograrlo.

Surgen algunas inquietudes sobre las cuales no nos hemos ocupado en este trabajo y que seguramente serían motivo de futuros estudios y que compartimos a continuación en este espacio.

- ¿Cuál es la razón por la que algunos organismos públicos se niegan a aplicar herramientas de gestión de la calidad?
- ¿Existen otras estrategias/recursos que permiten desarrollar la mejora continua y qué se están aplicando actualmente en la gestión pública?
- ¿Cuáles son las motivaciones que han impulsado a las personas y organismos a desarrollar su actividad en el marco de los modelos de gestión de la calidad?
- ¿Cuál es la diferencia que existe en cuanto a estructura, motivaciones y consecuencias de la aplicación de modelos de excelencia entre el Sector Público y el Sector Privado?
- ¿Cómo se puede medir a través de indicadores y resultados concretos la diferencia entre las eparticones que utilizan el modelo y las que no lo aplican?
- ¿Existen diferencias entre quienes han implementado el modelo de excelencia de San Juan y el de otras provincias, por ejemplo Chaco.

BIBLIOGRAFÍA

Autoevaluación de centros sanitarios: Utilizando como referencia el modelo EFQM. Susana Lorenzo Martínez Publicado por MSD, 2001.

Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia. Miguel Ferrando Sánchez y Javier Granero Castro. Editorial: FC Editorial.

Cómo mejorar los procesos en su empresa. José F. Vilar. Editorial: Fundación Confemetal.

Cuadro de Mando Integral. Autores: Kaplan y Norton. Editorial: Gestión 2000.

Guía de autoevaluación de la Administración Pública: Modelo EFQM de Excelencia. Editado por España Ministerio de la Presidencia.

La calidad como paradigma de la gestión en educación. Mangisch, G y otros. Academia Nacional de Educación. 2018.

La Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública. Andrés Muñoz Machado Ediciones Díaz Santos.

Mapas estratégicos. Kaplan y Norton. Editorial: Gestión 2000.

Liderazgo de máximo nivel. La clave de una organización de alto rendimiento. Ken Blanchard y colaboradores. Editorial: Granica.

Metodologías avanzadas para la planificación y mejora. Joaquín Membrado Martínez, Eduardo Montes Editado: Ediciones Díaz de Santos.

Modelo de excelencia de la EFQM aplicado al ámbito sanitario. Pedro A. Clemente, Biel Fortuny i Organs, Xavier Tort i Martorell, European Foundation for Quality Management Publicado por Faura Casas, 2003.

[Modelos de Excelencia en América Latina](#) - Accesible vía Web

Teoría y práctica de la Calidad. Marta Sangüesa, Ricardo Mateo y Laura Izarbe. Editorial Thomson.

ANEXO 1 - REPARTICIONES PARTICIPANTES

Secretaria de Estado de Deporte
Secretaria de Ambiente
Parque de Tecnologia Ambientales
Hospital Marcial Quiroga
Juzgado de Paz de Chimbas
Depto Calidad Judicial
Contaduria General de la Provincia
Direccion General de Rentas
Hospital Dr Guillermo Rawson
CARF
Tribunal de cuenta
Registro Civil
Inspección General de Personas Jurídicas - Ministerio de Gobierno
Dirección Defensa al Consumidor
Subsecretaria de Inspección y Control de Gestión de la Seguridad Pública
OSSE - Direccion y Control de Gestion
Ministerio de Minería
Ciencia y Tecnica
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES TECNOLOGICAS
Obra Social Provincia
Departamento de Odontologia de Ministerio de Salud
Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Salud Publica
Tesoreria del Ministerio de Salud Publica

ANEXO 2 - INFORME FOCUS GROUPS

Actividad: 1er. Focus group PPC

Duración: 1:30 hs.

Coordinaron: Gustavo Mangisch, David Martín y Valeria González de Balaguer

Presentes:

- Reus Ruís, Fernando - Secretaría de Estado de Deporte
- Gomez Jaqueline - Secretaria de Ambiente
- Fernandez Valeria - Parque de Tecnología Ambientales
- Ortega, Mariela - Hospital Marcial Quiroga
- Algarilla, Daniel Gustavo - Hospital Marcial Quiroga
- Cattani, Graciela - Juzgado de Paz de Chimbas
- Ruani, Jorge - Dpto. Calidad Judicial
- Zungre, Marisa - Contaduría General de la Provincia
- Avila, Dario - Contaduría General de la Provincia
- Lopez, Maria Paula - Dirección General de Rentas
- Mercado, Gerardo - Hospital Dr Guillermo Rawson
- Olivares - CARF

Preguntas motivadoras:

Las preguntas que se utilizaron como disparadores de la reunión son:

- ¿Desde la perspectiva de Liderazgo cuáles fueron/son las resistencias que afrontaron en la implementación de los modelos de calidad?
- ¿Cómo es la comunicación formal e informal para la implementación de sistemas de calidad?
- ¿Cuales fueron los beneficios que obtuvieron al implementar el sistema de gestión de calidad?
- ¿Cómo se lideran desde la dirección los comités de calidad?
- ¿Cuáles son las enseñanzas que les dejó el proceso de implementación del modelo del PPC?
- ¿Como afecta la política y la rotación de funcionarios vinculados a ella en la continuidad de los proyectos de mejora?
- ¿Cuál es el tipo de equipo humano necesario para llevar adelante la mejora continua en el Sector Público?

Principales aspectos relevados de la reunión:

Existe cierto consenso entre los participantes en destacar la "importancia de que esté comprometida la cabeza" para poder avanzar con la aplicación del Modelo de Gestión de Calidad.

