Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"

Metodología de implementación de un sistema de gestión de la calidad en organismos públicos argentinos

Obercie, Gustavo David

2009

Cita APA: Obercie, G. (2009). Metodología de implementación de un sistema de gestión de la calidad en organismos públicos argentinos. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.
Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

Tesis Doctoral 001502/0292

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
Facultad de Ciencias Económicas
MAESTRIA EN ADMINISTRACION (MBA)

TESIS DE MAESTRÍA

METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN ORGANISMOS PÚBLICOS ARGENTINOS

TUTOR
Dr. Pedro Enrique Andrieu

MAESTRANDO
Lic. Gustavo David Obercie

OCTUBRE DE 2009

CLÁUSULA DE COMPROMISO

Declaro que el material incluido en esta Tesis es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución.

Gustavo David Obercie

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que han compartido pedazos de sus vidas conmigo; a los que estuvieron a mi lado en las buenas y en las malas, y también a los que se alejaron; a los que han sabido festejarme en los triunfos y aporrearme en los fracasos; a los que han aportado su granito de arena en la construcción de utopías y su piedra en el camino de la verdad. En definitiva, a todos aquellos que por acción u omisión, con su presencia o ausencia, a través de una palmadita en la espalda o una bofetada en la cara, han generado la anuencia y resistencia necesarias para revelar o tal vez rebelar el anhelo de superación que habita en mí. A todos ustedes les digo….

…. GRACIAS POR EL FUEGO.

DEDICATORIA

A Victoria, Ana, Daniel, Jésica y Marieta; por el tiempo que les he robado en pos de mis estudios.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO **6**

1 INTRODUCCIÓN **8**

1.1 NATURALEZA DEL PROBLEMA 8
1.2 JUSTIFICACIÓN 10

2 OBJETIVOS Y METODOLOGÍA **14**

2.1 OBJETIVO GENERAL 14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 14
2.3 METODOLOGÍA 15

3 MARCO TEÓRICO **17**

3.1 LA EFICIENCIA EN LAS ORGANIZACIONES 17
3.2 LA GESTIÓN DE LA CALIDAD 31
3.2.1 Los modelos de calidad y excelencia en la gestión *32*

4 ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y SELECCIÓN DEL MODELO APLICABLE **42**

4.1 LOS MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA ACTUALIDAD 42
4.1.1 El Modelo DEMING *43*
4.1.2 El Modelo MALCOLM BALDRIGE *46*
4.1.3 El modelo EFQM *49*
4.1.4 El modelo FUNDIBEQ *54*
4.1.5 El modelo del Premio Nacional a la Calidad – Sector Público – de la República Argentina *58*
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN 61
4.2.1 Características generales *61*
4.2.2 Misión *61*
4.2.3 Enfoque *63*
4.2.4 Esquema estructural *63*
4.2.5 Comparativa de criterios *65*
4.2.6 Importancia relativa de cada criterio *67*
4.3 SELECCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN A APLICAR 69
4.4 ANÁLISIS DE ENCUESTAS DE OPINIÓN 73

5 METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN **84**

5.1 PROCEDIMIENTO LÓGICO DE IMPLEMENTACIÓN 84
5.1.1 Esquema de implementación *85*

5.2 ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN 87
5.2.1 Consenso político 87
5.2.2 Relevamiento de las necesidades y expectativas del cliente/ciudadano 88
5.2.3 Análisis de Situación 89
5.2.4 Programa de mejoras 91
5.2.5 Evaluación de resultados e informe de retroalimentación 93
5.3 ESTRUCTURA DE CRITERIOS 95

6 CONCLUSIONES 97

7 RECOMENDACIONES 102

ANEXO I: GLOSARIO DE TÉRMINOS Y PRINCIPIOS UTILIZADOS 105

- DEFINICIÓN DE TÉRMINOS UTILIZADOS 105
- LOS 14 PRINCIPIOS DE LA FILOSOFÍA DEMING 117

ANEXO II: ENCUESTAS DE OPINIÓN 119

- FORMULARIO TIPO – EVALUADORES DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD 119
- FORMULARIO TIPO – IMPLEMENTADORES DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD 122
- ENCUESTADOS 125

ANEXO III: HERRAMIENTAS DE LA GESTION DE LA CALIDAD 126

- HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN Y CONTROL 126
- HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS 136
- HERRAMIENTAS DE GRUPO Y DE AYUDA A LA CREATIVIDAD 142

ANEXO IV: FORMULARIO DE AUTOEVALUACIÓN 150

ANEXO V: BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA 160

- BIBLIOGRAFÍA 160
- PUBLICACIONES 162
- PÁGINAS WEB 163

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis tiene por objeto la generación de una metodología de implementación de un modelo de Gestión de la Calidad aplicable específicamente a los Organismos Públicos Argentinos, como propuesta superadora de las deficiencias en materia de gestión que suelen presentar este tipo de organizaciones de nuestro país.

En pos de ello, en el marco de la presente se desarrolla un análisis de la gestión de la eficiencia en los Organismos Públicos, se comparan distintos modelos de gestión de la calidad y se selecciona un modelo acorde a las necesidades de los Organismos Públicos Argentinos que permita optimizar la utilización de los recursos disponibles por estas instituciones.

En el Capítulo 1 se plantea la Naturaleza del Problema expuesto y su relevancia a través la Justificación de la temática abordada.

En el Capítulo 2 se expone el Objetivo General a cumplir, los Objetivos Específicos a alcanzar y la Metodología mediante la cual se elabora esta tesis.

En el Capítulo 3 se aborda el Marco Teórico de la problemática descripta desde la perspectiva de la Eficiencia en las Organizaciones, indagando en el modelo tradicionalmente adoptado por los Organismos Públicos, sus características y cuestionamientos, las alternativas de cambio sostenidas por diversos autores del ámbito nacional e internacional, para culminar con la propuesta superadora planteada en esta tesis respecto de la Gestión de la Calidad en las organizaciones, relevando los principales Modelos de Gestión de la Calidad y la Excelencia difundidos mundialmente.

En el Capítulo 4 se realiza el Análisis de Situación de la temática, observando la estructura actual de los modelos citados en el capítulo anterior y efectuando un análisis comparativo entre todos ellos, para posteriormente seleccionar el modelo acorde a la problemática que plantean los Organismos Públicos Argentinos en particular y exponer los resultados de las encuestas de opinión realizadas a referentes de instituciones públicas nacionales.

En el Capítulo 5 se desarrolla la Metodología de Implementación propuesta, contemplando el Procedimiento Lógico, Actividades de Implementación y Estructura de Criterios conforme las premisas del Modelo de Gestión de la Calidad seleccionado en el capítulo anterior.

En el Capítulo 6 se exponen las Conclusiones de la tesis, conforme el desarrollo temático previo.

En el Capítulo 7 se enuncian las Recomendaciones particulares de la metodología de implementación propuesta y generales de la materia abordada.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Naturaleza del problema

Los Organismos Públicos Argentinos enfrentan en la actualidad los desafíos propios de un mundo globalizado, en el cual el incremento de las demandas sociales obliga a sus administradores a buscar diferentes mecanismos para mejorar la eficiencia de las instituciones que gerencian, a fin de cumplir con la misión y objetivos de sus organizaciones.

Sumado a lo dicho precedentemente, se incorpora la coexistencia de problemas organizacionales internos, conforme lo señalado por la comisión de Sistemas y Procesos Presupuestarios en el marco del XXXIV Seminario Internacional de Presupuesto Público realizado en la Ciudad de Panamá en el año 2007, que da cuenta de la falta de instrumentos que incentiven a los administradores para la obtención de resultados coherentes con los compromisos políticos, así como también de la limitada acción que desarrollan los organismos administrativos que se limitan al acto de gastar sin realizar actividades de Evaluación y Control que permitan apreciar el grado de cumplimiento de objetivos y metas a efectos de que se corrijan desvíos en tiempo y forma.

Conforme lo dicho se plantean diversos interrogantes del tipo:

- ¿Son realmente eficientes los Organismos Públicos Argentinos?
- ¿Pueden administrarse mejor que en la actualidad?
- ¿Existen modelos que planteen una mejora sistemática de la gestión?
- ¿Existen herramientas que tornen operativos dichos modelos?

En consecuencia, la incógnita a resolver puede resumirse en la siguiente pregunta:

- ¿De qué manera pueden los Organismos Públicos Nacionales optimizar la utilización de sus recursos disponibles para cumplir con sus objetivos sociales en forma eficiente?

Frente a este interrogante, la Administración Pública debe implementar necesariamente algún sistema que garantice la eficiencia en el gerenciamiento de sus instituciones, asegurando la mejora continua del funcionamiento de las organizaciones que la constituyen.

Ante esta situación planteada como problemática se propone la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, filosofía gerencial consistente en un enfoque sistemático para el establecimiento de los objetivos de una organización, que parte de la planificación de dichos objetivos teniendo en cuenta las necesidades y expectativas del cliente/ciudadano.

El desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad supone una mirada "de afuera hacia adentro" de las organizaciones, la cuál conlleva un cambio sustancial con respecto a la ideología imperante en los organismos públicos nacionales de la actualidad, cuyas antiquísimas estructuras operativas no se encuentran articuladas para la satisfacción de las necesidades de la sociedad de nuestros días y, mucho menos, para fomentar la eficiencia organizacional.

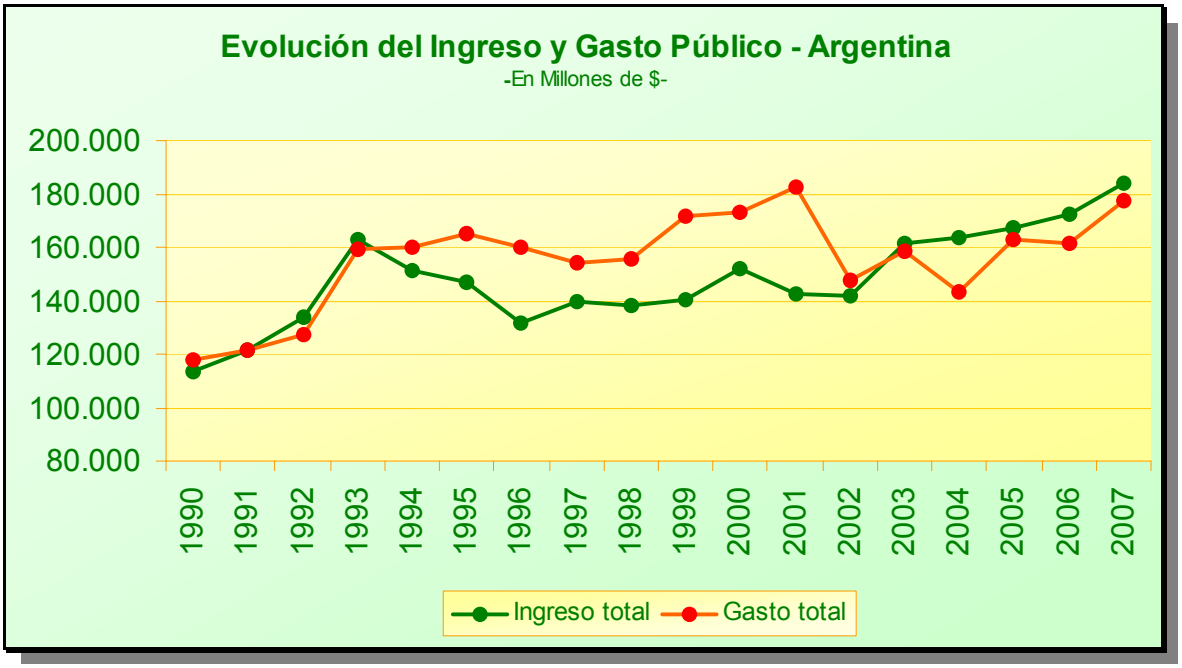
Desde esta visión de afuera hacia adentro, el sistema de gestión de la calidad desarrolla las características requeridas en los productos y servicios ofrecidos que responden a las necesidades del ciudadano, articulando los procesos internos de manera tal de garantizar la eficiencia por medio de la evaluación de los resultados y el establecimiento de planes de mejora que cumplan los requisitos preestablecidos.

Lo manifestado previamente se encuentra en sintonía con las recomendaciones emanadas del XXXIV Seminario Internacional de Presupuesto Público previamente citado, las cuáles dan cuenta de la necesidad de fortalecer la Planificación para que se formulen adecuadamente los objetivos, metas, productos e indicadores de gestión que reflejen adecuadamente las políticas

públicas que den respuesta objetiva a las necesidades de la población; así como también de la necesidad de desarrollar sistemas de información que permitan la obtención no solo de indicadores financieros, sino también de los indicadores físicos que posibiliten el seguimiento y evaluación sistemática de los resultados, y una adecuada rendición de cuentas.

1.2 Justificación

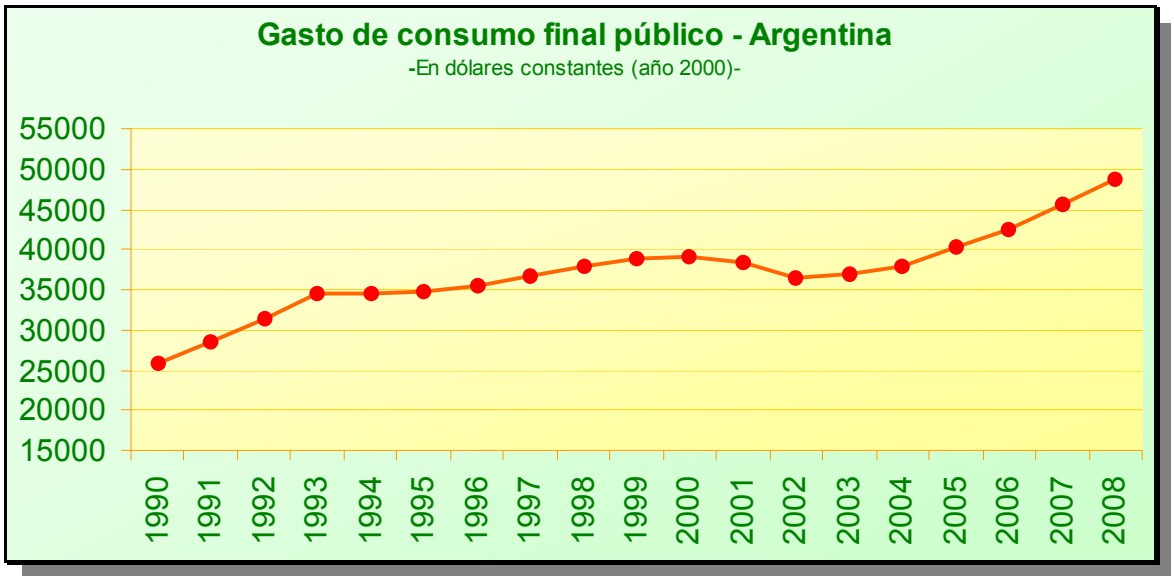
La relevancia de la hipótesis promovida radica en la necesidad de asegurar las condiciones de mínima que deben cumplirse para garantizar la sustentabilidad del Estado en el ejercicio de su rol social, a efectos de encontrar una solución al histórico mal argentino del derroche de los recursos públicos en acciones que no alcanzan los resultados esperados.



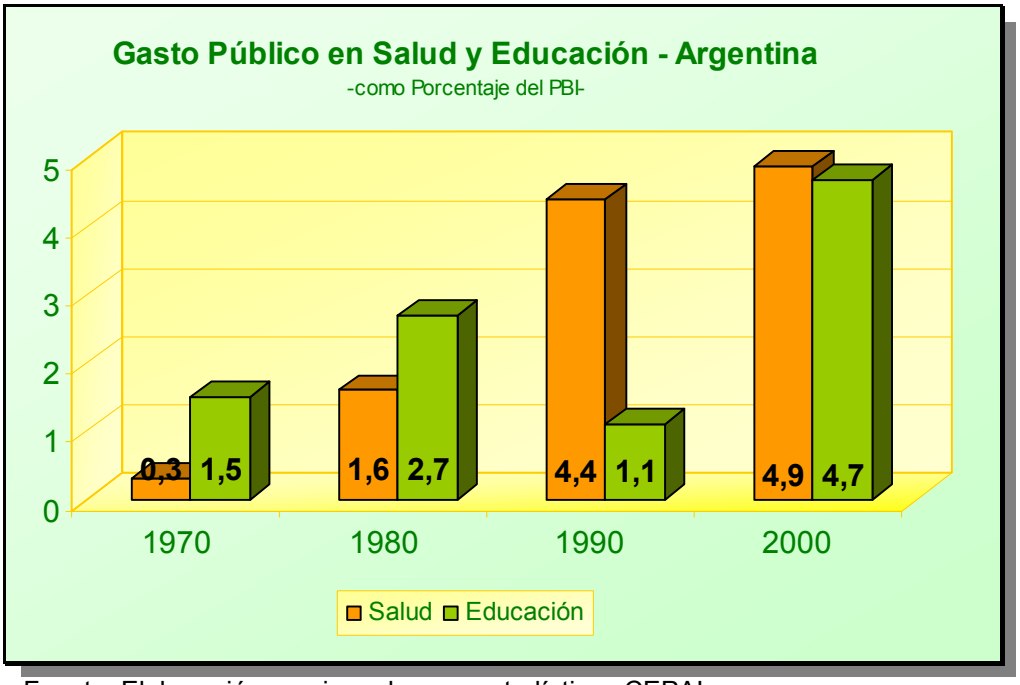
Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas CEPAL

Lo dicho previamente se encuadra en el marco de una realidad económica que se viene gestando en los últimos años, no sólo a nivel nacional sino también mundial, que plantea la insuficiencia que presentan los presupuestos públicos ante el incremento de las demandas sociales.

A modo ilustrativo, a continuación se exhiben gráficos elaborados en base a datos estadísticos de la CEPAL[1] que dan cuenta de lo mencionado:



Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas CEPAL



Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas CEPAL

En el marco de la tesis planteada cabe mencionar que numerosas empresas del ámbito privado han implementado Sistemas de Gestión de la Calidad, basados en gran medida en los modelos del Premio Nacional a la

[1] Comisión Económica para América Latina y el Caribe – www.eclac.org

Calidad de la República Argentina, el Premio Iberoamericano de la Calidad basado en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y el Premio Europeo de la Calidad sustentado por el Modelo EFQM de Excelencia (European Foundation for Quality Model); verificando significativas mejoras en su eficiencia.

Entre las que se desenvuelven en el mercado local se pueden mencionar grandes multinacionales como Volkswagen, Nextel o Unilever; así como también empresas medianas de capitales nacionales como Taranto San Juan, o Grupo Educativo Marin.

La implementación del modelo suele estar a cargo de consultoras especializadas que promueven la revisión de procesos y procedimientos empresariales a efectos de moldearlos conforme el modelo adoptado.

Dichas consultoras especializadas en la implementación de los Sistemas de Gestión de la Calidad desarrollan sus tareas bajo un enfoque empresarial, basados en el objetivo principal de obtención de resultados cuantificables económicamente.

El aporte de la presente tesis radica en la generación de una metodología de implementación específicamente diseñada para los Organismos Públicos Nacionales, que atienda las particularidades de este tipo de organizaciones y sus objetivos.

Las prácticas operativas que hacen factibles estos supuestos planteados favorecen el desarrollo de los siguientes aspectos organizacionales:

- Un liderazgo personal por parte del responsable de la organización que respalda el proceso de calidad y de todo el equipo de alta dirección.

- Una planificación estratégica en sintonía con las necesidades detectadas, que contempla la instrumentación a corto y largo plazo

de un proceso de calidad en toda la organización a partir de los objetivos definidos.

- El desarrollo de sistemas para asegurar que la calidad es construida desde el comienzo y en todas las actividades.

- La producción de información necesaria para medir el proceso de mejora, pudiendo así identificar las causas de la no calidad a efectos de hallar soluciones superadoras.

- La provisión de recursos adecuados para el entrenamiento y reconocimiento a los empleados, con el fin de capacitarlos en el cumplimiento de sus tareas y reforzando sus actitudes positivas.

La necesidad de contar con una nueva forma de gerenciar los Organismos Públicos Argentinos, basada en un fuerte enfoque en el usuario, implica una transformación profunda en las estructuras del Estado.

Este nuevo Estado propuesto, moderno y con estándares de calidad a alcanzar, necesita de la participación de todos sus integrantes, líderes y empleados para lograr la excelencia en su gestión.

En tal sentido, la Gestión Total de Calidad surge como una filosofía dentro de la cual se logran desarrollar técnicas de participación, de conocimiento y satisfacción de las expectativas del ciudadano y de aseguramiento de los procesos y sistemas de calidad instalados.

2 OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

2.1 Objetivo General

El objetivo principal de esta tesis radica en generar una metodología de implementación de los modelos teóricos de Gestión de la Calidad, aplicable específicamente a los Organismos Públicos Argentinos -que contemple las particularidades y problemática que presentan este tipo de organizaciones- como propuesta superadora de las deficiencias en materia de gestión que suelen presentar las instituciones de nuestro país.

2.2 Objetivos Específicos

El desarrollo del objetivo general planteado se operativiza a través del cumplimiento de los objetivos específicos que a continuación se detallan:

- Realizar un análisis de la gestión de la eficiencia en los Organismos Públicos.

- Analizar comparativamente distintos modelos de gestión de la calidad.

- Seleccionar un modelo de gestión de la calidad acorde a las necesidades de los Organismos Públicos Argentinos, que permita optimizar la utilización de sus recursos disponibles.

- Desarrollar una metodología de trabajo que permita operativizar los lineamientos teóricos del modelo de gestión de la calidad seleccionado, aplicable a Organismos Públicos Argentinos.

- Elaborar la tesis final de graduación para acceder al título de Magíster de la Universidad de Buenos Aires en Administración.

La temática de esta tesis es incumbente con la naturaleza de los estudios realizados en la Maestría en Administración, y constituye el trabajo final de

graduación para optar al título de Magíster de la Universidad de Buenos Aires en Administración.

2.3 Metodología

La tesis será realizada aplicando, en primera instancia, una metodología analítica – deductiva mediante la cual se realizará un relevamiento y descripción de los principales factores a tener en cuenta en el modelo de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en Organismos Públicos Argentinos.

Por tanto, se plantea el análisis de cada una de las partes que conforman el tema en cuestión como un todo, procediendo posteriormente a la revisión en forma ordenada de cada uno de los componentes identificados en busca de nuevos elementos de juicio.

Dicha metodología a aplicar se basará, principalmente, en el análisis documental de la información recabada, tanto sea a partir de libros, documentos de trabajos, papers, presentaciones o cualquier otra fuente de tipo bibliográfica relacionada con el tema.

Continuando con el esquema propuesto, se realizará un examen deductivo desde los aspectos generales de la temática en cuestión a aquellos componentes más específicos y particulares, partiendo de los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; partiendo de verdades previamente establecidas como principios generales, se aplican dichas verdades a casos individuales y se comprueba su validez.

El tipo de investigación será:

- Empírica, a partir de la recolección de información.
- En lo referente al grado de conocimiento existente sobre el problema y el tipo de resultados pretendidos será Explicativa, ofreciendo soluciones

a problemas planteados contrastables empíricamente. El abordaje será tanto Exploratorio como Descriptivo.

Las técnicas de recolección de datos primarios serán:

- Visita a los organismos públicos.
- Entrevistas personales a los referentes del tema.
- Encuestas de opinión a diferentes actores.

Las fuentes de datos secundarios serán:

- Documentos y Publicaciones de relevancia.
- Informes estadísticos.
- Consultas bibliográficas a través de Internet.

Asimismo, se aplicarán los conocimientos adquiridos en el Taller de Tesis, en el marco de la Maestría en Administración (MBA) de la Universidad de Buenos Aires.

3 MARCO TEÓRICO

3.1 La Eficiencia en las Organizaciones

[2]En las obras de los economistas clásicos, el concepto de eficiencia se da por entendido sin que tenga una formulación explícita. Jevons[3] desarrolló su "mecánica de la utilidad" y, aunque no hizo uso de la palabra eficiencia, impuso el concepto como el problema central de la economía. A principios de siglo se desarrolló un movimiento general en favor de la eficiencia aplicando los métodos de investigación científica a los sistemas de producción y distribución. A partir de allí se masificó el término, entendiendo por tal el radio comprendido entre lo que se utiliza y lo que se produce, entre el esfuerzo y el rendimiento, entre los gastos y los ingresos, entre el costo y el beneficio o utilidad general resultante.

En consecuencia, podemos definir a la eficiencia como la relación existente entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. De esta manera se entiende que la eficiencia se maximiza cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o, por el contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o incluso menos recursos.

Desde su definición más simple, resulta relativamente fácil trazar lineamientos de gestión que logren optimizar dicho concepto. Bastaría entonces con determinar acciones que asignen los recursos disponibles en pos de la consecución de los objetivos definidos.

En el ámbito privado, donde prevalece el principio de maximizar el beneficio o rédito económico, lo dicho presupone que la obtención de los citados objetivos deviene en la generación de nuevos recursos, los cuáles son volcados nuevamente a las actividades que generan recursos que se asignan a determinadas acciones en pos de la consecución de los objetivos. En la esfera

[2] SERRA MORET, M., "Diccionario económico de nuestro tiempo", EUMED.NET - Universidad de Málaga, España.
[3] STANLEY JEVONS, W., "The principles of economics", reedición de August M. Kelly, Nueva York, 1965

de la Administración Pública, este proceso iterativo agrega ciertas aristas que tornan más complejo el circuito.

En primer lugar, los objetivos definidos por las instituciones estatales no suelen estar atados a la obtención de beneficios económicos y, en muchas ocasiones, siquiera son objetivos cuantificables. De esta manera, se torna más difícil de parametrizar los resultados obtenidos y, por tanto, medir la eficiencia de la gestión.

Tampoco suele existir una correlación lineal entre los recursos disponibles y los objetivos asignados. Conforme la misión de gran parte de los organismos públicos se centra en el cumplimiento de objetivos sociales, resulta complejo determinar la cuantía óptima de recursos –humanos, materiales, económicos- que se requieren para el correcto desempeño de las instituciones en pos de su misión.

Dadas las particularidades mencionadas, sumadas a otras variables de organización, dimensiones y políticas; el modelo de gestión históricamente adoptado por las administraciones públicas a nivel mundial fue el burocrático.

Max Weber[4] indicó a la burocracia como la forma más eficiente de organización teniendo en cuenta la complejidad de los aparatos estatales, de las dependencias gubernamentales y pensando en las necesidades de sociedades cambiantes y dinámicas.

La burocracia resulta un "tipo ideal de organización" delimitada por una estructura de dominación legal que se ejerce por medio de un cuadro administrativo aplicable a grandes organizaciones tanto del estado como del sector privado, con ciertas características tales como la jerarquía de mando, trabajo sobre procedimientos y normas establecidas, registro documental de todas las actividades desarrolladas, entre otras.

[4] Maximilian Carl Emil Weber (1864-1920) – Filósofo, economista, politólogo y sociólogo Alemán

El supuesto y principio fundamental para el pleno ejercicio de la burocracia es la racionalización, y supone que mediante procesos de racionalización adecuados se logra la eficiencia.

Puesto en práctica, el modelo de Weber presenta consecuencias imprevistas e indeseadas que conducen a la ineficiencia y a disfunciones. Se trata de serias anomalías del funcionamiento idealizado del modelo, que una vez sometido al "mundo real", encuentra que la principal externalidad no considerada es, precisamente, la naturaleza humana.

Entre las principales cabe mencionar:

- **Exagerado apego a los reglamentos:** La devoción a la regla escrita transforma las rutinas y procedimientos en valores absolutos. Por observar la política escrita en el manual, el cliente puede quedar insatisfecho y la empresa puede perderlo. Pero esto no importa, porque la regla se cumplió.

- **Dificultad en la atención de clientes:** La organización burocrática es endógena y entrópica. Está diseñada para satisfacer sus propios requisitos, los requisitos internos y no las demandas y exigencias de sus clientes expresadas en forma de necesidades y/o deseos.

- **Resistencia al cambio**: La tendencia a crear rutinas en procedimientos y métodos, crea la mentalidad de "siempre lo mismo", no como fastidio, sino como falsa sensación de estabilidad y seguridad respecto del futuro en la organización. Esto crea una gran resistencia al cambio, sobre todo cuando la organización se ve obligada a enfrentarse a cambios en su entorno.

- **Despersonalización de las relaciones:** El modelo ignora que la organización informal trasciende y supera a la organización formal. De hecho, se observa que la verdadera organización, la que realmente existe en las empresas es, precisamente la informal.

Max Weber reconocía que la burocracia crea atrancos e inconvenientes, pero creía que este era el precio por una organización racional y eficaz, que tiene las ventajas de: maximizar la efectividad con la que se consiguen las metas, maximizar la eficiencia para lograr el mejor resultado al más bajo costo y se controla la incertidumbre al regular a los trabajadores, a los proveedores y a los mercados.

La organización del Estado ha asumido históricamente la forma tradicional de tipo burocrático piramidal, pautando en su seno conductas y modos de proceder que han contribuido a la falta de eficacia y al exceso de rigidez en la aplicación de las normas, asentándose una cultura intraorganizacional que ha dado lugar a prácticas que en la actualidad no responden y hasta se contradicen con los objetivos y estrategias que debe afrontar el Estado para responder a los cambios acontecidos.

Existe un consenso generalizado alrededor de la idea de que el funcionamiento del Sector Público, basado en el modelo burocrático de organización, ha desarrollado a lo largo de los años una serie de disfunciones que tienen como resultado más significativo la falta de adaptación de las organizaciones públicas al contexto socioeconómico actual, lo cuál sumado al incremento de su tamaño y de la actividad, ha ocasionado un aumento de la demanda de responsabilidad pública por parte de los ciudadanos.

En términos de Campero Cárdenas[5], "*…en el contexto de la globalización se sigue forzando al gobierno o a las sociedades nacionales y multinacionales a que revean sus filosofías de administración y sus conceptos de estructura para asegurarse que sean las mejores, ya que la transformación que acompaña a la interdependencia económica implica formas posburocráticas de organización. Esto es un nuevo paradigma administrativo.*

Es por ello que el escenario mundial de la globalización engendra nuevas formas de interconexión entre los países, entre los organismos y entre los individuos; interconexión que demanda la competitividad, que constituye el reto

[5] CAMPERO CÁRDENAS, G., "Aspectos institucionales de la Globalización", Universidad Autónoma de México, Año 2004.

de la época y que no se obtiene por decreto. Al contrario, la competitividad necesita de un Estado moderno cuya tarea de base sea establecer las condiciones necesarias para estimular iniciativas de los factores económicos, entre los cuales destaca la capacidad institucional del sector público, el cuál constituye uno de los actores más críticos.

Consecuentemente, se espera que el sector público y que el Estado moderno actúen suprimiendo las barreras burocráticas que disminuyen la competitividad, la productividad, la calidad total y la participación.

Un gobierno emprendedor implica, al igual que en la sociedad privada, transformarse en una organización ágil, innovadora, simple, sensible y adaptable, con capacidad para transformarse a sí misma. Los nuevos paradigmas administrativos comprenden conceptos tales que, dado un mayor poder de decisión al público, un gobierno centrado en su clientela, en los servicios, los resultados y la calidad, rinde cuentas en función del desempeño y se plantea una mejora permanente..."

Sumando los lineamientos de Porter[6] en materia de competitividad a lo ya mencionado, *"…las organizaciones no llegarán a alcanzar el éxito a menos que basen sus estrategias en la mejora y la innovación, en la resuelta voluntad de competir, y en una comprensión de su entorno nacional y de la forma de mejorarlo..."*

Conforme lo expuesto, la implementación de un nuevo modelo de gestión en el ámbito de la Administración Pública en general, y en atención al caso Argentina en particular, se convierte en un aspecto primordial en el marco de la tarea de mejorar la eficiencia del Estado.

Como consecuencia, se plantea la necesidad de una reforma profunda con el objeto de pasar de una Administración clasista o asistencialista, basada en la realización de una serie de prestaciones y de servicios gestionados en forma directa, a una Administración mucho más acorde con el contexto global actual[7];

[6] PORTER, M., "La ventaja competitiva de las naciones", Plaza & Janes Editores, Año 1991
[7] HUFTY, M. (1998) "Aux racines de la pensée comptable".París: Presses Universitaires de France.

esto es, una Administración Pública orientada al ciudadano, el cual exige un número más elevado de productos y servicios, mayor calidad de los mismos y un incremento de la eficiencia en la gestión de los recursos que utiliza.

En definitiva, lo planteado significa pasar de la cultura administrativa del gasto, del monopolio, de la burocracia y del ciudadano-servidor a la cultura de la conciencia del costo, de la competencia, de la flexibilidad y del ciudadano-cliente[8].

De igual forma, Cunill[9] considera que esta transformación de la Gestión Pública consiste en el reemplazo de los métodos burocráticos por métodos manejados por el mercado para la provisión de bienes y servicios producidos por el gobierno.

Esto deriva en un incremento de la preocupación por el "cliente" en el conjunto del Sector Público y en los distintos niveles de la Administración Pública, con el objetivo de buscar una adecuación de los servicios públicos a las necesidades del ciudadano, con un grado satisfactorio de calidad en la prestación de los mismos, buscando con ello un equilibrio entre el coste y la calidad y asegurando que la Administración no se convierta en rehén del ciudadano al centrarse únicamente en su satisfacción

Este cambio de visión de la Administración Pública es descripto como una "Reinvención del Gobierno" por David Osborne y Ted Gaebler[10].

Los autores mencionados sostienen que el tipo de gobierno que se desarrolló durante la era industrial -de burocracia jerárquica y centralizada, rígida en regulaciones– se tornó obsoleto e inoperante para los tiempos modernos.

