

**MANUAL DE APOYO  
A LA  
FUNCIÓN DE  
ENCARGADO DE  
CALIDAD**

**Gobierno de la Provincia de Salta  
Secretaría General de la Gobernación  
Oficina de Calidad de los Servicios**

**Dirección General del Derecho de Autor**  
**Depósito en custodia de Obra Inédita N° 428242**

## **PRÓLOGO**

Desde el año 1.999 y a partir de la decisión gubernamental de implantar calidad en el sector público dependiente del Poder Ejecutivo, se desarrolla en la Provincia de Salta, un sistema de gestión de la calidad orientado a la satisfacción de los ciudadanos.

Para ello se creó un sistema compuesto de varios subsistemas, que se activan a través de la gestión de técnicas coordinadas por la Oficina de Calidad de los Servicios, en todas las dependencias públicas.

El ordenamiento jurídico-constitucional establece que la Administración Pública, sus funcionarios y sus agentes, sirven exclusivamente a los intereses del Pueblo (Art. 61 de la Constitución Provincial).

Este mandato constitucional de la Provincia de Salta tiene su expresión normativa concreta para el Poder Ejecutivo Provincial, en el Decreto N° 121/95, en cuyo artículo 1º se especifica que todos los integrantes de la Administración Centralizada y Descentralizada y su Jefe, el Gobernador, son servidores del pueblo, elegidos y designados para servir y no para ser servidos.

El Gobierno de la Provincia de Salta decidió abordar la implantación de un sistema de calidad con tres metas fundamentales: acercar la Administración a los ciudadanos; facilitar la vida de las personas; y renovar la gestión.

El sistema que permanentemente se adapta a las demandas ciudadanas, prevé en cada organización pública un encargado de la gestión de la calidad, cuya actuación está determinada por la misión y funciones de la dependencia para la que trabaja.

Estos encargados de la calidad son coordinados por la Oficina de Calidad de los Servicios, pero a medida que solidifiquen su actuación y trabajen con planes de calidad aprobados por sus respectivos líderes, su vinculación con el sistema de gestión de la calidad del Poder Ejecutivo, se enfocará en la evaluación global de la Administración.

Desde el año 1.999, el sistema de gestión de calidad migró en forma metódica desde los planes y programas pilotos, a un modelo provincial para ejercitar la capacidad de autoevaluación, y desde allí al desarrollo de modelos de gestión de la excelencia y a las técnicas más modernas y estrategias más comprobadas que son exigidas en la actualidad al sector público, no sólo desde los ciudadanos, sino también desde las condiciones de inserción en el mundo. A la fecha, las organizaciones públicas salteñas tienen ya internalizado el concepto de la calidad, no se debate sobre si es necesaria o no la gestión de la calidad, sino que directamente se ha pasado al nivel de decisión sobre qué modelo aplicar, cómo desarrollar las tecnologías de la información y la comunicación, cómo implantar la responsabilidad social corporativa, qué hacer para certificar las normas IRAM ISO o participar como candidatos en los premios nacionales e internacionales.

Concluyentemente el sistema de gestión de la calidad en el sector público ha determinado un ciudadano más exigente y más satisfecho, ha abierto los canales de la participación y ha mejorado las decisiones administrativas y de gobierno. La gestión de la calidad se presenta, hoy en día, como una eficaz estrategia para afrontar la continua modernización y legitimidad que diariamente deben responder las organizaciones públicas, cuyo propósito es servir al ciudadano. Los resultados obtenidos confirman que la utilización de modelos de calidad configuran la metodología más acertada para introducir la gestión de mejoras en forma continua. Las Administraciones Públicas se enfrentan a un nuevo reto de la sociedad que le exige una mayor competitividad nunca antes cuestionada. No pueden ignorar las demandas relativas a mejores servicios, cualquiera sea el momento social, económico o cultural.

Este escenario obliga la existencia de encargados de la calidad formados e informados permanentemente, y con un alto grado de desarrollo de los atributos personales necesarios para una gestión asertiva y proactiva.

Por ello, la Oficina de Calidad de los Servicios resolvió elaborar una publicación específica que sirviese para introducirse como material de apoyo a la función de los Encargados de Calidad, que trabajan en cada una de las organizaciones que componen la Administración Pública dependiente del Poder Ejecutivo de la Provincia de Salta.

Se pensó en una publicación que fuera un Manual útil para todas aquellas personas de nuestra Administración que realizan las funciones de Encargados de Calidad, y donde se tratarían diferentes aspectos y cuestiones de interés relacionados con dicha actividad.

Nuestro agradecimiento a todos ellos por su participación y colaboración en las diferentes actividades, y por sus sugerencias y comentarios. Esta es la primera obra "de apoyo" donde recogemos las principales conclusiones fruto de dicho trabajo. Espero que resulten útiles para todos los agentes del sector público, y fundamentalmente para los Encargados de Calidad, que desempeñando diferentes funciones, tienen en común numerosos elementos.

María Beatriz Casermeiro de Goytia  
Coordinadora de la Oficina de la Calidad



## **EL CONOCIMIENTO: LA IMPORTANCIA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN Y SU TENENCIA POR PARTE DE LOS ENCARGADOS DE LA CALIDAD:**

La Oficina de Calidad de los Servicios se creó en agosto de 1.999 por un Decreto Provincial del Gobierno de la Provincia de Salta, como una Unidad dependiente de la Secretaría General de la Gobernación. Desde entonces esta Oficina ha facilitado a las distintas organizaciones que constituyen el Poder Ejecutivo de la Provincia de Salta, metodologías y herramientas de calidad que han permitido mejorar la prestación de los servicios públicos.



Durante este período de tiempo, uno de nuestros principales objetivos ha sido divulgar internamente las principales acciones emprendidas por los Encargados de Calidad, permitiendo el acceso libre y directo a los conocimientos de gestión que en cada materia hemos ido adquiriendo, tanto las organizaciones, como la propia Oficina de Calidad de los Servicios. Un proceso en el que hemos asumido el compromiso de transformar la información disponible en conocimiento útil para todos.

¿Cómo hemos ido transformando la información en conocimiento?, básicamente a través de la experiencia y del uso en la práctica diaria de la información disponible para solucionar problemas.

Hablamos de conocimiento cuando han participado nuestros profesionales, tenemos los documentos soporte que nos permiten reutilizar ese conocimiento y cuando conocemos a los Encargados de Calidad que pertenecen a nuestra Administración.

Para posibilitar una mejor gestión de nuestros conocimientos hemos facilitado la aplicación de modelos que han hecho que desde la Oficina de Calidad de los Servicios hayamos dado los siguientes pasos:

- En primer lugar, hemos generado internamente un conocimiento sólido y práctico en materia de gestión de calidad fruto de la experiencia propia y la de los Encargados de Calidad designados en la Administración Pública. Un conocimiento que ha sido

claramente enriquecido con el conocimiento que hemos captado de muchos formadores.

- En segundo lugar, tras validar dicho conocimiento se ha procedido a preparar la presente publicación donde se han reunido la teoría y las lecciones aprendidas en la materia a lo largo de estos años, transformando de esta forma el conocimiento tácito individual en conocimiento explícito de las organizaciones, garantizando así su plena accesibilidad y posibilitando su difusión.

Dentro de este contexto, nuestro accionar parte de dos tipos de agentes:

- la Oficina de Calidad de los Servicios como gestora del conocimiento en materia de Calidad, además de usuaria del mismo, y el resto de
- las organizaciones que juegan un doble papel de usuarios/proveedores de experiencias y conocimientos.

Las funciones de las Unidades, a partir de este momento, serán las de reutilizar y aportar conocimiento. Con este Manual estamos dando apoyo a los Encargados de Calidad.

La gestión del conocimiento es una gestión inherente a los Encargados de Calidad y pretende fomentar que los agentes públicos desarrollen nuevos conocimientos para ofrecer cada vez mejores servicios a los ciudadanos. Existen áreas que tienen muchos puntos en común, lo que hace idónea la implantación de sistemas que permitan compartir los conocimientos.

El reto de la calidad nos obliga a estar inmersos en el proceso de mejora continua y es precisamente la gestión del conocimiento, la herramienta más eficaz para aprovechar el saber hacer de las mejores prácticas.

En la práctica, toda organización dispone de recursos variados, que en distinta medida le proporcionan un valor duradero. Cuando prácticamente todos los recursos que componen la organización son transmisibles (información, bienes de equipo, materias primas, etc.)

únicamente se nos presenta una excepción: los conocimientos y habilidades de sus agentes.

Estos conocimientos y habilidades son los que permiten concluir que su fuente básica de valores es la dotación de los aprendizajes acumulados internamente en la organización. Siguiendo este razonamiento, si tenemos en cuenta que el conocimiento se origina y acumula en las personas, éstas se convierten en el principal activo capaz de iniciar el movimiento de la organización hacia una mejora continua.

Toda organización posee activos que incorporan conocimiento en formas diferentes. Estos activos se pueden agrupar en dos categorías: activos físicos y activos de conocimiento. Entre ellos, el segundo grupo de activos, los que incorporan más cantidad de conocimiento de forma tácita, son los que permiten diferenciar las organizaciones.

Existen tres grandes tipos de activos de conocimiento:

**Habilidades:** Las habilidades representan la capacidad de resolver sistemáticamente y en la forma adecuada, una determinada categoría de problemas. Este concepto nos permite definir la habilidad como la capacidad de ejecutar de modo sistemático un determinado tipo de actividades. La persistencia es una cualidad importante de las habilidades, ya que permite distinguir capacidades de ejecución que son fruto del azar, de aquellas otras que responden a una sistemática resolución. En este sentido las habilidades pueden contener conocimientos en forma de procedimientos, reglas de acción o simplemente experiencias.

Para la mayor parte de las organizaciones, sus habilidades se derivan de la integración de habilidades individuales. Con frecuencia, la literatura se refiere a rutinas organizativas, capacidades, competencias básicas para designar aquellas habilidades que exceden a un único individuo. Las rutinas o capacidades son a la organización, lo que las habilidades son a los individuos.

**Tecnologías:** Las tecnologías son conocimientos formalizados para la acción, así, para que el conocimiento sea tecnológico debe tener estructura formal, ser tratable por mecanismos deductivos o de tipo lógico y estar orientado hacia la acción. El conocimiento tecnológico no tiene como objetivo únicamente el conocer, sino el actuar. Su fin es hacerse operativo e interactuar con el entorno. Es, por tanto, un conocimiento pragmático que no se obtiene solamente cuando "se sabe", sino cuando "se sabe hacer".

**Conocimiento:** Esta es una categoría que contiene a las anteriores, pero que tiene un componente residual que no está contenido en las otras dos. Esta categoría lo constituiría el conocimiento puro o científico. Aunque se podría definir como todo aquello que es útil para interactuar con algún problema, su esfuerzo fundamental radica en la comprensión y la predicción, no en la interacción.

La acumulación de conocimientos sobre la gestión de la calidad, dentro de una organización, es un proceso constante en términos de tiempo. Esto supone muchas veces que es necesario el desarrollo de complejos patrones de interacción y de destrezas que permitan a los Encargados de Calidad trabajar conjuntamente para el desarrollo de alguna tarea específica, sobre todo cuando pertenecen a áreas de una misma jurisdicción.

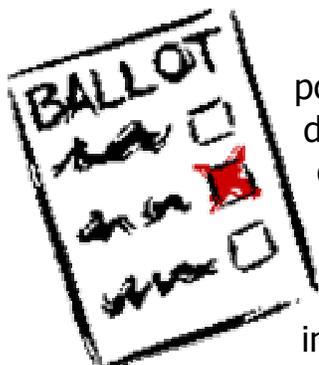
El conocimiento, como bien público que es, podrá ser utilizado en diferentes actividades sin que por ello pierda valor, sino más bien todo lo contrario. A diferencia de otros recursos, el conocimiento incrementa su valor cuando es compartido a través de sucesivas aplicaciones.

La experiencia de los Encargados de Calidad de las organizaciones y la forma en que éstos han ido desarrollando su base de conocimientos resulta fundamental para la determinación del cúmulo de conocimientos en lo que a gestión de la calidad se refiere.

Nuestro planteamiento nos ha llevado a identificar al conocimiento sobre gestión de la calidad que tienen los Encargados de Calidad y los agentes de una organización, como el recurso más importante.



## **DESIGNACIÓN DEL ENCARGADO DE LA CALIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN:**



El encargado de la calidad debe ser designado por la autoridad de la organización de entre los agentes dependientes de la misma, y con el consenso de los compañeros de trabajo y de la misma persona que ejercerá la función. El acto de asignación de la función debe ser expreso. En definitiva se trata de encargar a una persona las siguientes funciones, independientemente de las que ya tenga: ejecución de las tareas necesarias para la planificación, instrumentación, desarrollo y documentación de las herramientas y técnicas de la calidad o mejora continua de la calidad de los servicios a cargo de la organización pública respectiva.

Dicha persona debe ser asertiva y proactiva, estar informada y formada en la teoría de la gestión de la calidad para el sector público y capacitarse permanentemente en las herramientas para la mejora continua.

**El encargado de la calidad debe ser una persona de acceso directo a la autoridad de la organización, de confianza inmediata y que tenga depositada una expectativa de profesionalidad, completamente independiente y objetiva.**

La persona debe trabajar apoyada con un equipo de evaluación y un equipo de mejoras, a los que pueda liderar y exigir conductas de conformidad a una planificación.