Esta expresión reconfirmaría que la calidad se da fundamentalmente de "arriba para abajo".

Dentro de las dificultades se destacan por ejemplo "la resistencia al cambio"

muy común en las personas que están dentro de estructuras que pertenecen a la Gestión Pública.

Existe además cierto "miedo" pues se ve a la calidad como que "viene a controlar el trabajo" y a medir mi rendimiento

Muchas veces se ve a la calidad como una actividad "paralela" a la tarea que se hace normalmente, como "hacer algo más", "además de hacer lo mío tengo que hacer lo tuyo", como si viniera a "sacarme tiempo" de lo que se viene haciendo. No se tiene en cuenta que me va a permitir trabajar con mayor "eficiencia y eficacia".

Alguno de los presentes indicaron que existen palabras que dificultan el proceso de implementación y generan resistencia. La palabra "medir", "cliente" por ejemplo, "no conformidad" que suena como "me van a castigar". Proponen cambiarla por otra que no provoque reacción, "usuario", "plan de mejora".

Se destaca otro problema a resolver la "insuficiente capacitación" que por lo general tienen las personas que deben aplicar el modelo.

Muchas veces se presentan al Premio con la sensación de que "tenemos que ganar el premio y eso mete mucha presión" que termina debilitando la preocupación por la mejora continua.

Entre los participantes había diferentes organismos que afirmaban que cuando "mayor era el nivel educativo y la responsabilidad" de las personas encargadas de implementar el modelo, "mayor fué la resistencia" y "dificultad" para lograr su adhesión.

En sintonía con lo anterior se visualizan "dificultades de integración", "falta de experiencia de trabajo en equipo" (que pareciera generalizada en el sector) y el problema que genera que, a mayor nivel de responsabilidad en la estructura, "peor es" (la resistencia).

En este contexto, la rotación de puestos políticos y la frecuente discontinuidad de líder en el ámbito público hacen más compleja las posibilidades de "mayor difusión de la filosofía de la calidad para este sector"

"Frente a la falta responsabilidad y compromiso" que se encuentra en varias reparticiones, se torna muy importante "trabajar particularmente sobre el compromiso y las competencias" de gestión, particularmente en los "mandos medios"

Una mención especial merece la referencia al peligro de "perder la motivación por la gran cantidad de dificultades".

Alguno de los presentes sugirió como estrategia la búsqueda de "automotivación", ayudar a los líderes a que asuman que "todo obstáculo es un desafío"

Se planteó que existen 2 momentos de la calidad, una es la implementación y otra es el seguimiento, "estas mismas preguntas del Focus Group tienen distintas respuestas dependiendo en qué instancia se encuentre la organización".

Se expresó la necesidad de pensar la "calidad como un proceso vs la impronta de querer resultados inmediatos".

Buscando sintetizar las lecciones aprendidas se comenta la necesidad de concientizar, sensibilizar y capacitar si se decide avanzar con la mejora.

"Asumir la cultura y sus costumbres, sobre todo en la gestión de lo público"

El líder en calidad ejerce un "liderazgo transformacional". Por lo que "es necesario predicar con el ejemplo".

Hay que buscar "generar nuevos liderazgos frente a la falta de competencia y de perfiles apropiados" para llevar adelante la implementación del modelo. Hay que "ser perseverantes" y "constantes", desarrollar una "estrategia por etapas".

"Definir Planes de Desempeño", "planes de carrera", porque ayudan en el proceso. El Informe de mejora que dejan los evaluadores es muy importante para identificar los aspectos sobre lo que se debe profundizar.

Si bien en cada lugar "hay distintas estructuras" y "tiempos", alguno de los participantes estimó en "8 años el tiempo de preparación para el Premio" y la necesidad de "contar con consultores".

Frente a la pregunta de ¿cómo llegaron a trabajar por la calidad en un contexto tan particular como la gestión pública? se identificaron cuatro tipos de respuestas:

- 1) Por decisión del jefe "el jefe lo pidió" y "tuvimos consultora que nos acompañó".
- 2) "Por casualidad. "Me pusieron en el área de calidad que nadie quería agarrar"
- 3) Intuitivamente a través de diferentes capacitaciones. "Poco a poco me fui entusiasmando".
- 4) "Por necesidad".

En varios momentos se notaba el entusiasmo por relatar experiencia puntuales que demostrarán lo exitoso de sus procesos de implementación y seguimiento, más allá de las cuestiones formuladas en el Focus. Se mencionaron algunas anécdotas de las mejoras obtenidas y las estrategias para lograrlas ("la secretaría ha crecido de 300 expedientes a 4000", hemos logrado nuevos perfiles", "creamos el grupo de los quejosos", "la comisión de la casita", "armamos círculos de calidad", "Justifícame para qué sirve", "Demostrarme que no es un verso").

Respecto a la comunicación se estableció como uno de los grandes problemas debido a que "no están claros los canales", "ni los procesos comunicacionales". Se destaca la importancia de la "buena comunicación con el personal" y "la comunicación externa como función social". El "buzón de sugerencia", la "encuesta de clima laboral" y "las reuniones semanales de mejora" ayudan a mejorar la comunicación interna.

Es necesario "medir el nivel de conocimiento en los procesos que siempre es creciente" y "fundamentar el trabajo en equipos autosuficientes y dividir claramente las etapas en "implementación y seguimiento".