[8] VIVAS URIETA, C. (1998) "Indicadores de gestión para las entidades públicas", Boletín AECA 45
[9] CUNILL, N. (1997) Repensando lo público a través de la sociedad. Nuevas formas de gestión pública y representación social. Caracas: CLAD, Nueva Sociedad
[10] OSBORNE, D.- GAEBLER, T. (1994), "La Reinvención del Gobierno", Editorial Paidós.

Continúan destacando que dicho modelo, productivo en antaño, volvió excesivamente abultadas, derrochadoras e ineficaces a las instituciones públicas.

Los tiempos que corren exigen instituciones flexibles, responsables antes sus clientes/ciudadanos, que ofrezcan bienes y servicios de calidad. Continúan señalando la necesidad de instituciones que gobiernen más por los incentivos que mediante órdenes, y que desarrollen en sus empleados un sentimiento de significado, de control e incluso de propiedad; instituciones que capaciten y autoricen a los ciudadanos antes que limitarse a servirlos.

En síntesis, los autores dan cuenta de la necesidad de crear un gobierno empresarial basado ciertos principios claves, los cuáles harían factible la reinvención del gobierno en el sector público:

- **Gobierno inspirado en el cliente:** Satisfacer las necesidades del cliente, no las de la burocracia.

Los autores sostienen que, a diferencia de las burocracias tradicionales que solo tienden a servirse a si mismas, el objetivo del modelo de gobierno empresarial que proponen es servir a los ciudadanos. Basados en la filosofía de la calidad total, agregan los autores que la mejor forma para obtener calidad en la prestación de los servicios públicos es **Satisfaciendo las Necesidades de los Clientes**.

Los organismos públicas que se orientan a la satisfacción del cliente se hacen responsables por la calidad de los servicios que ofrecen, despolitizan sus decisiones al elegir sus proveedores, estimulan constantemente la innovación de los servicios que ofrecen y derrochan menos recursos monetarios que las agencias públicas tradicionales, en la medida que igualan la oferta a la demanda, contribuyendo a desarrollar oportunidades de mayor igualdad entre la gente.

- **Gobierno previsor**: Más vale prevenir que curar.

Las tradicionales instituciones burocráticas se centran más en suministrar servicios para combatir los problemas que en desarrollar estrategias para anticiparlos. Así, para afrontar la enfermedad se fundan servicios de salud, para hacer frente al crimen se incorporan más policías y para combatir incendios se compran más coches de bomberos.

Por el contrario, los gobiernos empresariales aplican criterios de **Planificación Estratégica** para visualizar el futuro a objeto de reformular su misión y objetivos, identificar los problemas más urgentes y tomar las decisiones necesarias.

El gobierno previsor se basa en la necesidad de la planificación estratégica, lo cual significa visualizar el futuro de la organización a los fines de formular su misión, identificar los problemas más urgentes o prioritarios, y adoptar los objetivos, decisiones y acciones para alcanzarla. El gobierno previsor –agregan los autores- pretende contestar tres preguntas básicas: a) ¿dónde estamos? (situación actual), b) ¿a dónde queremos llegar? (objetivos deseados) y c) ¿cómo llegaremos? (estrategias). En este aspecto, su función principal será prevenir los problemas antes de que surjan y eliminar o disminuir la tendencia de ofrecer servicios de manera desarticulada e incremental.

- **Gobierno catalizador**: Mejor llevar el timón que remar.

Implica transformar el gobierno tradicional de proveedor directo de servicios a uno catalizador; esto es promotor, coordinador y activador de las iniciativas de los sectores privados comunitarios y de organizaciones sin fines de lucro para la búsqueda de soluciones a los problemas sociales.

Los autores sostienen que, para lograr este objetivo, resulta necesario un fuerte sentido de **Liderazgo** por parte de los gestores públicos, y separar las decisiones sobre dirección o formulación de políticas, de las relativas a las actividades relacionadas con la prestación directa de los servicios.

Como señala Ricardo Crespo[11], el modo de ayudar al otro que más respeta su dignidad es ayudándole a que él mismo trabaje y se sustente mediante ese trabajo. El asistencialismo es una solución antropológicamente defectuosa, pues no facilita la realización del hombre en su trabajo.

- **Gobierno inspirado en objetivos**: La transformación de las organizaciones regidas por reglas.

Las instituciones públicas tradicionales están orientadas a cumplir con una gran cantidad de reglas, regulaciones y actividades estériles, más que actuar inspiradas en objetivos. Según los autores, en los organismos públicos todas las reglas se han establecido con las mejores intensiones, pero sus efectos acumulativos son paralizantes. Por el contrario, las organizaciones basadas en el espíritu empresarial tienden a minimizarlas y a poner atención en definir claramente su misión y objetivos.

La preocupación de los gerentes públicos debe cambiar de prioridad, pasando de la preocupación por los insumos y procesos a la medición del rendimiento. Las organizaciones del sector público deben comenzar a evaluar sus desempeños más por la calidad de sus resultados que por el fiel cumplimiento de los reglamentos burocráticos.

En tal sentido, las organizaciones exitosas buscan soluciones, confían en sus empleados, miden cuantitativa y cualitativamente los resultados del trabajo y vinculan los incentivos salariales al desempeño de sus empleados.

Medir los resultados es importante por varias razones: lo que se mide, se hace; si no se miden los resultados no se puede distinguir entre el éxito y el fracaso; si no se puede reconocer el éxito, no se lo puede recompensar, si no se puede recompensar el éxito, probablemente se recompense el fracaso; si no se puede reconocer el éxito, no se puede aprender de él; si no se puede reconocer el fracaso, no se lo puede corregir.

[11] CRESPO, R.(2004),"XXXIX Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política" Documento de trabajo N° 264

- **Gobierno de corte empresarial**: Ganar en lugar de gastar.

Resulta difícil para los administradores de las agencias del sector público pensar como inversores si no conocen sus costos reales. Sostienen que la mayoría de los administradores públicos carecen de idea de lo que cuesta producir los servicios que ofrecen. La experiencia muestra que por lo general sus costos verdaderos llegan a exceder hasta en un 30 por ciento los costos inicialmente considerados en sus presupuestos.

Para los autores, reinventar el gobierno necesariamente pasa por desarrollar una perspectiva de inversión, y el hábito de considerar sus gastos como si se tratara de inversiones. Por otra parte si se desea que los gestores públicos piensen como empresarios entonces es necesario proveerlos de incentivos. Los autores señalan diversos modos a través de los cuales se podría lograr tal propósito, entre éstos: ahorro y ganancias compartidas, capital de innovación, fondos empresariales, centros de utilidad, entre otros.

Un aspecto que resulta interesante de comentar es que, si bien Osborne y Gaebler creen firmemente en las bondades de un gobierno empresarial, también aclaran que el gobierno no puede funcionar como una empresa.

En tal sentido señalan que resulta difícil de creer que la sociedad realmente desee que el gobierno actúe como una empresa, tomando decisiones rápidas a puerta cerrada y con vistas al beneficio privado. Si así lo hiciera, la democracia resultaría la primera perjudicada.

Pero, la mayor parte de los ciudadanos sí desearían que el gobierno fuera menos burocrático. Entre conducta burocrática y conducta empresarial hay un amplio abanico de grados intermedios.

- **Gobierno descentralizado**: De la jerarquía a la participación y el trabajo en equipo.

La esencia de este principio consiste en otorgar un mayor grado de autoridad para tomar decisiones a los funcionarios de los niveles

organizacionales más bajos. En otras palabras, esto significa acercar las decisiones a los clientes, reducir las jerarquías burocráticas, y fomentar la participación y el trabajo en equipo.

Claro está que para tornar factibles estos supuestos de descentralización resulta necesario contar con un correcto programa de **Desarrollo del Personal** que contemple la capacitación de los empleados, un sistema de desarrollo profesional y reconocimiento en virtud de su desempeño, y la participación directa en aspectos atinentes al logro de los objetivos organizacionales.

Un gobierno descentralizado ofrece, además, la ventaja de acceder más rápidamente a la información y a los cambios tecnológicos para mejorar y agilizar la toma de decisiones.

[12]En muchos sentidos, el movimiento y el concepto de Reinvención del Gobierno tienen su génesis en los principios relacionados con la Gestión de la Calidad.

Este nuevo paradigma de administración se elaboró inicialmente como un sistema que mide las variaciones en los controles de producción. Curiosamente, la aplicación inicial de estos conceptos se dio en la industria de la defensa de Estados Unidos y fue considerado como decisivo en el esfuerzo desplegado durante la segunda guerra mundial.

Más tarde, los japoneses no tardaron en adoptar y modificar estas técnicas, y desde entonces la práctica de la Gestión de la Calidad ha ocupado un lugar central en la conducción de las empresas japonesas. Sin embargo, la institucionalización de estas prácticas en el sector privado estadunidense es relativamente reciente, pues ocurrió entre mediados y finales de la década de los ochenta.

En términos de Joseph M. Juran[13], la Gestión de la Calidad se define como la promoción, el desarrollo y la difusión de los procesos y sistemas destinados

[12] PASHA, H., "Perspectivas y posibilidades de la calidad totalen los gobiernos", V Foro Global sobre Reinvención del Gobierno, México, Noviembre de 2003

al mejoramiento continuo de todos los productos y servicios de una organización.

Según el citado autor, la Gestión de la Calidad se concibe en tres procesos gerenciales que toda organización requiere para mejorar: el Control de Calidad, el Mejoramiento de Calidad, y la Planificación de Calidad.

La metodología para la adopción de la calidad propuesta por Juran consiste en:

- Fomentar a todos los niveles la necesidad de la calidad y su control.
- Buscar los métodos de mejora dentro de la organización los métodos y aprender de ellos.
- Establecer objetivos de calidad a todo nivel.
- Aplicar todo tipo de medidas y cambios para poder alcanzar estas metas.
- Comprometer a los trabajadores en la obtención de una mayor calidad, mediante programas de formación profesional, comunicación y aprendizaje.
- Revisar los sistemas y procesos productivos para poder mantener el nivel de calidad alcanzado.

Bajo estas premisas, el autor sostiene que la Gestión de la Calidad se puede implementar siguiendo estos pasos o fases:

I. Identificar quiénes son los clientes.
II. Determinar las necesidades de los clientes identificados.
III. Traducir dichas necesidades al lenguaje de la organización.
IV. Optimizar las características del producto (servicio) para satisfacer las necesidades del cliente y las de la organización.
V. Desarrollar un proceso capaz de producir el producto.
VI. Optimizar del proceso.
VII. Demostrar que el proceso puede producir el producto en condiciones operativas.
VIII. Transferir el proceso a las fuerzas productivas.

[13] JURAN, J. M., "Juran's Quality Handbook", Ed. Mc Graw Hill, 1998

En lo fundamental, la Gestión de la Calidad se relaciona con el cambio de las organizaciones, donde la calidad y la satisfacción del cliente son las motivaciones básicas. Mientras que en las prácticas de administración tradicionales se evaluaban las necesidades de los clientes y los estándares de calidad mediante un proceso interno, la Gestión de la Calidad se basa en la retroalimentación externa y exige el mejoramiento de la calidad y el desempeño.

En el cuadro a continuación se exhiben las principales diferencias de enfoque entre las perspectivas mencionadas:

Tabla N° 1

Administración Tradicional	Administración de la Calidad
Producir bienes y servicios	Generar satisfacción en el cliente/ciudadano
Objetivos ligados a estructura	Objetivos ligados a procesos
Decisiones centralizadas	Decisiones participativas
Mejora puntual mediante inversión	Mejora continua no ligada a la inversión
Trabajo individual	Trabajo en equipo
Empleados ajenos a la organización	Empleados integrados a la organización
Modelo de Confrontación-Negociación	Modelo de Cooperación

Fuente: R. Sanchez, "Calidad: Concepto y Generalidades", España, Año 2002

Los defensores de la Gestión de la Calidad señalan que la postura esencial de la reinvención del gobierno no es que éste se pueda manejar como una empresa, sino que debe buscar mayor eficiencia orientándose más a los resultados que al cumplimiento. Un gobierno responsable puede funcionar con tanta eficiencia y productividad como la mejor dirigida de las empresas.

De esta forma, la Gestión de la Calidad es presentada como una reacción práctica frente a la creciente tendencia a la burocratización de las sociedades, a la insatisfacción de los ciudadanos con bienes y productos suministrados por organismos estáticos, al déficit público y a la dificultad que tienen los ejecutivos políticos de llevar a la práctica las reformas que impulsan las organizaciones burocráticas.

En tal sentido, es dable considerar lo sostenido en el documento final de la XI Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, donde se señala que "*…se considera que una gestión pública es buena si cumple satisfactoriamente con una serie de parámetros preestablecidos de integridad, eficiencia, eficacia, efectividad, igualdad y equidad, referenciados a un impacto positivo sobre el desarrollo social y la calidad de vida de las personas, para lo cual debe ser esencialmente democrática, lo que garantiza el logro de niveles de calidad y excelencia en su desempeño y resultados…*"[14].

[14] Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública – Portugal – Junio de 2009

3.2 La Gestión de la Calidad

La definición de Calidad surgió asociada al *"…grado en el que un producto dado cumple con un diseño o especificación…"*[15]. Posteriormente, el concepto evolucionó hacia un enfoque de satisfacción de necesidades del cliente con el postulado básico de que *"…no basta con entregar un buen producto o servicio… el cliente debe percibir que sus necesidades están satisfechas…"*[16].

Más recientemente se alcanzó una definición estratégica del concepto de calidad basada en su desagregación en múltiples dimensiones (características operativas y secundarias del producto o servicio, confiabilidad, vida útil, presentación, imagen, etc.). Su mayor aplicación práctica se presenta a través de las certificaciones de procesos bajo normas nacionales e internacionales, desarrolladas por distintos entes que tienen como misión la recopilación y estandarización de mejores prácticas de gestión, tal es el caso de las normas de calidad ISO[17] ampliamente difundidas.

En la actualidad, el enfoque que está siendo ampliamente difundido y aplicado es el de *Gestión Total de la Calidad*[18] basado en los modelos de los Premios Nacionales e Internacionales a la Calidad y Excelencia. Bajo esta concepción que, naturalmente es comprensiva de las anteriores, la gestión de la calidad es entendida como la promoción, el desarrollo y la difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de todos los productos y servicios de una organización.

En consecuencia, la evolución del concepto permite hoy englobar los esfuerzos realizados por cada área de una organización para la adopción de medidas de calidad y la obtención de certificaciones, en el marco de un objetivo general propio de un sistema interrelacionado que responde a una determinada política institucional.

[15] GILMORE, H., "Product Conformance and Cost", Ed. Quality Press
[16] CROSBY, P., "Quality is free", Ed. New American Library
[17] INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, www.iso.org
[18] Ob. Cit. Pág. 28

3.2.1 Los modelos de calidad y excelencia en la gestión

Los modelos de gestión de la excelencia son utilizados actualmente por el sector privado y público en más de 40 países. Si bien cada país ha desarrollado su propio modelo las líneas generales son similares, variando los enfoques según la importancia que cada cultura le da a determinadas funciones o áreas de una organización y a los procesos que desarrolla.

También existen algunos modelos internacionales, que son el resultado del esfuerzo conjunto de varios países por compartir experiencias e ir generando herramientas que sirvan como marco de referencia para la gestión de sus organizaciones, elaborados por diversas organizaciones nacionales e internacionales como la Fundación Premio Nacional a la Calidad[19] y la Subsecretaría de la Gestión Pública[20], ambas responsables del Premio Nacional a la Calidad de la República Argentina para el sector privado y público respectivamente; la Union of Japanese Scientist and Engineers[21] (JUSE), a cargo del Premio Deming a la Calidad; el Baldrige National Quality Program[22], responsable del Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige; la European Foundation for Quality Model[23], a cargo del Modelo EFQM de Excelencia; y la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad FUNDIBEQ[24], encargada de promover el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

A continuación se detallan los lineamientos básicos de los mencionados:

3.2.1.1 Modelo del Premio Nacional a la Calidad de la República Argentina

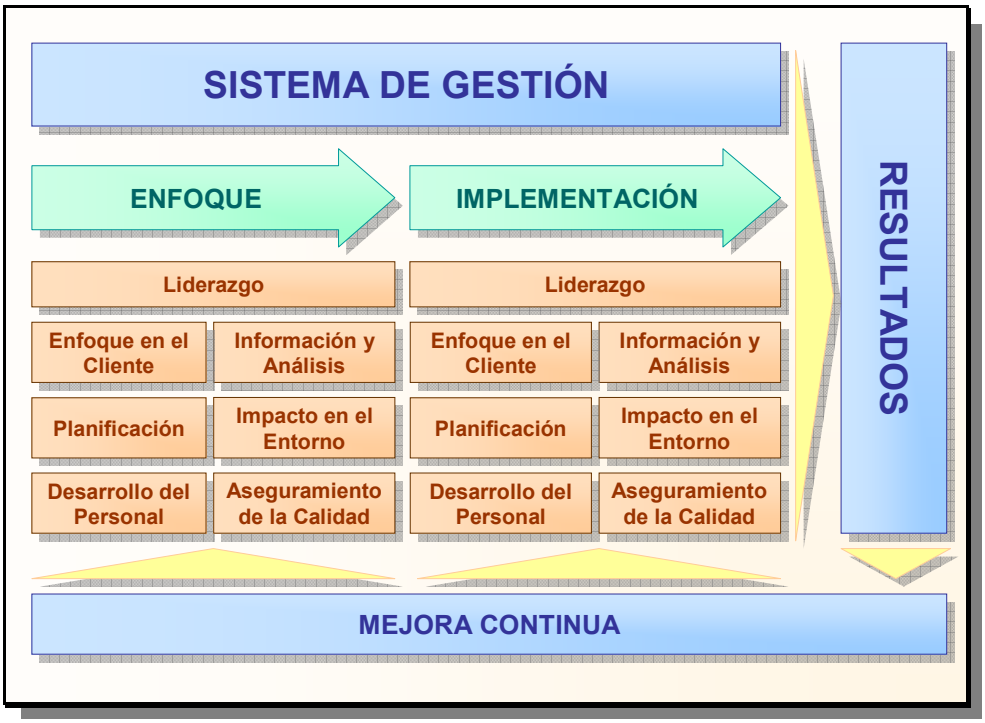
En Argentina, el Premio Nacional a la Calidad (PNC) tiene el propósito de destacar a las organizaciones que se distinguen por su gestión de calidad moderna y eficaz, por lo cual merecen ser reconocidas como un modelo para

[19] "Modelo para una Gestión Empresarial de Excelencia" – www.premiocalidad.org.ar
[20] "Modelo de Calidad para el Sector Público" – www.sgp.gob.ar
[21] "Modelo Gerencial Deming de Gestión de la Calidad" – www.juse.or.jp
[22] "Modelo Malcolm Baldrige de Gestión de la Calidad" – www.baldrige.nist.org
[23] "Modelo EFQM de Excelencia" – www.efqm.org
[24] "Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión" – www.fundibeq.org

otras organizaciones en el ámbito nacional e internacional. El premio se otorga anualmente, existiendo una distinción para las organizaciones del ámbito privado y otro para aquellas instituciones pertenecientes al sector público.

El modelo del premio constituye una guía referencial de un sistema de gestión de la calidad, por lo que tiene como objetivo principal el mejoramiento continuo de la calidad de productos y servicios de aquellas organizaciones que lo adoptan, colaborando con sus procesos de modernización y el aumento de su competitividad.

Su aplicación práctica consiste básicamente en el relevamiento del estado de la gestión de la calidad, procesos, procedimientos, uso de las herramientas de la calidad y establecimiento de indicadores de gestión que permiten medir la mejora en los citados aspectos. Se encuentra sustentado en dos componentes principales: Sistema de Gestión y Resultados. El Sistema de Gestión es, a su vez desagregado, en etapas de Enfoque e Implementación de cada uno de los Criterios que aborda.



Fuente: Elaboración propia en base al Premio Nacional a la Calidad – Sector Público – Argentina

El componente SISTEMA DE GESTION consiste en el establecimiento de una metodología de trabajo que incorpore, en todos sus niveles, los principios,

técnicas y herramientas actuales de la calidad. Se subdivide en dos grandes etapas: Enfoque e Implementación

[25]El Enfoque o estrategia se refiere a los métodos, principios, conceptos y sistemas que son empleados para alcanzar el objetivo de calidad de cada uno de los Criterios de Evaluación. Esta etapa incluye la integración entre todos los aspectos estratégicos: misión – visión – valores – filosofía – modelos.

La palabra enfoque se refiere a los métodos, procedimientos principios, conceptos, sistemas y recursos que la organización destina a su proyecto de mejora continua.

Por su parte, la Implementación se refiere a la aplicación práctica del Enfoque, así como al alcance y extensión en que es aplicado a todas las actividades consideradas en los criterios de evaluación.

La palabra implementación se refiere al grado operativo alcanzado en la puesta en práctica del enfoque, es decir al alcance y la extensión con que se utiliza el enfoque dentro de la organización o, lo que es lo mismo, cuantas áreas lo utilizan y en que medida.

Finalmente, el componente RESULTADOS surge como consecuencia de los dos anteriores y consiste en el logro de los objetivos deseados por todos los sectores involucrados en la operación de la organización (clientes, sociedad, gobierno, empleados, etc.).

Uno de los beneficios asociados a la aplicación del modelo en una organización, consiste en contar con una herramienta de autodiagnóstico organizacional del grado de implantación de la política de calidad definida. Su aplicación sistemática y la posibilidad de ir logrando mejoras permanentes en una organización pública, contribuyen a consolidar en el mediano plazo su posición como organismo modelo dentro del Sector Público Nacional a partir de la generación y acumulación progresiva de capital social.

[25] "Manual del Evaluador" – Subsecretaría de la Gestión Pública, Argentina, Año 2005.

Las organizaciones que, además de utilizar las bases del premio como modelo de gestión de la calidad, participan en los procesos de premiación, cuentan con algunos beneficios adicionales:

- Una evaluación objetiva y profesional realizada por un grupo de especialistas independientes a la organización.
- Un Informe de retroalimentación que destaca las principales fortalezas detectadas y los aspectos en los cuales la organización debe concentrar sus esfuerzos para mejorar.
- Reconocimiento público y prestigio en el caso de haber logrado recibir el PNC.

3.2.1.2 Modelo de Excelencia EFQM

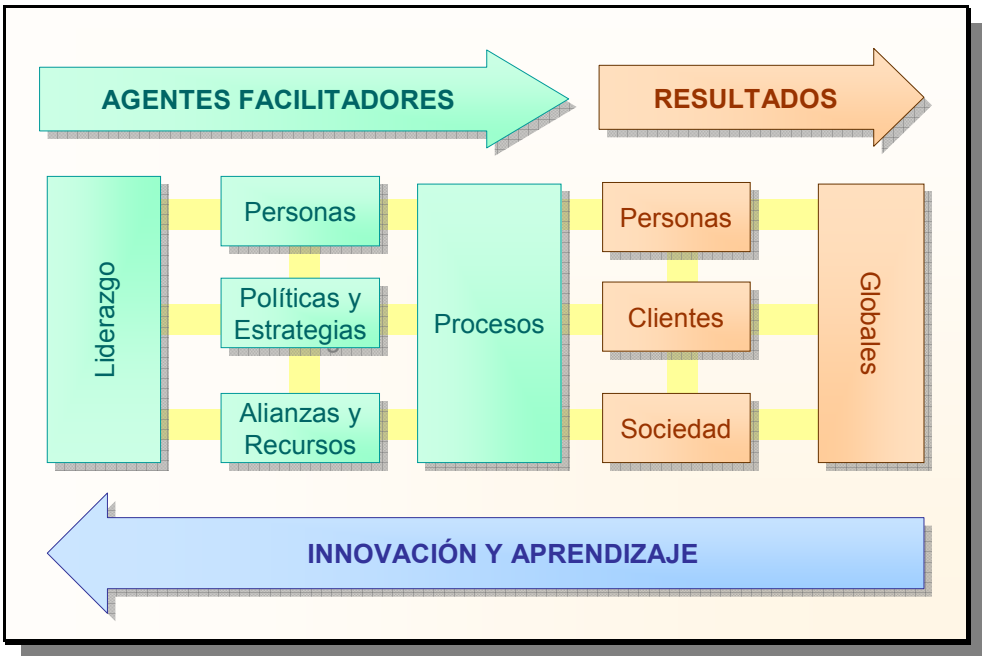
[26]El Modelo de Excelencia EFQM (European Foundation for Quality Model) fue introducido en 1991 como el marco de trabajo para la autoevaluación de las organizaciones y como la base para juzgar a los concursantes por el Premio Europeo de la Calidad.

Presenta un carácter globalizador que cubre todos los aspectos del funcionamiento de una organización. Permite, por lo tanto, efectuar una aproximación integral a todos sus procesos de desarrollo y a todos los niveles de su estructura. Todo ello dentro de un marco de referencia que se basa en los conceptos fundamentales de la excelencia, de tal forma que el análisis y la transformación de las organizaciones efectuados desde esta perspectiva se apoyan en un conjunto de principios que dota de significado a las acciones, tanto individuales como colectivas, que se desarrollan en el seno de la organización.

El Modelo de Excelencia EFQM es un marco de trabajo no-prescriptivo que reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. Los Conceptos Fundamentales de la

[26] "Guía de autoevaluación para la Administración Pública", Modelo EFQM de Excelencia, Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid, Año 2006

Excelencia resultan aplicables a organizaciones de todo tipo, independientemente de su sector o tamaño, y constituyen la base del Modelo.



Fuente: Elaboración propia en base al modelo EFQM

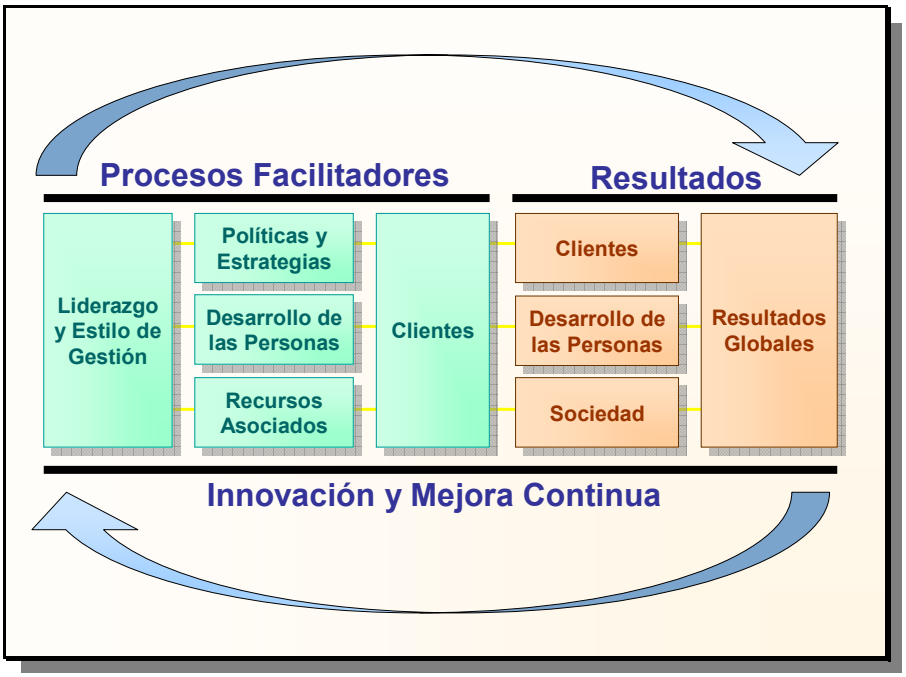
Como podemos observar en el gráfico precedente, el Modelo EFQM de Excelencia se compone de nueve criterios reunidos en dos grandes grupos: los criterios Agentes Facilitadores y los criterios Resultados. Los primeros tratan sobre lo que la organización hace y aluden a factores causales cuyos efectos se materializan en los segundos. Los criterios que hacen referencia a "resultados" tratan sobre lo que la organización logra. Los "resultados" son consecuencia de los "agentes facilitadores", y los "agentes facilitadores" se mejoran utilizando el "feedback" de los "resultados". Asimismo, en dicho cuadro se aprecia la ponderación aplicada a la asignación de puntos a cada uno de los criterios conforme al Modelo, ya que no todos los criterios tienen un mismo peso en la puntuación final.

En el marco del modelo existe un aporte adicional interesante de España, país que por intermedio de su Ministerio de Administraciones Públicas ha elaborado la "Guía de autoevaluación para la Administración Pública", consistente en una adaptación de la herramienta de diagnóstico del modelo EFQM para ser utilizado por este tipo de organizaciones.

3.2.1.3 Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

El Premio Iberoamericano de la Calidad reconoce a las organizaciones de Iberoamérica que, siguiendo los principios que recoge el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, logran una gestión y unos resultados excelentes. Este reconocimiento internacional avala la solidez y competitividad de la organización premiada y la convierte en una referencia mundial.

Una particularidad que presenta respecto de los anteriores modelos es el requisito de que la organización haya obtenido el Premio Nacional a la Calidad de su país respectivo previo a la postulación al Premio Iberoaméricano.



Fuente: Elaboración propia en base al modelo FUNDIBEQ

Como puede observarse en el gráfico, el Premio se articula en forma similar a los antes descriptos. Presenta tres componentes principales - Liderazgo y estilo de Gestión, Clientes y Resultados Globales - agrupados los dos primeros en el Grupo de Procesos Facilitadores. Los componentes se encuentran interrelacionados mediante un conjunto de criterios que conforman el modelo.

La Fundación Iberoamericana para la Calidad y la Excelencia (FUNDIBEQ) es la organización responsable del proceso de evaluación y premiación. Complementando su misión brinda apoyo al desarrollo de la competitividad en Iberoamérica a través de la Calidad y la Excelencia mediante distintos programas.

Cualquier organización de Iberoamérica puede ser miembro de FUNDIBEQ, tanto en calidad de patrono como de asociado, y acceder a una serie de ventajas en los productos y servicios de la Fundación (v.g. acceso gratuito a la Base de Datos de "Buenas Prácticas" que contiene experiencias de organizaciones iberoamericanas ganadoras de Premios de Calidad y Excelencia e información sobre herramientas de gestión; relatorios de las organizaciones ganadoras del Premio Iberoamericano de la Calidad cuya publicación ha sido autorizada; "Metodologías para la Excelencia" como por ejemplo el software de autoevaluación que ayuda a la detección de áreas de mejora en la gestión; participación en los órganos de gobierno de la Fundación, etc.).

3.2.1.4 Modelo Malcolm Baldrige de Gestión de la Excelencia

[27]El Modelo de Excelencia contemplado en las Bases del Premio Malcolm Baldrige constituye una base para la realización de autoevaluaciones organizacionales y para proporcionar retroalimentación a sus usuarios. Adicionalmente, para fortalecer la competitividad de las organizaciones, el Modelo brinda tres importantes aportes:

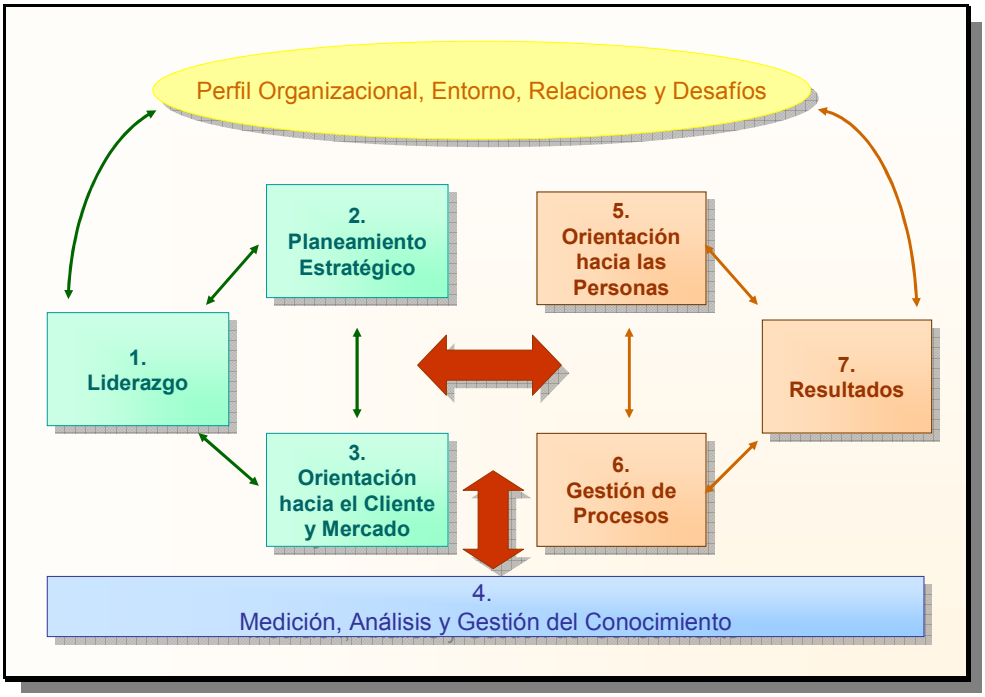
- Ayuda a mejorar sus prácticas de gestión, capacidades y resultados.
- Facilita la comunicación y el intercambio de información sobre mejores prácticas entre organizaciones de todo tipo.
- Sirve de herramienta de trabajo para comprender y gestionar el desempeño la planificación y las oportunidades de aprendizaje.

El Modelo está diseñado para ayudar a las organizaciones a usar un enfoque integrado para la gestión del desempeño organizacional que

[27] "Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige", Malcolm Baldrige National Quality Program, traducción libre por José Antonio Villagra Villanueva, Perú, 2006.

proporcione permanentemente mayor valor a los clientes y grupos de interés, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización; mejore la eficacia y las capacidades de toda la organización; y favorezca el aprendizaje, tanto organizacional como personal.