Dentro del sistema de gestión de la calidad del Poder Ejecutivo, cada encargado de la calidad se conecta con la política de la calidad a través de la Oficina de Calidad de los Servicios, formando con la coordinación y los otros encargados un equipo de tareas con finalidades comunes de toda la Administración:

- facilitar la vida de la gente,
- acercarse a los ciudadanos y
- renovar la gestión.

Si bien el responsable final de la gestión de la calidad de una organización pública, es la autoridad designada para liderarla, el encargado de la calidad comparte con ella tal compromiso, con niveles tangibles de eficiencia y eficacia. Las tareas para la mejora son responsabilidad del encargado.

## **AUTOEVALUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES Y EVALUACIÓN GLOBAL DE LA ADMINISTRACIÓN:**

El encargado de la calidad conduce el proceso de autoevaluación y facilita la evaluación global.



La autoevaluación de las organizaciones tiene dos mecanismos:

- el seguimiento de la carta de servicios y
- la medición concreta de la calidad, en especial lo relativo a la atención de los ciudadanos.



El seguimiento de la carta de servicios es una herramienta que permite revisar los compromisos año tras año, o en períodos menores, de forma tal que la organización exponga al público en general y a las personas que atiende en especial, todas las características, atributos, servicios y resultados que reúne esa

Administración para ser exigida por los ciudadanos.

La medición concreta de la calidad se logra con un modelo apropiado, que debe ser elegido por el encargado de la calidad con consenso colectivo de los agentes involucrados, y aprobación de la autoridad.

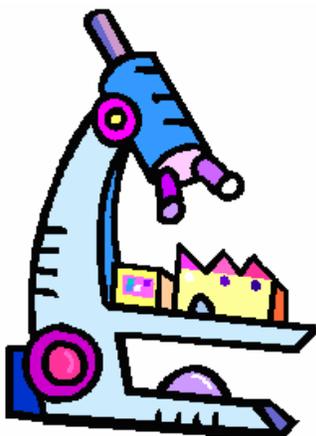
Para ello hay que conocer los modelos existentes, sobre todo

sus fundamentos y principios, a fin de poder establecer una identificación entre lo que mide el modelo y lo que la organización hace.

### **El Poder Ejecutivo tiene la posibilidad de adoptar cualquiera de los siguientes modelos:**

- *Modelo de Gestión de la Calidad (Decreto 2445/01)*
- *Modelo Iberoamericano*
- *Modelo Europeo*
- *Normas IRAM - ISO*
- *Premio Nacional a la Calidad*

Es responsabilidad del encargado orientar y aconsejar el mejor modelo posible, y en un principio será necesario que la organización pruebe todos los existentes para que la elección sea exitosa. La forma más fácil de hacerlo es formando distintos equipos de evaluación, asignando a cada uno la responsabilidad de la medición a través de un modelo determinado, para luego evaluar cuál es el mejor.



**La evaluación global es el proceso por el cual se mide la calidad en todo el sector público dependiente de la Administración a cargo del Poder Ejecutivo Provincial.** Para que esta se produzca, la coordinación encargada de hacerla debe contar con los informes de autoevaluación de cada organización y con los resultados del sistema de quejas, reclamos y sugerencias. Sin estos dos elementos, es imposible evaluar globalmente la

Administración.

Si el encargado de calidad de una organización no facilita el proceso de evaluación global, se producen dos efectos nocivos:

- en primer lugar y obviamente los resultados de la evaluación global serán malos, ante la imposibilidad de incorporar a la medición todos los organismos
- por otro lado, las organizaciones que sí aportan calidad al Poder Ejecutivo de Salta, verán malogrados sus esfuerzos ante la escasa puntuación del resultado malo de la evaluación global.

El encargado de calidad debe facilitar este proceso con todos los medios a su alcance. La forma más fácil de hacerlo es liderando el proceso de autoevaluación en forma continua y permanente dentro de su organización, para que la información esté disponible en todo momento.

Un capítulo aparte merece la evaluación de la atención a los ciudadanos. La modernización de la Administración exige que este criterio o parámetro sea medido según varios indicadores ya desarrollados. El encargado de calidad los debe conocer para hacer bien

su trabajo. La evaluación de la atención al ciudadano forma parte de la autoevaluación, y normalmente es considerada por todos los modelos existentes.



## **CARTA DE SERVICIOS:**

La carta de servicios de una organización pública expone en forma organizada y accesible toda la información que debe conocer el público general y especial respecto de los servicios existentes. Dicha información se difunde para ser exigida, por lo que la actualización de la misma y su seguimiento constante es esencial a la existencia misma de la carta de servicios.

El encargado de la calidad debe ocuparse que la carta se apruebe, debe responsabilizarse de su seguimiento y eventual modificación, y además hacer lo necesario para que se difunda.

Para que la carta se apruebe con éxito, es imprescindible que el encargado de calidad releve todos los servicios que presta la organización y que organice la información de una manera accesible para el ciudadano, enfocándose en lo que éste necesita saber y exigir. Lo mejor es que en dicho relevamiento participen todos los agentes, secciones o departamentos de la organización para que ningún servicio quede sin considerar para su inclusión en la carta.

El perfeccionamiento de la información se logra colocando para cada servicio el detalle de los compromisos de tiempo, lugar, condiciones de la prestación y responsable del mismo. Dicha información debe ser homogénea, exacta, íntegra, concreta, adecuada, actual, orientada a la necesidad del ciudadano y fácil de difundir.

El seguimiento de la carta de servicios se relaciona con dos aspectos a tener en cuenta: en primer lugar la actualización de la información que contiene y en segundo lugar, la evaluación propia de su eficacia, esto es que sirva para que lo debe servir. Es común que en una primera medición, se especule con que se trata de una herramienta inservible, pero debe tenerse presente que si los resultados de este seguimiento son negativos, la carta debe mejorarse para ser más eficaz y no suprimirse su existencia.



## **SISTEMA PARA LA RECEPCIÓN DE QUEJAS, RECLAMOS, SUGERENCIAS Y FELICITACIONES:**

Si calidad es igual a satisfacción de las necesidades implícitas y explícitas de los destinatarios de servicios, nada más imprescindible que conocer cuáles son esas necesidades, para poder devolver servicios con calidad.



El sistema para la recepción de quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones, capta técnicamente las condiciones con las que los destinatarios reciben los servicios.

El encargado de calidad puede o no coincidir con el encargado del sistema de quejas,..., pero es el responsable de que dicho sistema funcione correctamente. Dicho responsable debe ocuparse no sólo de contabilizar las participaciones ciudadanas sino también de convocarlas y darles respuesta.

A mayor cantidad de accesos, mejor conocimiento de la expectativa y percepción de los ciudadanos. Hoy la modernización nos brinda ilimitadas posibilidades de conocer qué piensa, qué quiere, y qué desea la gente.

El encargado de calidad tiene que tener una actitud técnica ante el sistema de quejas,... En primer lugar no debe formalizarse una actuación administrativa burocrática, sino solo y simplemente tramitar la urgente respuesta al ciudadano, que toma distintos matices según se trate.

<b>Tipo de participación ciudadana</b>	<b>Explicación</b>	<b>Forma de Proceder</b>
Queja	El servicio no se cumplió tal cual estaba comprometido	Disculparse y corregir lo que salió mal.
Reclamo	El servicio no se cumplió de acuerdo a una expectativa particular o general.	Explicar o aclarar e incluir inmediatamente el reclamo en el equipo de mejoras para que lo tenga en cuenta en la planificación operativa que corresponda
Sugerencia	Opinión fundada respecto a qué debería tener un servicio.	Agradecer e incluir la sugerencia en la planificación operativa que corresponda
Felicitación	Manifestación de conformidad, ya sea ordinaria o extraordinaria.	Se debe responder con un agradecimiento. (Cuando la felicitación tiene por causa haber cumplido los compromisos)
		Se debe responder con agradecimiento explícito ante la situación. (Cuando la felicitación tiene por causa haber superado los compromisos)

En todos los casos si la felicitación involucra a uno o varios agentes o funcionarios, éstos deben tomar conocimiento.

En segundo lugar, debe procesarse permanentemente la información que proviene de este sistema, ya que es un pilar fundamental de la evaluación global. El encargado debe clasificar la información por atributo de los servicios e informar con datos cuantificados, los resultados a la Oficina de Calidad.

En tercer lugar, el encargado debe gestionar la participación ciudadana. Debe tenerse en cuenta que el sistema de quejas, ..., que no tiene participaciones, no funciona. No es que todo está bien, sino que no funciona. Todas las técnicas, herramientas, y estrategias existentes para convocar aquella participación, deben desarrollarse para que el sistema sea dinámico, entre las que más se destaca la difusión.



## **CODIFICACIÓN DE LA NORMATIVA:**

El encargado de la calidad debe ocuparse que toda la normativa aplicable a la organización esté codificada. Esta normativa puede ser general o especial, pero en todos los casos debe codificarse con un sistema que permita una buena clasificación, búsqueda, actualización y difusión. La difusión más importante se cumple con la edición. Normalmente se empieza a codificar la



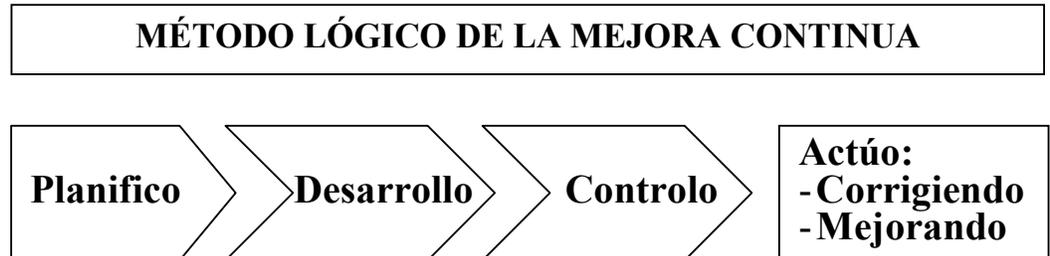
normativa especial, pero la técnica tiene en cuenta absolutamente todo lo que regula la organización, cualquiera fuera su naturaleza: leyes nacionales y provinciales, decretos generales y particulares, resoluciones, disposiciones, memorandos, etc.

La mejor forma de codificar es con una amplia participación de los funcionarios y agentes de la organización. A todos hay que pedirles un listado completo de las normas que tiene en cuenta para hacer su trabajo, y las respuestas individuales, permitirán un primer resumen de lo que se debe codificar, posibilitando la incorporación al código de todas las normas aplicables. Antes de la aprobación del código, todos los intervinientes tienen que tener oportunidad de conocer el proyecto y manifestar sus sugerencias. El proceso debe ser ágil y con plazos limitados. Implica un involucramiento de la alta dirección a efectos de coordinar los tiempos de respuesta y la calidad de la información que proporcionan los agentes y funcionarios.



## **PLANIFICACIÓN:**

El encargado de calidad debe ocuparse que toda la organización trabaje con planificación. Esta herramienta es vital para el método lógico de la mejora continua



Sin planificación es imposible mejorar, y el encargado de calidad debe ocuparse que todos los servicios y prestaciones se cumplan de acuerdo a un plan.

Ahora y dentro de la calidad, los planes más importantes son los de capacitación, lo de fomento de la calidad, el programa de protección del ambiente que tenga obligado o comprometido la organización, los de los procesos claves (planes para el trabajo), los de mejora o cumplimiento de las normas de medicina, higiene y seguridad y la guía de mejora continua.

El plan debe elaborarse, esto es escribirse y aprobarse. Se deben definir los objetivos, los procesos a desarrollar, el candelario de realización, las personas implicadas y los recursos que han de ser movilizados.

El plan debe ejecutarse y seguirse, y para ello un responsable controlará los objetivos, los procesos, las actividades y los indicadores de seguimiento.

Toda organización debe indicar y describir las operaciones que deben cumplirse en los procesos o en los procedimientos para lograr alcanzar las metas, con expresión de tiempos, objetivos, recursos, tareas, responsables y evaluación.

A través de la planificación operativa se examina cómo la Unidad tiene en cuenta los principios de gestión de la calidad en su planificación general. También se evalúa si la Unidad analiza la factibilidad y la coherencia de sus principales planes de actuación y si éstos se traducen en planes operativos de rango inferior realistas y con objetivos conocidos y asumibles por el personal.

El objetivo de la planificación es aumentar la calidad del servicio y sus beneficios son notables:

- Mejora la satisfacción de los usuarios.
- Elimina los defectos y pérdidas del servicio.
- Reduce los costos operativos.
- Aumenta la motivación y el compromiso de los agentes para dar cumplimiento a la planificación y lograr sus beneficios.

La planificación operativa se debe realizar sobre planes de actuación concretos y con indicación de compromisos por niveles o personas concretas.

## SONDEOS DE OPINIÓN:

Otra herramienta esencial para conocer las necesidades de los destinatarios de los servicios es el sondeo de opinión, por medio del cual se puede conocer con un alto grado de certeza las expectativas y percepciones de los ciudadanos.



El sondeo de opinión debe hacerse en forma cíclica, por lo menos una vez al año y organizarse con todos los requisitos y elementos que dictan estas metodologías de conocimiento. Es importante que la ocasión del sondeo sea aprovechada para investigar los mismos atributos de los servicios en los que clasificaron las participaciones ciudadanas en el sistema de quejas,..., aunque una y otra herramienta tienen distintos métodos.