Finalmente frente a la propuesta que definan en pocas palabras la calidad respondieron:

- Excelencia.
- Afirmarse como líder.
- Aprendizaje.
- Aterrizar teoría a la práctica.
- Aprender a escuchar.
- Hacer que crezca el equipo.
- Hacer que la gente esté contenta.
- Trabajar mejor y con ganas.
- Procedimientos que permite la mejora.
- Cultura de mejora.
- Trabajo en equipo.

Se destaca que el focus group, además de ofrecer información relevante para la investigación, sirvió como actividad de Benchmarking y de intercambio entre los participantes de las diferentes organizaciones presentes.

Nota: luego del encuentro se elaboró un informe entre los tres investigadores que luego se compartió con los participantes del focus group, quienes manifestaron su acuerdo sobre lo allí indicado y agregaron a la experiencia la posibilidad de haber hecho Benchmarking.

Actividad: 2do. Focus Group

Duración 2 hs.

Coordinaron: Valeria González de Balaguer, David Martín y Gustavo Mangisch.

Participantes:

- Marcela Olmos (Tribunal de cuenta)
- Luis Arrieta (Registro Civil)
- Daniela Bocca (Inspección General de Personas Jurídicas - Ministerio de Gobierno)
- Jorge hugo pelaez (Dirección Defensa al Consumidor)
- Veronica Arostica (Dirección Defensa al Consumidor)
- Patricio Lucero (Subsecretaria de Inspección y Control de Gestión de la Seguridad Pública)
- Olga Aravena (OSSE - Dirección y Control de Gestión)
- Eduardo Velio (Ministerio de Minería)
- Maurin, Jorge (Ciencia y Técnica)
- Diaz, Laura Graciela (INSTITUTO DE INVESTIGACIONES TECNOLÓGICAS)
- Obra Social Provincia Marisa Lopez Vizcaino
- Alejandro Roses (Obra Social Provincia)
- Silvia Rosa (Departamento de Odontología de Ministerio de Salud)
- Olivia Albarracin (Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Salud Pública)
- Orlando German Navarro (Tesorería del Ministerio de Salud Pública)

Preguntas motivadoras:

Las preguntas que se utilizaron como disparadores de la reunión son:

- ¿Desde la perspectiva de Liderazgo cuáles fueron/son las resistencias que afrontaron en la implementación de los modelos de calidad?
- ¿Cómo es la comunicación formal e informal para la implementación de sistemas de calidad?
- ¿Cuales fueron los beneficios que obtuvieron al implementar el sistema de gestión de calidad?
- ¿Cómo se lideran desde la dirección los comités de calidad?
- ¿Cuáles son las enseñanzas que les dejó el proceso de implementación del modelo del PPC?

Principales aspectos relevados de la reunión:

Las características de una cierta "cultura burocrática de la gestión pública" y la "resistencia al cambio" se identificaron como dos de las principales causas que dificultan la implementación de modelos de gestión de la calidad. "Muchas veces parece que van por carriles diferentes la calidad y la administración pública"

Si bien se mencionó que el estereotipo involucra tanto a la gente mayor como a los jóvenes, se puntualizó particularmente condicionamientos generacionales. ("De 25 personas que trabajan en mi oficina 22 superan los 55 años". "Instalamos un sistema de seguimiento de expedientes por computadora pero de los 25 empleados, 20 nunca usaron email". "creen que después del error viene la sanción.).

Los sindicatos enfocan como tarea extra el desarrollo de estrategias vinculadas a la calidad y por ello dificultan su desarrollo. ("Problemas gremiales", "cambiar de: esto pasó a esto te paso".)

Se mencionó como problema la rotación de responsables en la alta dirección. El cambio de ministro y otros cargos políticos dificultan los procesos que suponen varios años ("Tiene solución?") Los cambios son a largo plazo pero los políticos cambian cada 4 años"). Los "mandos medios son muy importantes" pero "no tienen poder o influencia para generar cambios".

Por lo cual se sugiere "profundizar la decisión el compromiso político" y que mayor cantidad de cargos de la Alta Dirección "deberían ser puestos concursales".

La poca iniciativa y el poco interés de muchos en la tarea ("mientras literalmente tejían yo iba a Mendoza a capacitarnos"). Otras veces los agentes públicos hacen las cosas sin saber porque.

La falta de incentivos materiales o económicos ("Habíamos propuesto incentivos para los que sobresalen en su trabajo, pero nos obligaron a darles a todos lo mismo"). ("Cumplimos y no nos diste nada", "hagas lo que hagas "tenés que esperar el crecimiento vegetativo del Estado"). La creación de "Quintitas" y se afirmó que "las principales limitaciones son de afuera". Muchas veces lo urgente tapa lo importante, y los directivos se empantanar con la rutina y no le dedican tiempo a la calidad.

Mencionaron ciertas recomendaciones para atenuar las resistencias como: "herramientas de comunicación", la "formación y sinergia de trabajo en equipo", la "capacitación" y "hacer una buena planificación".

Algunos afirman que es muy importante involucrar "consultores externos" y "gente preparada" para acompañar el proceso de mejora.

En el ámbito de los recursos humanos se indicó la importancia de promover las "relaciones informales", "contagiar el entusiasmo", la "capacitación", las "reuniones trabajo interno" (por ejemplo la reunión de indicadores, donde se ven cuestiones técnicas y también humanas, apoyándose unos a otros que todos estamos en el mismo barco), asumir la dimensión afectiva y emotiva de las personas y formar "equipos más que grupos".

Muchas veces el verticalismo donde el poder y la sabiduría se concentra en pocos y no se potencia a los mandos medios, y no les transfiere poder.