El gráfico que figura a continuación ofrece el marco conceptual que conecta e integra los Criterios.



Fuente: Elaboración propia en base al modelo Malcolm Baldrige

El Perfil Organizacional (parte superior del gráfico) fija el contexto para la forma como la organización opera. El entorno, relaciones de trabajo claves, y los desafíos estratégicos sirven como un "paraguas" guía para el sistema de gestión del desempeño organizacional.

El Sistema está comprendido por los seis Criterios del Modelo de Excelencia en el centro del gráfico que definen los procesos, y, por un séptimo Criterio de resultados.

Liderazgo, Planeamiento Estratégico, y Orientación hacia el Cliente y el Mercado representan la tríada del liderazgo. Estos Criterios están ubicados juntos para subrayar la importancia del liderazgo orientado hacia la estrategia y

hacia los clientes. La alta dirección establece la dirección y busca oportunidades futuras para la organización.

Por su parte, Orientación hacia las Personas, Gestión de Procesos y Resultados representan la tríada de los resultados. Las personas y procesos clave de la organización llevan a cabo el trabajo de la organización que genera los resultados de negocio.

Todas las acciones apuntan hacia los resultados de negocio: el conjunto de resultados de desempeño de productos y servicios, clientes y mercado, financieros y de desempeño operativo interno, así como los resultados de las personas y de responsabilidad social.

La flecha horizontal en el centro de la figura, une la tríada del liderazgo con la tríada de los resultados, un vínculo crítico para el éxito organizacional. Además, la flecha indica la fundamental relación entre Liderazgo y Resultados. La flecha de "doble cabeza" representa la importancia de la retroalimentación en un eficaz sistema de gestión del desempeño.

3.2.1.5 Modelo Deming de Gestión Empresarial

En 1951, se implantó en Japón el premio nacional a la calidad, Premio Deming en honor a William Edwards Deming, conocido mundialmente como promotor de la aplicación de la estadística en las técnicas de control de la calidad.

El Premio parte de la base del control de los resultados: los buenos resultados se obtienen por la implantación eficaz de las actividades de control de la calidad en todas las funciones de la empresa. Los resultados los considera como fruto de los hechos realizados en el pasado y por tanto, con un control estricto del proceso y una actuación adecuada, se pueden modificar los resultados futuros.

Los japoneses proponen que la organización de la empresa debe centrar sus actividades en la implantación de una serie de herramientas de Calidad y

técnicas estadísticas a todas las funciones y niveles de la empresa como son: el análisis de procesos, los métodos estadísticos de control, los grupos de mejora, etc., para obtener unos buenos resultados.

Teniendo en cuenta estos principios, el premio está diseñado de forma que unos expertos del JUSE (Union of Japanese Scientist and Engineers), evalúan a las empresas en sus criterios operativos agrupados en los siguientes capítulos, dándole la misma ponderación a cada uno:

- Políticas de la Calidad y gestión de Calidad
- Organización de la Calidad y su difusión.
- Formación y difusión de las técnicas de control de Calidad.
- Recogida, transmisión y utilización de la información de Calidad.
- Análisis de la Calidad
- Estandarización.
- Kanri: Control diario, control del proceso y mejora.
- Aseguramiento de la Calidad.
- Resultados de la implantación.

La particularidad que presenta el Premio Deming respecto de los anteriores descriptos es que no requiere que los candidatos se ajusten a un modelo específico. En su lugar, se espera que los participantes logren entender su situación actual, establecer sus propios objetivos y mejorar y transformar toda la compañía.

El Comité que otorga el premio Deming considera al proceso de inspección como una oportunidad para el "mutuo-desarrollo" en lugar de un "examen". En otras palabras, el Comité de premio Deming no especifica qué cuestiones deben abordar los demandantes, sino más bien son ellos mismos los responsables de identificar y abordar esas cuestiones, por lo tanto, este proceso permite el desarrollo de nuevas metodologías de calidad.

Al Premio Deming se pueden presentar tanto individuos como empresas, japonesas y no japonesas, privadas o públicas.

4 ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y SELECCIÓN DEL MODELO APLICABLE

4.1 Los modelos de gestión de la calidad en la actualidad

Los modelos han ido cambiando su esquema a lo largo de la historia, adaptándose a las realidades que cada momento imponía en materia de gestión organizacional, quedando definidos al día de hoy conforme se describen en el presente Capítulo.

Es dable señalar que, tal cuál lo expuesto en el marco teórico del presente trabajo, los modelos desarrollados no son los únicos modelos de gestión existentes a nivel internacional, ya que más de 40 países poseen programas y premios a la excelencia a nivel nacional.

En tal sentido, para el análisis que se elabora a continuación se seleccionaron aquellos considerados como referenciales a nivel mundial, tradicionalmente aceptados como las mejores prácticas de gestión y que han servido de base para la elaboración de los restantes modelos nacionales de Gestión de la Calidad.

Asimismo se aclara que se excluye del análisis la serie de normas ISO, dado que las mismas fueron concebidas para la certificación de procesos en particular; careciendo del carácter sistémico y general, abarcativo e integral de toda la organización, que detentan los modelos de Gestión de la Calidad.

Tampoco se analiza el modelo de gestión propuesto por el Premio Nacional a la Calidad – Sector Privado – de la República Argentina, a cargo de la Fundación Premio Nacional a la Calidad, dado que en nuestro país existe un modelo específicamente diseñado para organismos públicos.

4.1.1 El Modelo DEMING[28]

El modelo de gestión de la Calidad propuesto por las bases del Premio a la Calidad del Japón no constituye en sí un trabajo prescriptivo del modelo ideal de organización, sino que evalúa el grado de implementación de las políticas de calidad contenida en los 14 principios (ver Anexo I) que, según su mentor W. Deming, debe cumplir la dirección de una organización respecto de la calidad para alcanzar la excelencia.

Los criterios a través de los cuáles se articula el modelo son los siguientes:

- **Políticas**: Examina cómo se determinan las políticas de dirección de calidad, y cómo son transmitidas a través de todos los sectores de la empresa y si son adecuados y presentados con claridad.

- **Organización**: Analiza los campos de responsabilidad y autoridad y cómo se promueve la cooperación entre departamentos. Y cómo está organizada la empresa para llevar a cabo el control de la Calidad.

- **Información**: Analiza cómo se recoge y transmite la información, tanto del interior como del exterior de la compañía, a través de todos sus niveles y organizaciones.

- **Estandarización**: Examina los procedimientos para el establecimiento, revisión y derogación de estándares y la forma en que se controlan y sistematizan, así como la utilización que se hace de los estándares para la mejora de la tecnología de la empresa.

- **Desarrollo de los recursos humanos**: Observa cómo se enseña lo que es el control de Calidad y cómo reciben los empleados la formación en calidad, el grado en que el concepto de control de calidad y las técnicas estadísticas han sido comprendidas y son utilizadas.

[28] "The W. Edwards Deming Institute" – www.deming.org

- **Actividades de aseguramiento de la calidad**: Se estudia el sistema de dirección para la garantía de la calidad, y se analizan en detalle todas las actividades esenciales para garantizar la calidad y fiabilidad de los productos y servicios, como son el desarrollo de nuevos productos, análisis de la calidad, diseño, producción, inspección, etc.

- **Actividades de mantenimiento y control**: Evalúa cómo se realizan las revisiones periódicas de los procedimientos empleados para el mantenimiento y mejora de la calidad, analiza cómo están definidas la autoridad y responsabilidades sobre estas materias, y se examina la utilización de gráficos de control y otras técnicas estadísticas.

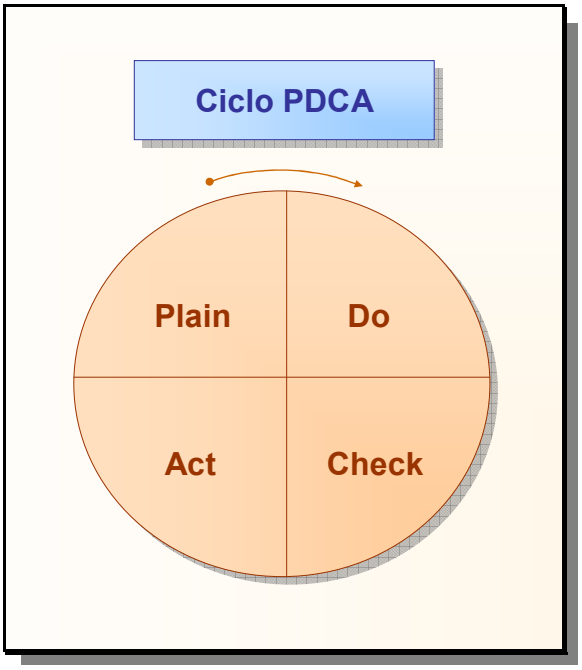
- **Actividades de mejora**: Examina cómo son seleccionados y analizados los problemas críticos a la calidad, y cuál es la utilización que se hace de estos análisis.

- **Resultados**: Estudia los resultados producidos en la calidad de productos y servicios, por la implantación del control. Se examina si ha existido mejora en los productos y servicios suministrados desde el punto de vista de la calidad, del coste y la cantidad, y si la empresa en su conjunto ha mejorado, no solo calidad y beneficios, sino en el modo científico de pensar de directivos y de sus empleados, la motivación y otros beneficios intangibles.

- **Planes futuros**: El último capítulo evalúa si los puntos fuertes y débiles en la situación actual son adecuadamente reconocidos, y en qué modo se realiza la planificación para la mejora de la calidad.

4.1.1.1 Esquema lógico de implementación:

El núcleo del modelo de gestión propuesto por las bases del Premio Deming a la Calidad se centra en el ciclo PDCA ideado por W. Shewart[29] y aplicado por W. E. Deming[30] que se describe a continuación:



Fuente: Elaboración propia en base al modelo Gerencial Deming

Planificar: Consiste en la programación de las actividades que se van a emprender. Se analizan e identifican áreas de mejora, se establecen metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y se elabora un plan de actuación para la mejora.

Desarrollar: Consiste en el hacer o implantar, ejecutar o desarrollar las actividades propuestas. En esta fase es importante controlar los efectos y aprovechar sinergias y economías de escala en la gestión del cambio. En muchos casos resulta oportuno comenzar con un proyecto piloto fácil de controlar para obtener experiencia antes de abarcar aspectos amplios de la organización o de los procesos.

[29] Walter A. Shewhart (1891-1967) – Físico e Ingeniero norteamericano conocido como "Padre del Control Estadístico de la Calidad"
[30] William E. Deming (1900-1993) – Físico norteamericano desarrollador del concepto "Gestión de la Calidad Total"

Comprobar: Consiste en verificar si las actividades se han resuelto bien y los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos. Se analizan los efectos de lo realizado anteriormente.

Actuar: Consiste en aplicar los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos.

Por último es de mencionar que el modelo propuesto fue concebido inicialmente para su aplicación industrial en el año 1951, evolucionando posteriormente y adaptándose para su aplicación en el ámbito gerencial.

4.1.2 El Modelo MALCOLM BALDRIGE[31]

El modelo de gestión propuesto por el Baldrige National Quality Program (BNQP), a cargo del National Institute of Standards and Technology (NIST), cuyas bases son utilizadas para el otorgamiento del Malcolm Baldrige Nacional Quality Award, se encuentra articulado en 9 criterios segregados en 2 grandes grupos conforme se enuncia a continuación:

- **Liderazgo**: El concepto de Liderazgo está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y direccionamiento empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación. Asimismo, incorpora la participación de la Alta Dirección en las revisiones de resultados y rendimientos y su uso en la práctica para el mejoramiento de las operaciones.

  Por otra parte, el liderazgo también tiene que ver con el manejo de la empresa de las responsabilidades con el público y la medida en que participa en aspectos relevantes para la comunidad.

- **Planeamiento Estratégico**: Se establece sobre la forma cómo la compañía desarrolla sus estrategias críticas y los planes de acción

[31] Ob cit. Pág. 32

que apoyan a dichas estrategias, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados.

En lo que se refiere al proceso de desarrollo de las estrategias, se evalúa si incluye a los clientes y sus expectativas, el entorno competitivo, las capacidades y necesidades en recurso humano, las capacidades en infraestructura, tecnología, investigación y desarrollo y las capacidades de asociados y proveedores. También cubre una proyección de indicadores clave de rendimiento, con una adecuada comparación con la competencia y/o benchmarking.

- **Orientación hacia el Cliente y el Mercado**: En este criterio se examina en qué medida la empresa identifica y evalúa los requerimientos, expectativas y preferencias del mercado y de los clientes, así como la forma en que construye o refuerza sus relaciones con estos y revisa permanentemente su grado de satisfacción.

  Por una parte se considera el conocimiento del mercado, o sea, la forma como la empresa determina requerimientos de largo plazo, expectativas y preferencias de los clientes actuales o potenciales, tomando en cuenta la forma como la compañía usa la información para comprender y anticipar las necesidades y desarrolla oportunidades de negocio.

  Por otra parte, se establece cómo la compañía maneja la mejora del grado de satisfacción de sus clientes de sus servicios actuales. Esto tiene que ver con tres grandes aspectos: el manejo de las quejas, la determinación de la satisfacción del cliente y el reforzamiento de la relación de negocios con este.

Liderazgo, Planeamiento Estratégico, y Orientación hacia el Cliente y el Mercado representan la **Tríada del Liderazgo**. Estos Criterios están ubicados juntos para subrayar la importancia del liderazgo orientado hacia la estrategia y

hacia los clientes. La alta dirección establece la dirección y busca oportunidades futuras para la organización.

- **Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento**: En este aspecto se revisa la selección, captura, gestión y efectividad en el uso de los datos y de la información que soporta a los procesos críticos y a los planes de acción.

  Este criterio toma en cuenta a los principales tipos de información, financiera y no financiera, la forma en que esta es entregada a los usuarios de manera de permitir una efectiva gestión y evaluación de los procesos clave del negocio, la búsqueda de fuentes para el logro de datos comparativos que refuercen el conocimiento del negocio, del mercado y estimulen la innovación. Pero, sobre todo, se toma en consideración la medida en que la información sirve para revisar el rendimiento global y permite evaluar el progreso de los planes y metas y para la identificación de áreas clave candidatas para mejora.

- **Orientación hacia las Personas**: Este es un aspecto muy importante dentro de la metodología de evaluación del MALCOLM BALDRIGE, que se basa en tres grandes áreas: los sistemas de trabajo (comunicación, cooperación, conocimiento, grado en que los procesos promueven la iniciativa y la responsabilidad, flexibilidad y el reconocimiento y compensación a los trabajadores), educación, entrenamiento y desarrollo del personal y bienestar y satisfacción de este.

- **Gestión de Procesos**: Otro elemento de la mayor importancia, en el que se examinan los aspectos clave de la gestión de procesos, incluyendo su diseño orientado al cliente, la distribución de productos y servicios, el soporte post-venta y los procesos relacionados con los proveedores y asociados.

En realidad este aspecto tiene que ver con un conocimiento y diseño de los procesos clave, tanto en su aspecto netamente procedimental como en lo que se refiere a la tecnología utilizada como soporte, buscando la optimización de los resultados, la transferencia interna del conocimiento, los aspectos de prueba orientados a la eliminación de problemas y al cumplimiento de los tiempos de entrega.

Este es el criterio más cercano a los requerimientos señalados en la norma ISO 9000.

- **Resultados del Negocio**: Este es el criterio de mayor peso dentro del modelo de evaluación del premio MALCOLM BALDRIGE. Se basa en los siguientes resultados:
  - Satisfacción del cliente.
  - Financieros y de posicionamiento en el mercado.
  - Bienestar y desarrollo del personal.
  - Proveedores y asociados.
  - Rendimiento operativo específico de la empresa.

Orientación hacia las Personas, Gestión de Procesos y Resultados representan la **Tríada de los Resultados**. Las personas y procesos clave de la organización llevan a cabo el trabajo de la organización que genera los resultados de negocio.

4.1.2.1 Esquema lógico de implementación:

El núcleo del modelo de gestión propuesto por las bases del Premio Malcolm Baldrige a la Calidad se centra en la aplicación del ciclo PDCA enunciado precedentemente en la descripción del Modelo Deming.

4.1.3 El modelo EFQM[32]

[32] Ob cit. Pág. 32

El modelo de gestión propuesto por la European Foundation for Quality, cuyas bases son utilizadas para el otorgamiento del Premio EFQM de Excelencia, se encuentra articulado en 9 criterios agrupados en 2 grandes grupos conforme se enuncia a continuación:

Agentes Facilitadores: Comprende las actividades y programas que la organización ejecuta en el marco de sus procesos de gestión interna. Se centra en lo que la organización hace y en el cómo lo hace. Reúne los criterios de Liderazgo, Política y Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos, y Procesos.

- **Liderazgo**: Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

- **Políticas y Estrategias**: Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

- **Personas**: Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

- **Alianzas y Recursos**: Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

- **Procesos**: Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.

Resultados: Comprende los logros obtenidos por la organización en la aplicación de sus procesos de gestión interna (agentes facilitadores). Reúne los criterios de Resultados en los clientes, Resultados en las personas, Resultados en la sociedad y Resultados Globales.

- **Resultados en los clientes**: Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.

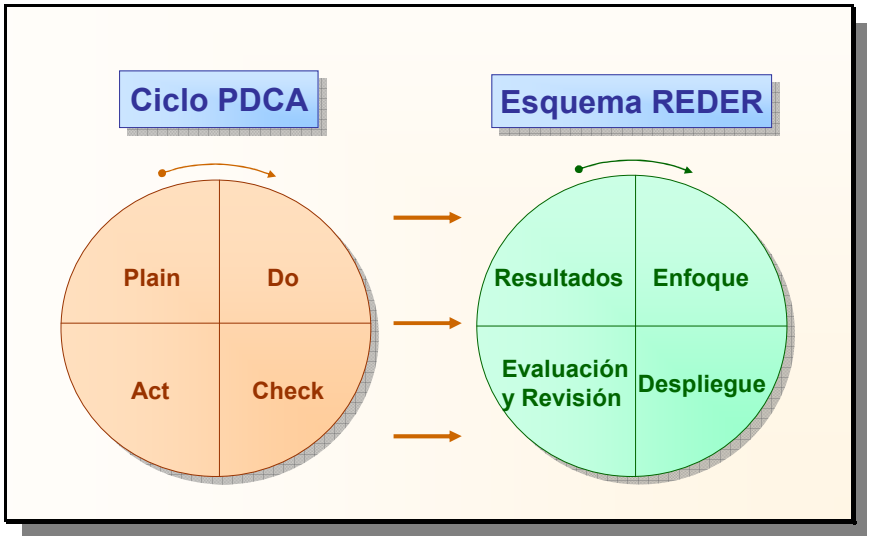
- **Resultados en las personas**: Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.

- **Resultados en la sociedad**: Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.

- **Resultados globales**: Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes en relación con su misión y la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes.

4.1.3.1 Esquema lógico de implementación:

En el núcleo del modelo de excelencia propuesto por la EFQM se encuentra un esquema lógico que denominado REDER[33], el cuál reproduce el ciclo PDCA[34] y establece lo que una organización necesita realizar para alcanzar la Excelencia:



Fuente: Elaboración propia en base al modelo EFQM

1. Determinar los **Resultados** que quiere lograr como parte del proceso de elaboración de su política y estrategia. Estos resultados abarcan el rendimiento de la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos, así como las percepciones de todos los grupos de interés de la organización.

2. Planificar y desarrollar una serie de **Enfoques** sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.

3. **Desplegar** los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa.

[33]REDER es la traducción del acróstico inglés RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment, Review)

[34] William E. Deming introduce el acróstico PDCA (**P**lain, **D**o, **C**heck, **A**ct) para definir el ciclo de gerenciamiento de una actividad: **P**lanificar, **D**esarrollar, **C**ontrolar, **A**ctuar.

4. **Evaluar y Revisar** los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje. En función de todo ello, identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias.

Al emplear el modelo para realizar la autoevaluación de una organización, los elementos Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión deben abordarse en cada criterio del grupo 'Agentes Facilitadores', y el elemento Resultados debe abordarse en cada criterio del grupo 'Resultados'.

Enfoque: Abarca lo que una organización planifica hacer y las razones para ello. En una organización considerada excelente, el enfoque estará:

- Sólidamente fundamentado, lo que significa que tendrá una lógica clara, procesos bien definidos y desarrollados y una clara orientación hacia las necesidades actuales y futuras, de todos los grupos de interés.
- Integrado, es decir, apoyará claramente la política y estrategia y, cuando así convenga, estará vinculado a otros enfoques.

Dicho en otras palabras, el elemento Enfoque responde básicamente a las preguntas **qué** y **por qué**.

Despliegue: Se ocupa de cómo una organización implanta sistemáticamente el enfoque. En una organización considerada excelente el enfoque estará implementado en las áreas relevantes de un modo sistemático, lo que significa que la implantación está bien planificada y se realiza de modo adecuado para el propio enfoque y para la organización. Responde a las preguntas **dónde** y **cómo**.

Evaluación y Revisión: Aborda lo que hace una organización para evaluar, revisar y mejorar el enfoque y el despliegue de dicho enfoque. En una organización considerada excelente, el enfoque y su despliegue estarán sujetos a mediciones periódicas y se realizarán actividades de aprendizaje, empleándose el resultado de ello para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras.

Resultados: Se ocupan de los logros que está alcanzando una organización. Los resultados de una organización considerada excelente:

- Mostrarán tendencias positivas y/o un buen rendimiento sostenido.
- Los objetivos serán adecuados y se alcanzarán.
- El rendimiento será bueno comparado con el de otras organizaciones, en particular en comparación con la mejor del sector y/o del mundo,
- Existirá una clara relación entre las causas y los efectos, es decir, entre los enfoques adoptados y los resultados logrados.
- El ámbito de aplicación de los resultados se referirá a las áreas relevantes. Los resultados se segmentarán, por ejemplo por clientes o departamentos, cuando ello contribuya a que se identifiquen las oportunidades de mejora.

El elemento Resultados responde básicamente a la pregunta **cuánto**.

4.1.4 El modelo FUNDIBEQ[35]

El modelo de gestión propuesto por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, cuyas bases son utilizadas para el otorgamiento del Premio Iberoamericano de la Calidad, se encuentra articulado en 9 criterios agrupados en 2 grandes grupos conforme se enuncia a continuación:

Procesos Facilitadores: Comprende las actividades y programas que la organización ejecuta en el marco de sus procesos de gestión interna. Se centra en lo que la organización hace y en el cómo lo hace. Reúne los criterios de Liderazgo y Estilo de Gestión, Política y Estrategia, Desarrollo de las Personas, Recursos y Asociados, y Clientes.

- **Liderazgo y estilo de gestión**: Analiza cómo se desarrollan y se ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante adecuados comportamientos y acciones de

[35] Ob Cit. Pág 32

todos los líderes. Estudia cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura de la organización, el marco de los procesos y su sistema de gestión, necesarios para la eficaz ejecución de la política y la estrategia.

- **Políticas y estrategias**: Analiza cómo la organización desarrolla su Misión y su Visión y las pone en práctica a través de una clara Estrategia orientada hacia los distintos agentes y personas con quien interactúa, y está apoyada con programas adecuados

- **Desarrollo de las personas**: Analiza cómo la organización desarrolla, conduce, y hace aflorar el pleno potencial de las personas, de forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión.

- **Recursos Asociados**: Analiza cómo la organización gestiona sus recursos internos, por ejemplo: los financieros, de información, de conocimientos, tecnológicos, de propiedad intelectual, materiales y recursos externos, incluidas las asociaciones con proveedores, distribuidores, alianzas y órganos reguladores, con el fin de apoyar la eficiente y eficaz gestión de la misma.

- **Clientes**: Analiza cómo la organización diseña, desarrolla, produce y sirve productos y servicios, y cómo gestiona las relaciones, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros.

Resultados: Comprende los logros obtenidos por la organización en la aplicación de sus procesos de gestión interna (procesos facilitadores). Reúne los criterios de Resultados de clientes, Resultados del Desarrollo las Personas, Resultados de Sociedad y Resultados Globales.

- **Resultados de Clientes**: Lo que está consiguiendo la organización en relación con sus clientes externos.

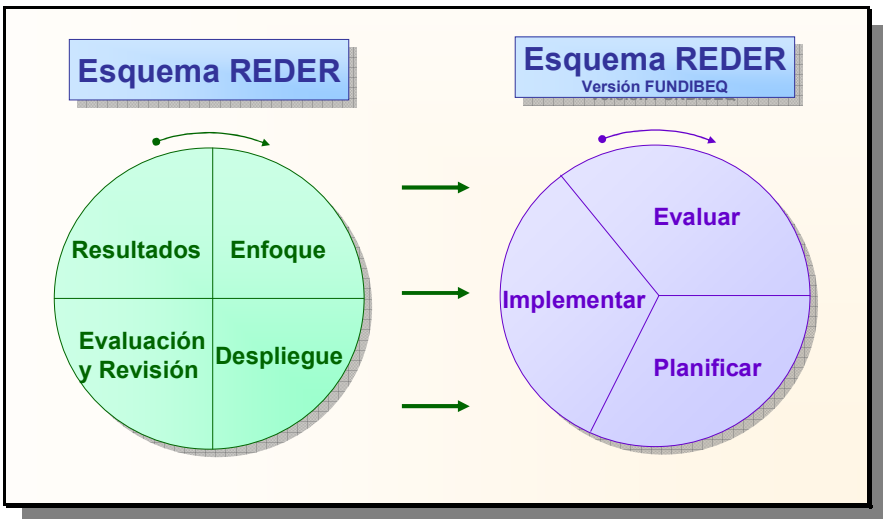
- **Resultados del Desarrollo de las Personas**: Lo que está consiguiendo la organización en relación con el desarrollo de las personas.

- **Resultados de Sociedad**: Lo que la organización está consiguiendo en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, nacional e internacional (según proceda).

- **Resultados Globales**: Lo que está consiguiendo la organización en relación con su desempeño proyectado, y en la satisfacción de las necesidades y expectativas de cuantos tienen un interés financiero o de otra índole en la misma.

4.1.4.1 Esquema lógico de implementación:

El núcleo del modelo de excelencia propuesto por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad se centra en el esquema lógico que se describe a continuación:



Fuente: Elaboración propia en base al modelo FUNDIBEQ

El enfoque indicado, al igual que el propuesto por el Modelo EFQM de Excelencia, sigue los lineamientos generales del esquema REDER mencionado anteriormente –con una metodología más sintética-, y se articula de la siguiente manera:

Evaluar: El primer paso consiste en la Autoevaluación siguiendo el esquema del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. La adopción de esta práctica de diagnóstico es una decisión estratégica en la que se necesita la colaboración de todos los miembros de la organización, así como una extensa y profunda labor de análisis, evaluación y sistematización. Se asemejara a una auditoría interna y voluntaria con la que se pretende conocer el nivel de excelencia que posee la gestión y la coordinación de la organización.

Durante el proceso se analiza el estado de cada aspecto de la organización en referencia al Modelo Iberoamericano y se puntúa el grado de implantación de cada uno de esos aspectos siguiendo las exigencias del Modelo. Al mismo tiempo, estudian y establecen las áreas de Mejora y los Puntos Fuertes.

Planificar: Una vez realizada la autoevaluación, el siguiente paso es la Planificación Estratégica y la definición de Objetivos.

La Planificación Estratégica que sigue los principios de la Gestión de Calidad no difiere en su metodología a la Planificación tradicional sino que la completa elevando sus exigencias e incluyendo aspectos tan relevantes como la satisfacción del cliente, el desarrollo de los empleados, la gestión por procesos o la responsabilidad social que se suman a otros aspectos clásicos como la orientación a los resultados o la satisfacción de los accionistas.

La Planificación es una actividad que se lleva a cabo a nivel de dirección. Son los Directores o Jefes de área los que realizan la Planificación, ya sea para su propia área o de la organización entera. De esta manera, los principios de la Gestión de Calidad se introducirán en el mismo nivel directivo y se diseminarán por el resto de la organización en cascada a modo de Objetivos a cumplir por todos los empleados y a todos los niveles.

Implementar: Una vez elaborado el Plan Estratégico para la mejora de la Gestión del negocio y para introducir los principios y las metodologías de la Gestión de Calidad, el último paso es la implementación de las iniciativas de mejora.

Para el desarrollo de esta etapa se ponen en práctica una serie de herramientas que ayudan a realizar proyectos para la búsqueda de soluciones a problemas o desviaciones y para la implantación de mejoras en el funcionamiento de la organización, entre las cuáles se pueden citar Tormenta de Ideas, Diagrama de Flujos, Simulación de Escenarios, Gráficos por Control de Atributos por mencionar algunos ejemplos.

4.1.5 El modelo del Premio Nacional a la Calidad – Sector Público – de la República Argentina[36]

El modelo de gestión propuesto en las bases del Premio Nacional a la Calidad - Sector Público – de la República Argentina se encuentra articulado en 9 criterios enunciados a continuación:

- **Liderazgo:** Este criterio examina la participación directa del Equipo de Dirección hacia la Gestión de Calidad de la organización. La participación directa involucra el desarrollo de acciones sustentables en el tiempo, independientemente de los cambios que puedan producirse en la conducción. Las acciones deben demostrar, además, el compromiso con la visión, misión, valores y prácticas de calidad.

- **Enfoque en el Ciudadano**: Este criterio examina los esfuerzos de la organización para satisfacer o superar las necesidades y expectativas de sus usuarios actuales y potenciales. Examina la efectividad de los sistemas que la organización posee para detectar en forma integral y proactiva las expectativas de los usuarios.

- **Desarrollo del Personal**: Este criterio examina cómo la organización desarrolla, estimula y optimiza el potencial del personal en relación con los objetivos de calidad de la institución. A estos efectos se analiza cómo participa y se involucra el personal en el proceso de mejora de la calidad, como ser:

[36] Ob Cit. Pág. 32

- En las cadenas usuario – proveedor interno
- En la generación del clima de trabajo
- En la participación en la toma de decisiones.
- En la promoción de la creatividad
- En la colaboración activa en la mejora de la organización, de sus procesos y de sus productos y/o servicios.

- **Información y análisis**: Este criterio examina los Sistemas de Información que el organismo utiliza para facilitar la "toma de decisiones", con énfasis en su utilidad, su eficacia y eficiencia. Se evalúa si los datos de los sistemas de información son adecuados para este propósito y el tipo de información de comparación o referencia (benchmarking) que el organismo utiliza como medio para mejorar su gestión.

- **Planificación**: Este criterio examina el proceso de planificación de la organización y cómo se relacionan armónicamente los objetivos estratégicos, operativos, financieros y de Calidad así como las metas a corto y largo plazo.

- **Aseguramiento y mejora de la calidad**: Este criterio examina los procesos utilizados por la Organización para asegurar la calidad de sus productos y/o servicios y los de sus proveedores, así como la metodología empleada para evaluar la efectividad y mejora continua de dichos procesos.

- **Impacto en el entorno físico y social**: Este criterio evalúa el compromiso de la organización y examina en que medida extiende su esfuerzo de Calidad a su entorno físico, social y económico a través de:
  - La conducta ética que pone de manifiesto a través de sus acciones.
  - La difusión y promoción de la cultura de calidad en la comunidad.
  - La preservación del medio ambiente y la conservación de los recursos.

- El cuidado de la seguridad y salud ocupacional de sus empleados.

- **Resultados en la Gestión**: Este criterio examina el Sistema utilizado para evaluar las tendencias y medir los resultados obtenidos en la gestión de calidad, seguridad, productividad y los aspectos económicos y financieros relacionados a los procesos, productos y servicios. Examina en que medida los resultados son consecuencia de la aplicación de los Criterios anteriores. Evalúa de qué manera los Indicadores cuantitativos y cualitativos reflejan las necesidades y expectativas de los ciudadanos y de la sociedad, así como los objetivos de la institución. Analiza los resultados concretos de los indicadores y las tendencias y su comparación con los obtenidos por otras organizaciones semejantes.

4.2 Análisis comparativo de los modelos de gestión

A continuación se realiza un análisis comparativo de los modelos internacionales de Gestión de la Calidad Total[37]. El objetivo del análisis es la identificación de similitudes y diferencias entre los mencionados, con el propósito de seleccionar el mejor sistema de gestión de la calidad que resulte acorde a las necesidades y particularidades de los organismos públicos argentinos.

4.2.1 Características generales

En el cuadro a continuación se visualizan las principales características de los modelos de gestión bajo análisis:

Tabla N° 2

	Modelo PNC - Sector Público- Argentina	Modelo EFQM	Modelo FUNDIBEQ	Modelo DEMING	Modelo BALDRIGE
Año de creación	1994	1992	1999	1951	1987
Estructura Básica	Concurso Anual	Concurso Anual	Concurso Anual	Premio a largo plazo	Concurso Anual
Aplicabilidad Geográfica	Argentina	Europa	Iberoamérica	Japón	Estados Unidos
Ganadores	Pocos	Muy pocos	Muy pocos	Pocos	Pocos
Enfoque	Sistema de gestión; enfoque e implementación; liderazgo, clientes, planificación y desarrollo del personal	Facilitadores de la organización y resultados; liderazgo, procesos y resultados	Facilitadores de la organización y resultados; liderazgo, clientes y resultados.	Control estadístico; resolución de problemas; mejora continua	Liderazgo del cliente; apoyo a la organización; medición benchmarking
Orientación	Administración Pública	Empresarial	Empresarial	Industrial	Empresarial

Fuente: Elaboración propia en base a "Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcolm Baldrige"

4.2.2 Misión

Todos los modelos hacen hincapié en un método dirigido a quienes apuestan y arriesgan por la empresa, es decir, un método que defina los

[37] Basado en el trabajo "Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcolm Baldrige. Situación frente a la ISO 9000" de Carmen de Nieves Nieto y Lorenzo Ros McDonnell – X Congreso de Ingeniería de Organización – Valencia – Año 2006

resultados para los clientes, empleados, sociedad y todos aquellos que poseen un riesgo financiero en la organización.