Cuando el sondeo de opinión está bien hecho, esto es que ha medido las expectativas y la percepción, es posible calcular el índice de percepción de la calidad de los servicios, cuyo dato nos permite corregir y mejorar con conocimiento de causa.

El encargado de calidad debe ocuparse que los sondeos sean exitosos y que se tomen las medidas correctivas necesarias para que el índice de percepción sea excelente.

Los parámetros que necesariamente deben sondearse son los siguientes, aunque los distintos modelos tienen clasificados los mismos con diferentes criterios:

**Celeridad en la Atención:** Disposición y voluntad de ayudar al ciudadano, personalizando el servicio y prestándolo de una forma rápida.

**Claridad en las explicaciones:** Todos los requerimientos que el ciudadano desconozca sobre el trámite a realizar, deberá ser claramente explicado por el personal que lo atiende.

**Amabilidad:** Todo ciudadano tiene derecho a ser tratado con máximo respeto y deferencia, tanto por las autoridades como por el personal administrativo.

**Personal idóneo:** El personal de la Administración deberá tener un nivel de eficiencia adecuado para poder cumplir bien su gestión y dar respuesta a la demanda de los ciudadanos.

**Asesoramiento:** La atención debe ser siempre personalizada, y ante la solicitud del ciudadano, se debe brindar la información necesaria y/o asesoramiento con rapidez y profesionalidad.

**Estado del trámite:** El usuario directo del servicio tiene derecho a conocer el estado de tramitación de los procedimientos administrativos en que tenga la condición de interesado y a obtener copias de los documentos contenidos en ellos.

**Resolución eficaz de las necesidades:** Todo ciudadano tiene derecho a que la Administración Pública realice una resolución eficaz de sus peticiones, solicitudes o denuncias.

**Identificación de oficinas y personal:** Todo ciudadano tiene derecho a identificar a las autoridades y personal que tramitan los procedimientos y a exigir responsabilidades a los mismos, cuando legalmente corresponda.

**Horario amplio:** Es el horario que cumple con varias horas matinales y /o vespertinas, de atención al público.

**Horario continuo:** Es el horario que brinda 24 horas de servicio.

**Confiabilidad:** Es el grado de confianza con que un servicio satisface las necesidades que los ciudadanos, transmitiendo credibilidad e inspirando confianza.

**Fiabilidad en los trámites:** Es la capacidad de realizar el servicio prometido de manera precisa y sin errores.

**Comunicación fluida:** Es la capacidad del personal de colocarse en el lugar del ciudadano, de entender sus necesidades y de comunicarse con él.

**Condiciones ambientales:** Tener buenas condiciones ambientales, tales como una adecuada iluminación, limpieza, espacio, temperatura, silencio, etc.

**Instalaciones:** Contar con buenas instalaciones, asientos, aseos, teléfonos, etc.

**Acceso por teléfono o internet:** Permitir acceder al servicio a través del teléfono, fax o Internet.

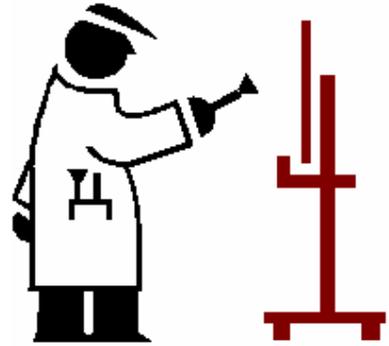
**Folletos y formularios:** Toda la información que posibilite la divulgación de las acciones que cumple el prestador del servicio.

**Buenas comunicaciones:** Disponer de un servicio bien comunicado a través de fáciles accesos.



## **CAPACITACIÓN EN GESTIÓN DE LA CALIDAD:**

La capacitación a la que se refiere esta técnica tiene dos enfoques muy importantes. En primer lugar, el encargado debe capacitarse permanentemente para poder cumplir bien sus obligaciones. En segundo lugar, el encargado de la calidad debe ocuparse que todos los agentes y funcionarios de la organización reciban capacitación actualizada, atinente y especial en los temas de la calidad.

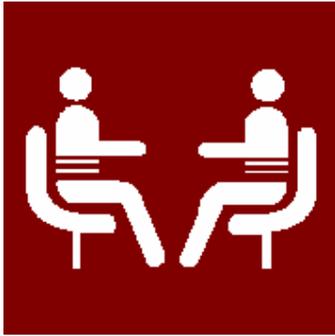


La capacitación exige una planificación exhaustiva, que debe originarse en las necesidades de los agentes y funcionarios, por un lado, y por el otro, en las de la organización. La capacitación debe cumplirse de manera oficial, esto es, haber sido autorizada por los líderes y estar reconocida por las instituciones académicas.

Sin perjuicio de ello, es muy válida la capacitación que se transmite entre agentes y la que se recibe por conocimiento de los resultados y metodologías de otras organizaciones.



## **TRABAJOS POR EQUIPOS O EN GRUPOS. EQUIPOS PARA EL TRABAJO:**



Desde la infancia en adelante somos miembros de familias, de grupos de amigos, de asociaciones de estudiantes, de clubes, de equipos de deportes, en todos los casos de grupos pequeños. Cuando ya adultos, obtenemos empleos y continuamos en la misma situación: trabajamos con unas pocas personas y no con toda la firma, asociación o jurisdicción gubernamental. Somos miembros de esas organizaciones sociales más amplias, pero las personas con quienes tratamos de manera corriente continúan siendo pocas. El grupo o equipo de trabajo, es la más común, así como la más familiar de las unidades sociales.

Entendemos por grupo, a cierta cantidad de personas que se comunican a menudo entre sí, durante cierto tiempo, y que son lo suficientemente pocas para que cada una de ellas pueda comunicarse con todas las demás, no en forma indirecta, a través de otras personas, sino cara a cara. Una reunión accidental de conocidos casuales no es un grupo.

También podemos definir al grupo o equipo cuando hablamos del esfuerzo de un conjunto de personas con funciones diferentes y complementarias, reunidas por la frecuencia y complejidad que tienen en sus trabajos, que buscan un objetivo común.

- La primera razón para analizar al grupo o equipo de trabajo, es porque es la más común de las unidades sociales y porque el comportamiento del grupo es útil para saber manejarnos dentro de él.
- La segunda razón para estudiarlo es porque todo grupo o equipo de trabajo es lo suficientemente pequeño para permitirnos observarlo desde todos los ángulos.

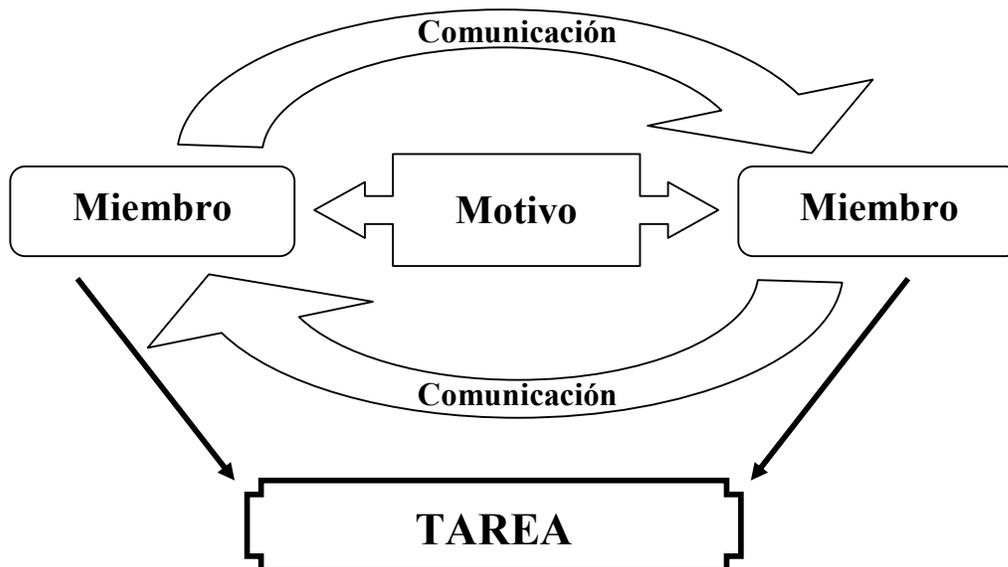
El grupo no es una cosa estática, terminada, sino un proceso en marcha: la actividad determina tanto las partes como el todo (es decir determina a cada uno de sus integrantes, como sus resultados).

Pero todo esto con la visión no basta. Una cosa es ver hacia dónde vamos, y otra muy distinta es llegar al punto fijado. Por eso son

tan importantes las relaciones internas del grupo, es decir las relaciones entre las partes, dentro del todo.

La dificultad que surge con respecto a las relaciones internas reside en explicar cómo dentro del grupo, es posible cualquier verdad particular. En la medida en que existen relaciones internas, todo debe depender de todo lo demás. ¿Qué es lo que un grupo o equipo de trabajo necesita tener, para mantenerse en un ambiente determinado?: necesita motivos, (es decir sentimientos), por parte de sus miembros, necesita tareas (actividades) para que éstos las cumplan, y alguna comunicación (interacción) entre ellos. En otras palabras los miembros del equipo de trabajo deben satisfacer en cierta medida los planes para los cuales se constituyeron y deben estar adecuadamente motivados para hacerlo.

**¿Qué es lo que un grupo o equipo de trabajo necesita tener, para mantenerse en un ambiente determinado?**



Si un grupo de personas trabaja junto para lograr un propósito común, entre ellos surgirá una armonía de intereses a la cual se subordinará el interés propio individual. Esta consecución depende condicionadamente del líder del equipo. El líder, además de transmitir directrices, organiza y encauza todo lo que ocurre. No debe suceder nada que él no impulse o permita, su presencia y su rol hacen que los participantes sometan sus iniciativas a las reglas que él marque. Sin embargo, los componentes de un grupo, cuyos objetivos pueden no

coincidir con los de la reunión o el curso, dificultan la marcha. Para evitarlo el líder debe hacerse respetar, a la vez que agradar. Nunca debe renunciar a la responsabilidad sobre lo que ocurre en su trabajo, y debe demostrar que lo domina perfectamente.

Existen técnicas para fomentar la participación activa de los componentes de un grupo, éstas son estrategias que facilitan el desarrollo de un clima de confianza, despierta el interés por el trabajo en equipo y ayuda a compartir los conocimientos, los motiva y facilita la convivencia. Se las conoce con el nombre de Técnicas de Grupo. El encargado de calidad debe conocer el mayor número posible y fomentar su uso, aunque los líderes de las organizaciones son responsables de la aplicación de estas herramientas, ya que está comprobado que su uso genera mejores decisiones.

Todos sabemos que hoy el trabajo en equipo es valorado como una de las claves del éxito de las organizaciones. Y esto es así porque en ninguna organización puede prescindirse del trabajo grupal, y la efectividad de la organización descansa, entonces, en la efectividad del trabajo en equipo.

El encargado de calidad debe reconocer los equipos. **Un equipo es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente para actuar.** Existen sectores de pensamiento que afirman que todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. La noción de equipo implicaría el aprovechamiento del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con las demás. Cuando un equipo logra mayor alineación, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan. Hay menos desperdicio de energía. Surge una resonancia o sinergia que es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo.



Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola. Tal sentimiento puede formularse con una frase como: 'Ninguno de nosotros es más inteligente que todos nosotros'. Y el espíritu del equipo al enfrentar cada cuestión o desafío es: 'Todos nosotros contra el problema, y no los unos contra los otros'.

La relación de un verdadero equipo es una relación completa. Y una relación completa requiere un pacto. El pacto descansa sobre un compromiso compartido con ideas, problemas, valores, metas y procesos de administración. Los pactos reflejan unidad, gracia y equilibrio.

El estímulo y las motivaciones son las dos grandes alas de todo trabajo en equipo.

En el entorno de la Gestión de la Calidad, el trabajo en equipo es un factor clave, y esto es por dos razones: es factor motivador y de compromiso con la calidad que se opera en el personal participante y la aplicación de las capacidades y habilidades de los individuos. Los objetivos de un trabajo en equipo son:

- Que los participantes conozcan los conceptos y habilidades básicas para el trabajo en equipo (liderazgo, comunicación efectiva, división de tareas, toma de decisiones).
- Que los participantes identifiquen las fortalezas y debilidades, tanto propias como de su organización para el trabajo en equipo.
- Que los participantes tomen conciencia de la importancia del desarrollo del recurso humano en la organización como elemento diferenciador clave para el éxito de la misma.



### **El 1º paso antes de formar un grupo es:**

Interrogarse ¿para qué voy a formarlo?. Se debe hacer un uso selectivo del equipo, emplearlo para las tareas adecuadas para las cuales fue creado. **Un equipo de trabajo, generalmente no es para todo trabajo, sino para un trabajo específico.**

- Conocerse antes de comenzar y conocer las metas y objetivos los cuales deberán ser definidos a nivel temporal, cuantitativo y cualitativo.
- Generar confianza entre los miembros del grupo. Comprensión, acuerdo e identificación con los objetivos y causa.

- Entender la causa por la que se forma.
- Comunicarse sinceramente.
- Tener en cuenta la información que cualquier persona del equipo genera. No siempre la información es teórica, también lo son los sentimientos, las vivencias, las emociones.
- Saber que la opinión de cada uno va a ser tenida en cuenta.
- Tener confianza mutua. La confianza se basa en cómo vemos a la otra persona.
- Saber que cada uno es necesario -para los demás.
- Dar apoyo mutuo.
- Admitir que cada persona es valiosa. Es la ausencia de indiferencia hacia los otros integrantes del grupo y la dedicación a sus méritos.