Varios participantes comentaron la dificultad para encontrar espacios que permitan la implementación de la calidad y la mejora de su sector ("No puedo hacer reunión porque tengo atención a público" y "por eso el proceso se va demorando", "hay poca gente" "no puedo hacer manual de procedimientos", "Lo urgente tapa lo importante".

Se plantea una pregunta para el incentivo "¿Cómo se incentiva a las personas que están sumadas al sistema de gestión de calidad, si existe algunos que no hacen nada?"

Frente a este escenario, entre Se sugirieron alternativas. "Hay que aislarse de la vorágine. "Hay que tener (hacerse) tiempos". "Realizar un análisis FoDa a principio de año". "Dar incentivos"

En cuanto a los beneficios obtenidos por implementar sistemas de gestión de la calidad se mencionó: la "transparencia", "el orden", "la trazabilidad" " mayor precisión", "la distribución de tareas responsabilidad y medición". "Satisfacción al cliente/ciudadano", "Mejora las relaciones humanas", "la gente está contentos". "Trabajo en grupos" y "cada uno se haga responsable de su trabajo". "Confiabilidad de los datos que uno da". "Recuperar valores". "Acordar valores (misión, visión y valores)", uno de los participantes comentó que la Misión Visión la colocaron como protector de pantalla.

Se describieron estrategias comunicacionales formales e informales para el proceso de implementación de herramientas de calidad como: Reuniones planificadas todos juntos. Reunión de personal. Uso del Email institucional. Cartelera. Protector de pantalla.

Circulares (si bien se destacó la necesidad de disminuir el uso del papel, se sugirió que en este caso es preferible para asegurar que se lo lean y porqué "no todos tienen computadora. Además "Es bueno que te quede el físico". "Al menos, hasta que avance la firma digital" y el "Expediente electrónico". Y la "Informatización de estados que evite las largas colas y se puede consultar desde la casa".

Finalmente se compartieron las enseñanzas que podían transmitir: "Mucho trabajo y compromiso", "el resultado se potencia". "Somos servidores". Permite "tomar buenas decisiones, sobre todo a la dirección". "Permitió otorgar habilitaciones formales a quienes no tenían títulos (de mediador). " Muy importante "Identificar claramente los indicadores que te muestren las mejoras". "El sistema aceitado y vamos perfeccionando no sólo los procesos sino puntos de las auditorías". "Hacer foco para satisfacer al cliente". "El beneficio es para todos". "Unificamos terminologías. "Clarifica el hacia dónde vamos.

Nos ayuda a crecer profesional"

"La prioridad lo tiene el usuario". "Sirve para fortalecer el equipo". "Unificación de criterios". "El premio cambió un montón de cosas". "Nosotros también podemos". "Ahora tenemos un Manual de funciones".

Como en el Focus anterior, se destaca que el focus group, además de ofrecer información relevante para la investigación, sirvió como actividad de Benchmarking y de intercambio entre los participantes de las diferentes organizaciones presentes.

Nota: posteriormente al encuentro se elaboró un informe entre los tres investigadores que luego se compartió con los participantes del focus group.

Actividad: 3er. Focus group PPC

Duración: 2:00 hs.

Coordinaron: David Martín, Valeria González de Balaguer y Gustavo Mangisch

Introducción

Se presentaron los datos recopilados hasta esta instancia: [Presentación](#)

Aporte de los participantes:

Los participantes del Focus comentaron cómo fue su experiencia en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y cuáles fueron o podrían ser las estrategias posibles en relación a las propuestas para la implementación de Sistema de Gestión de Calidad en el Sector Público.

A. Implementar cambios graduales incrementando el nivel de participación

- Transmisión clara de los objetivos del proyecto. (Transmitir el ¿Por qué?)
- Mostrar los beneficios actuales y futuros de la implementación de un sistema de Gestión de Calidad (Transmitir el ¿Para qué?)
- Compromiso por parte de la alta dirección.
- Plan de acción realista: Implantación No traumática. Evolutiva, gradual e integral
- Estrategia de comenzar con las áreas con mejor predisposición, y difundir los beneficios a las demás.
- Acompañando con formación teórica y experiencial.
- Recepcionar desde oficina o área de Calidad las inquietudes y canalizarlas mediante distintos medios como son notas a un consejo de la Mejora continua, conformado por dos representantes de cada sector;
- Elaborar documento, elevaciones a alta dirección de las propuestas.
- Empezar gradualmente, primero informal hasta consolidar para mostrar a jefes, quienes al ver resultados y concretamente en qué consiste, avisar que es una tarea más de las cotidianas.
- Tener en cuenta tamaño y transmisión de la mirada... hacer que el otro lo vea...
- Interdependencia en la comunicación, en la toma de decisiones y en las acciones.
- Comunicarlas por distintos medios (escrito, whatsapp, teniendo en cuenta reconocimiento de quién llevó adelante la propuesta.
- La comunicación de que vamos a trabajar mejor si lo hacemos gestionando la calidad.
- Primero tomar conciencia de que hay un proceso comunicacional previo, luego se consolida con otros instrumentos tecnológicos, amigables (Face, gacetilla interna.)
- Poder mostrar un antes y un después para transmitir la mirada, poner en foco. Visualización, calidad aplicada con cada jefe de proceso que entienda cómo se hacen los distintos aspectos del sistema (objetivos, procesos, flujograma, etc.)
- Entender la 9001 como ciclo con sus distintos temas aplicados a la organización...
- Unificar el lenguaje.

- Definir el producto... el qué (propiedades intrínsecas), el cómo lo presento (la apariencia) y en qué tiempo....