El modelo EFQM se basa en la premisa de que los resultados excelentes con respecto al rendimiento, clientes, personal y sociedad se logran a través del liderazgo, el personal, la política y estrategia, las alianzas y los recursos, y los procesos.

El Modelo Iberoamericano de excelencia posee una premisa muy similar debido a que los resultados excelentes se consiguen no sólo con el liderazgo, sino también con un estilo de dirección y procesos adecuados.

El Modelo Gerencial Deming tiene como misión crear un sistema organizativo que fomente la cooperación, tanto interna como externa así como un aprendizaje que facilite la implementación de prácticas de gestión de procesos. Esto lleva a una mejora continua de procesos, productos y servicios, así como de satisfacción del trabajador, fundamental para la satisfacción del cliente y para la supervivencia de la organización.

Por su parte, el Método de Malcolm Baldrige se basa en un sistema de liderazgo, planificación estratégica y enfoque hacia el cliente y mercado.

Por último, el Modelo del Premio Nacional a la Calidad– Sector Público – de la República Argentina (en adelante PNC) tiene por finalidad la promoción, el desarrollo y la difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en la producción de bienes y servicios que se originan en el Sector Público Argentino, estimulando la modernización y la competitividad de las organizaciones públicas, para asegurar la satisfacción de las necesidades y expectativas de las comunidades, preservando el ambiente humano de trabajo y la óptima utilización de los recursos, promoviendo la cultura de la calidad en todo el ámbito público para lograr un real aumento de la eficiencia y de la productividad del Estado.

4.2.3 Enfoque

El Modelo Europeo EFQM basa su enfoque en determinados agentes facilitadotes de la organización y en los resultados. Al igual que su homólogo europeo, el Modelo Iberoamericano, que también los basa además en resultados. Son claves en el enfoque de ambos el liderazgo, los clientes, los procesos y los resultados.

El Modelo Gerencial Deming basa su enfoque en el control estadístico, en la resolución de problemas y en el perfeccionamiento o mejora continua.

Por su parte, el Modelo Malcolm Baldrige se fundamenta en el liderazgo hacia el cliente, en el apoyo a la organización, en la medición de índices y parámetros, y en el benchmarking como forma de mantener la ventaja competitiva de la organización.

Tanto el modelo EFQM como el Modelo Malcom Baldrige tienen el mismo objetivo, que consiste en establecer un conjunto de criterios utilizados para evaluar la calidad y excelencia organizacional. Ambos impulsan la aplicación de los criterios como si de una herramienta de autoevaluación se tratase, para identificar las fortalezas y las áreas que precisan mejorar; y ambos métodos están integrados dentro de una política social para crear ventaja competitiva.

Por su parte, el PNC basa el sistema de gestión organizacional propuesto en el Enfoque otorgado (métodos, principios, conceptos y sistemas que son empleados para alcanzar el objetivo de calidad, así como también el grado de integración de todos los aspectos componentes: misión – visión – valores – filosofía – modelos) y el grado de Implementación (básicamente se trata de la aplicación del "enfoque" definido, así como el alcance y extensión en que es aplicado a todas las actividades) de los criterios que lo conforman; y por último los Resultados obtenidos.

4.2.4 Esquema estructural

Hay que destacar que el Modelo Iberoamericano está basado en el Modelo EFQM, por lo cuál presentan un esquema similar y existen pocas pero

apreciables diferencias. El valor íntegro del Modelo EFQM y del Modelo Iberoamericano se logra a partir de las relaciones dinámicas e integradas entre los criterios. A un nivel básico, si un proceso es clave para la organización dentro de los "Agentes Facilitadotes", entonces los resultados con relación al rendimiento de este proceso deberían aparecer en los criterios de "Resultados".

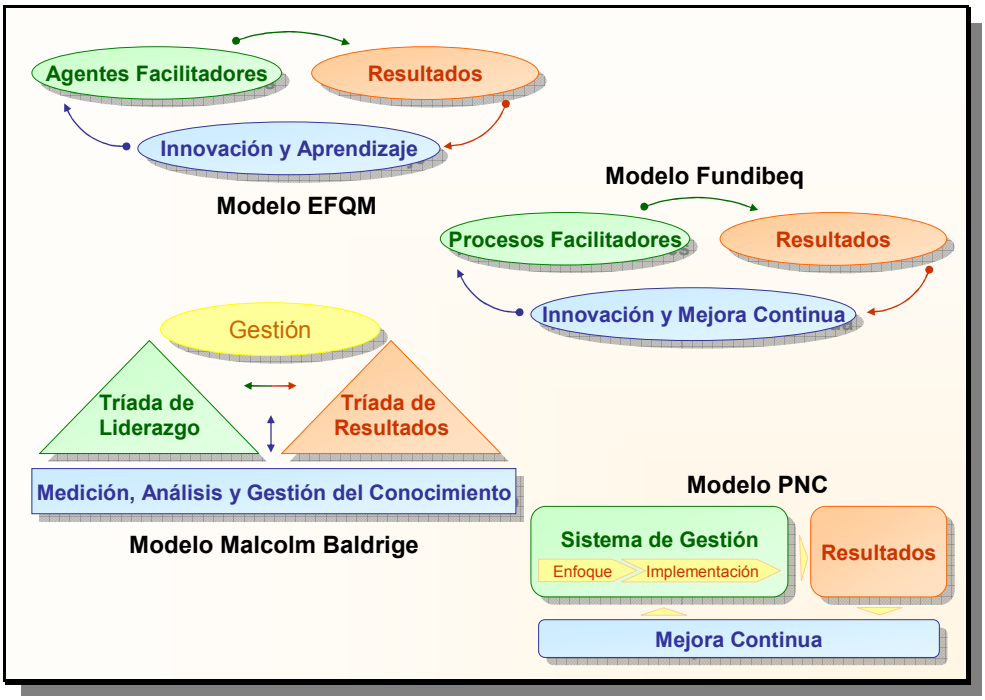
Ambos modelos presentan los mismos criterios, nueve en total, en la presentación de su estructura. Estos criterios se clasifican en dos tipos: los cinco primeros pertenecen a la categoría de "Agentes o Procesos Facilitadotes" y los cuatro restantes a la categoría de los "Resultados".

Las dos únicas diferencias se encuentran en el primer criterio, dado que además del liderazgo, el Modelo Iberoamericano incluye el estilo de dirección. Y en el quinto criterio, el agente facilitador es Alianza y Recursos para el EFQM y Asociados y Recursos para el Iberoamericano.

Por su parte, el modelo Malcolm Baldrige distingue la denominada "Tríada de Liderazgo" de la "Tríada de Resultados", ambas alimentadas por la Información de Gestión y el Análisis de la misma, en reemplazo de los "Agentes Facilitadores" y "Resultados" de los modelos citados precedentemente. La mayor diferencia puede notarse en el énfasis que pone el Modelo Malcolm Baldrige en materia de liderazgo, brindándole mayor relevancia por sobre los restantes aspectos organizacionales de la gestión interna, en comparación con el status quo que mantienen los otros modelos citados en los procesos de organización interna.

Por su parte, el modelo Deming no realiza distinciones estructurales de los criterios adoptados, limitándose a la simple aplicación de los mismos para la implementación.

Por último, el modelo PNC se agrupa en dos estructuras bien definidas. La primera de ellas se da en los criterios que hacen al sistema de gestión interna, desde las perspectivas del enfoque y la implementación de los mismos, para posteriormente abarcar los resultados obtenidos.



Fuente: Elaboración propia

4.2.5 Comparativa de criterios

Tabla N° 3

		Modelo PNC - Sector Público- Argentina	Modelo EFQM	Modelo FUNDIBEQ	Modelo DEMING	Modelo BALDRIGE
CRITERIOS	1	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo y Estilo de Gestión	Políticas	Liderazgo
	2	Enfoque en el Cliente	Políticas y Estrategias	Políticas y Estrategias	Organización	Planeamiento Estratégico
	3	Desarrollo del Personal	Personas	Desarrollo de las Personas	Información	Orientación hacia el Cliente y Mercado
	4	Información y Análisis	Alianzas y Recursos	Recursos Asociados	Estandarización	Medición, Análisis y Gestión del conocimiento
	5	Planificación	Procesos	Clientes	Desarrollo de los Recursos Humanos	Orientación hacia las Personas
	6	Aseguramiento y mejora de la Calidad	Resultados en los clientes	Resultados en los clientes	Actividades de Aseguramiento de la Calidad	Gestión de Procesos
	7	Impacto en el Entorno Físico y Social	Resultados en las personas	Resultados en las personas	Actividades de Mantenimiento y Control	Resultados
	8	Resultados	Resultados en la Sociedad	Resultados en la Sociedad	Actividades de Mejora	----------
	9	----------	Resultados Globales	Resultados Globales	Resultados	----------
	10	----------	----------	----------	Planes Futuros	----------

Fuente: Elaboración propia en base a “Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcolm Baldrige”

Como se observa en la tabla precedente, los modelos EFQM e Iberoamericano poseen prácticamente los mismos criterios, mientras que la comparativa de criterios de los Modelos Malcolm Baldrige y Deming difiere algo más. Todos comparten la importancia del liderzazo en la consecución de la excelencia final, pues aparece como primer criterio en todos los Modelos (subsumido en el criterio "Políticas" para el caso del Modelo Deming).

En segundo lugar se encuentra la Política y Estrategia, consideradas en el Modelo Baldrige, EFQM e Iberoamericano, y con mayor relevancia en el primer criterio del Modelo Deming. En cuanto al Modelo PNC Argentina se ubica el "Enfoque en el Cliente", brindándole un carácter estratégico por sobre los Modelos Malcolm Baldrige e Iberoamericano, que lo ubican en tercer y quinto lugar respectivamente.

En tercer lugar se encuentra el personal o recursos humanos (Modelos PNC Argentina, EFQM e Iberoamericano), que también se incluye en el Modelo Deming dentro del criterio cinco.

En cuarto lugar, "Alianzas y Recursos" lo que corresponde a la gestión de recursos internos (financieros conocimientos, información) y externos (distribuidores, alianzas, proveedores). El Modelo Deming recoge estas funciones dentro del criterio dos "Organización". Por su parte, el Modelo Baldrige no se centra tanto en los recursos externos sino en los internos: el criterio "Medición, Análisis y Gestión del conocimiento" hace hincapié en el saber hacer con el fin de guiar la mejora y la competitividad organizativa. Similar a este último se presenta el Modelo del PNC Argentina con su Información y Análisis" en lo que respecta al seguimiento de la gestión.

En quinto lugar de los Modelos EFQM e Iberoamericano se encuentran los Procesos y los Clientes, el Modelo Baldrige contiene ambos conceptos en el tercer criterio "Orientación hacia el cliente y el mercado" y en el sexto "Gestión de Procesos". El Modelo Deming sólo recoge con el criterio cuatro la "Gestión de procesos", ya que no posee ningún criterio que se enfoque en el cliente. Por su

parte, el modelo PNC Argentina incorpora en este criterio la Planificación, tanto estratégica como operativa.

El criterio cinco del Modelo Deming, "Mejora Continua", es el único que no aparece como criterio especial en ninguno de los otros Modelos, pero es un aspecto subyacente a todos ellos. La Mejora Continua es un objetivo prioritario en todos los modelos debido al qué de su implementación.

Se puede concluir que, donde tiene un mayor peso o importancia el sistema organizativo es en el Modelo Iberoamericano, seguido del Modelo Baldrige y del Modelo EFQM. Sin embargo, en cuanto a los resultados, donde mayor relevancia tienen es en el Modelo EFQM, seguido del Modelo Baldrige y en último lugar el PNC Argentina.

4.2.6 Importancia relativa de cada criterio

En el cuadro a continuación se observa una comparativa de la importancia relativa de cada criterio dentro del esquema de puntuación propuesto por cada modelo:

Tabla N° 4

		Modelo PNC -Sector Público- Argentina	Modelo EFQM	Modelo FUNDIBEQ	Modelo BALDRIGE
CRITERIOS	Liderazgo	13%	10%	14%	12%
	Clientes	17%	N/A	12%	9%
	Personas	14%	9%	14%	9%
	Procesos	14%	14%	10%	9%
	Resultados	22%	50%	40%	45%

Fuente: Elaboración propia en base a "Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcolm Baldrige"

Conforme a que cada modelo presenta una denominación particular que no se condice específicamente con la de otro/s, se homogeneizaron los términos en función de la generalización de los criterios en los grandes temas que abarcan.

Es de hacer notar que, dado que el Modelo Deming no establece una valoración numérica de sus criterios de aplicación (todos sus criterios operativos tienen la misma ponderación), el mismo no forma parte de este esquema comparativo.

Se destaca la relevancia que poseen los criterios de "Resultados" en los modelos EFQM, Malcolm Baldrige e Iberoamericano, en contraposición al Modelo PNC de Argentina.

El modelo del PNC Argentina es el que mayor valor relativo le otorga al criterio "Clientes", en sintonía con las filosofías de Joseph M. Juran[38] y D. Osborne-T. Gaebler[39] enunciadas en el Marco Teórico de la presente tesis.

[38] Ob cit. Pág. 28
[39] Ob cit. Pág 22

4.3 Selección del modelo de gestión a aplicar

En función de la comparación realizada, a continuación se procede a ponderar los resultados y conclusiones arribadas con el objeto de seleccionar el modelo que mejor se ajuste a los requerimientos de gestión de los Organismos Públicos Argentinos.

En primer lugar cabe destacar que todos los modelos conciben la organización como un conjunto de subsistemas interrelacionados y conectados entre sí. Del mismo modo, todos los modelos tienen su papel y su importancia específica en el logro del objetivo primordial: la excelencia y la mejora continua.

Todos ellos sirven para la autoevaluación de las organizaciones, ya sea para comprobar el funcionamiento y eficiencia institucional o para incorporar mejoras en la gestión.

Los modelos EFQM, Iberoamericano y Malcolm Baldrige son más gerenciales que el Modelo Deming, cuyo perfil es más técnico, pues los primeros están enfocados hacia la dirección de la calidad por parte de los empresarios y el segundo es administrado y estructurado por ingenieros japoneses.

Los modelos EFQM e Iberoamericano son prácticamente similares, en gran medida porque el segundo surge como una adaptación del primero.

El énfasis del modelo gerencial Deming se centra en el control estadístico de procesos, en la resolución de problemas y en el perfeccionamiento continuo. El carácter técnico del modelo Deming en Japón se debe a que el premio está estructurado y administrado por científicos e ingenieros académicos (Deming y el Sindicato de científicos e ingenieros japoneses). De esta manera, considerando el neto enfoque industrial que brinda a la visión de la gestión, sumado a que no pone en consideración el enfoque del cliente en el desarrollo de los procesos de mejora interna, no resulta acorde a la problemática planteada en la presente tesis.

Por su parte, conforme lo expuesto en la Tabla N° 2, el carácter menos técnico de los premios Baldrige y EFQM e Iberoamericano se debe a que están formulados y determinados por grupos de empresarios interesados en la calidad desde la perspectiva de la dirección de empresas.

Es de considerarse también que, conforme se exhibe en la Tabla N° 2, el modelo del PNC Argentina es el **único específicamente diseñado** para instituciones públicas. Esto le otorga una visión específica respecto de los objetivos particulares que persiguen este tipo de instituciones, los cuáles en la mayoría de las ocasiones nada tienen que ver con los resultados económicos.

A esto podemos sumar el beneficio del fácil acceso para las instituciones públicas de nuestro país a la participación en el certamen, con el consecuente **reconocimiento público** que otorga la obtención del galardón del Premio Nacional a la Calidad. Vale recordar que la participación de las organizaciones en el premio iberoamericano a la calidad se encuentra supeditada a la obtención del Premio Nacional a la Calidad de sus respectivos países y, por su parte, los premios EFQM y Baldrige no permiten la participación de países fuera de su jurisdicción.

Asimismo, en lo que hace a la articulación del modelo de gestión con las necesidades de los organismos públicos argentinos, el gráfico a continuación exhibe los resultados de una encuesta de opinión realizada entre distintos funcionarios y representantes de instituciones públicas nacionales, vinculados a la gestión de la calidad:

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Como puede observarse, existe un amplio consenso en sostener que el modelo de gestión propuesto por las Bases del Premio Nacional a la Calidad – Sector Público – de la República Argentina se encuentra **correctamente articulado en atención a las particularidades que presentan los Organismos Públicos Argentinos**.

En líneas generales, la opinión de los encuestados se orienta a manifestar que se trata de *"un modelo lo suficientemente amplio como para considerar los distintos aspectos básicos de la gestión pública nacional"*.

También es de resaltar el énfasis que exhiben los modelos de gestión Malcolm Baldrige, EFQM y Fundibeq en lo relativo al criterio **Resultados**, en detrimento del **valor relativo** que le otorga el PNC de nuestro país. Esto puede explicarse desde la cultura imperante en las jurisdicciones de aplicación, donde los términos de calidad y eficiencia se encuentran ampliamente arraigados y difundidos conforme al trabajo que se ha realizado en la materia en los últimos años – para el caso de Estados Unidos y Europa más específicamente, siendo aplicable también al modelo Iberoamericano por transición del europeo -.

En el caso del PNC, el menor peso relativo puede explicarse por el escaso nivel de maduración que detentan los conceptos de calidad y mejora en las instituciones públicas, siendo que se requiere un esfuerzo previo por mejorar

los sistemas de gestión y quebrar las barreras de resistencia al cambio para recién luego enfocarse en la obtención de resultados excelentes.

En síntesis, conforme lo expuesto, el modelo de gestión propuesto por las Bases del Premio Nacional a la Calidad – Sector Público – de la República Argentina resulta acorde a las necesidades de la hipótesis planteada en el presente trabajo, basándose dicha afirmación en los siguientes tópicos:

- Se encuentra específicamente diseñado para organismos públicos.
- Permite la obtención de una distinción de público conocimiento a nivel nacional.
- Se encuentra correctamente articulado en función a las particularidades que presentan las instituciones argentinas.
- Sus criterios receptan el grado de maduración de la cultura de la calidad de nuestro país, priorizando aquellos aspectos vinculados al desarrollo interno de la organización por sobre los resultados.

4.4 Análisis de encuestas de opinión

A continuación se elabora un análisis en función a las respuestas recibidas de la encuesta de opinión efectuada entre distintos actores vinculados a la gestión de la calidad en organismos públicos argentinos.

La primera consulta efectuada versó sobre el tema central de la hipótesis planteada en la presente tesis:

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Como puede observarse, la opinión de los consultados se orienta a manifestarse parcialmente en desacuerdo con la afirmación promovida. En consecuencia, resulta válido sostener que -en líneas generales- existe un consenso generalizado a favor del supuesto planteado en el marco teórico de la presente tesis respecto de que el modelo de gestión tradicional imperante en los Organismos Públicos Argentinos no resulta eficiente.

En el mismo sentido, la siguiente consulta intenta refrendar lo anteriormente planteado:

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

En consistencia con la afirmación anterior, los consultados opinan mayormente que existe una necesidad manifiesta de cambio que se oriente a una administración pública más eficiente, acorde a las necesidades de nuestros tiempos. Lo dicho se condice con lo expresado por los diversos autores citados en el marco teórico[40].

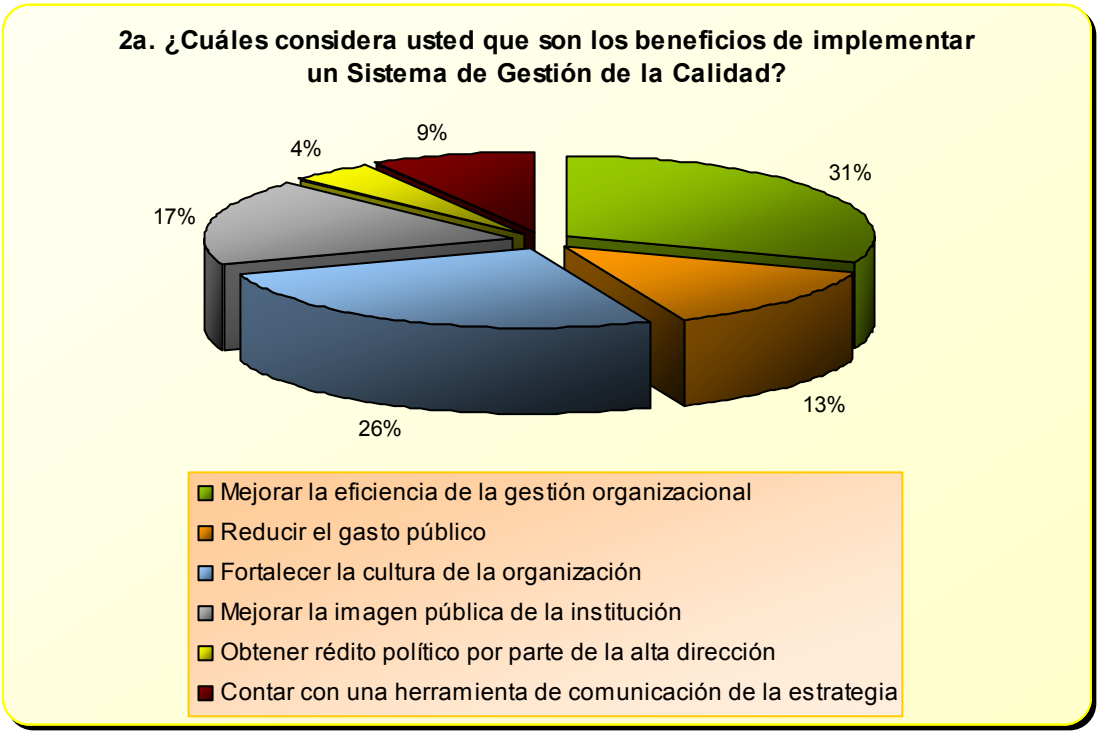
Continuando con esta línea de pensamiento, se consulta respecto del modelo de gestión propuesto:

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

[40] Ver Capítulo 3.1 "Marco Teórico – La eficiencia en las organizaciones"

Nuevamente, los supuestos planteados pueden ser verificados en el presente análisis dado que los consultados entienden que los modelos de gestión de la calidad resultan una herramienta acorde a las necesidades de eficiencia en la gestión que requieren los organismos públicos argentinos.

Ratificados los supuestos de base de la tesis, se procede a continuación a indagar en los beneficios que reporta la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad:



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Los consultados se orientaron mayormente a indicar como principales beneficios de la implementación la Mejora de la eficiencia de la gestión organizacional principalmente, seguido del Fortalecimiento de la cultura organizacional.

Nuevamente se destaca el consenso existente respecto del beneficio que brinda el modelo de gestión propuesto al mejoramiento de la gestión en organismos públicos argentinos.

Complementariamente, los consultados también resaltaron como beneficios la "mayor efectividad en el cumplimiento de la misión organizacional"

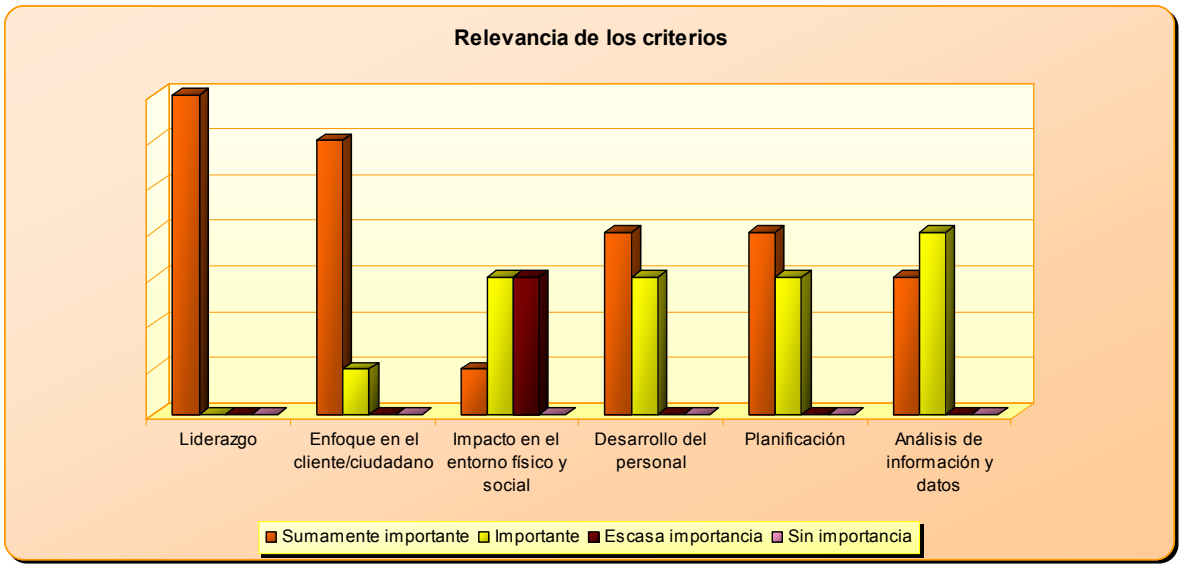
En lo que hace a los factores condicionantes de implementación, el cuadro que se observa a continuación nos muestra que no existe una tendencia definida:

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Si bien las respuestas obtenidas se inclinan mayormente hacia el Consenso político necesario para el cambio y la Preferencia institucional por el mantenimiento del "statu quo", los resultados arrojan una cuasiparidad técnica.

Asimismo, los encuestados agregaron otros factores tales como la "falta de conocimiento profesional sobre la materia".

En lo que hace a la importancia relativa de los criterios que conforman el modelo de gestión propuesto en las bases del Premio Nacional a la Calidad, el gráfico a continuación exhibe las principales tendencias:



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

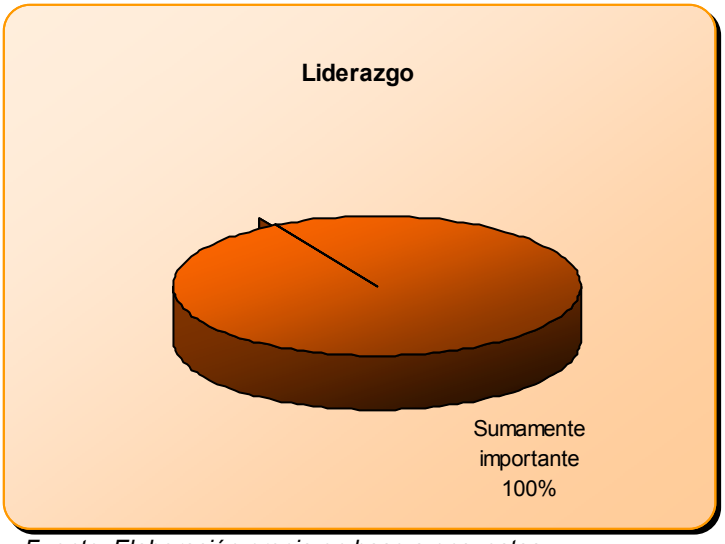
La mayor tendencia se orienta hacia los criterios de Liderazgo y Enfoque en el Cliente/Ciudadano. Lo dicho se condice con lo indicado en el Marco Teórico, en el análisis efectuado respecto de la "Reinvención del Gobierno" que sostienen David Osborne y Ted Gaebler[41].

Del mismo modo, existe coincidencia en sostener que el Impacto en el Entorno Físico y Social es el criterio que menor importancia presenta dentro del modelo. La explicación de esta tendencia puede encontrarse en un ordenamiento natural que coloca en primer orden el desarrollo de los factores internos de la organización –claro está que con la atención puesta en la satisfacción de las necesidades del cliente– para recién luego verificar la repercusión de dicho desarrollo en el contexto.

Prosiguiendo con el análisis, se procede a efectuar un análisis más detallado de cada uno de los criterios que componen el modelo de gestión:

Liderazgo:

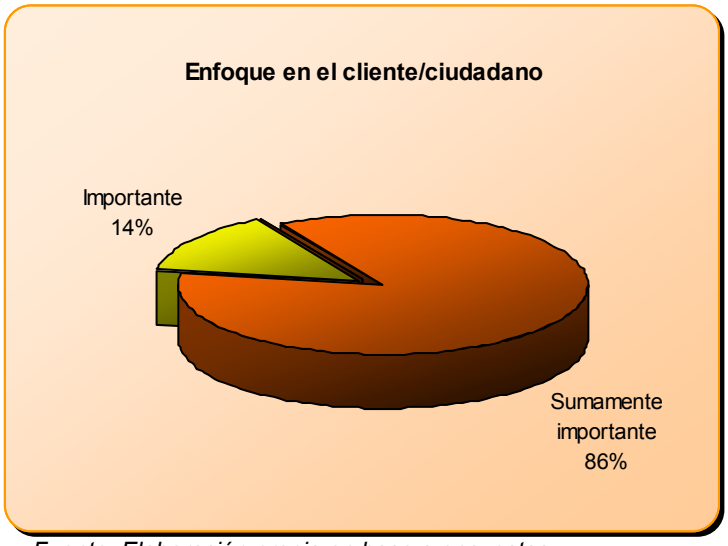
[41] Ob Cit. Pág. 22



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Existe unánime coincidencia en indicar este criterio como sumamente importante dentro del modelo de gestión. Esto es así dado que "la sustentabilidad de los resultados porque todavía depende mucho de la impronta que le imprimen los líderes al sistema", señalando asimismo "la dificultad existente en la falta de continuidad de la gestión, ya que al cambiar la Alta Dirección de las instituciones en la mayoría de los casos se abandona el modelo de gestión".

Enfoque en el cliente:

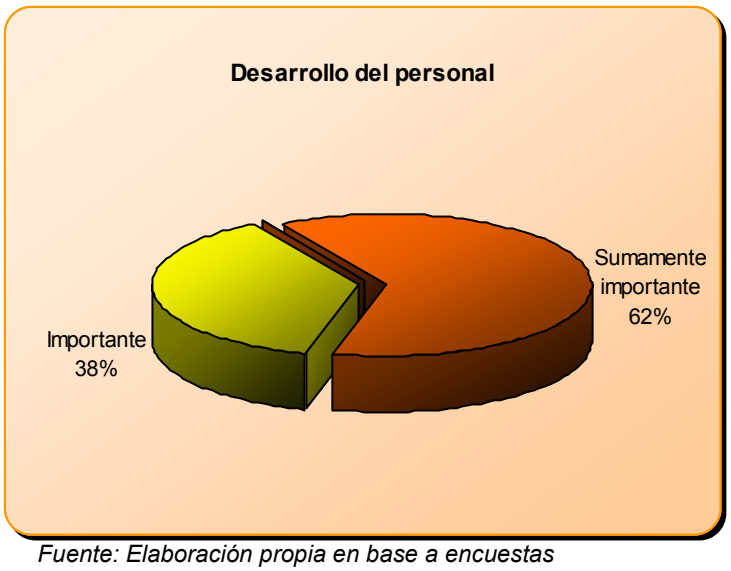


Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Como puede observarse, los encuestados se orientaron a destacar la relevancia de este criterio, ubicándolo dentro de los más destacados a la hora de definir el modelo de gestión de la organización.

Entre los comentarios adicionales recibidos se mencionó el déficit que suele observarse en la aplicación de este criterio, en concordancia con lo sostenido en la presente tesis.

Desarrollo del Personal:



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Conforme los resultados, deviene en otros de los factores relevantes a la hora de implementar el modelo de gestión, dado que, tal cual lo sostiene Campero Cárdenas[42] *"…la transformación institucional del sector público difícilmente va a concretarse si en paralelo no se desarrollan las capacidades humanas respectivas, ya que las personas deben cambiar sus habilidades, sus conocimientos, sus talentos y tener una disposición muy particular para asumir los cambios … las agendas de las reformas del sector público debe apuntar, entre otras cosas, hacia la mejora de la administración, al desarrollo de los que trabajan en el seno del gobierno para mejorar el desempeño en el conjunto de los organismos públicos…"*

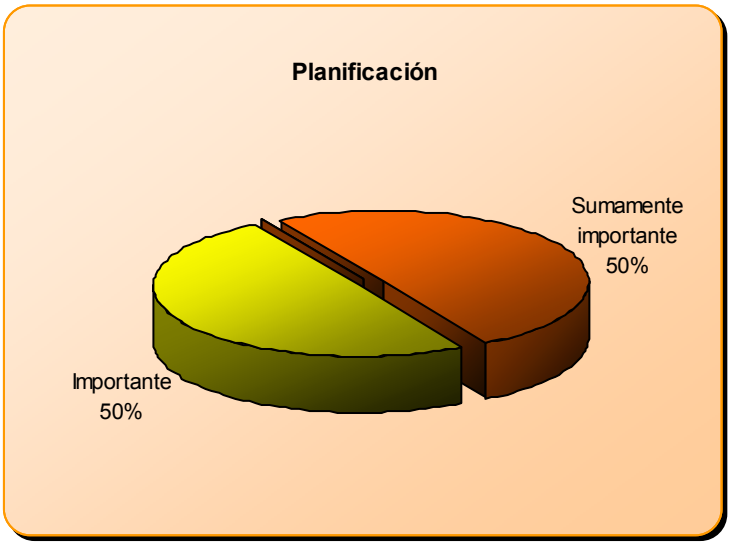
Información y Análisis:

[42] Ob Cit. Pág. 20

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Como puede observarse, el resultado de las encuestas se orienta a sostener que el análisis de la información y de los datos recopilados también es destacado –tal vez en menor medida relativa que los restantes analizados- ya que lo que no se mide no se controla, y lo que no se controla no se puede mejorar.