Se establecerán normas aceptadas por todos. (las normas establecen lo que se espera que haga una persona en determinadas circunstancias). Los equipos necesitan procesar y almacenar las normas necesarias para su conservación.

### **El 2º paso para comenzar a trabajar en equipo es:**

Sus miembros deben interaccionar entre sí, tener un nivel de participación entre ellos y comunicarse entre sí, cara a cara.

- Compartir objetivos comunes donde todos se encuentren involucrados.
- Desarrollar normas de conducta espontáneamente ¿qué queremos decir? que se "espera" tal o cual conducta, por ejemplo. Una norma es una idea de aquello que los

miembros del equipo, ante una circunstancia determinada, deben hacer.

- Asumir de forma natural un rol o papel con responsabilidad.
- Sentir que cada miembro del equipo contribuye en algo, que cada uno posee destrezas, conocimientos y experiencias que son únicas. Talentos y capacidades que deben ser consideradas dado que la eficiencia del equipo está relacionada con el desarrollo de las actividades del equipo.
- Son responsables (cada uno de los miembros del equipo) de su funcionamiento.
- Tienen sentimientos de orgullo grupal.
- Liberan energía (la suma de energías individuales se llama sinergia).
- Trabajar en equipo requiere de un líder, es decir, de una persona que comprenda cabalmente los ideales del grupo y lo guíe en el logro de los objetivos propuestos.

Se necesitan ciertas herramientas para poder trabajar en equipo.

### **El 3º paso para que un equipo efectivamente funcione es:**

- Se debe tener seguridad de pertenecer al equipo (confianza mutua- interpersonal).
- Se debe participar, interactuar.
- Se debe tener autonomía como individuo y como equipo. se debe poder decidir cómo hacer el trabajo, qué herramientas usar, etc.
- Se debe autorregular en su funcionamiento. es decir, cuando existan conflictos, resolverlos, cuando el grupo no avanza lo suficiente en su trabajo, acelerar el

desempeño, cuando las actividades no son las adecuadas para llegar al objetivos, revisarlas, etc.

#### **El 4º paso para que los objetivos se cumplan es:**

- Debe existir una formación acorde con la tarea que se desempeña, es decir, debe haber una identificación con la tarea.
- Debe haber intercambio de información para poder trabajar correctamente.
- Será necesario siempre, reconocer lo importante para no desvirtuar los objetivos.
- Tomar decisiones que beneficien al equipo y que lleven al objetivo fijado.
- Buscar soluciones.
- Cumplir con los objetivos propuestos.

#### **El 5º paso para conservar un equipo de trabajo es:**

- Dar ánimos.
- Fijar normas.
- Cumplir con los objetivos.
- Expresar los sentimientos del equipo.
- Dar pruebas de consentimiento y dedicación.
- Mediar ante los problemas y las diferencias.
- Aliviar tensiones cuando surja un conflicto.

Todo equipo necesita saber por qué existe, qué se espera de él. Si esta área está poco clara, el resultado será siempre la frustración. Los miembros del equipo esperan que su líder o coordinador sepa la dirección que deben tomar y cómo tienen que coordinarse entre sí o con

otros equipos para alcanzar los objetivos. Para lograrlo se necesita una planificación eficaz. También el control es necesario para alcanzar las metas: todo coordinador debe tener siempre en mente el plan del equipo y si a medida que se avanza es necesario modificar y ajustar este plan para mantener al equipo centrado en lograr los objetivos, deberá hacérselo. Este proceso se denomina capacidad de control.

Cuando hablamos de trabajo en equipo estamos hablando del esfuerzo de un conjunto de personas con funciones diferentes y complementarias, reunidas por la frecuencia y complejidad que tienen en sus trabajos, que buscan un objetivo común. Es así de fácil, pero también, así de complicado.

Decíamos que parece fácil, aunque la experiencia nos enseña que no basta con reunir a un grupo de personas expertas en diferentes conocimientos y habilidades para sacar un proyecto adelante, sobre todo teniendo en cuenta que hablar de un equipo de trabajo, supone hablar de un grupo real de personas que:

- INTERACCIONAN ENTRE SÍ.
- COMPARTEN OBJETIVOS COMUNES DONDE ESTÁN INVOLUCRADOS.
- DESARROLLAN NORMAS DE CONDUCTA ESPONTÁNEAMENTE.
- ASUMEN DE FORMA NATURAL UN PAPEL O UN ROL.
- SIENTEN QUE CONTRIBUYEN EN ALGO, CADA UNO POSEE DESTREZAS, CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS.
- SON RESPONSABLES DE SU ORGANIZACIÓN
- TIENEN SENTIMIENTO DE ORGULLO GRUPAL
- LIBERAN ENERGÍA (SINERGIA)



Las organizaciones deben trabajar con la metodología propia del trabajo en equipo, a través de algunas de las herramientas básicas tales como las

denominadas Análisis DAFO, Diagrama de Flujos, Brainstorming, Técnica de Grupo Nominal, Análisis de Pareto, Diagrama de Causa-Efecto, Matriz de Selección, Benchmarking, etc

Todas éstas son las técnicas normales que se utilizan y cabe aclarar que es muy importante documentar que se trabaja en equipo, porque el trabajo en equipo vale más. Cuando en el ámbito de la organización surgen problemas, es cuando mejor se utiliza la técnica grupal, inclusive para detectar problemas coyunturales.

### **a) Análisis de Dafo-Descripción**

**Concepto:** Es una herramienta cuyo objeto es identificar los factores internos y los factores externos a la organización que condicionan tanto su situación actual como su desarrollo futuro.-

**Aplicaciones:** Identificación de fortalezas y debilidades (factores internos) y de oportunidades y amenazas (factores externos).-

### **b) Diagrama de Flujos-Descripción**

**Concepto:** Representación gráfica de un proceso en cualquier tipo de actividad (dibujos, figuras geométricas), aunque lo más usual es utilizar símbolos fáciles de reconocer para representar el tipo de operación realizada.-

**Aplicaciones:** Determinar cómo se relacionan las fases de un proceso. Descubrir vacíos o lagunas en el mismo. Entender cómo funciona un proceso antes de tomar una decisión. Establecer mejoras en el proceso.-

### **c) Brainstorming-Descripción**

**Concepto:** Grupo de personas (6-8) que aportan durante un tiempo determinado (-45 minutos) ideas u opiniones sobre un tema predeterminado sin limitaciones al respecto.-

**Aplicaciones:** Aplicable en los procesos de mejora de la calidad para definir problemas, diseñar hojas de datos, proponer soluciones.-

#### **d) Técnica de Grupo Nominal-Descripción**

**Concepto:** Grupo de consenso para la generación de ideas y búsqueda de soluciones que trata de obtener una lista priorizada de problemas.-

**Aplicaciones:** Identificación y priorización de problemas y necesidades de una determinada unidad, organización o sector de actividad.-

#### **e) Análisis de Pareto-Descripción**

**Concepto:** Forma especial de gráfico de barras verticales el cual ayuda a determinar qué problemas resolver y en qué orden. El principio de Pareto, afirma que en un efecto originado por múltiples causas, unas pocas causan la mayor parte del efecto y muchas de ellas contribuyen en menor parte.-

**Aplicaciones:** Priorizar problemas. Analizar causas de los problemas. Comprobar impacto de las soluciones sobre las causas.-

#### **f) Diagrama de Causa y Efecto-Descripción**

**Concepto:** Gráfico que sirve para representar y estructurar las posibles causas de un problema. El efecto o problema es colocado al lado derecho y las causas principales a la izquierda.-

**Aplicaciones:** Identificación de problemas. Análisis de problemas. Ambas en combinación con la aproximación paso a paso, preguntándose en

cada causa: ¿Qué, dónde, porqué, cuándo? y con el brainstorming.-

### **g) Matriz de Selección-Descripción**

**Concepto:** Herramienta que sirve para elegir una opción o problema en base a unos criterios previamente establecidos.-

**Aplicaciones:** Selecciona una opción entre distintas posibilidades. Sirve para ver gráficamente las áreas de acuerdo y desacuerdo del grupo. Posibilita el acuerdo del grupo en la selección de la opción o problema.-

### **h) Benchmarking-Descripción**

**Concepto:** Es un proceso de evaluación de los servicios de una organización pública, en comparación con las que son la referencia en el sector. La comparación en unidades administrativas sólo se puede establecer entre órganos con las mismas funciones y que generalmente pertenecen a diferentes jurisdicciones.-

**Aplicaciones:** Es aplicable en el ámbito de la capacitación como transferencia de experiencias, ya sea en talleres, seminarios o charlas informativas.-

Un sistema de gestión de calidad eficaz debe involucrar a todos los agentes de una organización. Cada uno de ellos debe sentirse como "propietario" de la calidad de su propio trabajo, como así también el que realizan en conjunto Y esto solamente se alcanza si están comprometidos en el desarrollo del sistema que asegura el cumplimiento de los objetivos de su organización.

Una característica potenciadora de la calidad y la creatividad es el trabajo en equipo. Las ventajas de trabajar en equipo son claras:

- Varias personas producen muchas más ideas juntas que la suma de sus aportaciones individuales.

- La elección de una solución entre muchas posibilidades y en equipo nos acercará más al éxito que la vía de la decisión unilateral.
- El trabajo en grupo mejorará el diálogo entre sus miembros, reforzando la adhesión de todos al objetivo común y el compromiso en cuanto a la aplicación de las soluciones adoptadas

## **LOS COSTOS DE LA NO CALIDAD:**

Calidad es la totalidad de las características de una Administración, que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas de los ciudadanos.



El término de calidad se aplica tanto al modelo de gestión de todo tipo de organizaciones, como así también a las funciones y fases que intervienen en la vida de un servicio.

Calidad implica eficacia y eficiencia y desde una perspectiva sintetizada significa: reducir costos, aumentar la rentabilidad, agregar un valor estratégico, adicionar ventajas competitivas, aprovechar los recursos disponibles, prevenir los errores, involucrar a todo el personal, mejorar el clima y las relaciones dentro del trabajo.

Desde una perspectiva legal todo el constitucionalismo moderno, en el que se integra nuestra constitución provincial, establece la obligación a los gobernantes de administrar eficazmente las cuestiones públicas, por lo que la herramienta que debe usarse es la gestión de la calidad.

Desde una perspectiva axiológica la administración pública es pública justamente por el tipo de interés que resguarda y por la naturaleza de los recursos que administra. Confiados esos intereses y esos recursos al administrador, este debe gestionarlos de la mejor manera posible, lo que técnicamente se denomina lo óptimo.

O sea que cuando se fusiona lo que se hizo con lo que se debió hacer por un lado, y lo que normalmente se hace con lo que podría hacerse, surge indubitadamente la pregunta de por qué no intentar la gestión de la calidad.

La gestión de la calidad en la administración pública tiene que basarse en la aplicación de programas de mejoras hasta llegar a la implantación de la excelencia como sistema.

Esta gestión relacionada con el gasto público es estudiada desde los costos de la no calidad para recién definir las acciones concretas a implementar.

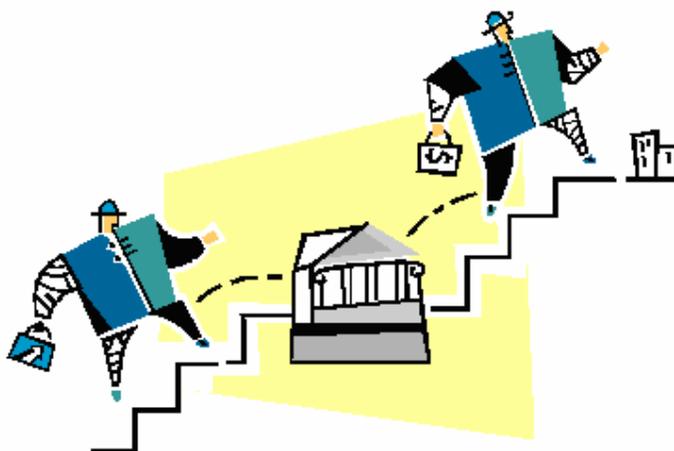
A fin de organizarnos clasificamos los costos de la no calidad y luego las técnicas para minimizarlos o evitarlos.

### **Concepto:**

A veces se escucha afirmar que la Calidad cuesta dinero. Puede parecer más barato no hacer las cosas bien, ni establecer controles ni seleccionar y formar al personal adecuadamente. Medir la calidad mediante un sistema de indicadores, supone tiempo e inversiones. Utilizar el material adecuado y optimizar el proceso de prestación de servicios implica un costo. En definitiva: si se quiere calidad, se debe invertir en ello, ya que la calidad "cuesta" pero es más cara la no calidad. Considerablemente más cara. La idea equivocada de que la calidad es más costosa, viene por no medir el costo de la mala calidad y, si no se mide, no se puede controlar.

No se pretende aquí hacer una demostración científica de los costos de la no calidad, sino más bien hacer una síntesis de lo que le puede costar a una organización no hacer las cosas bien para que perciban cómo se le escapa el dinero por una infinidad de agujeros. Sólo si pueden verlos, serán capaces de taparlos y conseguir eficiencia.

Los expertos en calidad y estudiosos del tema en el sector público mencionan la expresión: organización fantasma (o fábrica de errores), que hace referencia a aquellos recursos y esfuerzos que se utilizan pero que no suponen un valor añadido para el servicio y que, incluso, le suponen un costo.