B. Implementación de un plan de comunicación y retroalimentación

- Diseño e implementación de canales de comunicación ascendentes, descendentes y horizontales.
- Sensibilización sobre su uso.
- La retroalimentación es fundamental para la confianza de las personas involucradas en el sistema de calidad.
- Reuniones semanales es el canal de comunicación más eficaz, para las organizaciones públicas en San Juan.
- Descripción de la estructura (perfiles, descriptivos, estructura). Primero ver cómo estamos con un FODA que de una agenda de trabajo. (Ejemplo cómo el premio da un puntapié).
- Consultar y pedir a ayuda a quienes tienen experiencia, conocimiento, tecnologías (INTI ejemplo)
- Implementar calidad porque aparece la demanda de dar un producto de calidad.

C. Creación de áreas de calidad o comité de calidad

- Materializar la creación de un comité/área responsable y promotora del sistema de calidad.
- Establecer claramente los perfiles de los integrantes y seleccionar los candidatos según el perfil.
- Delegar autoridad al comité/área para que trabaje con autonomía y capacidad de decisión.
- Resolución de comité de calidad para conformar el grupo, comunicaciones por whatsapp, tener reuniones, toma de decisiones en conjunto.

E. Implementación de un régimen de incentivos

- Implementar un sistema de incentivos no monetarios.
- Promover un sistema de incentivos monetarios.
- Trabajar en lo particular para ir hacia lo general... acercarse al otro... ese es el desafío de que trascienda.
- Reconocimientos de distinto tipo (personal).
- Crear lazos fuera de horario de trabajo, fortalecer los vínculos del grupo para que se transforme en un equipo.
- Esclarecer y explicitar para qué y para quién estoy haciendo calidad... cuál es el beneficio personal y organizacional.

F. Formación en competencias gerenciales

- Desarrollo de competencias relacionadas al liderazgo y el trabajo en equipo.
- Como hablamos de competencias blandas es necesario encararlo como un proceso de mediano y largo plazo que requieren constancia y disciplina en la formación de la inteligencia y la voluntad.
- Creemos que tiene mayor eficacia formativa las metodologías vivenciales y personalizadas para el desarrollo de estas competencias.
- Problemas de organización... ir a las bases, análisis organizacional (duplicidad de tareas, etc.).
- Curso de talleres participativos, empezar a hablar de calidad, compartir conceptos, sensibilizar sobre empezar a trabajar en calidad.
- Capacitaciones anuales, con por lo menos 2 temas ... dificultad en que cambia la manera de trabajo con el cambio de gestión.
- Capacitaciones con herramientas concretas...

IMÁGENES DE LOS INFORMANTES PRIMARIOS DE LA INVESTIGACIÓN



Primer grupo



Segundo grupo



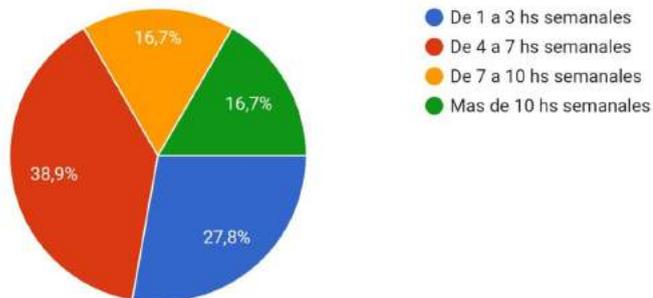
Tercer grupo

ANEXO 3 - RESULTADO DE LA ENCUESTA

¿Cuánto horas semanales le asignan los directivos a la implementación del sistema de calidad?

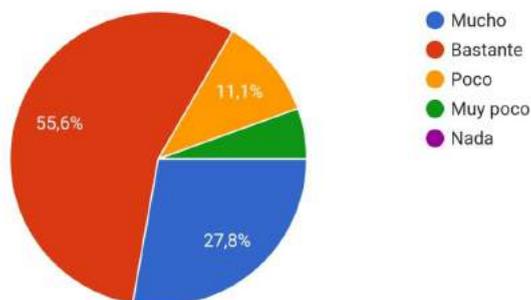


18 respuestas



¿Cómo contribuye el modelo del PPC a la innovación del área?

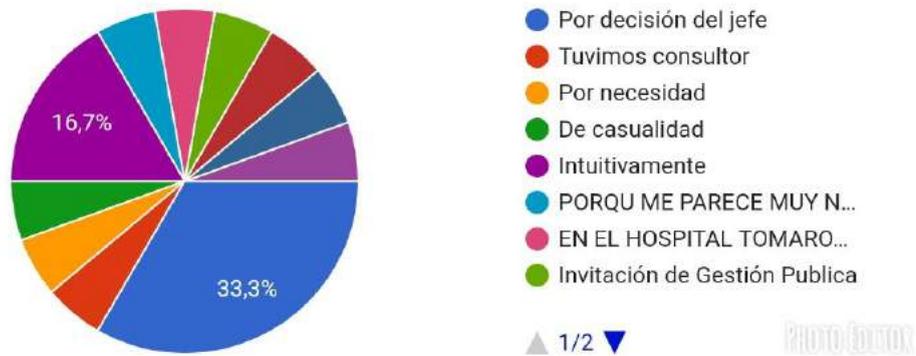
18 respuestas



¿Cómo llego usted a trabajar en calidad en el contexto de su organización?