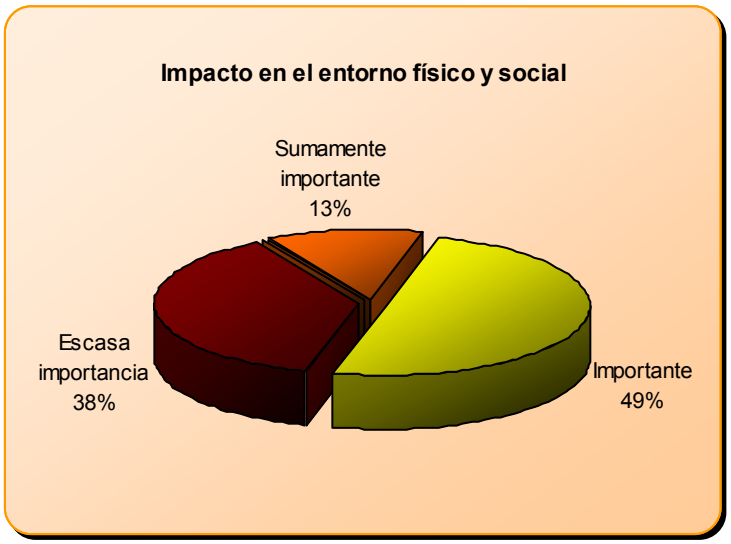
Planificación:



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

El gráfico precedente exhibe una relevancia relativamente alta del criterio en cuestión, en atención que resulta uno de los primeros pasos a desarrollar en el camino de la implementación del modelo de gestión.

Impacto en el entorno físico y social:



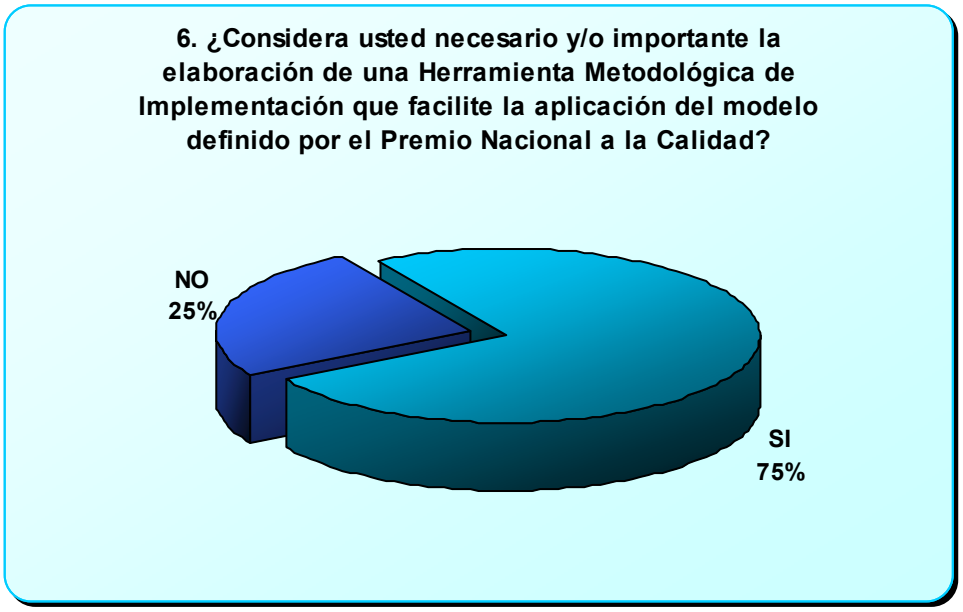
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Conforme los resultados de las encuestas, éste resulta el criterio con menor relevancia relativa dado que deviene de la correcta aplicación de los antes analizados. Se puede entender que, conforme a una correcta Planificación basada en un preciso entendimiento de las necesidades y expectativas del ciudadano/cliente, contando con un buen Liderazgo directivo y personal capacitado, sumado a un correcto sistema de información y medición de la gestión, los resultados en el entorno físico y social deben manifestarse espontáneamente como consecuencia de la aplicación de las premisas expuestas.

Continuando con las consultas efectuadas, se les preguntó a los encuestados, en su carácter de evaluadores del Premio Nacional a la Calidad, su opinión respecto de cuáles consideran que son los aspectos más difíciles de evaluar. En tal sentido, tratándose de una pregunta abierta, sorprende la cantidad de respuestas recibidas orientadas en torno de las dudas que surgen respecto de la sustentabilidad del modelo de gestión implementado ante los cambios (frecuentes) de los líderes de cada organización.

Los encuestados sostienen como punto débil la falta de continuidad de los funcionarios en su gestión, ya que al cambiar la Alta Dirección de las instituciones en la mayoría de los casos se abandona el modelo de gestión.

Como corolario de las preguntas efectuadas en el marco de la encuesta de opinión promovida, se consultó a los encuestados respecto de la necesidad de una herramienta metodológica de implementación. En tal sentido, el gráfico a continuación exhibe un resumen de las respuestas:



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Conforme los resultados expuestos, se puede afirmar que existe consenso en sostener la necesidad de una Herramienta Metodológica de Implementación que facilite la aplicación del modelo de gestión definido por las bases el Premio Nacional a la Calidad.

Dicho desarrollo pretende constituirse en el aporte de la presente tesis al conocimiento en la materia, dado que no existe a la fecha tal herramienta para el modelo de gestión de la excelencia propuesto.

Al respecto, cabe señalar que tanto el modelo EFQM a la Excelencia como aquel propuesto por FUNDIBEQ a nivel Iberoamericano, poseen una metodología de implementación consensuada e institucionalizada, la cuál puede consultarse a través de sus páginas web respectivas.

La propuesta, en definitiva, consiste en adaptar las premisas generales de las metodologías antes citadas al modelo de gestión promovido por el Premio Nacional a la Calidad de la República Argentina, a efectos de facilitar la

aplicación de los lineamientos teóricos definidos en toda organización pública argentina.

En el siguiente capítulo se desarrolla la metodología propuesta.

5 METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN

El presente capítulo pretende facilitar la implementación del Modelo del Premio Nacional a la Calidad en los Organismos Públicos Argentinos, para que indaguen en las necesidades y expectativas de sus clientes –tanto internos como externos-; realicen un diagnóstico de su situación reconociendo sus puntos fuertes y sus áreas de mejora, de manera que el proceso de la autoevaluación constituya un instrumento esencial para la mejora de los servicios públicos orientados a los ciudadanos.

Antes de avanzar con el procedimiento es menester destacar que el sistema de gestión propuesto en la presente tesis de ninguna manera se contrapone a la misión y funciones que cada organismo público cumple. Por el contrario, la incorporación de la visión del cliente/ciudadano en el modelo de gestión organizacional se efectúa dentro del marco del objeto institucional que cumple y por el cuál existe, sumando la opinión de los usuarios finales de los bienes y/o servicios producidos a las actividades de planificación estratégica y ejecución operativa.

5.1 Procedimiento Lógico de Implementación

El siguiente listado establece la secuencia lógica de etapas que deben sucederse para lograr la exitosa implementación del sistema de gestión de la calidad propuesto:

1) *Consenso político:* Los titulares de la organización deben prestar un amplio respaldo al proyecto para llevar adelante la implementación. A tal evento, la Alta Dirección del organismo debe establecer la Política de Calidad Institucional comunicándola a todos los integrantes de la Institución; y sustentar el poder de liderazgo de los encargados de la implementación (Comité de Calidad – Grupos de Evaluación) a través la delegación de sus facultades, siendo una variable clave para el éxito del proyecto.

2) *Relevamiento de las necesidades y expectativas del cliente/ciudadano:* Una vez obtenida la venia política al proyecto se requiere la evaluación de los requerimientos que impone el cliente. Para tal efecto, resulta necesario en una primera instancia definir quién es el cliente de la organización, del área y/o del sector donde se desea implementar el sistema de gestión. Para llevar adelante esta etapa resulta útil la realización de encuestas de opinión de usuarios y clientes, así como también entrevistas para conocer al cliente/ciudadano.

3) *Análisis de situación de la organización:* Reúne las actividades de análisis interno y autoevaluación de la organización para conocer la situación de la organización al momento cero y posteriormente, a través de la planificación estratégica y diagramación operativa, teniendo en cuenta los lineamientos surgidos del relevamiento de necesidades y expectativas del cliente, definir los programas de acción y mejora a implementar. Para llevar adelante esta etapa se utilizan las herramientas descriptas en el Anexo III de la presente tesis.

4) *Programa de mejoras:* Surge del cotejo de resultados de las etapas anteriores y se constituye en la operativización de la planificación estratégica a través de la definición de las actividades a realizar para lograr el objetivo de satisfacción de necesidades y expectativas planteadas.

5) *Evaluación de resultados e informe de retroalimentación:* El último paso de esta secuencia es el análisis y revisión de los resultados obtenidos y la elaboración de un documento que identifique los logros alcanzados en la gestión de la calidad y las oportunidades de mejora que se presentan.

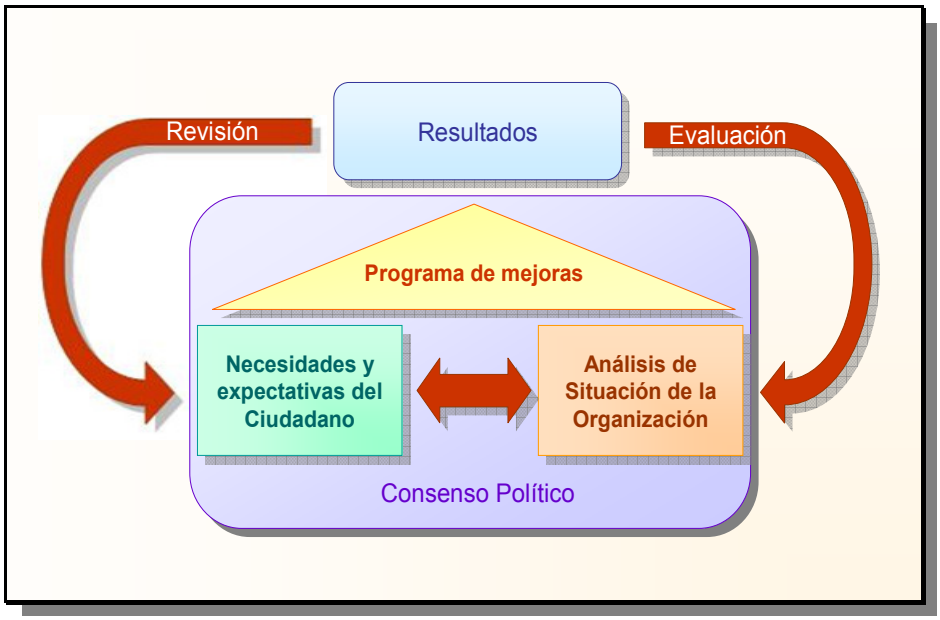
5.1.1 Esquema de implementación

El núcleo del modelo parte de la base del consenso político institucional bajo el cuál se desarrolla y mejora el sistema de gestión interno de la organización en el marco de la Política de Calidad definida.

Desde su faz operativa se produce una confrontación entre los resultados del relevamiento de las necesidades y expectativas del cliente/ciudadano y el análisis de situación de la organización (procesos y metodologías de trabajo vigentes), confrontación de la cuál surgirán los planes y programas de mejora, todo ello bajo el amparo de la Política de Calidad definida por la Alta Dirección.

Los resultados obtenidos en la gestión dan cuenta del nivel de calidad alcanzado, y sirven de marco de referencia para la revisión de las necesidades y expectativas del cliente/ciudadano, así como también para la evaluación de la situación de la organización, iterando el proceso descripto.

De esta manera, el esquema de implementación del modelo propuesto queda articulado conforme se exhibe el siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración propia

5.2 Actividades de Implementación

A continuación se detallan las actividades básicas que deden seguirse para la implementación del Modelo de Gestión, agrupadas conforme a la secuencia lógica de etapas descriptas anteriormente.

El presente proceso de implementación se basa en los lineamientos generales expuestos en la Guía de Autoevaluación para la Administración Pública[43] elaborada por el Ministerio de Administraciones Públicas de España, adaptado a los criterios del modelo del Premio Nacional a la Calidad – Sector Público – de la República Argentina y al procedimiento lógico de implementación propuesto.

5.2.1 Consenso político

- **Compromiso y liderazgo de los responsables de la organización**. En la aplicación del Modelo de Gestión de la Calidad debe contarse con una implicación visible de los directivos de la organización y un liderazgo efectivo para la autoevaluación y la mejora continua. La organización que desee implementar el modelo de gestión propuesto ha de estar convencida de que su utilización será beneficiosa para todos sus grupos de interés y para ella misma. Es preciso que sus responsables sean los que lideren todo el proceso e involucren al personal de la organización.

- **Definición de la Política de Calidad Institucional**. La Alta Dirección debe concebir y manifestar formalmente sus intenciones globales y orientación de la organización relativas a la calidad. La Política de Calidad definida formalmente resulta un instrumento útil para la comunicación de la estrategia de calidad definida por la cúpula directiva a todos los miembros de la organización.

[43] "Guía de Autoevaluación para la Administración Pública – Modelo EFQM de Excelencia", Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid, España, Año 2006

- **Creación del Comité de Calidad**. Debe existir un equipo facilitador del proceso, integrado por miembros de la propia organización designados por su equipo directivo. El equipo facilitador puede estar asistido por órganos especializados del Ministerio u organización matriz de la que dependa.

- **Constitución del Grupo o Grupos de Evaluación**. Con las personas designadas al efecto por el Comité de Calidad ha de formarse un grupo o grupos de evaluación (según se estime conveniente), al que han de incorporarse siempre algunos directivos de la organización. Los integrantes de este grupo o grupos serán quienes reciban la formación específica y efectúen la autoevaluación inicial.

- **Comunicación e inducción del personal**. En esta fase se debe efectuar una sensibilización del personal con el fin de que asuma el nuevo papel de la Administración Pública como conjunto de organizaciones al servicio de los ciudadanos y la sociedad. Para ello, se los formará en gestión de calidad, se le hará comprender la necesidad de conocer las opiniones y las percepciones de los usuarios de sus servicios, de las personas que integran la organización y de la sociedad en general. La omisión de esta fase puede conducir, en la práctica, a una notoria pérdida de la eficacia en el logro de los objetivos perseguidos y a desvirtuar los resultados de la autoevaluación.

5.2.2 Relevamiento de las necesidades y expectativas del cliente/ciudadano

- **Identificación y segmentación de los clientes.** Para conocer las necesidades y expectativas del cliente/ciudadano es necesario identificarlo previamente, vale decir cuál o cuáles son los clientes a los que debe satisfacer la organización, y clasificarlos por grupos (etarios, género, etc.) para una mejor atención de las necesidades particulares de cada uno.

- **Relevamiento de necesidades y expectativas.** El siguiente paso consiste en recabar la opinión del cliente/ciudadano. Dicha actividad puede desarrollarse a través de encuestas a usuarios, listas de correo, buzón de sugerencia o cualquier otro medio idóneo que permita obtener la visión del usuario respecto al servicio ofrecido.

- **Recopilación y análisis de la información.** Una vez obtenida la opinión de los clientes/ciudadanos se debe procesar la información de manera tal que resulte útil para el análisis y la correspondiente comparación respecto de los resultados que surjan del Análisis de Situación.

5.2.3 Análisis de Situación

- **Información y Formación**. Con carácter previo a la formación específica del grupo o grupos que realicen la autoevaluación, es preciso llevar a cabo una serie de acciones formativas o informativas generales para que todo el personal comprenda las bases de la gestión de calidad y, en concreto, la finalidad y utilidades del modelo de gestión propuesto en las bases del Premio Nacional a la Calidad – Sector Público – de la República Argentina.

  Por su parte, el plan de formación específico, estará dirigido al grupo o grupos de evaluación antes mencionados y estará centrado en la autoevaluación y sus procedimientos. Esta formación se ha de completar con un entrenamiento práctico en la realización de ejercicios de autoevaluación, así como en la utilización de herramientas para la calidad, ya que es probable que algunos miembros de estos grupos formen parte también de los equipos de mejora que se contemplan posteriormente. Esta formación específica no debe ser considerada como algo superpuesto o ajeno a los planes de formación que tenga establecidos la organización, por tanto, debe integrarse a los mencionados.

Esta etapa resulta fundamental para el éxito del proceso. Ha de insistirse en ella cuanto sea necesario y debe contener un entrenamiento intenso en formas de autoevaluarse y en cómo llevar a cabo las acciones prácticas de recogida de la información a utilizar durante la autoevaluación.

- **Realización de una autoevaluación**. El propósito de la autoevaluación es el análisis regular, por las propias organizaciones, de sus procesos y resultados de gestión para identificar los puntos fuertes y las deficiencias y determinar los oportunos planes de mejora.

  La autoevaluación debe formar parte del sistema de gestión de las organizaciones que la componen, ya que constituye una herramienta vital para la mejora continua de sus servicios y, para hacer posible la mejora continua de éstos, es preciso conocer la situación de las unidades que los prestan.

  A pesar de que las dimensiones o cometidos de las diversas organizaciones públicas puedan ser diferentes, siempre es posible identificar una serie de elementos comunes a todas ellas. Así, para cada una de las organizaciones existe un ámbito propio de competencias, un presupuesto asignado, el personal que presta allí sus servicios está vinculado con la organización a través de una relación de puestos de trabajo o similar, los directivos o responsables de la organización están bien definidos, es posible determinar a quiénes va destinado el trabajo que allí se realiza y las actividades se desarrollan en un centro de trabajo con unas instalaciones identificadas.

  El motivo principal por el que se autoevalúa una organización según un modelo de excelencia debe ser el de instalarse en un proceso de mejora continua. No obstante, el proceso de autoevaluación es sólo un diagnóstico que no consigue por sí mismo mejorar el ámbito evaluado.

  La autoevaluación ofrece un diagnóstico exhaustivo, como imagen instantánea del estado de la organización en un momento determinado,

mostrando una serie de puntos fuertes (lo que se está gestionando de modo adecuado), áreas de mejora (las que son susceptibles de mejorar) y una puntuación. Nada cambiará en la organización si no se actúa con las oportunas acciones correctoras. Por lo tanto, el final del proceso se alcanza cuando las áreas de mejora detectadas se traducen en proyectos de mejora, se implantan y se revisan controlando su progreso y su eficacia.

La autoevaluación no puede ser algo aislado, sino que debe formar parte integrante del propio proceso general de planificación de cada organización.

Es importante tener presente que, aun cuando se trate de la primera autoevaluación, ésta ha de ser completa y abarcar todos los criterios del Modelo. En autoevaluaciones posteriores, y si la organización tiene madurez para ello, resulta recomendable efectuar la autoevaluación de una forma más profunda.

Partiendo de la información obtenida como resultado de la autoevaluación, es preciso elaborar una relación de puntos fuertes y de áreas de mejora, en coherencia con los resultados de puntuación que se vayan obteniendo, de modo que el informe de autoevaluación deberá incluir, junto al perfil de la organización, los puntos fuertes y las áreas de mejora identificados, así como una relación de las evidencias en las que se ha apoyado la autoevaluación.

5.2.4 Programa de mejoras

- **Determinación de las áreas de mejora prioritarias**. Una vez realizado el ejercicio de autoevaluación, y contrastados los resultados con los obtenidos del relevamiento de las necesidades y expectativas del ciudadano, normalmente surgirá un gran número de áreas de mejora, desde las que para ser abordadas exigirían una decisión de los máximos responsables de la propia organización o incluso de otros órganos

superiores de la Administración, a aquéllas que sólo necesitan soluciones específicas que están en manos de los directivos y de los principales niveles operativos de la organización. Esa gran cantidad de áreas de mejora hace que sean inabarcables, lo que puede resultar desmotivador si se pretenden acometer en su conjunto.

En consecuencia, lo aconsejable es que el Comité de Calidad defina los criterios para determinar las áreas de mejora críticas, es decir, aquellas que resultan cruciales para la organización y sobre las que se pueden acometer los planes de mejora que produzcan un cambio positivo y esperado y que se dirigirán a la corrección de los elementos negativos más relevantes, así como aquellas otras que, sin tener un carácter relevante, permitan la obtención de rápidos resultados con esfuerzo mínimo. Estas últimas producen automáticamente pequeños logros que hacen ver de modo fácil las ventajas del ejercicio de autoevaluación, motivando a continuar con las mejoras de mayor calado.

En su conjunto, la determinación de áreas de mejora comporta un ejercicio de establecimiento de prioridades de actuación, según la naturaleza de las actividades o servicios que se presten en la organización. Los criterios para orientar este proceso pueden ser muy variados y, generalmente, serán distintos de una organización a otra.

Un procedimiento útil para esta tarea consiste en construir una matriz en uno de cuyos ejes figuren los criterios de selección y en el otro las diferentes áreas de mejora identificadas. Asignando puntuaciones a éstas frente a cada uno de los criterios resulta fácil establecer una ordenación jerárquica de todas las áreas según la valoración total de cada una de ellas. Finalmente es preciso relacionar esta ordenación de áreas con las puntuaciones otorgadas en la autoevaluación para extraer así la lista de áreas prioritarias.

- **Elaboración de los planes de mejora**. Una vez establecidas las áreas prioritarias, hay que traducirlas en un plan o planes de mejora. En este sentido, el Comité de Calidad, previa aprobación del equipo directivo de

la organización, designará cuantos Equipos de Mejora (en general constituido por los mismos miembros de los Grupos de Evaluación) sean necesarios para diseñar los correspondientes proyectos de mejora, estableciendo los objetivos a conseguir, las actividades a desarrollar, el calendario de realización, las personas responsables, los recursos que han de ser movilizados y los procedimientos de seguimiento o evaluación. El conjunto de proyectos constituirá el plan de mejora de la organización.

- **Ejecución y seguimiento interno de los planes de mejora aprobados**. Todos los proyectos deben estar sometidos durante su desarrollo a un control interno de progreso, que se efectuará mediante la verificación de la ejecución de actividades, plazos, indicadores de resultados, etc. La organización conservará los registros que evidencien la implantación de los proyectos de mejora y los controles de proceso realizados.

5.2.5 Evaluación de resultados e informe de retroalimentación

- **Comprobación de resultados obtenidos y realización de una nueva autoevaluación**. El paso octavo supone el cierre del ciclo. Tras el control de progreso debe hacerse una revisión global de todo el proceso. En función de los resultados obtenidos frente a los objetivos de mejora planificados, debe decidirse si es necesario reconsiderar el plan desarrollado.

  En cualquier caso, cuando se haya ejecutado el plan de mejora, la organización debería someterse a una nueva autoevaluación. En esta ocasión se buscará un mayor rigor en su desarrollo. La pretensión es que, a la hora de repetir la autoevaluación en el periodo que se considere conveniente (puede ser al cabo de un año o dos, según proceda), se hayan subsanado las deficiencias (áreas de mejora) detectadas anteriormente. Inevitablemente surgirán nuevas áreas de mejora que se convertirán nuevamente en planes y proyectos concretos, pero no se

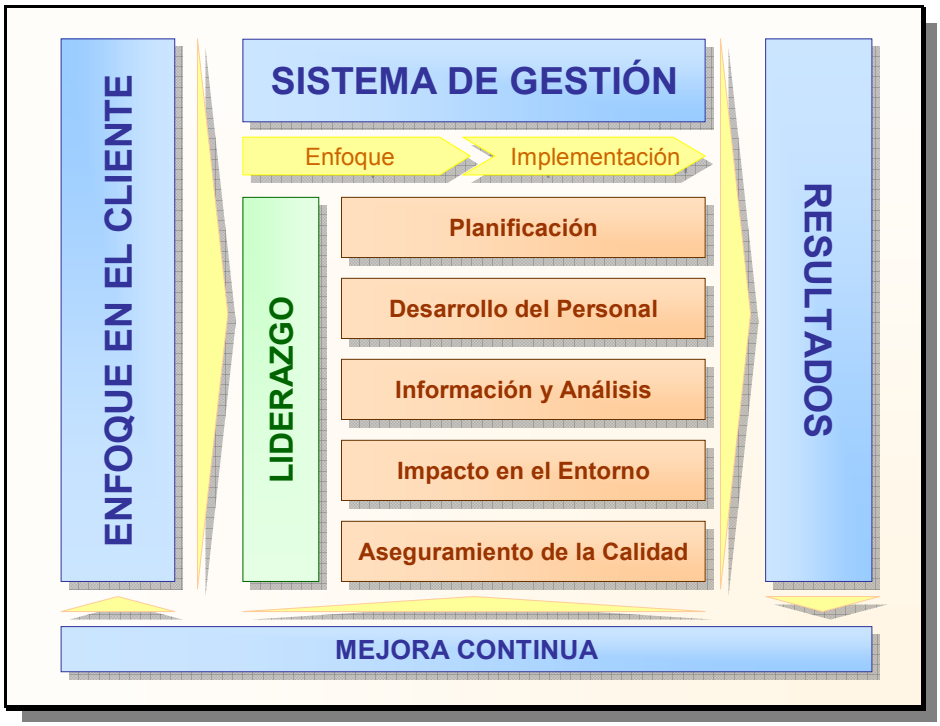
deberían reproducir las deficiencias ya detectadas en anteriores ejercicios. Si esto fuera así, los planes de mejora no habrían dado su fruto.

Las autoevaluaciones sucesivas permitirán ver el progreso de la organización y los resultados que se han conseguido. A partir de cada nueva autoevaluación se determinarán otros planes de mejora para la organización, de suerte que ésta se instale en un ciclo de mejora permanente.

- **Renovación de todo el proceso global de gestión**. La información extraída de las autoevaluaciones debe conectarse con los datos procedentes de otras fuentes (por ejemplo, Cuadro de Mando Integral o datos de seguimiento del cumplimiento de los compromisos de la Carta de Servicios) a fin de posibilitar la elaboración de un plan estratégico que defina las políticas, estrategias, procesos, objetivos y planes operativos de toda la organización. De esta forma, la organización adopta la gestión de calidad como enfoque de su actuación, las personas se involucran en la mejora continua y se emprende el camino hacia la Excelencia.

5.3 Estructura de criterios

Conforme el procedimiento planteado, el gráfico a continuación expone una nueva estructura a la cuál deben ajustarse los criterios subyacentes en el modelo de gestión propuesto por las bases del Premio Nacional a la Calidad:



Fuente: Elaboración propia

La propuesta se articula en cuatro etapas bien definidas: La primera de ellas consiste en el relevamiento de las necesidades y expectativas del cliente/ciudadano.

En función a los resultados de ese relevamiento y sus conclusiones de ese análisis se procede al desarrollo de la segunda etapa: el desarrollo de un Sistema de Gestión acorde a las necesidades y expectativas del cliente/ciudadano. Para ello, cobra vital relevancia la existencia de un liderazgo operativo comprometido con el proyecto de implementación que articule los restantes componentes/criterios del modelo en función a las premisas establecidas por el cliente/ciudadano.

Una vez desarrollado el sistema de gestión (enfoque) y puesto en práctica a través de programas de mejora (implementación) que contemplen los criterios enunciados en el modelo de gestión propuesto, se procede a la última etapa: la evaluación de los Resultados obtenidos y su correspondiente retroalimentación a través de un programa de mejora continua.

6 CONCLUSIONES

Los Organismos Públicos Argentinos se encuentran inmersos en una realidad marcada por el incremento de las demandas sociales. Prueba de ello son los niveles de pobreza e indigencia que alcanzan a 5,5 y 1,5 millones de personas respectivamente según cifras del INDEC[44], las cuáles se incrementan a 14 millones de personas por debajo de la línea de pobreza según estimaciones privadas. A esto podemos sumarle la opinión de los Ministros de Salud de la Ciudad de Buenos Aires, Jorge Lemus, y de la Provincia de Buenos Aires, Claudio Zin, quienes coinciden en sostener que *"el sistema de salud se encuentra sobredemandado"*[45].

Ante esta realidad, las instituciones han adoptado históricamente la postura de incrementar sus presupuestos para atender esa mayor demanda. Dan cuenta de ello las estadísticas elaboradas por la CEPAL[46], que marcan del incremento del gasto público en Salud –medido como porcentaje del PBI- que se elevó de un 0,3 en el año 1970 a un 4,9 en el año 2000. Del mismo modo, el gasto público en Educación se incrementó de un 1,5 en el año 1970 a un 4,7 para el año 2000. El gasto de consumo total público, medido en dólares constantes del año 2000, se incrementó un 90% entre los años 1990 y 2007.

Esta solución propuesta por los Organismos Públicos no ha logrado revertir la tendencia histórica, en gran medida explicada por *"la limitada acción que desarrollan los organismos administrativos que se circunscriben al acto de gastar sin realizar actividades de Evaluación y Control y la falta de instrumentos que incentiven a los administradores para la obtención de resultados coherentes con los compromisos políticos"*[47].

Existe un consenso generalizado entre destacados autores a nivel nacional e internacional[48], así como también funcionarios públicos del ámbito local y

[44] Instituto Nacional de Estadísticas y Censo – www.indec.gob.ar
[45] Diarios "Noticias urbanas" del 30-06-2009 y "La Nueva Provincia" del 11-06-2009 respectivamente.
[46] Comisión Económica para América Latina y el Caribe – www.eclac.org
[47] Comisión de Sistemas y Procesos Presupuestarios - XXXIV Seminario Internacional de Presupuesto Público – Panamá – Año 2007
[48] Ver Capítulo III "Marco Teórico" – Inciso 1: "La Eficiencia en las Organizaciones"

público en general[49], que dan cuenta de las deficiencias en materia de gestión que presentan las instituciones públicas. El funcionamiento del sector público basado en el modelo burocrático de organización ha desarrollado una serie de disfunciones que tienen como principal resultado la falta de adaptación de las organizaciones públicas al contexto socioeconómico actual

Estas disfunciones derivan, en términos de David Osborne y Ted Gaebler en la necesidad de una "*Reinvención del Gobierno*" con el objeto de cambiar la cultura administrativa del gasto, del monopolio, de la burocracia y del ciudadano-servidor por la cultura de la conciencia del costo, de la competencia, de la flexibilidad y del ciudadano-cliente. En definitiva se trata de una adecuación de los servicios públicos a las necesidades del ciudadano, con un grado satisfactorio de calidad en la prestación de los mismos procurando un equilibrio entre el costo y la calidad.

En tal sentido, la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad se convierte en la solución a la problemática planteada, ya que se trata de una filosofía gerencial consistente en un enfoque sistemático para el establecimiento de los objetivos de una organización, que parte de la planificación de dichos objetivos teniendo en cuenta las necesidades y expectativas del cliente/ciudadano.

Relevados los principales Modelos de Gestión de la Calidad ampliamente difundidos a nivel mundial, tal como se manifestara en el Capítulo IV: "Análisis de Situación", Inciso 2: "Análisis comparativo de los modelos", se puede concluir que los mismos presentan más características similares que factores diferenciales entre sí.

Todos presentan un enfoque orientado a la satisfacción del cliente, basado en un liderazgo efectivo y en la mejora continua de los procesos internos; y utilizan un enfoque lógico de implementación análogo, basado en el ciclo Planificar – Hacer – Controlar – Actuar ideado por Shewart y operativizado por Deming, con algunas variantes entre sí.

[49] Ver Capítulo IV: "Análisis de Situación", Inciso 4: "Análisis de Encuestas de Opinión"

Las diferencias que pueden señalarse radican en la actividad a la cuál se encuentra orientado cada uno. El modelo Deming del Japón, el más antiguo de todos, se encuentra orientado a la actividad industrial principalmente. Los modelos Malcolm Baldrige, EFQM e Iberoamericano se encuentran destinados a la actividad empresarial, brindando una especial atención a lo que a Resultados se refiere. Los modelos EFQM e Iberoamericano son cuasi-idénticos dado que el segundo se basa en el primero. Ambos presentan una guía referencial de autoevaluación que facilita el proceso de implementación de los mismos.

El modelo propuesto por las bases del Premio Nacional a la Calidad – Sector Público – de la República Argentina es el único de los observados específicamente diseñado para organismos públicos. Asimismo, en base a los resultados de las encuestas elaboradas en el marco de la presente tesis[50], es opinión de los referentes consultados de distintos organismos públicos nacionales que el modelo se encuentra correctamente articulado en función de las particularidades que presentan las instituciones argentinas.

A lo dicho es de agregar que sus criterios receptan el grado de maduración de la cultura de la calidad de nuestro país, priorizando aquellos aspectos vinculados al desarrollo interno de la organización por sobre los resultados; además de permitir la obtención de una distinción de público reconocimiento a nivel nacional.

Por tanto, este último modelo resulta el más adecuado para atender la problemática de las deficiencias de gestión que presentan los Organismos Públicos Argentinos.

La secuencia lógica de etapas que deben sucederse para lograr la exitosa implementación del sistema de gestión de la calidad propuesto son las siguientes[51]:

- **Consenso político**: Los titulares de la organización deben prestar un amplio respaldo al proyecto. A tal evento, la Alta Dirección del

[50] Ver Capítulo IV: "Análisis de Situación", Inciso 4: "Análisis de Encuestas de Opinión"
[51] En el Capítulo V: "Metodología de Implementación" se presenta un desarrollo pormenorizado de las actividades que integran la presente secuencia lógica de etapas.

organismo debe establecer la Política de Calidad Institucional comunicándola a todos los integrantes de la Institución.

- **Relevamiento de las necesidades y expectativas del cliente/ciudadano**: Para tal evento resulta necesario en una primera instancia definir quién es el cliente de la organización, del área y/o del sector para luego relevar sus necesidades y expectativas a través de encuestas de opinión, entrevistas, buzón de sugerencias u otras herramientas de recolección de datos conforme las que se enuncian en el Anexo III de la presente tesis.

- **Análisis de situación de la organización**: Análisis interno y autoevaluación de la organización para conocer la situación de la organización. Para llevar adelante esta etapa se utilizan las herramientas descriptas en los Anexos III y IV de la presente tesis.