Algunas de las acciones de esta fábrica fantasma son:

- Duplicar procesos
- Almacenar excedente innecesarios.
- Repetir trabajos.
- Generar costos por servicios de garantía.
- Irritar a los ciudadanos y proveedores.
- Costos judiciales por reclamaciones.

### **Los Costos de Errores Internos:**



Los costos de los errores internos se definen como los costos en que incurre la organización como consecuencia de los errores detectados antes de que la prestación del servicio sea aceptada por el ciudadano, porque no todo el personal hizo bien su trabajo todas las veces. Los más comunes son:

- Accidentes.
- Averías de equipos.
- Corrección de errores contables.
- Costos de reparación.
- Repetición de tareas a causa de los rechazos.
- Acciones correctoras.
- Reenvíos de documentos.
- Plazos caducados.
- Pagos excesivos generados por errores.
- Transporte urgente.
- Rediseño.
- Facturas equivocadas.
- Inventario excesivo.
- Pagos incorrectos a proveedores.
- Actividades abandonadas.

- Errores en las nóminas.
- Desajustes en el proceso administrativo.
- Cancelaciones.
- Rehacer trabajos.
- Cambios de documentos.
- Información mal archivada.
- Análisis de las acciones erróneas.
- Procesos de selección inadecuados.
- Archivo de documentos innecesarios.
- Robos.
- Pérdida de tiempo por mala organización.
- Pérdida de confianza de los ciudadanos.
- Espacio no utilizado.
- Retraso de facturas.
- Reexpedir correo por enviarlo a direcciones equivocadas.

### **Los Costos de los Errores Externos:**



La organización comete estos errores cuando al ciudadano se le proporciona un servicio insatisfactorio. Es el costo en que incurre la organización porque el sistema de evaluación no detectó todos los errores antes de que el servicio fuera entregado al ciudadano. Los más comunes son:

- Tratamiento de reclamaciones.
- Servicio al ciudadano por motivo de quejas.
- Gastos de garantía.
- Formación del personal para atender reclamos.
- Corrección de problemas.

- Costos contables relativos a servicios insatisfactorios.
- Pérdida de confianza por el mal servicio.
- Informes y análisis de fallos.
- Pérdida de imagen.
- Procesos judiciales por reclamaciones.

Para evitar o minimizar estos errores la gestión de la calidad estudia técnicas que pueden clasificarse como de prevención y evaluación.

### **Técnicas de Prevención:**

Son las técnicas realizadas para evitar que se cometan errores, es decir, las implicadas en ayudar a que el empleado haga bien su trabajo en todas las ocasiones. Suponen la mejor manera en que una organización puede efficientar sus recursos. Sus costos pueden considerarse como costos de calidad, ya que la inversión tiene por objeto hacer las cosas bien y evitar los otros costos, que sí se pueden definir más específicamente como de no calidad. Las más comunes

#### **PREVENCIÓN**

- Confección y revisión de protocolos.
- Planificación de la Calidad.
- Formación del personal directivo.
- Procesos de selección.
- Formación de empleados relacionada con su trabajo.
- Análisis de la capacidad del equipo.
- Estudio de las expectativas de los ciudadanos.
- Reingeniería de procesos.
- Manuales de misiones, funciones, procesos y procedimientos.
- Descripción de puestos de trabajo.

- Actividades para la prevención de defectos.
- Preparación de normas de trabajo y de responsabilidades.
- Calificación.
- Sistemas de calidad, procedimientos y normas.
- Actividades de prueba.
- Planificación de costos.
- Planificación de programas informáticos.
- Actividades de consulta a asesores.
- Preparación y revisión de las especificaciones del sistema.
- Diagramas del proceso de trabajo.
- Análisis de fallos.
- Acciones encaminadas a evitar que vuelva a ocurrir un error.
- Acciones preventivas.
- Conservación de lo bueno.
- Encuestas y estudios.
- Predicción y determinación del tiempo de espera.
- Datos históricos de fallos.
- Sistema de recepción de quejas.
- Descripción de los requisitos a los proveedores.
- Actividades para concientizar la Calidad.
- Limpieza y orden.
- Programación de las actividades.
- Establecimiento de recogida y análisis de datos.

### **Técnicas de Evaluación:**

Son las actividades que evalúan el servicio entregado, cuyo costo supone todo lo gastado para determinar si una actividad se hizo bien todas las veces.

La razón por la que se necesitan estas técnicas es porque, a menudo, la organización no está segura de que el dinero y tiempo invertido en prevención sean totalmente eficaces.

El incremento de los costos de evaluación (control de calidad) no reduce por sí mismo el número de errores producidos. Evitan que los errores alcancen al ciudadano.

## **EVALUACIÓN**

- Auditoría de calidad del servicio.
- Control del proceso.
- Estudios sobre la satisfacción del ciudadano.
- Medida del tiempo de espera del ciudadano.
- Evaluación del comportamiento del personal de contacto con el ciudadano.
- Tiempo promedio en atender una llamada telefónica.
- Revisión de la facturación.
- Medida de los procesos llevados a cabo en la organización.
- Evaluación del rendimiento del personal.
- Revisión de los gastos.
- Revisión de la seguridad.
- Encuestas a empleados.
- Revisión de instrucciones.
- Medida de indicadores de calidad, en general.



## **LA CULTURA DE LA CALIDAD:**

Una de las acciones más exigidas al encargo de la calidad, es mantener la cultura de la calidad dentro de la organización. Si esta persona no está convencida de que lo que hace es lo correcto, de que la gestión de la calidad es una herramienta válida para prestar mejores servicios, seguramente no podrá transmitir los principios y valores a su trabajo. En muchas organizaciones, la cultura de la calidad será un cambio muy importante.

En nuestros días una de las palabras más escuchadas es "Cambio", la cual suele ser mencionada como si fuera algo cotidiano y fácil de realizar. Podrán existir cambios con estas características, pero el Cambio al cual nos referimos es mucho más complejo y difícil de asumir, sobre todo porque habrá que producirlo en una cultura que resulta muy distinta de lo que éste propone.

Podrá ser muy simple para un joven cambiar de actitudes y de forma de trabajar, al fin y al cabo no son muchos los años que venía desarrollándose con los viejos conceptos. Pero mayor será la dificultad para aquellos que sí tienen mucho tiempo trabajando de esa manera, es decir que se transformarán en las personas que más habrá que atender y apoyar en la nueva etapa.

El Cambio al cual nos referimos está originado en la nueva visión que las organizaciones deben poseer a los efectos de su supervivencia en un mercado cada vez más complejo y competitivo. Sabemos la situación existente hasta hace unos años, la cual tenía al empresario como "dueño y señor" del mercado, donde éste decidía qué productos vender siendo el Cliente un mero espectador que aceptaba las condiciones impuestas unilateralmente por aquel, situación en la cual muchos de nuestros empresarios aún siguen creyendo. La apertura existente por medio de los medios de comunicación y la globalización en la cual estamos sumergidos junto a otra serie de factores, han ido produciendo el Cambio al que hacemos referencia. El "dueño y señor" ha pasado a ser el Cliente y el empresario alguien que produce artículos o servicios para satisfacer las necesidades de aquel. En resumen, lo que cambió fue el sentido de la Visión: de mirar hacia adentro de la organización se pasó a fijar la mirada en el Cliente, es decir que la Visión es hacia los Clientes.

Conceptualmente este Cambio es radical, implica un giro de ciento ochenta grados en el cual no todos están dispuestos a efectuarlo. Creo que porque no logran ver los beneficios que tendrían si produjeran ese giro. Y esto es causa de muchos factores, que aglutinados conforman lo que llamamos Resistencia al Cambio. Esta se origina, entre otras cosas, en:

- Escepticismo.
- No tienen tiempo para el Cambio.
- No están seguros de la necesidad del Cambio. No ven que las cosas en su estado actual no pueden proseguir.
- No saber cómo y qué cambiar.
- Están cómodos con la rutina.
- Resignación a una situación, aunque no sea la mejor.
- Amenaza percibida al status y privilegios.
- Evitar tomas de riesgo.
- No conocimiento de la probabilidad de éxito.
- No hay recompensas por el cambio.

Como vemos las causas son numerosas, y principalmente tienen que ver con el factor humano. La Resistencia al Cambio existe, y hasta diría que es bueno que sea así porque de esta manera se le exige mucho más a la nueva visión. Es natural que existan personas que pongan en duda las nuevas ideas, que las critiquen. El desafío es convencerlas de manera que toda esa fuerza que pusieron para criticar la



nueva visión, la utilicen para llevarla adelante. Y, por otro lado, el ir comprendiendo la necesidad del Cambio hará también que puedan seguir formando parte de la organización, porque ésta deberá contar con personal totalmente convencido de la visión hacia el Cliente y no gente que muestre una sonrisa solamente por obligación.

En el sentido de esta nueva Visión es saludable fijarnos puntos de referencia hacia los cuales nos moveremos. Hay principios o puntos claves los cuales conformarán el esqueleto de lo que llamaremos Sistema de la Calidad, su estructura básica. Son las conocidas 7 Claves de la Calidad:

- Cumplir con los requerimientos del Cliente.
- Uso de la Prevención.
- Cero Defecto.
- Medición mediante el precio del incumplimiento.
- Todo trabajo es un Proceso.
- La base es la Gente.
- Se comparten responsabilidades en los Equipos.

A través del incumplimiento de estos puntos iremos confirmando a la organización en un marco de Gestión inserto en la Calidad Total.

Los obstáculos arriba mencionados, reflejados en La Resistencia al Cambio, se generan en todo tipo de organización en la cual se pretenda llevar adelante un Sistema de Gestión de la Calidad. Podemos llegar a descartar en este sentido a la empresa multinacional, por cuanto la fuerza de las decisiones suele ser mucho más poderosa y por lo tanto la resistencia a esa decisión no es tan significativa, si bien existe. Pero adquiere otra identidad la resistencia creada en organizaciones públicas, pymes y entidades sin fines de lucro. En las mismas los cambios no son moneda corriente, y en muchas nunca se han efectuado modificaciones importantes. Esto implica que las causas de la resistencia arriba mencionadas se encuentren presentes en su grado máximo.

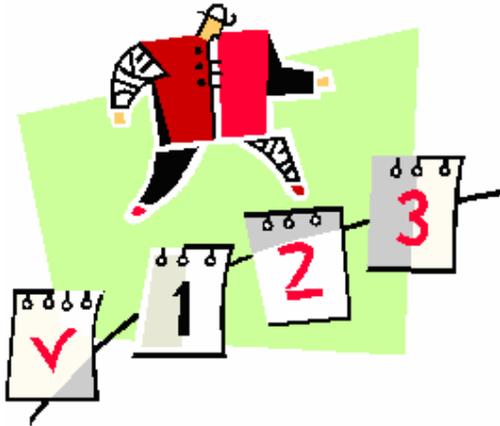
En este sentido, la resistencia no será patrimonio de un sector solamente sino de cualquiera de las partes que conforman la organización. La Dirección, los mandos medios, los agentes, cada uno a su turno, ofrecerá resistencia. Aquí es donde comienza a adquirir preponderancia la figura del Líder.

Los obstáculos a tener en la mira y bajo control son los siguientes:

- Ausencia de Objetivos
- Falta de compromiso de la Dirección
- Problemas en los Mandos Medios
- No involucramiento del Personal
- No considerar al hombre como parte decisoria del negocio
- Ausencia de una Arquitectura Tecnológica
- Barreras de la Comunicación
- Excesiva centralización en la Dirección
- Desconocimiento del rumbo correcto
- Falta de planificación
- Excesivo protagonismo de la Dirección
- Desconfianza en la línea media
- Excesivo individualismo
- Miedo a la pérdida de identidad
- Miedo al Cambio
- Falta de identificación con el proceso de Calidad
- Falta de información y capacitación
- Temor a perder el control de la organización
- Menosprecio por las ideas de los demás
- La tecnología no está al servicio del Cliente

El personal no dispone de información para el desarrollo de las actividades que se espera que realice.

## **MÁXIMAS A TENER EN CUENTA EN FORMA PERMANENTE:**



**Cada organización es única y sólo ella puede desarrollar su propio camino hacia la excelencia.**

**Cada organización debe tomar conciencia que debe trabajar para mejorar su propio funcionamiento interno.**

**La calidad no suma más tareas a las ya existentes, ni mayores gastos, sino que es un nuevo modo de trabajar para lograr mejores resultados.**

El sistema de gestión de la calidad tiene las siguientes ventajas:

- Ayuda a mejorar continuamente el servicio.
- Su fundamento es hacer bien las cosas a la primera.
- Consiste en dar al usuario lo que desea.
- Está basada en el sentido común.
- No supone hacer más que lo necesario.
- Todos los niveles de la organización están involucrados.
- Asegura el espíritu de equipo.
- Su aplicación es altamente motivante.

**Lo que debe quedar bien en claro es que la calidad no se crea afuera sino que se genera en cada organización.**



## **INVENTARIO DE PROCESOS:**

Todas las organizaciones deben relevar e inventariar sus procesos.



### **¿Qué es un proceso?**

Un proceso es toda actividad que contiene o abarca un cierto número de acciones que permite transformarlas en un resultado. También puede ser considerado como la serie de actividades interrelacionadas, necesarias para la prestación de un servicio o la obtención de un producto y que van añadiendo valor.

Incluso un proceso aparentemente simple requiere un cierto número de acciones para permitir la obtención de un resultado correcto.