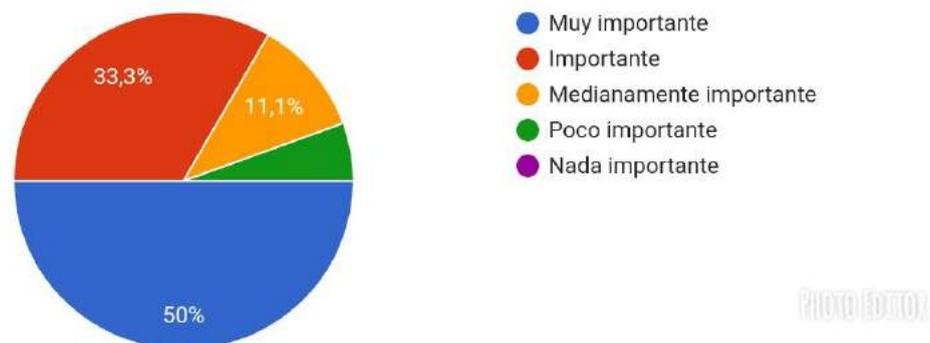
18 respuestas



¿Qué grado de importancia le da al armado de comité o comisiones de calidad en el ámbito de la organización publica?

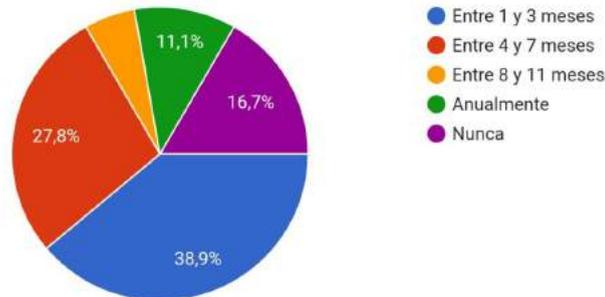


18 respuestas



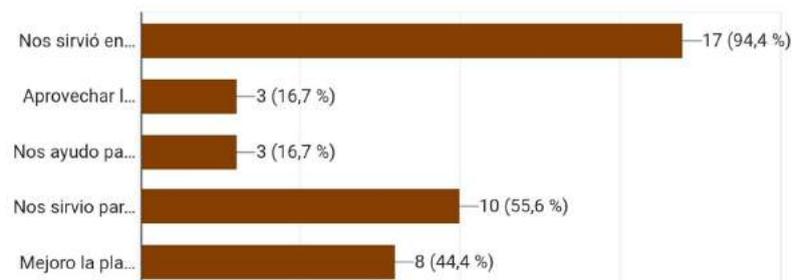
¿Con qué frecuencia supervisa la Dirección los avances en el modelo de Gestión de Calidad?

18 respuestas



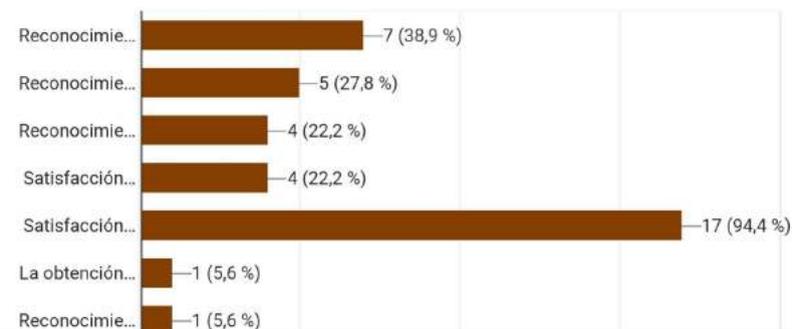
¿Cuales fue el principales beneficios para la organización de implementar el sistema de Gestión de Calidad (marque solamente la/s mas importante)?

18 respuestas



¿Cuáles fueron los principales beneficios para usted que obtuvo al implementar el sistema de gestión de calidad (marque solamente la/s mas importante)?

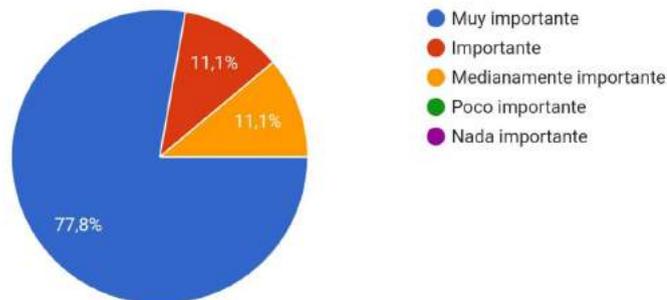
18 respuestas



¿Qué grado de importancia tiene el compromiso de la cabeza para la implementación del sistema de calidad?



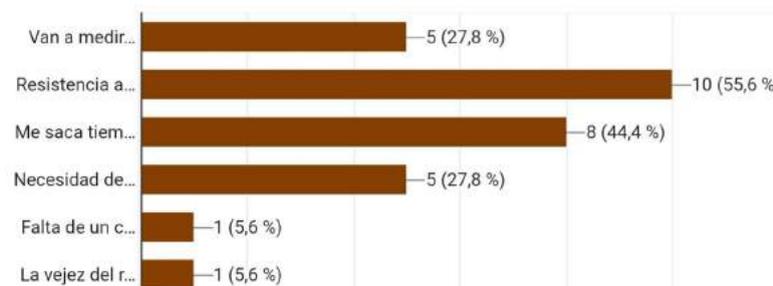
18 respuestas



¿Desde la perspectiva de Liderazgo, cuáles fueron/son las resistencias que afrontaron en la implementación de los modelos de calidad? (marque solamente la/s mas importante)