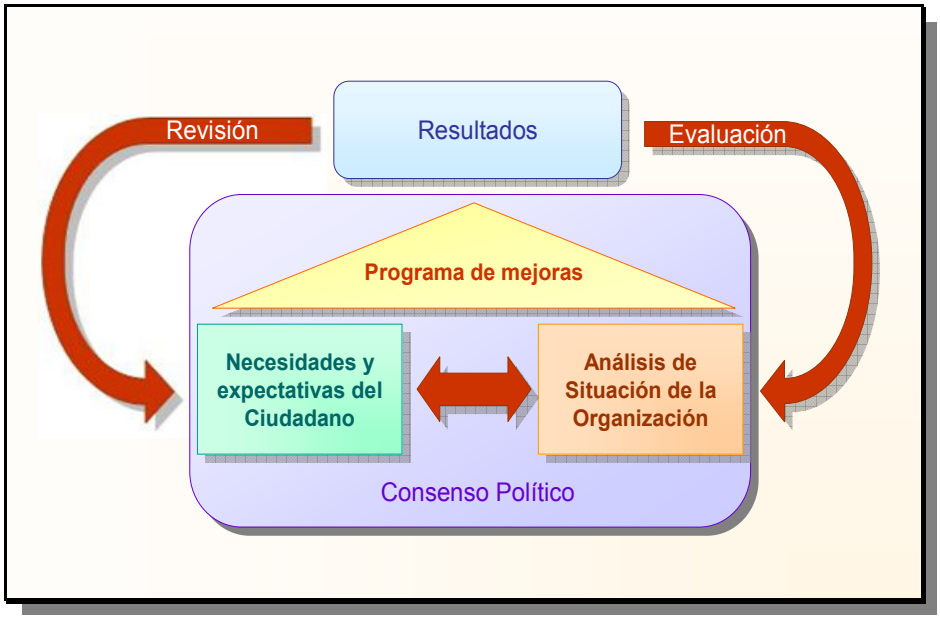
- **Programa de mejoras**: Producto del cotejo entre el relevamiento de la opinión del ciudadano y los resultados de la autoevaluación organizacional se definen las actividades a realizar para lograr el objetivo de satisfacción de necesidades y expectativas planteadas.

- **Evaluación de resultados e informe de retroalimentación**: Análisis y revisión de los resultados obtenidos y elaboración de un documento que identifique los logros alcanzados en la gestión de la calidad y las oportunidades de mejora que se presentan.

Metodológicamente, el núcleo del modelo parte de la base del consenso político institucional bajo el cuál se desarrolla y mejora el sistema de gestión interno de la organización en el marco de la Política de Calidad definida.

Desde su faz operativa se produce una confrontación entre los resultados del relevamiento de las necesidades y expectativas del cliente/ciudadano y el análisis de situación de la organización (procesos y metodologías de trabajo vigentes), de la cuál surgen los planes y programas de mejora.

Los resultados obtenidos en la gestión dan cuenta del nivel de calidad alcanzado, y sirven de marco de referencia para la revisión de las necesidades y expectativas del cliente/ciudadano, así como también para la evaluación de la situación de la organización, iterando el proceso descripto.



Fuente: Elaboración propia

A efectos de facilitar la implementación, en el Anexo IV se presenta una Guía Referencial de Autoevaluación basada en las premisas del modelo propuesto en las bases del Premio Nacional a la Calidad – Sector Público – de la República Argentina.

7 RECOMENDACIONES

A la hora de implementar el Sistema de Gestión de la Calidad en una Institución Pública resulta necesario tener presentes una serie de aspectos básicos que recorren transversalmente todo el procedimiento y que se constituyen en factores de éxito del proyecto:

- Los directivos deben liderar el proceso de implementación, mostrándose como referentes con su ejemplo y favorecer constantemente la motivación de las personas.

- La comunicación dentro de la organización debe fluir siempre de manera óptima, tanto en sentido vertical (arriba y abajo conforme la estructura jerárquica de la organización) como horizontal (relación interdisciplinaria entre distintas áreas y estructuras de la organización).

- La organización debe priorizar el uso de datos y hechos por sobre apreciaciones subjetivas. Estos hechos y datos deben obtenerse en forma empírica y documental, con relativa facilidad y periodicidad adecuada.

- Es fundamental la identificación y análisis de los procesos clave de la organización. El establecimiento de prioridades permite hacer foco en las principales actividades que requieren intervención preferencial y evita la desmotivación cuando la autoevaluación parece negativa por presentar demasiadas áreas de mejora.

- El uso de las herramientas detalladas en el inciso 1.2 del Anexo III "Herramientas para el análisis y resolución de problemas" de la presente tesis facilita la identificación de aquellas áreas de mejora esenciales para el desarrollo de la organización. Estas herramientas resaltan también aquellos puntos fuertes de la organización que deban mantenerse y procedimientos que deban mejorarse.

- Los planes de mejora no deben elaborarse independientemente sino que deben ajustarse a las prioridades de la organización, formando parte de la planificación operativa y estando contempladas por la planificación estratégica. Es necesario coordinar los proyectos de mejora e integrarlos en un plan global, asignando las responsabilidades precisas y oportunas.

- Se debe establecer un sistema de reconocimiento a los esfuerzos y logros de las personas y equipos que contribuyen a la mejora de la organización. Este sistema facilita el éxito de la gestión del cambio promovida.

- La evolución del sistema de gestión de la calida debe revisarse con regularidad, procurando la revisión de las necesidades y expectativas de cliente/ciudadano y su vinculación con los resultados de las autoevaluación, al igual que la concordancia de los programas de mejora con la planificación de la organización. Todo el proceso ha de estar sujeto a revisión periódica y a ciclos de mejora continua, aplicándose las medidas que oportunamente correspondan.

- La mejora continua debe convertirse en un proceso permanente a través de la participación de todas las personas de la organización involucradas en la gestión del cambio.

Asimismo, en líneas generales se recomienda la generación e instauración de una "Cultura de la Calidad" en la organización, a efectos de asegurar la continuidad de las buenas prácticas en materia de gestión incluso con posterioridad a la finalización del mandato de las autoridades que promovieron la implementación del modelo de calidad, situación que se observa con bastante frecuencia en los organismos sensibles a los cambios políticos.

Conforme surge de las encuestas realizadas en el marco de la presente tesis, es opinión concurrente de los evaluadores consultados *"…la dificultad que reside en la falta de continuidad en la gestión, ya que al cambiar la Alta*

Dirección de las instituciones en la mayoría de los casos se abandona el modelo de gestión…" En tal sentido, esta recomendación planteada se encuentra en sintonía con el criterio 6 del modelo que versa respecto del aseguramiento de la calidad.

ANEXO I: GLOSARIO DE TÉRMINOS Y PRINCIPIOS UTILIZADOS

- ***Definición de Términos Utilizados***[52]

Alta Dirección: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

Acción Correctiva: Acción tomada para eliminar las causas de un desvío o no conformidad con lo establecido en la planificación o los procedimientos, de un defecto o de cualquier otra situación indeseable existente para evitar su repetición.

Acción Preventiva: Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad, de un defecto o de cualquier otra situación indeseable potencial, con el fin de evitar que se produzca.

Acreditación: Certificación realizada por un organismo reconocido de la capacidad, objetividad, competencia e integridad de una agencia, servicio, o individuo para certificar el cumplimiento de una Norma.

Amenazas: Todo aquello que conspira o puede conspirar, para evitar o limitar el cumplimiento de la misión y objetivos de la institución.

Aprendizaje Institucional: Es el proceso mediante el cual el Equipo de dirección modifica los supuestos hondamente arraigados, las generalizaciones y las imágenes que influyen sobre el modo de comprender el mundo, el medio en que se desempeña y el actuar de la institución.

Aseguramiento de la Calidad: Conjunto de actividades preestablecidas y sistemáticas, que son aplicadas en el marco del sistema de la calidad y que son

[52] Extraídos del "Glosario Iberoamericano de Términos", Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, Año 2005 y del "Manual del Evaluador", Subsecretaría de la Gestión Pública, Argentina, Año 2005

necesarias para dar confianza adecuada de que una organización cumplirá con los requisitos para la calidad.

Auditoría de la Calidad: Examen sistemático e independiente con el fin de determinar si las actividades y los resultados relativos a la Calidad satisfacen las disposiciones preestablecidas, y si éstas disposiciones son aplicadas en forma efectiva y son apropiadas para alcanzar los objetivos.

Benchmarking: Es la medición y comparación continua de los procesos de una organización con respecto a los de otras organizaciones exitosas nacionales o internacionales publicas o privadas, para obtener información que ayude a promover acciones de mejora en sus resultados.

Calidad: La totalidad de las características de los bienes o servicios que confieren a los mismos la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas de sus usuarios internos y externos, ciudadanos o usuarios.

Cliente: Persona u organización que recibe un bien o un servicio producido por una organización. En el ámbito del estado comprende a otros integrantes o sectores de la organización y a otras organizaciones del estado o privadas y a los contribuyentes, estudiantes, pacientes, usuarios o ciudadanos en general.

Cliente Externo: Persona u organización que recibe un producto o servicio y que no es parte de la organización que lo provee.

Cliente Interno: Integrante o área de la organización que reciben productos, servicios o información (Output) de otro integrante u área de la misma organización. Forma parte de la cadena proveedor- usuario en cualquier subproceso del proceso total.

Comité de Calidad: Cuerpo asesor integrado por los responsables de las principales áreas de la organización, encargado de evaluar periódicamente la evolución del sistema de calidad y revisar sus aspectos centrales.

Conformidad: Cumplimiento de requisitos especificados.

Control de la Calidad: Comprende las técnicas y actividades de carácter operativo que tienen por objeto controlar un proceso y eliminar las causas de funcionamiento no satisfactorios en todas las fases del ciclo de la calidad con el fin de obtener la mejor eficacia y cumplir los requisitos de Calidad establecidos de un producto o servicio.

Criterio: Es la definición del aspecto a evaluar y se corresponde con cada una de las practicas operativas de la Calidad.

Cultura Institucional: Son las costumbres, creencias, ritos, hitos o eventos determinantes, las formas de poder formal e informal y las relaciones entre las personas que caracterizan a una institución y la distinguen de otras.

Debilidades: Circunstancias que limitan o inhiben el éxito de una institución.

Defecto: No cumplimiento de un requisito o de una expectativa razonable, ligada a un uso previsto, incluyendo los relativos a la seguridad.

Desarrollo Sustentable: Es un concepto del desarrollo que encierra objetivos económicos, sociales y ecológicos y el mejoramiento de las expectativas de vida de las generaciones actuales y futuras. Implica el uso responsable de los recursos naturales.

Desempeño: Información comparativa sobre resultados finales de los procesos y servicios de la organización respecto a metas, estándares, resultados anteriores y de otras organizaciones.

Dirección Estratégica: Proceso mediante el cual el Equipo de Dirección crea la cultura organizacional y el sistema de liderazgo a través del establecimiento y alineamiento de valores, visión, misión y objetivos.

Efectividad: Compara los resultados de una actividad con aquello que se había planeado. La efectividad se puede referir a productos, insumos o relaciones.

Eficacia: Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Enfoque en el Cliente: Método de Gestión, basado en identificar y desplegar internamente los requisitos cuyo desarrollo satisface las necesidades y expectativas de los clientes, y en priorizar coherentemente los procesos de la organización que repercuten en su satisfacción.

Enfoque Preventivo: Enfoque que impide la ocurrencia de problemas a través de acciones planificadas.

Especificación: Documento que establece los requisitos que un producto o servicio debe cumplir.

Estrategia: Plan comprehensivo e integrador que tiende a garantizar que los objetivos de la organización se consigan utilizando para ello el conocimiento provisto por el sistema de información y del análisis de las fortalezas y debilidades de la organización y las oportunidades y amenazas del entorno.

Evaluación de la Calidad de la Organización: Examen sistemático del grado en que una entidad es capaz de alcanzar la calidad de sus procesos, productos y servicios.

Evidencia Objetiva: Información cuya veracidad puede demostrarse, basada en hechos y obtenida por observación, medición, ensayo u otros medios.

Excelencia: Es el ideal u horizonte hacia el que se avanza a través de la Mejora Continua de la Calidad.

Fortalezas: Características de una organización que favorecen su éxito.

Gestión de Calidad: Conjunto de las actividades de una organización determinadas por la política de calidad, sus objetivos y responsabilidades

asignadas a tal fin y desarrolladas mediante la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora continua (actividades de la función empresaria que determinan la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades, y que se implementan a través de la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento de la calidad, en el marco del sistema de la calidad).

Gestión de la Calidad Total: Forma de gestión centrada en la calidad basada en el compromiso y la participación de todos sus integrantes, y que apunta al éxito a largo plazo a través de la satisfacción de todos los integrantes del organismo y de la sociedad, sean o no usuarios directos de la organización (forma de gestión de un organismo centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros, y que apunta al éxito a largo plazo a través de la satisfacción del ciudadano y a proporcionar beneficios para todos los miembros del organismo y para la sociedad).

Gestión de Procesos: Conjunto de actividades mediante las cuales la organización identifica, opera, evalúa, asegura y mejora en forma continua sus procesos.

Gestión del Cambio: Parte de la gestión, empleada en aprovechar los cambios del entorno para el bien de la organización a través de la implementación de una "Cultura del Cambio".

Grado de Satisfacción del Cliente: Nivel que refleja la percepción del cliente sobre el índice en que se han cumplido sus requisitos.

Grupos de Mejora (Grupos de Evaluación): Órgano de participación en la mejora continua de la calidad, cuya misión es identificar, analizar y proponer soluciones a actividades o soluciones de trabajo potencialmente mejorables del propio trabajo o actividad.

> Nota 1: La actuación de los equipos de mejora se sustenta en el reconocimiento de que la calidad es competencia de todos y que quienes mejor conocen los procesos de trabajo son quienes los realizan diariamente.

Nota 2: Los equipos de mejora pueden estar constituidos por personas de diferentes unidades y perfiles profesionales, ya que lo que cuenta es el análisis que se realiza de sus propios procesos de trabajo y las propuestas que se logran para mejorar dichos procesos.

Implementar: Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc. para llevar algo a cabo

Indicador (Cualitativo, Cuantitativo): Es un valor (cuantitativo o cualitativo) de aquellas dimensiones críticas o variables que al compararlas con metas determinadas permite detectar en forma simple y gráfica, el resultado (interno y externo) obtenido en el proceso.

Informe de retroalimentación: Documento elaborado en base al análisis y revisión de los resultados obtenidos con el objeto de identificar los logros alcanzados y oportunidades de mejora.

Innovación: Transformación de ideas en hechos tangibles que producen cambio.

Iso 9000: Norma Internacionales de Estandarización sobre Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad desarrollado para ayudar a las empresas a documentar efectivamente los elementos a ser implementados para mantener un eficiente Sistema de Calidad. Los estándares no son específicos para ninguna industria, producto o servicio. Fueron desarrollados por la International Organization for Standardization (ISO), una agencia internacional especializada en estandarización compuesta por las organizaciones nacionales de estandarización de más de 91 países.

Ítem: Es el desagregado de cada área y representa los aspectos operativos concretos en cuanto a sistemas, procesos o métodos.

Liderazgo: Proceso de dirigir y orientar las actividades de los miembros en un grupo, influyendo en él para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas.

Manual de Calidad: Documento que enuncia la política de la calidad y que describe el sistema de la calidad de un organismo.

Medición: Procedimiento que proveen información numérica para cuantificar el desempeño de los procesos, servicios y productos.

Medidas e Indicadores: Información numérica que cuantifica dimensiones de ingreso, egreso y desempeño de procesos, productos, servicios y de la institución a través de índices e indicadores.

Mejora Continua: Proceso por el cual se busca el incremento permanente de la calidad de procesos, productos, servicios o características obtenido a través de pasos continuos y. sucesivos sin límite de tiempo.

Mejoramiento de la Calidad: Acciones emprendidas en todo el organismo con el fin de incrementar la efectividad y la eficiencia de las actividades y de los procesos para brindar beneficios adicionales al organismo y a sus usuarios.

Metas: Conjunto de requisitos detallados de actuación, cuantificados siempre que sea posible, aplicables a la organización o a partes de esta.

Método: Conjunto de procedimientos y recursos destinados a obtener un resultado.

Metodología Reactiva: Aquella que se orienta a corregir los problemas una vez que ellos ocurren.

Misión: Es una definición del propósito de la organización. Describe qué hace, para quién lo hace y cómo lo hace.

Modelo de Gestión de la Calidad: Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Nivel de Madurez: Medida de la capacidad de una organización para alcanzar resultados a través de su conocimiento y experiencias en la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Norma: Documento, establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que proporciona, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para actividades o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado.

> Nota: Las normas deberían estar basadas en resultados consolidados por la ciencia, la técnica y la experiencia y estar dirigidas a la promoción de un beneficio óptimo para la comunidad.

Objetivos: Fines que trata de alcanzar la organización a través de su misión.

Oportunidad: Tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían beneficiar a una organización en forma significativa.

Oportunidad de Mejora: Diferencia detectada en la organización, entre una situación real y una situación deseada. La oportunidad de mejora puede afectar a un proceso, producto, servicio, recurso, sistema, habilidad, competencia o área de la organización.

Organismo: Compañía, sociedad, firma, empresa o institución, o parte de éstas, pública o privada, que posee su propia estructura funcional y administrativa.

Organización: Responsabilidades, autoridades y relaciones, ordenadas según una estructura jerárquica, a través de la cual un organismo cumple sus funciones.

Organización sostenible: Es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general.

Parámetro: Dato o factor que se toma como necesario para analizar o valorar una situación.

Plan de la Calidad: Documento que enuncia las prácticas, los medios y la secuencia de las actividades ligadas a la calidad, ya sean específicas de un producto, proyecto o contrato particular.

Planificación de la Calidad: Actividades que establecen los objetivos y los requisitos para la calidad, así como los requisitos para la aplicación de los elementos del sistema de la calidad.

Planificación Estratégica: Es el proceso por el cual aquellas personas que guían una organización conciben su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar ese futuro en el marco de sus misión, visión y valores.

Planificación Operativa: Es el proceso por el cual aquellas personas responsables del nivel operativo conciben planes y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para apoyar las actividades principales.

Política: Declaración realizada por la organización de sus intenciones y principios con relación a un determinado tema que provee un marco para la acción y para establecer objetivos y metas respecto del mismo.

Política de Calidad: Orientaciones y objetivos generales de una organización concernientes a la calidad expresados formalmente por el Equipo de dirección y consensuados por todos los integrantes de la organización.

Política Integrada de Gestión: Directrices y objetivos generales de una organización, expresados formalmente por la alta dirección y relacionados con la gestión integrada de los sistemas.

Proactivo: Que se adelanta a los acontecimientos. Su impulsor a la acción es interno y no externo. Está enfocado a los objetivos y no a los procesos. Hace que las cosas mejoren y logra que salgan bien. Concepto opuesto: reactivo.

Procedimiento: Manera especificada de realizar una actividad.

Proceso: Actividad vinculada con el propósito de generar un producto o servicio. Es la serie de acciones interrelacionadas para convertir insumos en resultados. Los procesos involucran personas, máquinas, herramientas, técnicas y material en una serie sistemática de pasos o acciones. (Conjunto de recursos y actividades relacionadas entre sí que transforman elementos entrantes (input) en elementos salientes (output).

Proceso Crítico: Proceso que incide de manera significativa en los objetivos estratégicos y que es determinante para el éxito del negocio.

Proceso Principal: Aquel que tiene un alto impacto en el logro de los objetivos de la organización. Son los relacionados con la satisfacción del usuario externo y el logro de los objetivos estratégicos.

Procesos De Apoyo: Aquellos de índole logística. Son indispensables para obtener la calidad de los procesos de generación y distribución de servicios y productos que constituyen la actividad principal de la organización.

Productividad: Medida de la eficiencia en el uso de los recursos. Dada una relación o función de producción de un bien o servicio se entiende por productividad a la relación entre los productos o servicios generados y todos los insumos materiales o no, necesarios para su generación. La productividad depende de la tecnología, la organización, el comportamiento.

Producto: Resultado de actividades o de procesos. Son los bienes y servicios cuantificables o de esencia predominantemente cualitativo, que genera un organismo para contribuir con los objetivos de las políticas.

Programa de Mejora: Proceso sistemático de adecuación de la organización a las nuevas y cambiantes necesidades y expectativas de clientes y otras partes interesadas, realizada mediante la identificación de oportunidades de mejora, y la priorización y ejecución de proyectos de mejora.

Reactivo: Que espera que sucedan los acontecimientos para actuar. Su comportamiento está orientado a cumplir consignas y no a obtener resultados. Está enfocado en solucionar problemas emergentes. Concepto opuesto a proactivo.

Reconocimiento: Premio no material formal y periódico a los méritos adjudicados al personal.

Registro: Documento que provee evidencias objetivas de las actividades efectuadas o de los resultados obtenidos.
Responsabilidad Social: Conjunto de obligaciones legales y compromisos voluntarios y éticos, nacionales e internacionales con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la existencia, actividad y operación que las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. La Responsabilidad Social afecta a la propia gestión de las organizaciones, tanto en sus actividades productivas y comerciales, como en sus relaciones con los grupos de interés.

Responsabilidad Social: Conjunto de obligaciones legales y compromisos voluntarios y éticos, nacionales e internacionales con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la existencia, actividad y operación que las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. La Responsabilidad Social afecta a la propia gestión de las organizaciones, tanto en sus actividades productivas y comerciales, como en sus relaciones con los grupos de interés.

Salud Ocupacional: Relativo a protección de la salud y la prevención de la ocurrencia de enfermedades y accidentes en los empleados de una organización.

Satisfacción del Cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que han cumplido sus requisitos.

Servicio: Resultados generados por las actividades de una organización y sus integrantes destinados a satisfacer las necesidades de los ciudadanos (resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el usuario, y por actividades internas del proveedor, con el fin de responder a las necesidades del usuario).

Sistema de Gestión: Conjunto de la estructura de la organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión integrada de los sistemas.

Sistema de Información: sistema formado por todos los elementos necesarios para la detección rápida de oportunidades de mejora, control de procesos, problemas y deficiencias y los medios para suministrar evidencias objetivas de la conformidad en la exactitud en forma de registros. Provee un conjunto de datos estructurados de un modo conveniente para administrar una organización; es decir para planificar, gestionar, coordinar y controlar su desempeño.

Sistema de Calidad: Organización, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos necesarios cuyo objetivo es implementar la gestión de la calidad.

Sistema: Conjunto de unidades relacionadas entre sí que actúan conjuntamente como un todo para un fin particular.

Sistemático: De ejecución programada.

Sustentabilidad: Se logra cuando la satisfacción de las necesidades presentes no compromete la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Trazabilidad: Aptitud de reconstruir la historia, la utilización o la localización de un producto por medio de identificaciones registradas.

Validación: Confirmación por examen y aporte de evidencias objetivas de que los requisitos particulares para un uso específico previsto han sido satisfechos.

Valores: Filosofía y forma de ser de una organización que guían la conducta de sus miembros.

Verificación: Confirmación por examen y aporte de evidencias objetivas que los requisitos especificados han sido satisfechos.

Visión: Es una imagen idealizada del futuro deseable de la organización generada en forma consensuada por quienes la componen. La Visión plantea un desafío significativo y traza la orientación básica para enfrentar al mismo.

- ***Los 14 Principios de la Filosofía Deming***

I. Crear un propósito constante hacia la mejora de los productos y servicios (Kaizen = Mejoramiento continuo), asignando recursos para cubrir necesidades a largo plazo en vez de buscar rentabilidad a corto plazo.

II. Adoptar la nueva filosofía de la estabilidad económica rechazando permitir niveles normalmente aceptados de demoras, errores, materiales defectuosos y defectos de fabricación.

III. Eliminar la dependencia de inspecciones masivas solicitando pruebas estadísticas inherentes a la calidad en las funciones de fabricación y compras.

IV. Reducir el número de proveedores para un mismo ítem, eliminando a los que no califiquen al no aportar pruebas de calidad; o sea, terminar con la costumbre de adjudicar negocios sólo sobre la base del precio.

V. Búsqueda constante de problemas, existentes en el sistema a fin de mejorar los procesos permanentemente.

VI. Instituir la capacitación continua en el trabajo. Desarrollar e implementar planes de adiestramiento y mejora continua al personal.

VII. Concentrar la supervisión en ayudar al personal a desempeñar mejor su trabajo. Tomar medidas inmediatas en cuanto a imperfecciones, necesidades de mantenimiento, malas herramientas, u otras condiciones inadecuadas para la calidad.

VIII. Estimular la comunicación eficaz, de dos vías, y otros medios que eliminen temores en toda la organización y ayudar a las personas a trabajar juntas para servir los propósitos del sistema.

IX. Romper las barreras existentes entre los departamentos de la empresa estimulando trabajos en equipo, congregando esfuerzos de áreas diferentes: investigación, diseño, ventas y producción.

X. Eliminar el uso de objetivos numéricos, afiches y lemas en los cuales se pide nuevos niveles de productividad sin dar los métodos y proveer las herramientas y entrenamiento necesarios.

XI. Mejorar permanentemente la calidad y la productividad. Eliminar cuotas numéricas.

XII. Eliminar las barreras que le impiden al trabajador el derecho de sentirse orgulloso de su destreza.

XIII. Instituir un vigoroso programa de educación y automejora.

XIV. Definir el compromiso permanente de la alta gerencia con la calidad y productividad y su obligación de implementar todos estos principios.

ANEXO II: ENCUESTAS DE OPINIÓN

- ***Formulario Tipo – Evaluadores del Premio Nacional a la Calidad***

1. Indique con una "X" su nivel de concordancia respecto de las siguientes afirmaciones:

1a. Los Organismos Públicos Argentinos son eficientemente administrados.

Completamente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Completamente en desacuerdo	

1b. Los Organismos Públicos Argentinos pueden administrarse mejor que en la actualidad.

Completamente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Completamente en desacuerdo	

1c. Los Modelos de Gestión de la Calidad contribuyen al mejoramiento de la administración de los Organismos Públicos Argentinos.

Completamente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Completamente en desacuerdo	

2. Señale con una "X" las afirmaciones que considere correcta (puede ser más de una por pregunta).

2a. ¿Cuáles considera usted que son los beneficios de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad?

Mejorar la eficiencia de la gestión organizacional		Mejorar la imagen pública de la institución	
Reducir el gasto público		Obtener rédito político por parte de la alta dirección	
Fortalecer la cultura de la organización		Contar con una herramienta de comunicación de la estrategia	
Otro (Indicar):			

2b. ¿Cuáles considera usted que son los principales factores condicionantes a la hora de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad en un Organismo Público Argentino?

Existencia de estructuras rígidas y burocráticas		Mitos y ritos de la cultura organizacional imperante	
Consenso político necesario para el cambio		Preferencia institucional por el mantenimiento del "statu quo"	
Otro (Indicar):			

3. ¿Considera que el modelo de gestión propuesto en la bases del Premio Nacional a la Calidad – Sector Público – de la República Argentina se encuentra correctamente articulado en función a las particularidades que presentan los Organismos Públicos Argentinos?

SI		Fundamento	
NO			

4. Califique con valores de 1 a 4, siendo 1-"Sumamente Importante" y 4-"Sin Importancia", el nivel de relevancia de los Criterios enunciados a continuación, en el contexto del modelo de gestión propuesto por el Premio Nacional a la Calidad – Sector Público – de la República Argentina:

Liderazgo		Desarrollo del personal	
Enfoque en el cliente/ciudadano		Planificación	
Impacto en el entorno físico y social		Análisis de información y datos	

5. En su rol de evaluador del Premio Nacional a la Calidad – Sector Público – de la República Argentina ¿cuáles considera que son los aspectos más difíciles de evaluar? ¿Por qué?

6. ¿Considera usted necesario y/o importante la elaboración de una Herramienta Metodológica de Implementación que facilite la aplicación de las premisas propuestas en el modelo de organización definido por las bases del Premio Nacional a la Calidad – Sector Público – de nuestro país?

SI		Fundamento	
NO			

7. En aplicación del concepto de mejora continua, ¿qué cambios introduciría en las bases del Premio Nacional a la Calidad – Sector Público – de la República Argentina?

8. Comentarios

- ***Formulario Tipo – Implementadores del Premio Nacional a la Calidad***

1. Indique con una "X" su nivel de concordancia respecto de las siguientes afirmaciones:

1a. Los Organismos Públicos Argentinos son eficientemente administrados.

Completamente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Completamente en desacuerdo	

1b. Los Organismos Públicos Argentinos pueden administrarse mejor que en la actualidad.

Completamente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Completamente en desacuerdo	

1c. Los Modelos de Gestión de la Calidad contribuyen al mejoramiento de la administración de los Organismos Públicos Argentinos.

Completamente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Completamente en desacuerdo	

2. Señale con una "X" las afirmaciones que considere correcta (puede ser más de una por pregunta).

2a. ¿Cuáles considera usted que son los beneficios de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad?

Mejorar la eficiencia de la gestión organizacional		Mejorar la imagen pública de la institución	
Reducir el gasto público		Obtener rédito político por parte de la alta dirección	
Fortalecer la cultura de la organización		Contar con una herramienta de comunicación de la estrategia	
Otro (Indicar):			

2b. ¿Cuáles considera usted que son los principales factores condicionantes a la hora de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad en un Organismo Público Argentino?

Existencia de estructuras rígidas y burocráticas		Mitos y ritos de la cultura organizacional imperante	
Consenso político necesario para el cambio		Preferencia institucional por el mantenimiento del "statu quo"	
Otro (Indicar):			

3. A la hora de definir el modelo de gestión de la calidad a adoptar, ¿analizó distintas alternativas conforme los modelos internacionales existentes? (v.g. Malcolm Baldrige, EFQM, Fundibeq)

SI		Fundamento	
NO			

En caso afirmativo, indique brevemente las causas que motivaron la selección del Premio Nacional a la Calidad – Sector Público – de nuestro país.

4. Califique con valores de 1 a 4, siendo 1-"Sumamente Importante" y 4-"Sin Importancia", el nivel de relevancia de los Criterios enunciados a continuación, en el contexto del modelo de gestión propuesto por el Premio Nacional a la Calidad – Sector Público – de la República Argentina:

Liderazgo		Desarrollo del personal	
Enfoque en el cliente/ciudadano		Planificación	
Impacto en el entorno físico y social		Análisis de información y datos	

5. En base a su experiencia en la implementación del modelo propuesto por el Premio Nacional a la Calidad – Sector Público – de la República Argentina ¿cuáles considera que son los criterios más difíciles de adoptar? ¿Por qué?

6. ¿Considera usted necesario y/o importante la elaboración de una Herramienta Metodológica de Implementación que facilite la aplicación de las premisas propuestas en el modelo de organización definido por las bases del Premio Nacional a la Calidad – Sector Público – de nuestro país?

SI		Fundamento	
NO			

7. En aplicación del concepto de mejora continua, ¿qué cambios introduciría en las bases del Premio Nacional a la Calidad – Sector Público – de la República Argentina?

8. Comentarios

- ***Encuestados***

1. Mg. Gabriel Bordignon – Jefe de Departamento Planificación – ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS
2. Lic. Isabel Ríos – Jefe de División Desarrollo de Procesos – ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS
3. Lic. Andrea Ortiz Picasso – ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL
4. Lic. Vilma Encina – COMISIÓN NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR
5. Dra. Nilda Eliosoff – COMISIÓN NACIONAL DE ENERGÍA ATÓMICA
6. Ing. Alfredo Boscato – CONSULTOR INDEPENDIENTE
7. Ing. Eduardo Bello – EMPRESA PROVINCIAL DE LA ENERGÍA DE SANTA FE
8. Lic. Rodrigo Escudero – FUNDACIÓN GARRAHAM
9. Ing. Martín Rodríguez Carranza – INSTITUTO PROVINCIAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - JUJUY
10. Dr. Juan Alberto Casas – JUZGADO NACIONAL DE PRIMERA INSTANCIA EN LO CIVIL N° 74
11. Dr. Sergio Hemsani – SINDICATURA GENERAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES
12. Lic. Fernando Amad – SUBSECRETARÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA
13. Dr. Osvaldo Carvajal – UNIVERSIDAD DE CUYO
14. Lic. Adolfo Minich – UNIVERSIDAD DEL COMAHUE

ANEXO III: HERRAMIENTAS DE LA GESTION DE LA CALIDAD[53]

- ***Herramientas de medición y control***

En este grupo se sitúan las herramientas que se caracterizan por dar información para poder observar y seleccionar los problemas y así, poder actuar de forma que se incremente el grado de acierto en la resolución de problemas para poder optimizar los costes. Se han seleccionado 12 como las que más habitualmente son utilizadas en los sistemas de calidad estas son:

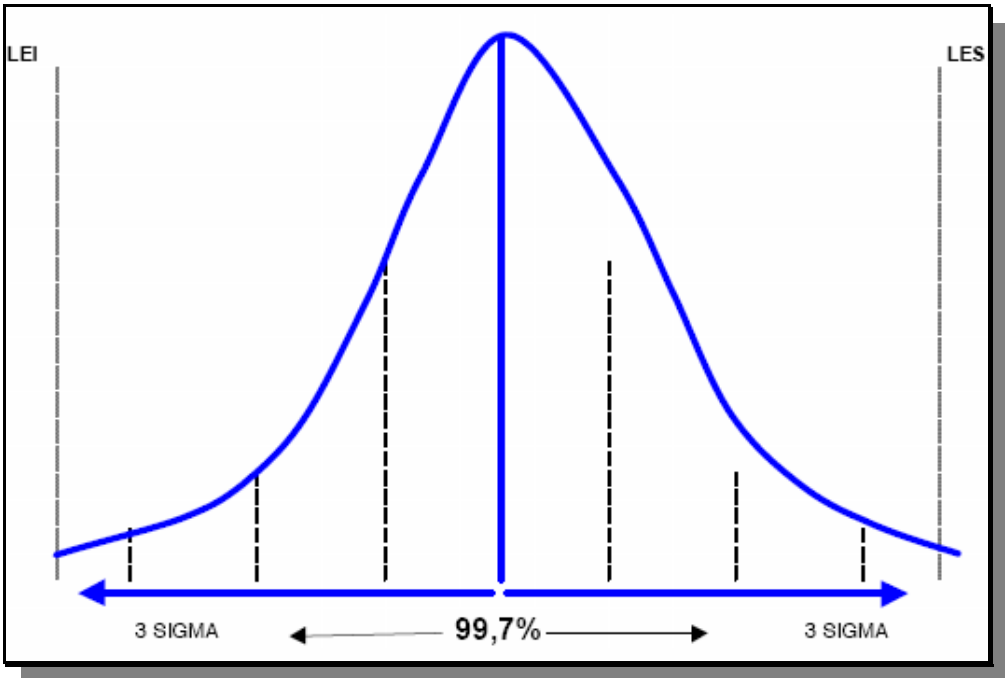
- **Gráficos de control**

Los gráficos de control son una herramienta para medir si el proceso relevado se encuentra dentro de los límites deseados. Su aplicación más frecuente se da en los procesos industriales, aunque son válidos para cualquier proceso en toda organización.