Interpretar los procesos claves, cómo se interrelacionan entre sí, así como las exigencias de cada uno de ellos en la cadena de prestación del servicio, es fundamental para controlar el funcionamiento de la organización. Esto permitirá centrarse en aumentar la satisfacción del usuario y la reducción de los costos derivados de los defectos, errores, fallos o rechazos.

Satisfacer las exigencias del usuario al mínimo costo depende de tres factores:

Asegurarse que las exigencias del usuario se han interpretado y definido.

Asegurarse que los procesos internos claves permitirán conseguir el cumplimiento de tales exigencias.

Asegurarse que todos los procesos claves estén controlados para que produzcan los resultados previstos de conformidad.

Cuando un proceso se desarrolla bajo control, la variabilidad de los parámetros de control está entre límites conocidos, y el resultado variará entre límites predeterminados. La tarea del funcionario responsable de la organización, es asegurar que los procesos estén controlados para producir resultados que varíen entre determinados límites que aseguren que las exigencias del usuario serán cumplidas. Cuando se sobrepasan los límites, no existe otra alternativa que cambiar el proceso.

Puede haber muchas razones por las que un proceso no produzca el resultado previsto. Una vez identificadas esas razones, usted podrá introducir acciones correctivas. Con estas medidas quizá pueda solventar ese problema, pero si no son suficientes, tendrá que renegociar las exigencias del resultado. UN COMPROMISO CON LA CALIDAD SIGNIFICA UN COMPROMISO EN ASEGURAR QUE LAS EXIGENCIAS DEL RESULTADO SE CUMPLAN. NO SE PUEDEN IGNORAR LAS POSIBILIDADES DE INCUMPLIMIENTO. ÉSTAS DEBEN INVESTIGARSE Y EN SU CASO, MODIFICAR EL PROCESO O BIEN LAS EXIGENCIAS DE LOS RESULTADOS.

Comprender cómo se desarrollan los procesos le permitirá asegurarse que cumplan con las exigencias de los resultados, a pesar de la variabilidad innata de todo proceso. Una vez que se haya establecido que un proceso es capaz de cumplir con tales exigencias, tendrá que tener también en cuenta, que pueden aparecer situaciones de no cumplimiento, debidas a un cambio en los resultados del proceso, o bien de los parámetros de control. El conocer los parámetros de control del proceso, le permitirá iniciar una investigación lógica del problema identificado con el resultado. Entonces estará en condiciones de efectuar acciones correctivas para asegurar un resultado conforme con las exigencias del usuario.

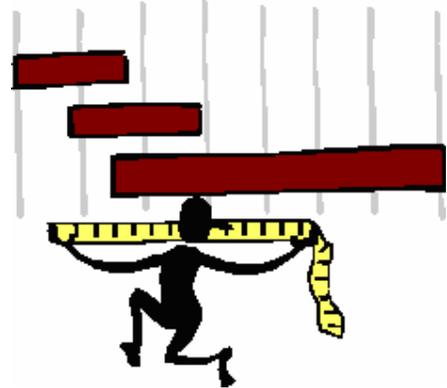
Antes de intentar el Inventario de los Procesos, es necesario conocer sus resultados, quienes son sus usuarios y cómo operan. Un primer paso importante es trazar un diagrama de los procesos de su organización, mostrando los resultados y cómo se vinculan entre sí.

Habiendo identificando el macroproceso de su organización, deberá fragmentarlo para identificar procesos discretos que pueda controlar. Cada uno de estos procesos incluye un número de actividades distintas.

**La finalidad de inventariar los procesos es que de ese modo los identificamos, los gestionamos eficientemente, los revisamos y mejoramos y se constituyen en el paso previo para proyectar los manuales de procedimientos.**

### **ESTÁNDARES DE PROCESOS:**

Estandarizar los Procesos se constituye en un factor de eficiencia. Por lo tanto sólo se estandarizan cuando se ha logrado alcanzar el resultado óptimo. Toda organización debe definir los estándares de los procesos que realiza y definir sus cometidos, como un modo de medir la prestación de sus servicios y poder establecer un promedio óptimo de sus prestaciones.



Todos los procesos han sido diseñados para alcanzar un objetivo, juntamente con las disposiciones previstas para asegurar que efectivamente el mismo se alcanzará.

Estandarizar los procesos, permitirá determinar que ya han sido controlados a fin de reducir la variabilidad y que han sido mejorados para cumplir de manera óptima con los requerimientos del usuario, EN PRIMER LUGAR Y SIEMPRE.

El objetivo de la estandarización de los procesos es el de brindar servicios cuyos resultados cumplan óptimamente con las exigencias del usuario. Esto sólo sucede si el encargado del proceso y el usuario del proceso coinciden en las exigencias del usuario y en cómo puede medirse la conformidad con tales exigencias.

Estandarizar los procesos, significa haber antes interpretado, controlado y optimizado los procesos que se realizan en la organización. Y tendrá una influencia significativa en mejorar la capacidad de la dirección, aumentar la satisfacción del usuario e incrementar la rentabilidad de la organización, al eliminar los pasos innecesarios.

En una organización eficiente, todos los procesos han de actuar en armonía para cumplir, las exigencias de los usuarios.

La estandarización de los procesos tiene tres ventajas claves:

Asegura que el sistema de gestión de calidad de la organización, reconoce los procesos fundamentales en la organización, antes que un conjunto de tareas.

Estandarizando los procesos, el sistema de gestión de calidad permitirá estar en condiciones de cumplir las exigencias de los usuarios al mínimo costo.

Estandarizando los procesos, en vez de realizar tareas individuales y discontinuas, se minimiza el número de trámites o documentación del Sistema de Gestión de Calidad. Esto ayuda a que el sistema se torne eficiente y que constituya una base real para la gestión y la dirección de la organización.

La estandarización de los procesos permite a la dirección de la organización controlar los procesos claves. Además ayuda a no tener que definir las tareas individuales dentro de la organización, supuesto que está dentro de los procesos necesarios para que se cumplan las exigencias de los usuarios. Todo esto constituye un fértil entorno, que permite a los agentes un control sobre sus propios esquemas de trabajo. De esta forma se logra definir los mecanismos de control, que el resultado de cada proceso se corresponda con el esperado, que los agentes responsables de hacer el trabajo conjunto se sientan involucrados y que las tareas no se vean sobrecargadas.

## **INFORMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS:**

Toda organización cambia con el tiempo, influenciada por el impacto de las nuevas tecnologías a las que se puede ir adaptando. Es esencial que su sistema de gestión de calidad evolucione al tiempo que lo hacen las otras organizaciones y pueda utilizar la computadora como una herramienta que posibilite una mejor gestión de sus procesos. La dirección es la que ha de determinar los parámetros a usar para mejorar la eficacia. Esto incluye la informatización de los procesos, a través de la cual podrá mejorar sus posibilidades de atención a las exigencias de sus usuarios con el mínimo costo, y el mínimo tiempo, a la vez que constituye el principal objetivo de un eficiente sistema de gestión de calidad.

Para poder informatizar los procesos, previamente se deberá controlar los procesos que se quieren informatizar. Esto se requiere para asegurar que cada uno opere el proceso de igual modo (lo que se verá facilitado, si el proceso ya ha sido estandarizado), siguiendo las mismas instrucciones, y que también asegure que los procedimientos han sido definidos, aprobados y comprendidos. Cualquier proceso que tenga un impacto en la calidad del servicio debe ser controlado.

Existen cuatro elementos clave en todo sistema para una efectiva informatización de los procesos.

El proceso debe ser el correcto, el formato del documento a informatizar consensuado y autorizado, debiendo contener procedimientos de cambios, de salidas y de entradas.

Esto permitirá por cada proceso: evaluar su capacidad informática, tener una propuesta de informatización, incorporar el proceso a la herramienta informática, ejecutar con más rapidez y evaluar de una forma controlada



## **SISTEMA DE DETECCIÓN DE ERRORES:**

Muchas organizaciones desaprovechan y malgastan casi un 25 % de su tiempo, identificando y reparando errores, porque no producen un resultado conforme al primer intento. Por lo tanto este sistema tiende a conocer y controlar los procesos permitiéndole que los errores sean previstos, antes que esperar a que se detecten para intentar solucionarlos.

Existen tres razones clave por las que un proceso no produce un resultado conforme:

- 1.** Las exigencias del resultado no han sido comprendidas, definidas y cumplidas.
- 2.** El proceso no es idóneo para alcanzar las exigencias.
- 3.** El proceso no ha sido controlado para asegurar que produzca sólo un resultado conforme.

Todo esto hace que a su vez, no se puedan identificar perfectamente todos los servicios no conformes, por lo que seguramente habrá más de un fallo o demanda en satisfacer las exigencias del usuario.

Es además muy costoso realizar inspecciones, o una re-elaboración de los documentos o servicios.

Se pierde tiempo. Las inspecciones originan retrasos en los procesos.

Por lo tanto, éste no es el mejor camino para el éxito. Un sistema de gestión de calidad efectivo se basa en la premisa de controlar los procesos y prevenir la aparición de errores a través de un sistema de detección de errores.

Los pasos a seguir para desarrollar un sistema efectivo de prevención o detección de errores son:

- Asegurarse que se conocen bien los procesos desarrollados en la organización.

- Disponer que cada proceso esté bajo control. Esto requiere una gestión de los parámetros que controlan el proceso para asegurar resultados conformes a las exigencias.
- Asegurar que quienes están a cargo de los procesos supervisen las características clave de los mismos. El objetivo es controlar las tendencias e introducir los mecanismos de corrección antes que el proceso se salga de control y origine un resultado no conforme.
- La presencia de errores siempre debe ser considerada seriamente, porque representa un fallo importante en el sistema y puede representar que no se tiene la plena confianza en la capacidad de la organización para producir servicios conformes.
- El investigar la raíz de las causas de los errores, y el implementar mecanismos eficaces de corrección ya sea en errores gramaticales, de procedimientos, ortográficos, aritméticos, estratégicos, operativos, de asignación de funciones y personal en los organismos de la administración pública, son los pilares de un sistema de gestión de la calidad efectivo.

Los errores pueden clasificarse en:

**Errores gramaticales:** Son aquellos que no están acordes con las reglas de la gramática. Es decir, cuando existe una mala construcción de una secuencia oracional no ajustada a las reglas de la gramática. Produce un desentendimiento en la transmisión del mensaje causando una mala comprensión del mismo.

**Errores de Procedimiento:** Cuando existe un método equivocado para ejecutar una actividad y nos da como consecuencia, un resultado no deseado.

**Errores ortográficos:** Cuando se producen errores en la manera de escribir las palabras, no contemplando las reglas para escribirlas correctamente.

**Errores aritméticos:** Son los que se producen en los cálculos con números.

**Errores estratégicos:** Son los errores que se cometen en un proceso y cuyo efecto se traduce en NO asegurar una decisión óptima.

**Errores operativos:** Son los errores que se cometen cuando se obra y cuyo efecto se traduce en un resultado no deseado.

**Errores de asignación de funciones y de personal:** Son los errores que se originan cuando se hace una asignación equivocada de funciones o se elige a personas incompetentes para realizar funciones específicas.

El limitarse a identificar y subsanar los errores no es suficiente. Debe establecerse un sistema que asegure, no sólo que se eliminen, sino que desaparezcan para siempre. Hay tres etapas en un mecanismo efectivo de corrección:

- 1.** Resolver inmediatamente: subsanar enseguida el error, una vez identificado.
- 2.** La corrección: investigar la raíz de la causa de error y eliminarla.
- 3.** Prevención de errores: identificar potenciales causas de un error analizando datos para detectar tendencias que –si se permite que continúen sin intervenir– pueden conducir a errores. Las fuentes de datos pueden incluir reclamaciones de los usuarios, informes de los agentes, sistemas de auditoría, informes sobre rentabilidad, etc. El objetivo de todo mecanismo de corrección, es prevenir que ocurran errores. Esto aumentará la posibilidad de satisfacer las exigencias

del usuario adecuadamente y minimizará el costo de la no-conformidad. Un mecanismo efectivo de corrección requiere un enfoque lógico y sistemático:

- Analizar los procesos para entender cómo se desarrollan. Esto puede conseguirse trazando un diagrama del mismo y definiendo los pasos del proceso, los controles y los resultados.
- Dirigir y supervisar los procesos para así detectar errores e identificar tendencias que pueden conducir a la aparición de errores.
- Investigar todas las causas potenciales del problema. Se pueden aplicar para ello diversas técnicas de solución de problemas, incluido brainstorming, diagramas de causa-efecto, etc. El objetivo es identificar, de la forma más aproximada posible, la raíz del problema.
- Adoptar acciones para eliminar las causas últimas del problema.
- Controlar la efectividad de los mecanismos de corrección asegurándose de que realmente han eliminado el problema.
- Registrar las acciones emprendidas.

Para ser efectivo, es importante que el mecanismo de corrección sea correctamente planteado e implementado. En tal caso, podrá ser adecuado para eliminar los problemas de una vez por todas. Las siguientes características generalmente deben estar presentes si se desea que el mecanismo de corrección resulte eficaz:

Un mecanismo efectivo debe identificar errores o tendencias tan pronto se presentan.

Una vez que se ha identificado el problema, es importante implicar a todas las personas a las que concierne el problema, en investigar las causas de error y desarrollar un mecanismo de corrección.

Alguien dentro del cada grupo- generalmente un jefe de despacho- debe tener los suficientes conocimientos sobre métodos para resolver problemas.