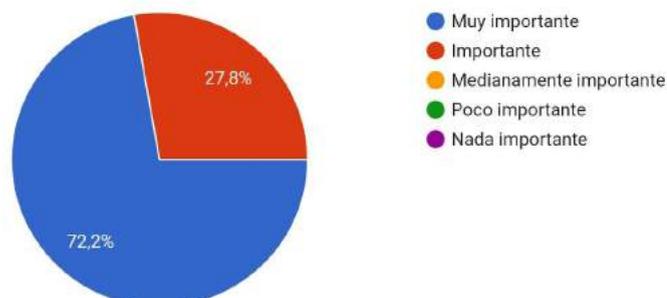


18 respuestas



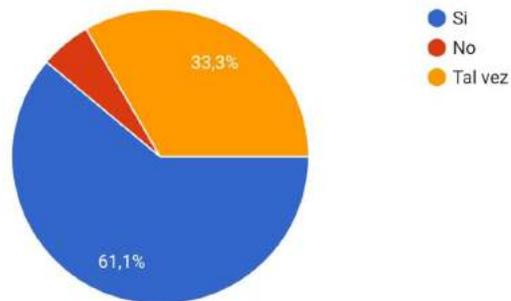
La Continuidad en el proyecto político para implementar un sistema de calidad lo considera:

18 respuestas



¿Para usted existe una relación entre la antigüedad del personal en la Administración Pública y la resistencia al cambio?

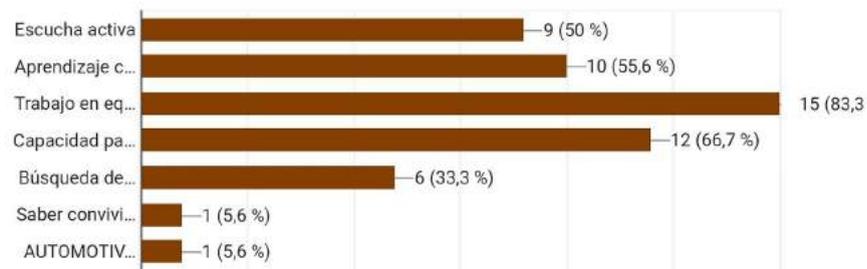
18 respuestas



¿Cuál es para usted las competencias más importantes que debe tener un implementador o facilitador de sistemas de calidad? (marque solamente la/s mas importante)

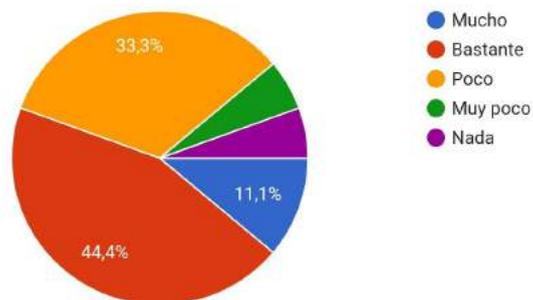


18 respuestas



¿En su organización están establecidos y descritos los canales de comunicación?

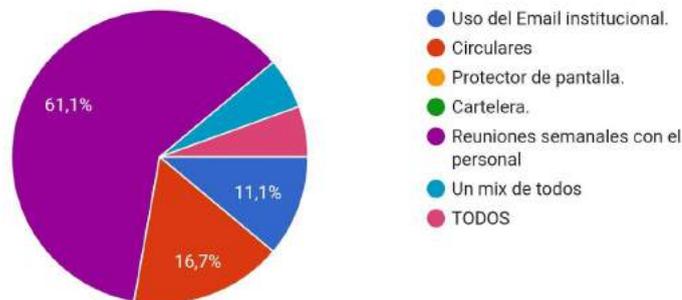
18 respuestas



¿Para usted cual es el canal de comunicación mas efectivo para implementar un sistema de gestión de calidad?



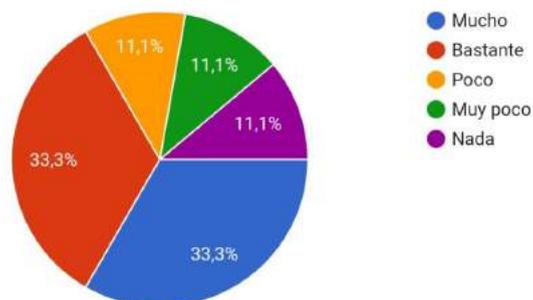
18 respuestas



En su organización existe suficiente motivación por parte de la dirección para implementar estos sistemas de calidad



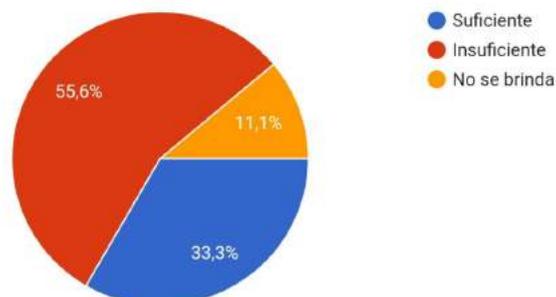
18 respuestas



¿Cómo es la capacitación que se brinda en su área para la implementación del sistema de calidad?



18 respuestas



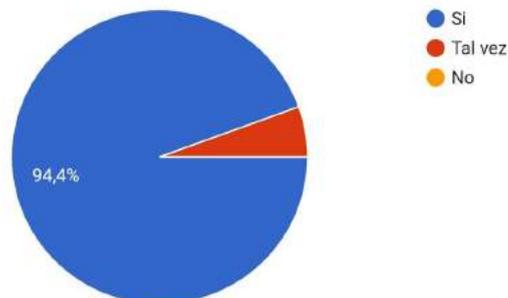
Aplica usted la calidad a su vida personal?