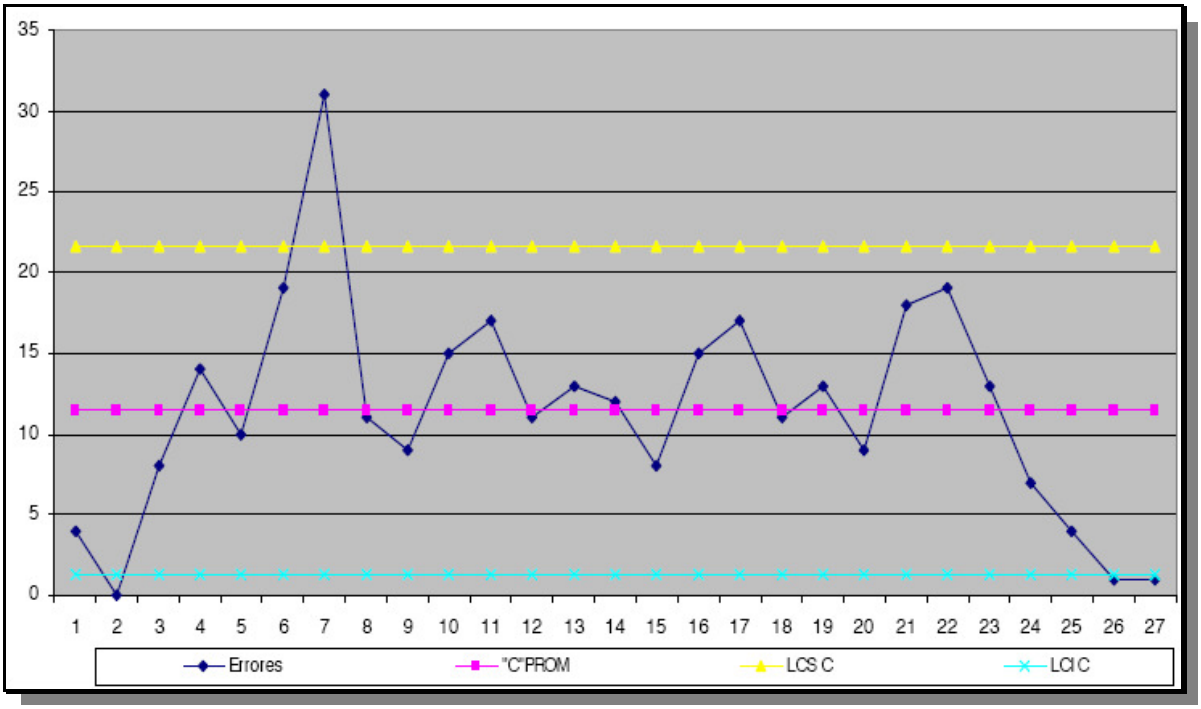
Se constituye a través de diagramas donde se van anotando los valores sucesivos de la característica de calidad que se está controlando. Permiten un control visual del proceso y suministran una base para la acción que servirá para que los responsables de la toma de decisiones actúen a partir de la información que revela dicho.

Para mayor especificidad, los gráficos de control se utilizan para conocer qué parte de variabilidad de un proceso es debida a variaciones aleatorias y qué parte a la existencia de sucesos o acciones individuales. Nos permitirá conocer si un proceso es estable o no.

[53] CLIMENT SERRANO, S.– "Los costes de calidad como estrategia empresarial" – www.cyta.com.ar



Los límites calculados estadísticamente nos indican el rango de variación de los promedios de datos individuales tomados del proceso, cuando esta variación es consecuencia sólo de la aleatoriedad del proceso. Por lo tanto, un proceso será estable cuando repita por sí mismo los resultados durante un período largo de tiempo.



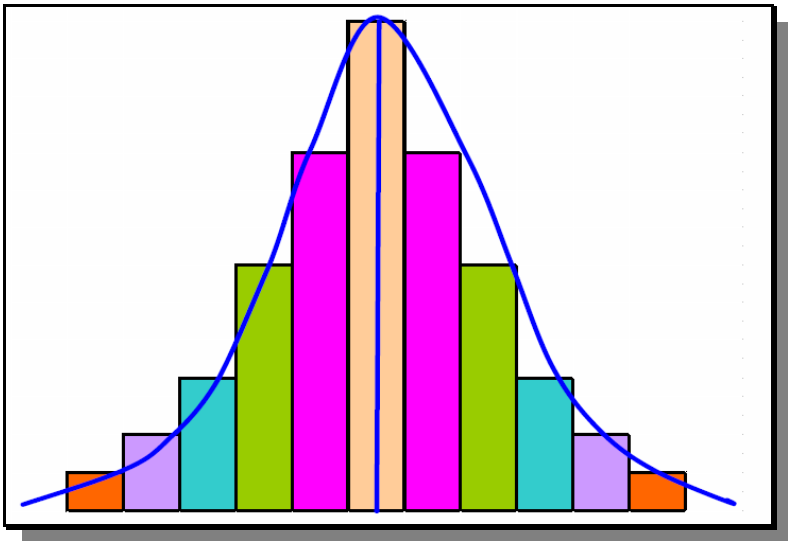
- **Hoja de recogida de datos**

La hoja de recogida de datos recopila la información necesaria para poder responder a las preguntas que se nos puedan plantear. Lo esencial de los datos es que el propósito esté claro y que los datos reflejen la verdad, siendo fáciles de recoger y de usar. Entre las funciones que se pueden utilizar podemos destacar las siguientes:

- Distribución de variables de los artículos producidos.
- Clasificación de artículos defectuosos.
- Localización de los defectos de las piezas.
- Causas de los defectos.
- Verificación de chequeo o tareas de mantenimiento.

- **Histograma**

El histograma es una representación gráfica de la variación de un conjunto de datos, que indica cómo se distribuyen los valores de una o varias características (variables) de los elementos de una muestra o población, obtenidos mediante un determinado proceso, mostrando el grado de variación del mismo. Se utiliza para la ordenación de datos y hechos que son utilizados en la medición de datos para poder seleccionar los problemas para su resolución y para la mejora de la calidad.

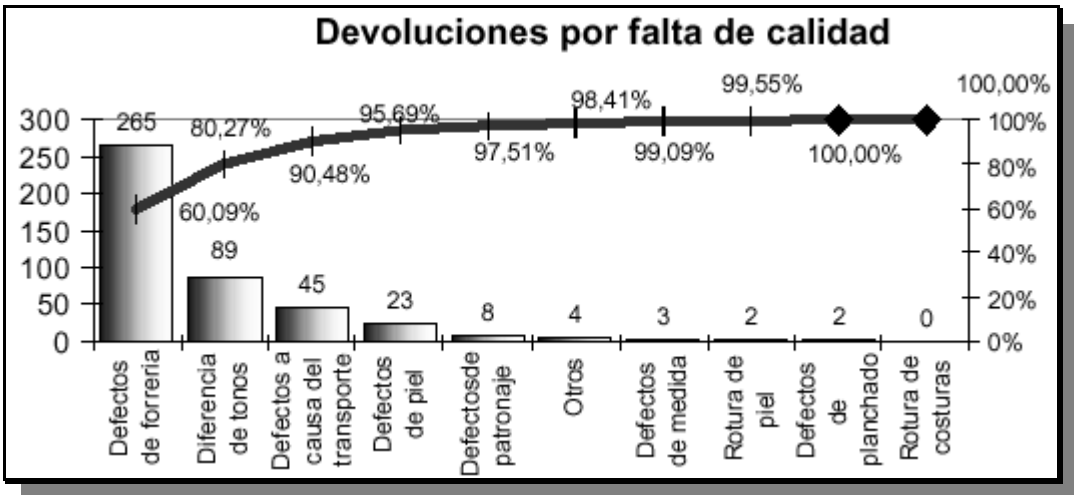


El histograma es como una radiografía del proceso en un momento determinado y puede suministrarnos varias características como:

- Media de los valores del mismo (centrado).
- Distribución de las medidas (distribución).
- Tipo de distribución (forma).
- Visión clara y efectiva de la variabilidad del sistema.
- Mostrar el resultado de un cambio de sistema.
- Identificar anormalidades examinando la forma.
- Comparar la variabilidad con los límites de especificación.

- **Diagrama de Pareto**

El Diagrama de Pareto es una representación gráfica de los datos obtenidos sobre un problema generalmente los resultados que se suelen obtener indican que el 80% de los problemas están ocasionados por un 20% de causas que los provocan. Es un histograma especial, en el cual las frecuencias de ciertos eventos aparecen ordenadas de mayor a menor.



Se lo suele utilizar para la selección y determinación de los problemas más importantes. También se utiliza para la implementación de la solución para conseguir el mayor nivel de mejora con el menor esfuerzo posible, obteniendo un ahorro de costos considerable a partir de la planificación de la resolución de problemas.

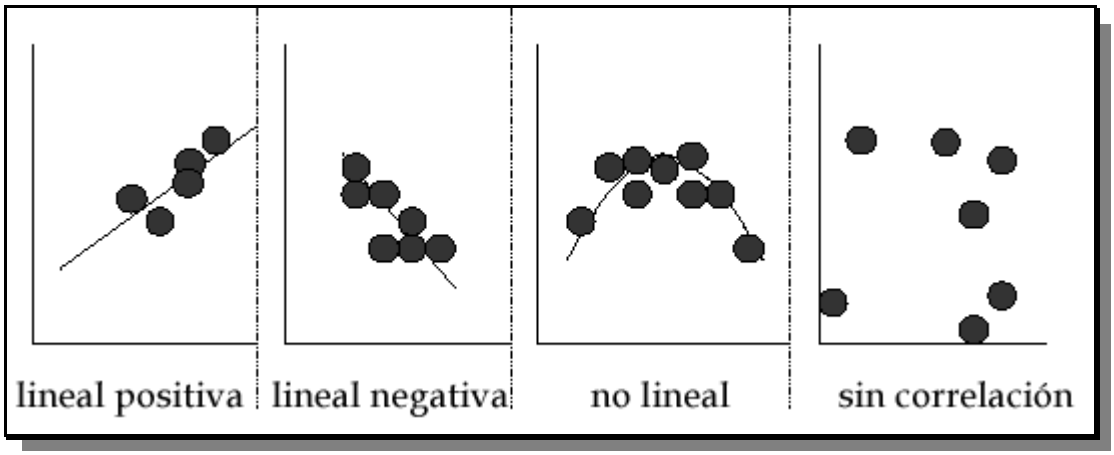
- **Diagrama de correlación**

El diagrama de correlación es una representación gráfica en un eje de coordenadas de los datos que se recogen sobre dos variables para poder estudiar si existe relación de causa efecto entre ellas.

Se utiliza para comprender si se encuentran vinculadas entre sí dos magnitudes y en qué medida. Sirve para verificar causas reales, definir y medir relaciones existentes entre dos variables. Se instrumentaliza en cuatro fases

Puede ser de cuatro tipos:

- De correlación positiva: al aumentar el valor de una variable, aumenta la de la otra.
- De correlación negativa: cuando aumenta una variable la otra disminuye.
- De correlación no lineal: la relación estadística entre las dos variables no está descrita por una recta.
- Sin correlación.



Esta herramienta es adecuada para sacar conclusiones de determinadas relaciones del tipo de causa–efecto.

- **La función de pérdida de Taguchi**

En los años ochenta el Dr. Taguchi (1979-1986) desarrolló en Japón un método para calcular las pérdidas de un producto de mala calidad. Su definición de calidad es: (evitar) la pérdida que un producto causa después de terminarlo. La Función de Pérdida la define como una combinación de métodos estadísticos y de ingeniería para conseguir rápidas mejoras en costes y calidad, mediante la optimización del diseño de los productos y sus procesos de fabricación.

Para Taguchi la pérdida:

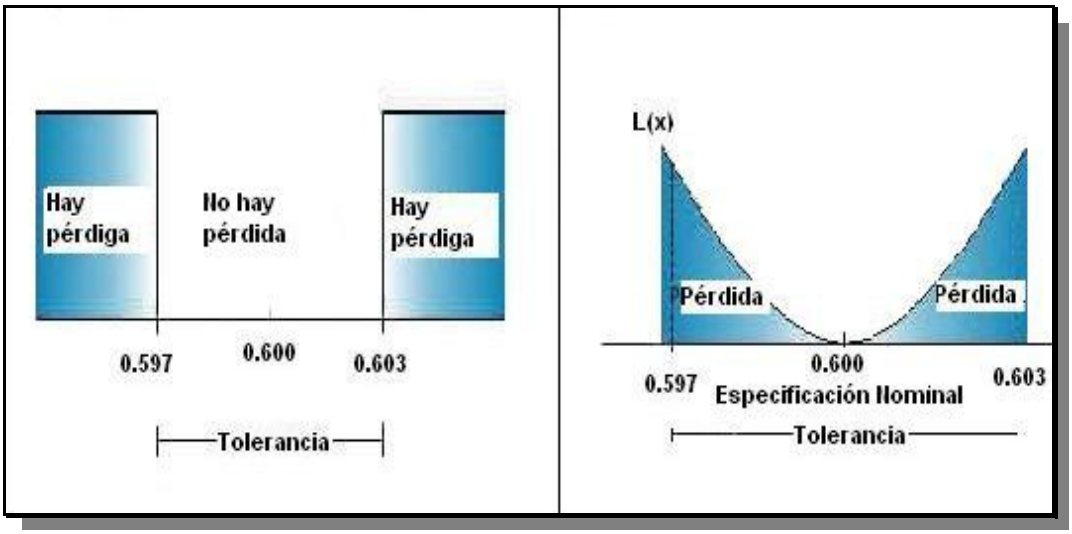
- Los costes incurridos por no cumplir el producto con las expectativas del cliente,
- Los costes por no cumplir el producto con las características de funcionamiento, y
- Los costes causados por los efectos peligrosos secundarios causados por el producto.

Muchas empresas quedan satisfechas cuando las características de calidad de un producto quedan dentro de las especificaciones. Se piensa que mientras estamos dentro de la tolerancia, no existen pérdidas asociadas.

Supongamos, que las especificaciones de un determinado producto son 0,600 ± 0,003. Taguchi define en su Función de Pérdida, como las características de un producto, a medida que se alejan de su objetivo, incrementan las pérdidas de acuerdo a una función parabólica.

Según Taguchi, mientras menor sea la variación con respecto al valor objetivo, mejor será la calidad. La pérdida aumenta, como función cuadrática, cuando uno se aleja más del valor objetivo.

La Función de Pérdida está representada por la siguiente ecuación: L(x) = k(x-T)2, donde L(x) es la función de pérdida, x es cualquier valor de la característica de la calidad, T el valor deseado y k una constante en relación con el valor del coste.



Ésta función es una herramienta para la ingeniería. El punto clave de su aplicación son los costes, que es necesario reducirlos a los mínimos, mediante un proceso de optimización, unido a una evolución de la fabricación, la justificación económica es la función de pérdida o como se conoce con su nombre en ingles Quality loss Function (QLF). Así, puede ser utilizado para determinar el coste de insatisfacción ocasionado por la producción de unidades que presentan desviaciones respecto al valor objetivo.

- **Hoja de registro de tiempo o métodos de control de tiempo**

Se trata simplemente de anotar en unas hojas de registro los datos de los tiempos de las distintas fases de los procesos, para compararlos con los parámetros establecidos. Sirve para el cálculo de tiempo empleado en la realización de tareas.

Uno de los factores más importantes es el cálculo del precio del incumplimiento. Las hojas de registro de tiempos facilitan esta labor. Como componentes de este factor se puede incorporar: el tiempo empleado por el departamento de calidad en detectar y corregir errores de registro y de codificación contable, el tiempo para la realización de los informes de seguridad, el tiempo de cualquier proceso de fabricación, el tiempo muerto en la cadena de producción, etc.

- **Estudios de precisión**

Se trata de la calibración de los instrumentos que se utilizan para la medición y comprobación de los productos fabricados.

Los estudios de precisión pueden permitir determinar los defectos e identificarlos correctamente de manera que nos muestre los costes de calidad que puede acarrear, separando las unidades defectuosas de las buenas, multiplicando el coste de las defectuosas por su valor y extrapolando su coste para calcular los costes de calidad.

Los sistemas de gestión de la calidad, deben incluir los procedimientos técnicos necesarios para garantizar que las decisiones de aceptación y rechazo de productos y procesos sean correctos, tras considerar la incertidumbre de los equipos de medida empleados.

Para que los usuarios puedan establecer procedimientos de aseguramiento de la calidad de sus mediciones, existen algunas normas ISO que es posible aplicar, algunas de ellas publicadas en español como las normas UNE. Entre éstas destacan la serie ISO 8322, partes 1 a 10, que presenta procedimientos para determinar la exactitud de utilización de los instrumentos de medida..

- **Encuestas o cuestionarios**

La encuesta es un método de recogida de información mediante preguntas realizadas de distintas formas a las personas que disponen de la información deseada. Herramienta por demás conocida que se puede utilizar para gran variedad de estudios, entre los cuales pueden ser para estimar los costes intangibles y satisfacción de los clientes.

La información es un elemento esencial para la toma de decisiones, y una buena información permite a los directores de empresas saber, prever, seguir y controlar.

- **Quejas o sugerencias**

Son unas hojas que están a disposición de los clientes para que manifiesten su quejas y su falta de satisfacción de los productos y o servicios adquiridos, de tal forma que lleguen a la dirección de la organización. Se trata de que el cliente que no esté satisfecho por un determinado producto, o por la prestación de un servicio, rellene un formulario en donde manifieste las causas de su disconformidad.

Aunque es una de las herramientas más implantada en todas las organizaciones, e incluso, es obligatorio su uso por parte de las autoridades para que la tengan al servicio de los clientes; sin embargo, no es una herramienta muy eficaz, ya que la mayor parte de clientes no se molestan en rellenar el formulario describiendo las causas que no les ha satisfecho el producto o servicio, sino más bien no compran el producto o no demandan más el servicio.

Hay algunas técnicas de incentivar esta herramienta como: el estimular económicamente a los clientes que las presente, líneas 0-800, etc. Un defecto de calidad es una oportunidad para convertir a la persona insatisfecha en el centro de atención de la organización por unos momentos.

Además, puede servir para poner en marcha la creatividad para rediseñar el producto o servicio, y resolver el motivo de la queja sorprendiendo al cliente y de esta forma fidelizándolo. Las quejas se deben de registrar todas, así como sus soluciones, de forma centralizada, formalizada y completa, de esta forma se enriquecerá la memoria corporativa.

- **Análisis de tendencias**

Consiste en confeccionar gráficos referentes a información diversa de la organización y comparar los niveles actuales con los del pasado. Su utilización muestra de forma gráfica una visualización general de las tendencias de las variables que se estudian. Los costes de cada uno de los grupos se pueden

separar por meses y cuantificar en euros tanto en valores absolutos como relativos como porcentajes respecto a variables directamente implicadas.

Como ejemplo de estas herramientas podemos citar la evolución de las ventas de la empresa, o de cada uno de los productos. Esta herramienta al estudiar a lo largo del tiempo la evolución de las ventas de un producto nos mostrara el ciclo de vida de mismo.

- **Evaluación 360º**

Se trata de conseguir información de una o de un grupo de personas, pero de forma extensiva, para poder determinar diferentes posibilidades de formación, de corrección de errores etc. Esta herramienta es utilizada cada vez más por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360º son las siguientes:

- Medir la eficacia del personal.
- Medir las competencias (conductas).
- Diseñar programas de desarrollo.

La evaluación de 360º pretende dar a los empleados una perspectiva de su cometido, lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, etc. Si bien, en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir la eficacia, para medir competencias y otras aplicaciones administrativas.

El propósito de aplicar la evaluación de 360º es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su cometido, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. Para que tenga éxito, se requiere el compromiso de la alta dirección y una formación adecuada de todos los involucrados en el proceso. En especial, es clave que el jefe del evaluado actúe no sólo como juez, sino también como formador. La evaluación de 360º tiene las siguientes ventajas e inconvenientes:

El sistema es más amplio, en el sentido de que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas. El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.

La calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad). La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se confabularon.

Complementa las iniciativas de administración de calidad total, al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos. Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.

Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una. Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

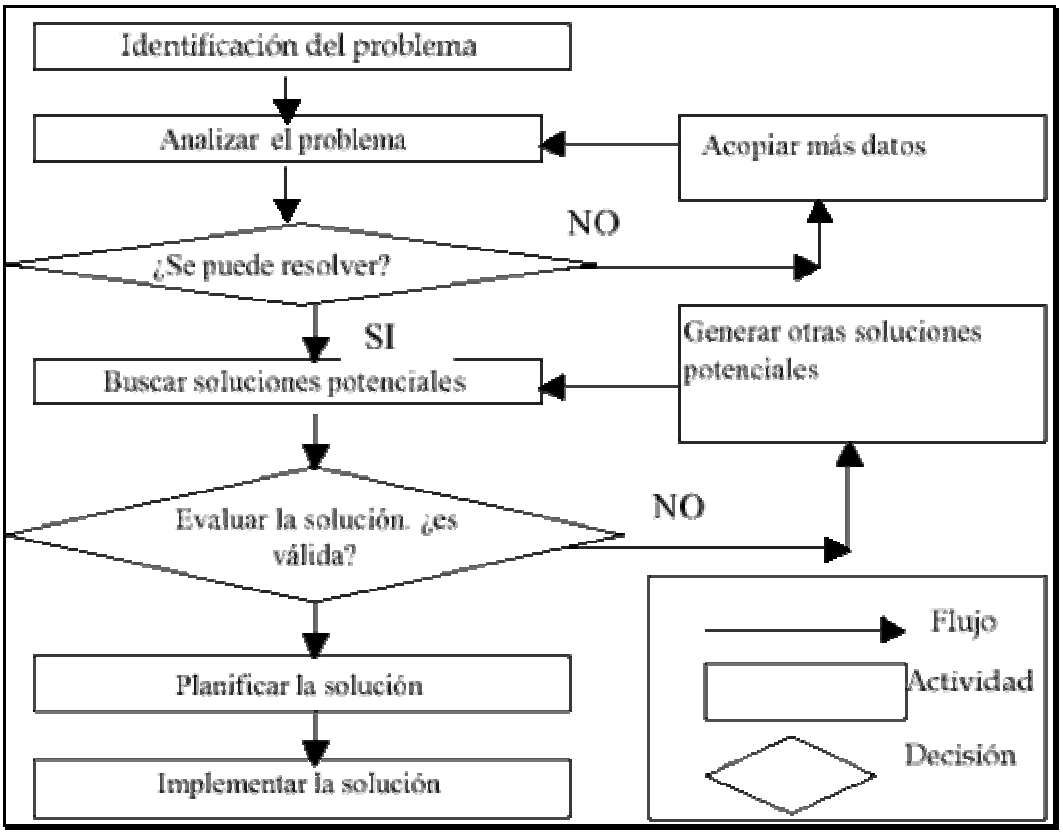
La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado. Los empleados pueden engañar al sistema dando evaluaciones no válidas.

- ***Herramientas para el análisis y resolución de problemas***

En la clasificación de este grupo de herramientas hemos escogido las herramientas que se utilizan para analizar y resolver los problemas una vez estos ya están identificados y tenemos información de su importancia, información tanto de su envergadura, de los costes de ocasiona etc. esta información se habrá obtenido mediante la utilización de las herramientas descriptas anteriormente.

- **Diagrama de flujo**

El Diagrama de flujo es una representación gráfica utilizada para mostrar la secuencia de pasos que se realizan para obtener un cierto resultado. Éste puede ser un proceso, un servicio, o bien una combinación de ambos. Consiste en la representación o descripción básica de un problema, que nos ayudará a entender el funcionamiento de un proceso antes de tomar una solución. Es una herramienta útil para examinar cómo se relacionan entre sí las distintas fases de un proceso.

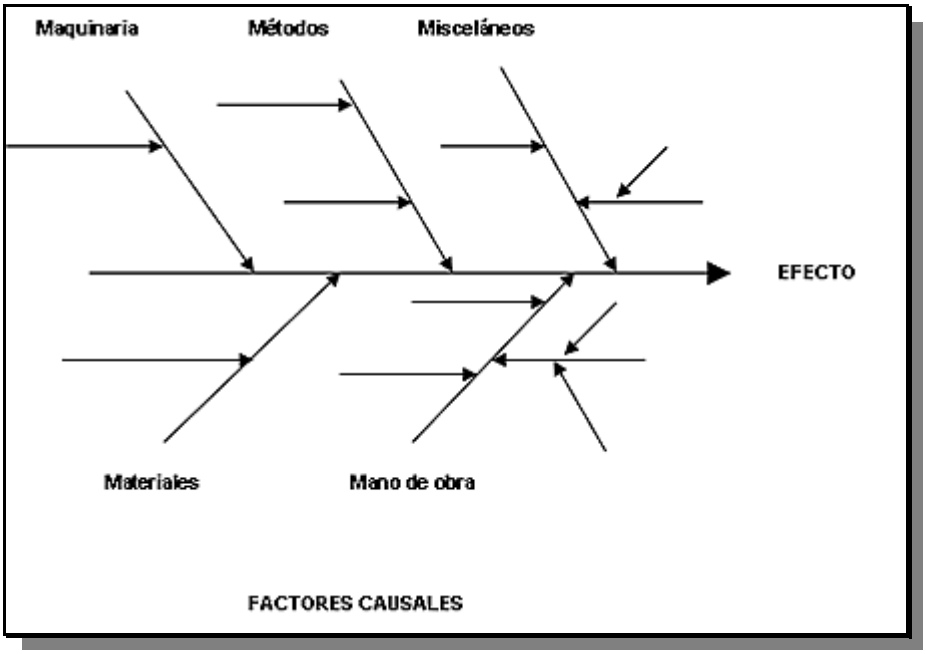


En el diagrama de flujo se utilizan símbolos fácilmente identificables para representar el tipo de proceso desarrollado en cada fase. Se utiliza cuando se necesita identificar el camino real que un producto o servicio sigue, a fin de identificar desviaciones. Los diagramas de flujo procuran una visión gráfica de los pasos requeridos en la obtención de un producto o en la prestación de un servicio, e identifican aquellos puntos de proceso que son críticos para el éxito del producto o servicio.

Esta herramienta permite una visualización completa del proceso y de sus posibles problemas, dando una imagen de conjunto que permite un análisis mucho más eficaz.

- **Diagrama causa efecto o Ishikawa (espina de pescado o árbol de causas)**

El diagrama de causa–efecto o Ishikawa (también conocido como espina de pescado, o árbol de causas) es una representación gráfica de las relaciones lógicas que existen entre las causas que producen el efecto definido. Permite visualizar, en una sola figura, todas las causas asociadas a una disfunción y sus posibles relaciones y permite analizar el encadenamiento de los acontecimientos.



Se utiliza entre otras motivos para: establecer un proceso por primera vez, aumentar la eficacia de un proceso, mejorar un bien o servicio, reducir o eliminar las deficiencias, modificar procedimientos o métodos de trabajo, identificar puntos débiles, guiar discusiones, dar soporte didáctico etc.

Para su aplicación se debe precisar el efecto de análisis, respondiendo a preguntas tales como: ¿quién?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde? y ¿cuánto? de diferentes problemas, tales como: ¿qué problema/defecto/ineficiencia

tenemos?, ¿dónde se sitúa?, ¿quién es la persona o grupo implicado en él?, ¿cuándo ha aparecido por primera vez?, etc. Para encontrar las posibles causas se puede utilizar el brainstorming. Posteriormente se deben de subdividir las causas en familias a través de elementos comunes, siguiendo alguno de los siguientes criterios:

- Las 5M: Se consideran 5 familias (métodos, máquinas, materiales, mano de obra y medio ambiente).
- Fases del proceso: relaciona las causas con cada fase del proceso y se reparten las causas probables.
- Causas encadenadas: se identifican cuáles, entre las causas probables consideradas, constituyen "racimos de causas".

Esta herramienta permite combinar varias herramientas y obtener unos análisis mucho más pormenorizados de los distintos problemas, así, por ejemplo en cada una de las familias de las causas se puede utilizar un análisis de Pareto para cuantificar la importancia de las mismas.

- **Matriz de criterios**

La matriz de criterios consiste en una matriz de doble entrada, por medio de la cual se obtiene la solución más idónea al problema que se quiere resolver. Sirve para reducir la subjetividad cuando se desea determinar cuál de las soluciones previstas se ajusta más a los criterios prefijados.

En las filas se sitúan las soluciones que tenemos previstas y en las columnas los criterios bajo los cuales nos queremos regir. Entre estos criterios podemos citar algunos más generales tales: como: rapidez, fiabilidad, sencillez, coste, efectividad, etc.

- **Análisis FODA**

El análisis FODA es un acrónimo cuyas letras significan: F fortalezas intrínsecas de la organización (por ejemplo una política de mercado clara, una filosofía de trabajo propia de la empresa); O oportunidades externas, (por

ejemplo del mercado); D debilidades (por ejemplo falta de comunicación entre áreas de una misma empresa); y A amenazas externas a la organización (por ejemplo la situación político-económica de un país).

Está considerada como una valiosa herramienta para formular la estrategia de unidad de negocio. Koontz y Weihrich lo definen como: "una estructura conceptual para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización."

Su confección requiere la determinación de los puntos fuertes y débiles de la empresa y de las oportunidades y amenazas del entorno, estos aspectos se pueden agrupar en una doble clasificación: factores externos y factores internos.

Los factores externos afectan a la empresa en su funcionamiento. Se trata de identificar los factores exógenos que configuran el entorno de la organización y que les pueden afectar como la estructura del sector que, según Porter, está compuesta por cinco fuerzas: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes al sector, la amenaza de productos sustitutos producidos por otros sectores y la rivalidad entre los competidores del sector. Estas fuerzas y el gobierno constituyen el micro entorno de la empresa, el cual está, a su vez,

afectado por las fuerzas y tendencias del macro entorno y del ambiente internacional.

Los factores internos identifican las situaciones o factores endógenos de la organización que afecten al logro de sus objetivos. Para realizar el análisis FODA se deben de tener en cuenta aspectos tales como: la misión de la empresa, las áreas clave del entorno y las áreas clave internas.

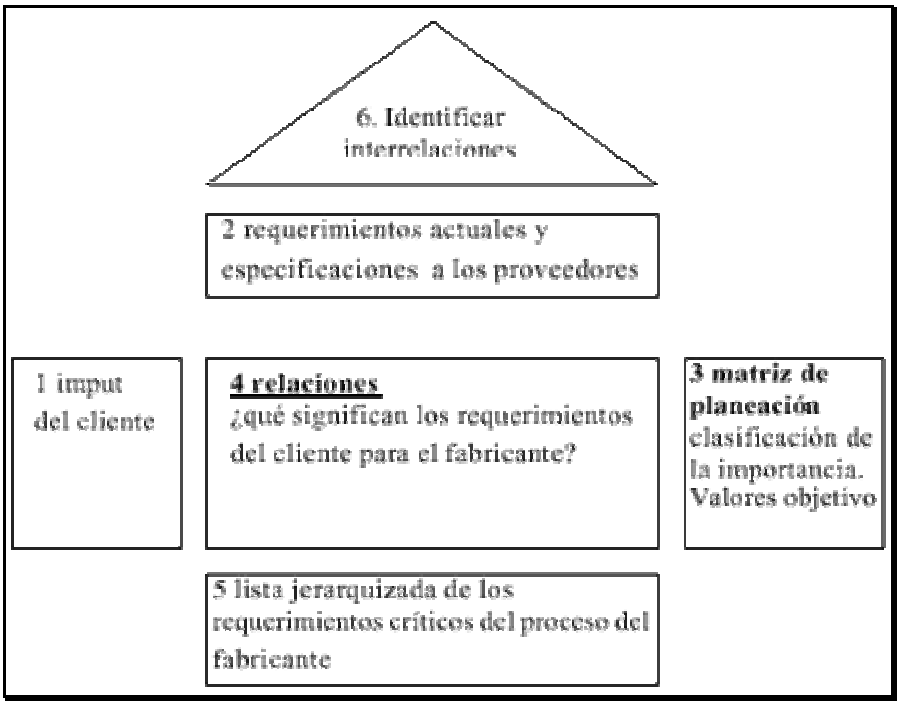
Esta herramienta nos permite centrar las coordenadas básicas del negocio, conocer con detalles a los competidores, las condiciones de crecimiento del mercado en donde se actúa, detectar cambios en el entorno y en los consumidores, etc.; así como conocer en profundidad la empresa, en aspectos como las interrelaciones que existen, los recursos humanos que se dispones, la tecnología que se dispone, las redes de comunicación formales o informales entre otros.