El director del equipo debe tener experiencia sobre dinámica de grupos, para asegurar la eficacia del trabajo en equipo. Los grupos deben contar con representantes de las diversas especialidades afectadas por el problema. Esto facilitará que se identifiquen adecuados mecanismos de corrección.

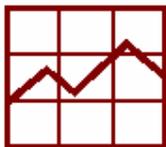
Los mecanismos de corrección han de ser cuidadosamente evaluados para asegurarse que sean los medios más efectivos para eliminar los problemas de una vez por todas. Los resultados han de ser controlados para garantizar que se alcancen los objetivos que se han estimado.

La Dirección de la organización debe demostrar su compromiso, interesándose activamente en los progresos realizados por los grupos de solución de problemas y realizar un seguimiento graficado o no graficado para evitar los errores dentro de la organización.

Resumiendo podemos decir que el mecanismo de corrección es un elemento esencial en un sistema de calidad efectivo y en constante mejora.



## INDICADORES DE GESTIÓN:



Los indicadores de gestión son los que nos van indicando si vamos en el camino correcto y los que permiten medir si el servicio que está brindando la organización es eficiente.

La eficiencia del servicio se logra medir a través de parámetros cuantificables y estudia la evolución con respecto a niveles previamente definidos como aceptables.

Todo indicador de gestión debe ser definido, alcanzable, equitativo, medible, consensuado y organizado en un tablero o escritorio de comando de control.

En todo Indicador de Gestión, la capacidad de medir en forma cuantificada es la clave. Nos permiten comparar en cada momento la situación de la calidad de una característica o de un parámetro con respecto a unos niveles preestablecidos.

Por eso que MEDIR, SIEMPRE MEDIR, es el gran desafío, lo que no se puede medir está incompleto y si no podemos establecer su evolución mediante cifras sencillas, difícilmente podremos obtener acciones de mejora.

Los indicadores de gestión deben ser específicos para cada actividad y para definirlos sólo hay tres claves: creatividad, experiencia y sentido común.

En primer lugar es necesario precisar que, para cualquier tipo de actividad, habrá dos tipos de indicadores diferentes:

- Los que manejarán los responsables de los proyectos
- Los que serán utilizados por los funcionarios superiores o la Dirección

Los primeros se referirán a unidades de medida relativas a la evolución de características detalladas, que definan el estado de las distintas etapas o procesos en que pueda dividirse el proyecto. Serán en este caso valores de cantidad, o actividades humanas relevantes, que sean detectables durante el desarrollo de las actividades, y se podrán medir en el número de unidades, número de veces que sucede algo,

etc., permitiendo verificar el cumplimiento de lo previsto en especificaciones técnicas o instrucciones operativas.

Las mayores dificultades que presentará su implementación se referirán a:

- La definición de los parámetros a medir.
- La concientización del agente para que los controle correctamente y de modo continuo, entendiendo que esta labor es una parte más de las obligaciones funcionales de su lugar de trabajo.
- La confiabilidad de las medidas obtenidas, al menos al principio, la cual será asegurada mediante la ayuda de sus supervisores y el apoyo de los encargados en calidad, que actuarán más como asesores que como controladores, ayudando a interpretar lo que son desviaciones del proceso de los errores de tipo humano.

En segundo lugar nos fijaremos en los indicadores que manejarán los funcionarios superiores o la Dirección. Sería absurdo que fueran los mismos, pues el cúmulo de información obtenido en los trabajos de línea abrumaría y haría inefectiva su labor rectora y de coordinación. Así pues, lo que deberá llegar a la Dirección serán resúmenes del comportamiento de los servicios o las tendencias de esos servicios, etc., reflejados en forma de índices estadísticos, de proporciones, o traducidos a valor económico. Por otra parte, estos datos no llegarán a ellos en el momento de ser obtenidos sino periódicamente: días, semanas, o meses después de las operaciones a las que se refieren.

Se pueden citar infinitos ejemplos de indicadores de gestión a medir; tantos como actividades a desarrollar y más aún, pues lo correcto es controlar varios parámetros por cada actividad trascendente realizada.

Con el único objetivo de dar ideas que cada uno pueda aplicar en su trabajo, podemos citar diferentes indicadores de gestión. Por ejemplo:

**Indicadores materiales:** forma, altura, anchura, longitud, peso, profundidad, etc.

**Indicadores químicos:** solubilidad, inflamabilidad, acidez, etc.

**Indicadores ópticos:** luminosidad, transparencia, brillo, etc.

**Indicadores dinámicos:** velocidad, fragilidad, equilibrado, etc.

**Indicadores funcionales:** seguridad, movilidad, eficiencia, funcionamiento.

**Indicadores de producción:** fabricación, materias primas, inspección, detección de errores, etc.

**Indicadores humanos:** familiaridad con el servicio, impresión, entrenamiento, problemas humanos.

**Indicadores comerciales:** compras, mercado, servicio, factores económicos.

**Indicadores de gestión de calidad, propiamente dichos:** controles realizados, desviaciones, calidad en la información, mejora de la calidad, costos de la calidad.

Como vemos la relación puede ser ciertamente interminable. En cuanto a aplicaciones prácticas diremos que, a pesar de la variada gama de posibilidades, lo bueno será elegir al principio, unos pocos parámetros a controlar, familiarizar a los agentes con este tipo de actividad y, a la vista de los resultados que se vayan obteniendo, ampliar de acuerdo con los propios interesados y sus sugerencias la lista de indicadores, así como la relación de proyectos en los que se implanta este indicador, pasando de realizar una experiencia piloto a cubrir la totalidad de los servicios o proyectos de la organización.

EL SECRETO estriba únicamente en el acierto al elegir los parámetros adecuados que nos permitan obtener una impresión real del grado de realización, de la eficacia del proceso o del servicio y de sus posibilidades de mejora.

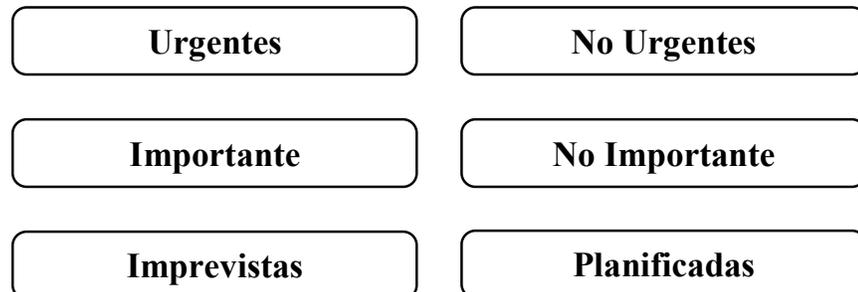
El encargado de calidad, además de los indicadores de gestión que midan los objetivos establecidos, el proceso, los recursos y los empleados, debe desarrollar indicadores de demanda, para medir los destinatarios y el entorno social.

## **CONTROL DE LA DEMORA:**

Todas las organizaciones deben controlar los procesos que se demoran en relación a los plazos comprometidos o normatizados. Por lo que es importante que todo proceso sea inventariado, se determine su parámetro temporal, se realice un análisis de la racionalidad del tiempo en cada procedimiento y proceso total, se proponga una revisión de los tiempos, se ejecute y se evalúe.



Si deseamos obtener el máximo rendimiento de ese escaso tiempo nuestro, debemos tener claro que optimizarlo y controlarlo no consiste en trabajar más deprisa, ni estar constantemente atareado sin descansar nunca. Es obvia la importancia de que trabajemos sobre lo que es realmente fundamental. Para conseguirlo debemos tener capacidad para discernir y clasificar nuestras tareas de acuerdo con su urgencia y con su importancia, pudiendo situarlas mentalmente en unos ejes coordenados:



Suponiendo evidente el concepto de urgencia, que es lo que debe hacerse primero, precisaremos que debemos considerar como importantes aquellas tareas que nos conducen a nuestros objetivos.

A lo que no sea urgente ni importante, no debemos dedicarle demasiado tiempo.

A la zona de lo urgente y lo importante, también le reservamos un espacio a las tareas imprevistas, pero no debe ser nuestra zona habitual de actuación, pues en ella carecemos de una buena planificación, lo que nos obliga a actuar como los típicos apaga-fuegos

que trabajan siempre en estado de crisis, con el riesgo de estar sometidos a un estrés permanente.

Una planificación eficaz del tiempo comienza por un conocimiento de la labor pendiente y por un establecimiento claro de objetivos, en función de las prioridades previamente determinadas.

Todos solemos estar de acuerdo en que controlar la demora es muy importante, pero sin embargo, no acostumbramos a dedicarle el tiempo necesario. Hay una paradoja que dice: "No controlo la demora ni planifico, porque no tengo tiempo, pero no tendré tiempo hasta que no controle ni planifique mejor"



Probablemente el secreto para controlar y planificarse consista en disponer de una eficaz medida y control de los tiempos unitarios que requiere cada una de las tareas que debemos ejecutar.

Para resolver esto a nivel práctico, deberíamos dedicar los cinco últimos minutos de cada jornada a elaborar un inventario de la labor a realizar al día siguiente, estimando el tiempo que nos va a ocupar cada tarea pendiente. Después repartiremos estas tareas dentro de nuestro horario disponible del día siguiente, asignando bloques de tiempo para llevar a cabo, cada una.

Obviamente, para tener éxito, debemos comenzar haciendo ensayos de estimación que nos permitan medir y conocer el tiempo que requiere cada una de nuestras obligaciones habituales.

A las tareas que no tengamos bien definidas o contabilizadas les asignaremos cantidades de tiempo que juzguemos razonables, tratando después de ceñir a ellas su duración y verificando el margen de error respecto al plazo que hayamos estimado previamente.

Esto nos permitirá sorprendernos al descubrir el tiempo que nos puede quedar disponible, tiempo que deberemos preservar cuidadosamente.

Lo más remarcable es la importancia de convertir esta asignación de tareas para el día siguiente en un hábito cotidiano. Además con la práctica dispondremos en muy poco tiempo de una precisión que nos permitirá convertir los citados cinco minutos que suele llevar a esta labor, en el momento más rentable de toda nuestra jornada.

## **IDENTIFICACIÓN DE OFICINAS PÚBLICAS:**



Para brindar un servicio de calidad, las organizaciones deben estar bien identificadas en todas sus áreas. Las mismas deben señalizarse facilitando al ciudadano su localización. Las señales de identificación podrán realizarse a través de carteles, placas, señales interiores de recorridos, señales interiores "in situ", etc.



## **IDENTIFICACIÓN DE LOS AGENTES PÚBLICOS:**

Los sistemas de identificación del personal son los siguientes: identificación telefónica, rótulo de despacho, rótulo de mesa, distintivo personal, tarjeta de identificación personal e identificación en las comunicaciones escritas.

**Identificación telefónica:** El personal de la Administración dependiente del Poder Ejecutivo, entre cuyas actividades se encuentre la atención telefónica al ciudadano, deberá identificarse en el momento de iniciarse la comunicación, tanto si la iniciativa del contacto telefónico procede del ciudadano, como del propio empleado. En ambos casos deberá indicar de forma clara y precisa la Unidad a la que pertenece y, en el caso de que el ciudadano lo requiera, su nombre, apellido y cargo que ocupa.-

**Rótulo de despacho:** En los despachos de uso individual se colocará en la entrada un rótulo identificativo con el nombre y apellido del empleado que lo ocupa y el cargo o puesto de trabajo que desempeña. En el caso de despachos de utilización común figurará en el rótulo de despacho la relación de los nombres y apellidos del personal ubicado en el mismo.-

**Rótulo de mesa:** En aquellas Unidades en las que exista una relación verbal directa con el ciudadano, además del rótulo de despacho en el caso de que exista, deberá colocarse un rótulo en cada mesa identificándose de forma individual el puesto de trabajo o la función más significativa que se desempeñe y el nombre y apellido del empleado que lo ocupa. En el caso de que el mobiliario no permita su colocación podrá situarse detrás de la mesa o mostrador, siempre que quede en lugar visible.-

**Distintivo Personal:** En el supuesto de que existiendo relación verbal directa con el ciudadano no haya posibilidad alguna de situar el rótulo de mesa individualizado, la identificación del empleado público se realizará mediante un distintivo personal que, prendido en su ropa, reflejará su nombre, apellido y la actividad o puesto que desempeñe, de tal forma que el ciudadano pueda leerlo desde una distancia prudencial.-

**Tarjeta de identificación personal:** Cuando la actividad desempeñada por el personal de la Administración dependiente del Poder Ejecutivo requiera el desplazamiento fuera del lugar habitual de trabajo, la identificación del mismo se realizará mediante una tarjeta de identificación personal en la que constará el nombre, apellido y cargo o puesto que se

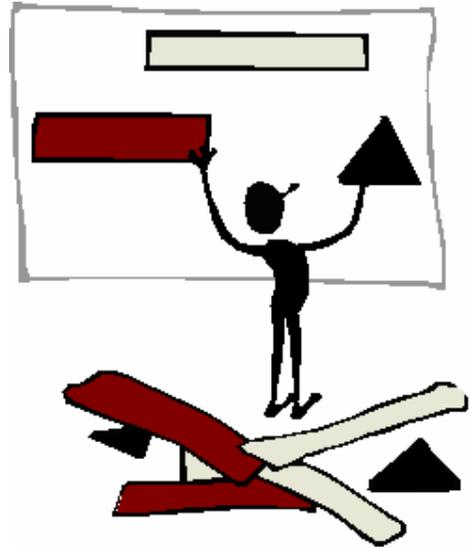
desempeña además de la identificación de la Unidad a la que pertenezca.