18 respuestas



Le recomendaría a otra repartición que aplique Modelos de Gestión de la Calidad, en particular el del Premio Provincial a la Calidad?

18 respuestas



Justifique su respuesta anterior

- Esta bueno que existan reparticiones donde ayude tanto al público como al empleado a una nueva gestión e imagen de la adm publica
- SI YA QUE ES A MODO DE ORDENAR E IMPLEMENTAR MEJORAS EN TODOS LOS PROCESOS.
 EN MINISTERIO DE SALUD PUBLICA RECIÉN SE ESTA COMENZANDO
- Lo recomendaría porque es muy bueno implementar calidad para mejorar la gestión y planificar a mediano y largo plazo.
- El solo compromiso y la responsabilidad de asumir y participar de este tan prestigio premio provincial a la calidad, es un elemento que enciende un entusiasmo por buscar , planificar, desarrollar e implementar un sistema de calidad que abarque a todos los procesos del organismo, a efectos de lograr la identificación de cada uno y establecer claramente los usuarios a los cuales nos debemos, y empezar a aplicar

reformas que solo repercutan en la buena atención y satisfacción completa de los mismos.

- Es un trabajo en equipo que abarca a todos los niveles de la organización, y hace participar en la mejora de la competencia tanto a nivel individual como grupal.
- Si porque es una buena forma de evaluarse y medirse, considero que es muy importante el informe de retroalimentación como una mirada más objetiva que la propia para mejorar y como fuente de ideas nuevas.
- SI, PORQUE ESTE PREMIO SIRVE PARA ORGANIZARSE Y VER EN QUE PARTE DEL CAMINO HACIA LA CALIDAD SE ENCUENTRA PARADA LA INSTITUCIÓN. ES UNA MOTIVACIÓN PARA ESTIMULAR A LA MEJORA CONTINUA Y ENFOCARSE, IDENTIFICANDO LA VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN, MEDIANTE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E IDENTIFICANDO LA MISIÓN DE LA MISMA Y DE ESTE MODO LOGRAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS EN EL LARGO PLAZO.
- Porque marca las pautas necesarias para aprender y luego continuar ininterrumpidamente en Calidad
Por resultar un ejercicio que implementa la cultura de la calidad en la organización.
- Considero que la implementación de un sistema de calidad en cualquier tipo de organización -y principalmente en aquellas que prestan un servicio público-, es altamente positiva ya que sus integrantes aprenden a trabajar de forma más ordenada y eficiente, evitando realizar tareas repetitivas e inútiles, sin desperdiciar tiempo ni recursos, y a la vez, permite que los usuarios reciban un servicio de calidad que satisface sus necesidades y expectativas.
- El premio a la calidad suele ser el punta pie para ingresar en el maravilloso mundo de la mejora continua.
- Es una herramienta para introducirse en el mundo maravilloso de la calidad y la mejora continua
- Principalmente recomendaría Gestión de Calidad, al PPC lo considero un plus
- Considero indudable que bien implementado un SGC, aprovechando todo el potencial que cada norma tiene, cualquier tipo de organización debería conseguir un verdadero control del producto (en nuestro caso “el expediente”) y una mejora en la eficiencia y eficacia de los procesos certificados, así como la mejora continua de estos procesos con base en mediciones objetivas. En nuestro caso estamos encontrando a través del SGC, soluciones para evitar problemas que repercutan en la satisfacción de los usuarios de los servicios de la Secretaría Técnica de nuestro Ministerio.
- Si, ya que este sistema permite que se realice la mejora de la calidad del trabajo y la organización del mismo.
Considero que el PPC brinda las bases suficientes para poder introducirse en el proceso de calidad.
- Es bueno comenzar con el proceso de acompañamiento.
- Si la organización no cuenta con un SGC, el modelo del PPC da un puntapié para comenzar a trabajar

- ES UN PUNTO DE PARTIDA. IGUALMENTE EN MI EXPERIENCIA NO SIRVIÓ EL INFORME DE DEVOLUCIÓN DE LOS EVALUADORES, Y POCO COMPROMISO POR PARTE DE ELLOS.

Indique cualquier otro comentario que desee expresar

- Felicito a todos los colegas de la Dirección de Recursos Humanos y Organizacionales - Secretaría de la Gestión Pública, por esta política y administración en la búsqueda de la mejora de los funcionamientos de las organizaciones, ya que este premio causa este efecto, también están adelantándose a la nueva Ley de modernización de oficinas públicas que está proyectada por el gobierno nacional y fue anunciada en el último Pacto Fiscal. Saludos cordiales.-
- El sistema de calidad otorgará al sistema público la transparencia y eficiencia de las que carece en muchos casos.
- Es importante resaltar que la mejora continua o la búsqueda de la calidad total es constante y nunca acaba, siempre se puede ser mejor y más eficiente.
- El PPC debe seguir siendo una herramienta para multiplicar la práctica de la gestión de calidad tanto en las pymes como en los organismos del estado y debería aprovecharse la sinergia de los participantes, en generar acciones de mejora, compartiendo las mejores prácticas y las ideas innovadoras.
- Falta mayor difusión de la cultura de la calidad en la provincia.
- Para que un SGC tenga continuidad en el tiempo es fundamental que:
 - quien ocupe el cargo de la Dirección General reciba formación sobre calidad o se nombre a un Director Técnico que sí cuente con el expertiz requerido.
 - el Director tenga la posibilidad "real" de promocionar a su personal en función del logro de objetivos.
 - si el SGC tiene algún requisito que requiere la provisión continua de algún insumo/servicio, la modalidad de contratación debe permitir dar cumplimiento en tiempo y forma