- **Despliegue de la función de calidad, QFD**

El despliegue de la función de calidad (Quality, Function, Deployment) (QFD) es una herramienta que ayuda al equipo interfuncional a organizar y relacionar la información obtenida durante las etapas del proceso de planificación. QFD es una metodología de planificación que introduce el control de calidad en la etapa del diseño y desarrollo de un producto o servicio. Es un mecanismo formal para asegurar que la "voz del consumidor" sea escuchada y tomada en cuenta en todas las etapas del desarrollo del producto o servicio.

El QFD colabora en el equipo interfuncional de marketing, I+D (investigación y desarrollo), fabricación y ventas, ayudándolos a centrarse en el desarrollo de productos. Brinda procedimientos y procesos para mejorar la comunicación centrándose en el lenguaje del cliente.

La QFD tiene como objetivo transformar los requerimientos o necesidades de los clientes en acciones para satisfacerlos.



El QFD involucra dos conceptos primordialmente: el formato y el comportamiento organizativo. En el formato se establece que existe una estructura de trabajo definida además de las herramientas que apoyan la generación de información y la documentación de la misma sirve de apoyo para estructurar la información obtenida. El comportamiento organizacional menciona que existe un énfasis total en el trabajo de equipos multidisciplinarios o multifuncionales, con representantes de diferentes áreas de la empresa, y que se utiliza un estilo de toma de decisiones que se basa en el consenso.

Los sistemas de calidad necesitan que los distintos departamentos de las empresas cooperen entre sí, porque es imprescindible la relación y cooperación entre todos los departamentos de las empresas. El QFD mejora la comunicación, además mejora el éxito del mercado, asegurando que cada una de funciones de la empresa se oriente a brindar beneficios al consumidor.

- ***Herramientas de grupo y de ayuda a la creatividad***

La obtención de ideas de calidad es un tema de máxima importancia. Se necesitan ideas para generar nuevos productos, para resolver problemas, para

tomar decisiones acertadas....; para ello, en muchas ocasiones se debe de recurrir a la creatividad y apoyarse en herramientas que faciliten su obtención.

La creatividad se puede definir como el proceso mental que ayuda a generar ideas con un conjunto de técnicas y metodologías susceptibles de estimular e incrementar la capacidad innata de crear. Podríamos resumir diciendo que la creatividad es la habilidad para abandonar las vías estructuradas y las maneras de pensar habituales y reunir secciones de conocimiento y experiencia no conectados previamente para llegar a la idea que permita solucionar un determinado problema. Por lo tanto las empresas deben de seleccionar y aprovechar las ideas creativas, tanto internas como externas, y gestionarlas de forma sistemática, pues estas ideas son la materia prima para la innovación y la solución de problemas.

Una vez vistas diferentes definiciones de creatividad vamos a ver determinadas herramientas que nos pueden ayudar a estimular la creatividad.

- **La lluvia o tormenta de ideas**

La lluvia de ideas o como más se le conoce, el brainstorming, es una técnica mediante la cual un grupo de personas intenta encontrar soluciones a un problema específico, generando ideas de forma espontánea.

El brainstorming o tormenta de ideas se ha perfeccionado y actualmente se concibe como una técnica para generar ideas, en la cual un grupo de personas van exponiendo sus ideas, a medida que van surgiendo, de modo que cada cual tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de otros. Se desarrolla mediante reuniones en donde no se distinguen ni critican las ideas que van apareciendo. Todo está permitido, incluso las ideas más absurdas y desbaratadas que fluyen libremente. Esta atmósfera relajada e informal, libre de todo espíritu crítico, es básica. Los participantes no se han de sentir nunca cohibidos. La evaluación de las ideas generadas se hace posteriormente. De esta forma pone en marcha el flujo de ideas y proporciona al grupo confianza en sí mismo.

La tormenta de ideas se desarrolla básicamente por tres métodos (Sociedad Latinoamericana de la Calidad 2002).

1 No estructurado (flujo libre) se trata de escoger a un miembro que apunte las ideas que van surgiendo. Se debe de fomentar la creatividad, por ejemplo, construyendo sobre las ideas de otros.

2 Estructurada. Igual que la anterior, la diferencia consiste en que cada miembro del equipo presenta sus ideas de forma ordenada (por turno).

3 Silenciosa. En este caso, los participantes piensan las ideas y las escriben en un papel. Posteriormente se intercambian las ideas escritas y se pueden añadir más ideas al papel del otro miembro del equipo.

Esta herramienta es de las más utilizadas actualmente dentro de los sistemas de calidad, potenciando la colaboración entre los miembros de la organización.

- **El benchmarking**

El benchmarking cuya traducción en español podría ser colaboración entre diferentes grupos para la mejora del sistema, es un proceso estratégico y analítico que consiste en identificar a los competidores o compañías, que obtienen las mejores prácticas en alguna actividad, función o proceso con el fin de medirlas, analizarlas y comparar los productos, servicios y prácticas de la organización frente al líder reconocido en el área estudiada.

El Benchmarking presenta dos características: Primera, da a la dirección una metodología que puede ser aplicada con cualquier medida, financiera o no financiera. Segunda, ha propiciado un efecto transformador sobre los directivos en cuanto a sus perspectivas y actitudes deseadas. A este respecto, Álvarez y Blanco subrayan que el uso de benchmarking implica "buscar la mejor performance dentro o fuera de la empresa y estudiarla para determinar por qué es la mejor y cómo se consigue, a fin de aplicarlo su propia compañía".

Esta técnica se utiliza tanto en el ámbito estratégico, para determinar los estándares de rendimiento, como en el ámbito operativo, para comprender mejor las prácticas y procesos que conducen a la consecución de rendimientos superiores. El objetivo que se persigue es lograr la superioridad en todas las áreas: calidad, fiabilidad del producto y coste. Para el benchmarking la implicación del personal tiene un papel clave en la solución de problemas del negocio, ya que, la implicación del personal asegura que el talento de las personas ejerza influencia sobre el negocio y los problemas laborales para lograr el éxito.

Existen varios tipos de benchmarking, según con los socios con los que se realiza. Así los podemos clasificar como Álvarez y Blanco:

Benchmarking de actividades internas: se trata de comparar las operaciones internas de la unidad de negocio que mejor performance tiene con todas las demás, con el fin de imitar al mejor.

Benchmarking competitivo: La comparación se realiza entre competidores y con las mejores empresas, con la intención de comprender y aprender de ellos. Permite conocer mejor a nuestra competencia, aplicar las mejores prácticas a problemas comunes que afecten a la sociedad.

Benchmarking funcional: permite compararnos con las mejores prácticas en áreas relacionadas, sean de la empresa que sean. Realiza el análisis de procesos similares dentro de un mismo sector y entre compañías que no compiten directamente un ejemplo que se dio en nuestra comunidad fue el de una naviera y una empresa de fabricación de trenes.

Benchmarking genérico: Se centra en la innovación y se acerca los procesos excelentes empleados por otras compañías. Se trata de comparar procesos iguales con independencia del sector.

Mallo y Merlo proponen una clasificación por su funcionamiento con dos enfoques: el benchmarking conducido por el coste y el benchmarking conducido por los procesos.

En el Benchmarking conducido por el coste se compara a la empresa con los competidores, teniendo como finalidad la reducción de costes. En cuanto al Benchmarking conducido por los procesos la comparación, no se hace entre competidores sino entre socios y no se basa en la reducción de costes sino en la filosofía de mejora continua; si bien esta situación se traducirá inevitablemente en rendimientos superiores y como consecuencia, en reducciones significativas de costes.

El benchmarking es una poderosa herramienta de decisión basada en datos reales, y dado que el estado de perfección no es eterno y las prácticas de los mejores cambian con el tiempo, nos obliga a un proceso de mejora continua. Es de gran ayuda para empresas que tienen grandes costes de calidad y pretenden establecer objetivos en base al conocimiento de lo alcanzado por otros. El objetivo no es sólo alcanzar las mejores prácticas sino superarlas.

- **Los círculos de calidad**

Los Círculos de Calidad tuvieron su origen en el Japón en 1962, y se extendieron en dicho país hasta constituir un sistema altamente desarrollado por las compañías japonesas. Un círculo era un grupo reducido de personas, que realizaban trabajos similares y se reunían al menos una vez por semana para hablar de su trabajo, identificar problemas y proponer posibles soluciones.

El objetivo de los círculos de calidad es lograr incorporar a los trabajadores voluntariamente a un movimiento productivo en el que se esfuercen en hacer mejor su trabajo con sus compañeros y optimicen los recursos que manejan.

Sus sistemas de trabajo se encuentran normalizados para toda la compañía. Este esquema permite involucrar a la gerencia en la optimización de las mejoras desarrolladas por los grupos operativos. También orienta a los jefes de área, y líderes en las funciones y responsabilidades con lo que se logra desarrollar un progreso.

El análisis de los resultados y el número de progresos obtenidos muestra factores que no se pueden controlar sin la ayuda de los jefes de área, estos son:

1. Facilitar el tiempo de reunión de los círculos. No permitir aplazar reuniones por exceso de trabajo.
2. Motivar a los líderes desanimados.
3. Facilitar los recursos en la ejecución de las mejoras.

En los círculos de calidad el sistema parte del principio de que quien mejor conoce el trabajo es quien lo realiza y por lo tanto es quien lo puede optimizar. Los círculos de calidad se concentran en una sola área con trabajadores de la misma y con sus propios problemas; esto les permite entender a todos la naturaleza del problema, actitud que facilita el planteamiento de soluciones factibles. Como son los trabajadores mismos los encargados de llevarlo a la práctica, se aseguran que sus ideas alcancen el éxito y, por lo tanto, tienen el orgullo de ser ellos mismos quienes lograron la solución.

Los círculos de calidad persiguen los siguientes objetivos:

1. Reducir los errores y los costes y aumentar la calidad.
2. Generar más efectividad en los resultados.
3. Promover el involucramiento en el trabajo.
4. Incrementar la motivación.
5. Crear una actitud para prevenir problemas.
6. Crear la capacidad de resolver problemas.
7. Mejorar la comunicación.
8. Mejorar las relaciones entre jefes y subordinados.
9. Establecer un genuino ambiente de higiene y seguridad.
10. Reducción de tiempos muertos.
11. Reducción de absentismo.
12. Desarrollo como persona.

- **Seis sombreros para pensar**

Se trata de una técnica de creatividad para la de resolución de problemas en la cual se discute ordenadamente sobre la adopción de una decisión determinada. Cuando se está pensando se suele tratar de hacer mucho al mismo tiempo y se termina siendo confuso e ineficaz. Esta herramienta describe un camino sencillo pero efectivo para convertirse en mejor pensador.

Separa el pensamiento en seis modos distintos, que identifica como "seis sombreros para pensar". Al ponerse un sombrero puede centrar y enfocar el pensamiento. Si cambia de sombrero puede redirigir el pensamiento. Durante la reunión, de una forma simbólica, los asistentes utilizan consecutivamente seis sombreros con colores diferentes. Cada color tiene asociada una actitud. De esta forma se consigue tratar un tema de una forma exhaustiva y evitar las discusiones estériles, acortando la duración de las reuniones. Sirve para elevar el nivel de integración y, por consiguiente, el de comunicación y colaboración.

Este método puede incorporar pensamiento lateral. Los seis sombreros se deben considerar como direcciones de pensamiento más que etiquetas para el pensamiento. Esto quiere decir que los sombreros se utilizan proactivamente y no reactivamente.

El pensamiento con el sombrero blanco tiene que ver con hechos, cifras, necesidades y ausencias de información significa: argumentos, propuestas, datos y cifras.

El pensamiento con el sombrero rojo tiene que ver con la intuición, los sentimientos y las emociones. El sombrero rojo le permite al participante exponer una intuición sin tener que justificarla.

Pensamiento con el sombrero negro. Es el sombrero del juicio y la cautela. En ningún sentido es un sombrero negativo o inferior a los demás. El sombrero negro se utiliza para señalar por qué una sugerencia no encaja en los hechos, la experiencia disponible, el sistema utilizado o la política que se está siguiendo. El sombrero negro debe ser siempre lógico.

Pensamiento con el Sombrero Amarillo tiene que ver con la lógica positiva. Por qué algo va a funcionar y por qué ofrecerá beneficios. Debe ser utilizado para mirar adelante hacia los resultados de una acción propuesta, pero también puede utilizarse para encontrar algo de valor en lo que ya ha ocurrido.

Pensamiento con el sombrero verde. Es el sombrero de la creatividad, alternativas, propuestas, lo que es interesante, estímulos y cambios.

Pensamiento con el sombrero azul. Es le sombrero de la vista global y del control del proceso. No se enfoca en el asunto propiamente dicho sino en el "pensamiento" acerca del asunto.

ANEXO IV: FORMULARIO DE AUTOEVALUACIÓN

A continuación se presenta un modelo de formulario de autoevaluación elaborado para un Organismo Público que pretende efectuar la implementación del Modelo de Gestión de la Calidad propuesto por las bases del Premio Nacional a la Calidad – Sector Público – de la República Argentina.

Esta guía referencial constituye una herramienta de relevamiento previo para el análisis de situación de la institución, que recepta las premisas del Manual del Evaluador difundido por la Subsecretaría de la Gestión Pública.

El propósito de la autoevaluación es el análisis de los procesos y resultados de gestión, elaborado por la propia organización, para identificar los puntos fuertes y deficiencias, y determinar los planes de mejora a seguir.

La autoevaluación mediante formulario permite obtener una primera fotografía sobre la situación de la organización, de un modo genérico y sin excesivos detalles. Es una herramienta de diagnóstico que puede completarse con rapidez y es idóneo para reunir información sobre las percepciones de los empleados de la organización. Por ser un instrumento sencillo de utilizar, el formulario puede emplearse para familiarizar a la organización con los procesos de autoevaluación, para obtener un primer resultado que impulse al personal a proseguir en la cultura de la calidad y madurando en la gestión con el fin de realizar autoevaluaciones mas completas a futuro.

La utilidad de la autoevaluación puede observarse desde un punto de vista cualitativo, mediante la identificación de fortalezas y debilidades organizacionales; así como también desde el punto de vista cuantitativo, considerando la ponderación tentativa en atención al peso relativo de cada cuestión dentro de los sub-criterios expuestos.

A efectos de una correcta utilización de la herramienta, y procurando el mayor provecho de los resultados que se obtengan, es necesario participar del proceso de relevamiento a todos los miembros de la organización, favoreciendo

espacios de comunicación necesarios para que se expongan voces, ideas y problemas detectados por parte de todo el personal.

En lo operativo, el formulario se traduce en el modelo "tipo" de organización y facilita la identificación de fortalezas/debilidades a través del "Porcentaje alcanzado", que se articula en valores de 0 a 100 según surja del consenso institucional respecto al grado de cumplimiento logrado en cuanto a la cuestión relevada se refiere.

La "Ponderación" aporta el peso específico que cada cuestión aporta al subcriterio evaluado. En este modelo propuesto, la ponderación se encuentra ideada para una organización que realiza su primer autoevaluación. A medida que la organización avance en el proceso de calidad iterando la metodología de implementación propuesta en la presente tesis, deberán adecuarse las ponderaciones de cada criterio conforme al grado de madurez que vaya adoptando el sistema de gestión de la calidad.

El "Total" de cada cuestión se constituye por la multiplicación del "Porcentaje alcanzado" y su correspondiente "Ponderación".

El "Subtotal" indica el nivel de cumplimiento alcanzado por cada sub-criterio como suma simple de los valores obtenidos por cada cuestión que lo conforma.

El "TOTAL CRITERIO" surge de la suma de los subtotales del criterio como valor porcentual, el que aplicado al puntaje que le otorga el modelo al criterio observado, ofrece una valoración estimativa del nivel de calidad alcanzado conforme el proceso de selección del Premio.

Liderazgo (130 puntos)				
Sub-criterio	**Cuestiones**	**Porcentaje alcanzado**	**Ponderación**	**Total**
Liderazgo eficaz	La alta dirección diseña y enfoca el proceso de calidad como un sistema integral orientado a la satisfacción del usuario interno y externo y la mejora continua.		0,3	

	El estilo de liderazgo es innovador, proactivo y participativo		0,3	
	Los valores de la organización son compartidos y difundidos, integrando la visión y la misión de la organización con las expectativas de los ciudadanos		0,2	
	El Equipo de Dirección se involucra en actividades de capacitación y difusión de la Calidad		0,2	
			Subtotal	
Logros	Las acciones emprendidas sustentan el enfoque hacia la calidad y la continuidad del sistema		0,7	
	Los cambios demuestran la voluntad de la alta dirección por lograr una cultura de Calidad.		0,3	
			Subtotal	
			TOTAL CRITERIO	

Enfoque en el Ciudadano (170 puntos)				
Sub-criterio	**Cuestiones**	**Porcentaje alcanzado**	**Ponderación**	**Total**
Conocimiento del Ciudadano	Existen sistemas y métodos para identificar a los usuarios, su perfil , necesidades, expectativas y nivel de satisfacción		0,6	
	Existe una metodología de medición de la efectividad de los sistemas y métodos.		0,4	
			Subtotal	
Mejora del Servicio al Ciudadano	Las acciones emprendidas sustentan el enfoque hacia la calidad y la continuidad del sistema		0,7	
	Los cambios demuestran la voluntad de la alta dirección por lograr una cultura de Calidad.		0,3	
			Subtotal	
			TOTAL CRITERIO	

Desarrollo del Personal (140 puntos)				
Sub-criterio	**Cuestiones**	**Porcentaje alcanzado**	**Ponderación**	**Total**
Participación del personal	Se facilita y estimula la participación del personal en el proceso de calidad		0,5	
	Se mide y mejora el grado de participación del personal en el Sistema de Gestión de Calidad		0,3	

Desarrollo del Personal (140 puntos)				
Sub-criterio	**Cuestiones**	**Porcentaje alcanzado**	**Ponderación**	**Total**
	La organización difunde las metas, objetivos y resultados alcanzados al personal		0,2	
			Subtotal	
Educación	Se identifican las necesidades y se planifican las actividades de capacitación para la calidad en todos los niveles		0,8	
	Se evalúa la efectividad del proceso de capacitación y aprendizaje, y se adoptan medidas para mejorarlo		0,2	
			Subtotal	
Desarrollo	Se identifica el potencial y el perfil del personal		0,4	
	Se elaboran estrategias y políticas para fomentar el desarrollo del conocimiento y la aplicación de habilidades múltiples por parte del personal		0,2	
	Se fomenta el progreso individual asociado a los objetivos de la organización		0,4	
			Subtotal	
Desempeño y Reconocimiento	Se mide, reconoce y recompensa el desempeño individual y grupal, teniendo en cuenta la contribución a los objetivos y metas de calidad y las oportunidades de mejora detectadas		0,5	
	El personal participa en la definición de los métodos de medición y reconocimiento		0,3	
	Se evalúa y mejora la efectividad de los métodos de medición y reconocimiento		0,2	
			Subtotal	
Calidad de Vida en el Trabajo	Se desarrollan acciones para propiciar un ambiente interno de justicia, equidad y transparencia laboral		0,5	
	Se evalúa periódicamente la satisfacción del personal y se implementan acciones correctivas o preventivas en función de los resultados obtenidos		0,4	
	Se promueven actividades de participación de las asociaciones gremiales y profesionales en el proceso de calidad.		0,1	
			Subtotal	
			TOTAL CRITERIO	

Información y Análisis (40 puntos)				
Sub-criterio	**Cuestiones**	**Porcentaje alcanzado**	**Ponderación**	**Total**
Datos y Fuentes	Se identifican las fuentes de datos e información utilizados para la planificación, administración y evaluación de los procesos de gestión		0,4	
	Existencia de una metodología de inserción de datos e información dentro del sistema de información operativa y del proceso de planificación estratégica		0,3	
	Se evalúa la efectividad de los sistemas de información y se asegura su mejoramiento		0,3	
			Subtotal	
Análisis de la Información	Existencia de métodos de validación de datos y herramientas de control de gestión para el análisis de datos e información		0,5	
	Se utiliza la información de los resultados económicos y financieros con el propósito de mejorarlos		0,3	
	Se evalúan los métodos de análisis de la información para el mejoramiento continuo		0,2	
			Subtotal	
Información de Referencia	Existencia de un proceso de selección de las áreas en las que se efectúa la comparación de referencia		0,3	
	Se utiliza la información obtenida para mejorar los procesos de gestión		0,4	
	Se evalúan los métodos para asegurar el proceso de mejoramiento continuo		0,3	
			Subtotal	
			TOTAL CRITERIO	

Planificación (140 puntos)				
Sub-criterio	**Cuestiones**	**Porcentaje alcanzado**	**Ponderación**	**Total**
Planificación Estratégica	Existencia de integración entre la visión, misión, valores y objetivos estratégicos		0,3	
	Se evalúan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización		0,2	
	Se utiliza la información generada por la organización, incluyendo el benchmarking		0,1	

Planificación (140 puntos)				
Sub-criterio	**Cuestiones**	**Porcentaje alcanzado**	**Ponderación**	**Total**
	El personal, los usuarios y los proveedores participan en la elaboración del plan		0,2	
	Se evalúa y mejora el proceso de planificación estratégica		0,2	
			Subtotal	
Planificación Operativa	Se traducen las estrategias definidas en planes operativos		0,3	
	Existencia de un proceso y sistema de planificación operativa con integración e interrelación de los planes entre sí		0,3	
	Se utiliza la información de los resultados económicos y financieros con el propósito de mejorarlos		0,2	
	Se evalúa y mejora el proceso de planificación operativa		0,2	
			Subtotal	
			TOTAL CRITERIO	

Aseguramiento y Mejora de la Calidad (90 puntos)				
Sub-criterio	**Cuestiones**	**Porcentaje alcanzado**	**Ponderación**	**Total**
Procesos Generales	Se diseñan, implementan y mejoran los procesos para cumplir con los requisitos de los usuarios		0,3	
	Se promueve la participación de las áreas responsables de los procesos de apoyo en las actividades de mejora continua		0,3	
	Se miden los procesos, se les da seguimiento y se evalúa su efectividad		0,2	
	Se documentan los procesos y sus cambios, y dichos documentos se utilizan para apoyar la mejora de la calidad		0,2	
			Subtotal	
Procesos Especiales	Se resguarda el desarrollo tecnológico y administrativo generado		0,1	
	Existencia de un sistema de diseño, rediseño e introducción de nuevos productos y/o servicios que la organización ofrece a sus usuarios		0,3	
	Existencia de un procedimiento de traducción de las necesidades de los ciudadanos en especificaciones de diseño para productos y/o servicios		0,4	

Aseguramiento y Mejora de la Calidad (90 puntos)				
Sub-criterio	**Cuestiones**	**Porcentaje alcanzado**	**Ponderación**	**Total**
	Se evalúa la efectividad del sistema de diseño y se lo mejora en forma continua		0,2	
			Subtotal	
Control de Calidad	Se asegura que los procesos se encuentran conforme a las capacidades requeridas		0,3	
	Se asegura que los productos o servicios y los equipos e instrumentos de medición se encuentran conforme a especificaciones establecidas		0,3	
	Se detectan las causas de desvíos, se toman acciones correctivas y se comunican los cambios a todas las unidades de trabajo del proceso		0,2	
	Las acciones de aseguramiento se traducen en acciones de prevención y mejora sobre procesos, productos o servicios		0,2	
			Subtotal	
Proveedores	Se especifica, evalúa y asegura la calidad de los productos, servicios y procesos de los proveedores		0,5	
	La organización determina el número y tipo de proveedores, las acciones para su mejora y reconocimiento		0,3	
	La organización estimula y facilita a sus pequeños y medianos proveedores para que desarrollen sus propios sistemas de mejora		0,2	
			Subtotal	
Evaluación del Sistema de Calidad	Se evalúa el desempeño del sistema y cumplimiento de objetivos de calidad de la organización		0,4	
	Se especifica frecuencia, responsable y contenido del proceso de evaluación del sistema de calidad		0,2	
	Se difunden los resultados de las evaluaciones hacia las áreas interesadas		0,2	
	Se evalúa y mejora la confiabilidad de dicho sistema		0,2	
			Subtotal	
			TOTAL CRITERIO	

Impacto en el Entorno Físico y Social (70 puntos)				
Sub-criterio	**Cuestiones**	**Porcentaje alcanzado**	**Ponderación**	**Total**
Ética en la Gestión	El compromiso ético se refleja en la política de la organización		0,4	
	Se difunden las normas éticas adoptadas por la organización		0,3	
	Se estimula y evalúa el cumplimiento de dichas normas		0,3	
			Subtotal	
Difusión y Promoción de la Cultura de la Calidad	El compromiso hacia la sociedad se halla reflejado en la política de la organización		0,6	
	Se promueven acciones para estimular a otros miembros de la sociedad a que desarrollen programas de mejora		0,4	
			Subtotal	
Preservación del medio ambiente	El compromiso hacia el medio ambiente se halla reflejado en la política de la organización		0,2	
	Existencia de una estructura organizativa puesta al servicio del sistema de cuidado del medio ambiente		0,1	
	Existencia de programas, proyectos y tecnologías utilizados para prevenir accidentes de contaminación y minimizar el riesgo de producir daños al medio ambiente		0,2	
	Se asegura el cumplimiento de las normas jurídicas relacionadas con el medio ambiente		0,2	
	Se estimula y capacita al empleado para su participación en programas y proyectos ambientales		0,1	
	Se difunden hacia la sociedad la política y las acciones de la preservación del medio ambiente y se incentiva el aporte de sugerencias		0,1	
	Se evalúan y mejoran el sistema y los programas de preservación del medio ambiente		0,1	
			Subtotal	
Sistemas de Gestión de Seguridad y Saludo Ocupaconal	El compromiso hacia la seguridad y salud ocupacional se halla reflejado en la política de la organización		0,2	
	Existencia de una estructura organizativa puesta al servicio del sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional		0,1	
	Existencia de programas, proyectos y tecnologías utilizados para prevenir accidentes de seguridad		0,2	

Impacto en el Entorno Físico y Social (70 puntos)				
Sub-criterio	**Cuestiones**	**Porcentaje alcanzado**	**Ponderación**	**Total**
	Se asegura el cumplimiento de las normas jurídicas relacionadas con la seguridad y salud ocupacional		0,2	
	Se estimula y capacita al empleado para su participación en programas de seguridad y salud ocupacional		0,2	
	Se evalúan y mejoran el sistema y los programas de seguridad y salud ocupacional		0,1	
			Subtotal	
			TOTAL CRITERIO	

Resultados (220 puntos)				
Sub-criterio	**Cuestiones**	**Porcentaje alcanzado**	**Ponderación**	**Total**
Satisfacción de los Usuarios	Existencia de indicadores y exposición de los resultados obtenidos		0,3	
	Existencia de datos numéricos verificables, gráficos de tendencias, tablas y/o cuadros de los últimos tres años		0,5	
	Se analizan las causas y se toman acciones correctivas para los niveles y tendencias menos favorables		0,2	
			Subtotal	
Mejora del Bienestar, Satisfacción, Desarrollo, y Reconocimiento del Personal	Existencia de indicadores y exposición de los resultados obtenidos		0,3	
	Existencia de datos numéricos verificables, gráficos de tendencias, tablas y/o cuadros de los últimos tres años		0,5	
	Se analizan las causas y se toman acciones correctivas para los niveles y tendencias menos favorables		0,2	
			Subtotal	
Mejora de los resultados económico-financieros, Productos, servicios y procesos	Existencia de indicadores y exposición de los resultados obtenidos		0,3	
	Existencia de datos numéricos verificables, gráficos de tendencias, tablas y/o cuadros de los últimos tres años		0,5	
	Se analizan las causas y se toman acciones correctivas para los niveles y tendencias menos favorables		0,2	
			Subtotal	

Resultados (220 puntos)				
Sub-criterio	**Cuestiones**	**Porcentaje alcanzado**	**Ponderación**	**Total**
Responsabilidad Social con respecto al Entorno Físico y Social	Existencia de indicadores y exposición de los resultados obtenidos		0,3	
	Existencia de datos numéricos verificables, gráficos de tendencias, tablas y/o cuadros de los últimos tres años		0,5	
	Se analizan las causas y se toman acciones correctivas para los niveles y tendencias menos favorables		0,2	
			Subtotal	
			TOTAL CRITERIO	

ANEXO V: BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ***Bibliografía***

- Fernando Fuster-Fabra – **"Dirigir a los que gestionan"** – Publicado por Lulu.com – Año 2008

- Francisco Javier Miranda González, Antonio Chamorro Mera, Sergio Rubio Lacoba – **"Introducción a la Gestión de Calidad"** – Delta Publicaciones, Madrid, España - Año 2007

- Joaquín Membrado Martínez, Eduardo Montes – **"Metodologías avanzadas para la planificación y mejora"** – Ediciones Díaz de Santos, España – Año 2007

- Jorge Etkin – **"Gestión de la complejidad"** – Editorial Granica – Buenos Aires – Año 2006

- **"Modelo de Excelencia en la Gestión Malcolm Baldrige"** – Malcolm Baldrige National Quality Program – traducción libre por José Antonio Villagra Villanueva – Perú – Año 2006

- **"Modelo de Calidad para el Sector Público"** – Subsecretaría de la Gestión Pública - www.sgp.gob.ar – Año 2005

- Cuahtémoc Anda Gutiérrez - **"Administración y calidad" -** Editorial Limusa, México - Año 2005

- Guillermo Campero Cárdenas – **"Aspectos institucionales de la Globalización"** – Universidad Autónoma de México – Año 2004

- Bruno Juanés Gárate, Juli Blanco I Pereiro, Giuseppe Negro – **"El Gato de Alicia: Modelos de calidad en la administración pública"** - Ediciones Díaz de Santos, España - Año 2001

- Luisa Mayoral – **"Metodología del trabajo de tesis"** - Editorial CEAE – Argentina – Año 2001

- Peter F. Drucker – **"Los desafíos de la Administración en el Siglo XXI**" – Editorial Sudamericana – Buenos Aires – Año 1999

- Leonardo Schvarstein – **"Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas"** – Editorial Paidós – Buenos Aires – Año 1998

- Joseph M. Juran – **"Juran's Quality Handbook"** – Ediciones Mc Graw Hill, USA – Año 1998

- Marc Hufty – **"Aux racines de la pensée comprable"** – Presses Universitaires de France – París – Año 1998

- Nuria Cunill Grau – **"Repensando lo público a través de la sociedad"** – Nuevas formas de gestión pública y representación social – CLAD Nueva Sociedad – Caracas – Año 1997

- David Osborne y Ted Gaebler – **"La Reinvención del Gobierno"** – Editorial Paidós – Año 1994

- Michael Porter – **"La ventaja competitiva de las naciones"** – Plaza & Janes Editores – Año 1991

- Phillip B. Crosby - **"Quality is free"** - Ed. New American Library - Año 1979

- Harold L. Gilmore – **"Product Conformance and Cost" -** Ed. Quality Press, USA – Año 1974

- William Stanley Jevons – **"The principles of economics"** – reedición de August M. Nelly – Nueva York – Año 1965

- ***Publicaciones***

- Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública – Portugal – Junio de 2009

- **"Modelo para una Gestión Empresarial de Excelencia"** – Fundación Premio Nacional a la Calidad - www.premiocalidad.org.ar – Año 2007

- **"Guía de autoevaluación para la Administración Pública"** – Modelo EFQM de Excelencia – Ministerio de Administraciones Públicas – Madrid – Año 2006

- Carmen de Nieves Nieto y Lorenzo Ros McDonnell – **"Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcolm Baldrige. Situación frente a la ISO 9000"**– X Congreso de Ingeniería de Organización – Valencia – Año 2006

- Subsecretaría de la Gestión Pública – **"Manual del Evaluador"**– Argentina – Año 2005

- Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad – **"Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión"** – www.fundibeq.org – Año 2005

- Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad – **"Glosario Iberoamericano de Términos"** – www.fundibeq.org – Año 2005

- Ricardo Crespo – XXXIX Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política – Documento de trabajo N° 264 – Año 2004

- Hafiz Pasha – **"Perspectivas y posibilidades de la calidad total en los gobiernos"** – V Foro Global sobre Reinvención del Gobierno – México – Año 2003

- Rafael Torregrosa Sanchez – **"Calidad: Concepto y Generalidades"** – Observatorio de Calidad (www.observatoriodecalidad.org) – España – Año 2002

- Jeffrey Sachs – **"Malas y Buenas de la Globalización"** – Artículo El Observador (Uruguay) - 08/07/2001

- Luis Perez Van Morlegan – **"Claves para le gestión de RRHH en la primera década del Siglo XXI"** – Artículo La Gaceta – Año 2000

- Eric Hobsbawn – **"Pequeño mundo global"** – Entrevista de Antonio Polito – Roma – Año1999

- **"Modelo EFQM de Excelencia"** – European Foundation for Quality Management - www.efqm.org – Año 1999

- Carlos Vivas Urieta – **"Indicadores de gestión para las entidades públicas"** – Boletín AECA 45 – Año 1998

- Salvador Climent Serrano - **"Los costes de calidad como estrategia empresarial"** – www.cyta.com.ar

- Manuel Serra Moret – **"Diccionario económico de nuestro tiempo"** – EUMED.NET – Universidad de Málaga – España

- ***Páginas web***

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo – www.indec.gob.ar

- Internacional Organization for Standardization – www.iso.org

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe – www.eclac.org

- The Williams Edwards Deming Institute – www.deming.org