**Identificación en las comunicaciones escritas:** Si la relación con el ciudadano se produce mediante comunicaciones escritas, deberá constar en aquellas, la Unidad que realiza el escrito, su dirección teléfono y fax, así como, bajo la firma del empleado público que la suscriba, la identificación del cargo que ocupa, su nombre y apellidos completos.



## MANUALES DE MISIONES Y FUNCIONES:

En la efectivización de la política de la dirección de la organización se debe contar con un Manual de Misiones y Funciones, como un modo de elevar el nivel de calidad definiendo conceptualmente las tareas de los niveles de conducción o cabeceras de las organizaciones, hasta jefaturas de departamentos de las reparticiones que la integran. El relevamiento de misiones y funciones debe trabajarse en equipo con la referencia normativa respectiva.



Habitualmente para la redacción del Manual de Misiones y Funciones, se comienza con una breve descripción de la organización, sus objetivos, sus actividades (sus misiones y funciones) y el ámbito de operaciones sobre el que actúa.

El grueso del Manual está dedicado a definir en qué forma se deben cumplir las funciones de los cargos de la organización, desde los niveles de conducción hasta la jefatura de los departamentos que la integran.

Para no tener contratiempos en la redacción de dicho manual, hay dos cosas que son muy importantes a tener en cuenta: el organigrama de la organización y el trabajo en equipo, estos dos factores nos permitirá realizar la comprobación de las personas clave en cada función descripta sin omitir a ninguna.

El Manual de Misiones y Funciones, es un documento que define las misiones y funciones que lleva adelante la organización con el propósito de:

Asegurar la comprensión de la dirección sobre las funciones que la organización realiza.

Garantizar que los agentes de la Unidad entienden la política de la dirección y les sirve como guía para sus actividades.

Los equipos de evaluación lo utilizan como punto de partida para evaluar y certificar su cumplimiento. Les provee de la seguridad de que cada función se cumple como ha sido establecida y orienta a los equipos en áreas donde se requiere una información complementaria.

Proporciona la base para garantizar a los usuarios que sus misiones y funciones son las cumplidas a través del servicio que se les brinda.

Representa una herramienta más en el Sistema de Gestión de Calidad, al demostrar el compromiso de la organización para el cumplimiento de sus metas.

Un Manual de Misiones y Funciones debe incluir:

- Una breve descripción de las misiones de la organización y sus funciones principales.
- Una definición del ámbito de la Unidad y de las actividades a las cuales el Manual se refiere.
- Una descripción de cómo sus misiones se ajustan a las exigencias del usuario.

Finalmente para poder realizarlo, necesitarán del siguiente procedimiento:

Un relevamiento de todas las misiones ejercidas por la organización y de todas las funciones ejercidas por los niveles de conducción y operativos, el cual debe realizarse bajo la metodología de trabajo en equipo.

#### **4MANUALES DE PROCEDIMIENTOS:**

Toda organización debe contar con un Manual de Procedimientos, donde se detallarán por cada proceso, los pasos a seguir para cumplir y brindar un servicio eficiente, ágil y preciso.

Esta clase de manuales describen cómo los objetivos de la política del Manual de Misiones y Funciones se ponen en práctica y cómo se controlan los procedimientos de los procesos de la organización.

El Manual de Procedimientos describe los pasos y los controles existentes para garantizar que todos los procesos operan de tal modo que, tanto las exigencias de los usuarios como las especificaciones concretas de cada procedimiento son comprendidas y cumplidas. Estos procedimientos suelen describir cómo se desarrollan los procesos y cómo satisfacen las exigencias del usuario.

El Manual de Procedimientos, describe el objetivo de cada proceso, cómo se desarrolla y los controles que reducen su variabilidad y garantizan un resultado satisfactorio.

En este Manual se describe cómo hay que desarrollar actividades específicas denominadas procedimientos, los cuales a su vez, contienen instrucciones. Por ejemplo, un procedimiento puede describir un proceso de verificación (control) del servicio, o cómo realizar una campaña de vacunación en una población de 0 a 12 años. Otro procedimiento puede describir el proceso de llevar a cabo una encuesta sobre el número de niños sin vacunar, o explicar cómo rellenar un cuestionario para dicha encuesta, etc.

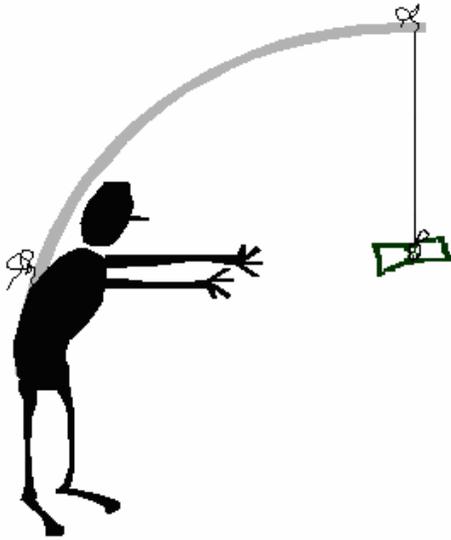
Los Manuales de Procedimientos son muy útiles y la falta de ellos podría significar un riesgo para la calidad. El número de procedimientos requeridos en una organización, depende de la complejidad de cada Unidad y de la operación y de la destreza, entrenamiento y experiencia del personal aplicado a ellos.

Por ejemplo, en una organización que atienda asuntos legales, la destreza y conocimientos de un equipo calificado de abogados harán totalmente innecesarias unas instrucciones operativas sobre cómo realizar un dictamen o proyectar la instrumentación de un acto administrativo. Sin embargo estas instrucciones serán requeridas, si la propia organización emplea estudiantes sin la suficiente experiencia ni conocimientos suficientes. En ambos casos, el Manual de Procedimientos documentará el proceso general y su control. Lo que variará será la necesidad de unas detalladas instrucciones de trabajo.

Muchas organizaciones producen un cúmulo de papeles, incluidas instrucciones de trabajo, muchas de las cuales en realidad no se necesitan; y ello ocurre porque no se conoce bien cómo hay que desarrollar un resultado efectivo. Para considerar el nivel de instrucciones de trabajo requeridas, se ha de llevar a cabo un cuidadoso balance entre el volumen de documentación exigido y la garantía de que

el personal va a entender cómo ha de realizar las actividades de las cuales es responsable. Si se documenta todo se producirá un exceso de papeleo. Pero, por el contrario, una documentación muy pobre puede originar procesos mal controlados o un resultado no conforme al esperado. Debe buscarse un equilibrio. Buena parte del trabajo necesario para implementar un Manual, será también para comprender, controlar y documentar los procedimientos de la organización.

La documentación es la clave para realizar un efectivo Manual de Procedimientos. Allí se deben definir los procedimientos que han de desarrollarse en la organización. Es importante asegurarse que estos procedimientos estén debidamente autorizados y que sean corrientes, o sea que en todo momento se están desarrollando unos procedimientos previamente aprobados.



## **SISTEMA DE INCENTIVOS:**

Existen diferentes tipos de incentivos para el personal, distintos a los monetarios. De hecho cabe aclarar que en determinados ámbitos profesionales, el incentivo económico no es la mayor fuente de motivación. Por tanto, entenderemos los sistemas de incentivos en un sentido más amplio:

El sistema de incentivos es una política que recompensa a los empleados por su excelente desempeño o por logros especiales y los motiva a alcanzar sus objetivos y a mantener la calidad de las prestaciones de sus servicios.

Los sistemas de incentivos son fundamentales, pues moldean y refuerzan el comportamiento. De ahí la necesidad de tener presentes las cosas o acciones que puedan incentivar.

Las organizaciones, en su mayoría, capacitan a su personal y lo recompensan por su desempeño. Una organización avanza hacia la estabilidad organizacional, si desarrolla un sistema de incentivos que motive al personal a trabajar para lograr la misión de la organización y al mismo tiempo, busque el espíritu de equipo y cooperación.

Es tarea vital para toda organización establecer su propio sistema de incentivos, que debe ser eficaz y contemplar, además, como parte esencial la mediación y evaluación de resultados, dado que es intrínseca, a esta forma de estimular la productividad.

Para que un sistema así, funcione, prospere y su benéfico efecto se propague por toda la estructura de la organización y se refleje en sus resultados y en la satisfacción de sus agentes, son capitales la precisión de los conceptos utilizados, la exactitud en los cálculos utilizados y la justicia en su aplicación.

Es necesario considerar entonces:

- Toda organización debe buscar la excelencia en el desarrollo de todas las actividades a que se dedica.

- Toda organización debe mantener un Programa tendiente a favorecer la superación laboral, profesional y personal de todos sus funcionarios.
- Es importante mantener la motivación del personal en todas las instancias y categorías en que se encuentre.
- Se hace necesario crear y mantener instrumentos de atracción y permanencia.

Para ello:

- Es importante declarar como acción prioritaria un mecanismo que permita incentivar profesionalmente al personal, con el fin de mantener su permanencia y continuo nivel de producción
- Utilizar alguna base de datos para elaborar la normativa necesaria que permita crear un sistema de incentivos para el personal.

Las normas podrán referirse a los siguientes aspectos:

- Procedimientos para optar al incentivo.
- Organismos capacitadores acreditados para operar el sistema.
- Tipos de cursos y programas reconocibles para el incentivo.

El encargado de calidad debe ocuparse de la presentación de la organización a los premios a la calidad. Si bien dicha candidatura debe ser una decisión del líder basada en el consenso con todos los empleados, la redacción y cumplimiento de los requerimientos es responsabilidad del encargado de calidad.



## **LA INNOVACIÓN:**

La innovación es una idea que es percibida como nueva, es decir, un proceso de utilización del conocimiento. Esto sugiere que la innovación es un proceso de utilización del conocimiento y que va dirigida a incorporar nuevas ideas a la organización. Una invención o idea creativa no se convierte en innovación hasta que está orientada a cubrir una necesidad concreta. Siguiendo con este razonamiento, el éxito de una innovación es relativo a su grado de implantación en la estructura de actividades de la organización.

La innovación también se refiere a la creación e introducción de soluciones originales para las nuevas o ya identificadas necesidades, y a un proceso continuo de eficiente utilización de la base de conocimientos de la organización para hacer cosas, nuevas o viejas, de nuevos modos.

Para innovar, para hacer las cosas de forma diferente la organización necesita desarrollar nuevos conocimientos. La innovación requiere ser creativo, cuestionar las formas tradicionales de hacer las cosas y plantear ideas de mejora. Son necesarias por lo tanto, situaciones en las que se desconozcan las acciones que deben tomar para resolver un problema y, con mucha frecuencia también, que se carezca incluso de una descripción de los estados de la naturaleza que pueden ocurrir como consecuencia de sus acciones. Implícitamente, se está relacionando la innovación con la resolución de problemas, entendiendo por problema una situación con la que no se está de acuerdo. No obstante, para que las ideas de mejora se transformen en innovación, nuevas formas de hacer las cosas, tanto nuevas como viejas, éstas deben convertirse en acción a través de la aplicación de los conocimientos hacia un fin concreto.

En todo este proceso las personas juegan un papel esencial. La innovación significa cambio y esta iniciativa, normalmente, requiere un agente de cambio que lo dirija- generalmente son los Encargados de Calidad. Se necesitan personas abiertas y flexibles, capaces de aceptar retos, con ganas de mejorar y que tengan una base de conocimientos adecuada para ello. Conseguir que las personas apliquen su conocimiento para generar innovaciones requiere, normalmente, un empuje motivacional, cuyo desarrollo es labor de la organización.

Comprobada la importancia que la innovación tiene en el proceso de desarrollo y acumulación de conocimiento, debemos situarla en el centro de cualquier modelo que trata de explicar el desempeño de

la organización. Como no hay innovación sin creación de conocimiento, y este proceso no se consigue sin aprendizaje, el estudio del aprendizaje sirve para ocupar una posición relevante en los estudios de la organización.

Si bien es cierto que una organización debe permanecer en un estado continuo de cambio, no puede soportar un estado constante de fuertes innovaciones. La dificultad y variedad de problemas a los que tiene que hacer frente a diario, le exige tal cantidad de esfuerzo y costos, que alternativamente, necesita tiempos de relativa estabilidad donde reponer las energías gastadas. Se puede llegar a establecer un paralelismo entre la innovación y las estaciones del tiempo de la naturaleza. Al igual que la naturaleza, la organización necesita tiempos de relativa calma y de cambios bruscos.

No obstante, largos períodos de calma, de regular uso de las innovaciones que en épocas pasadas fueron de gran magnitud, producen una pérdida de conocimientos como consecuencia de la ausencia de retos y la falta de resolución de problemas. A lo largo del tiempo, en la organización ocurren sucesos desencadenantes de una explosión inicial de actividad adaptativa que exigen la introducción de innovaciones bruscas y radicales y, como consecuencia, la resolución de nuevos problemas. Son momentos de cambios drásticos, tanto en su estructura de actividades como en su estrategia. Sin embargo, es normal que esta actividad dure, exclusivamente, un determinado período de tiempo. El esfuerzo que ello supone disminuye precipitadamente poco después de la ejecución de los cambios, incluso antes de que los problemas hayan quedado completamente resueltos. De este modo, las organizaciones entran en una fase de regular uso de las innovaciones principales, durante la cual éstas son legitimadas y convertidas en pautas normales de comportamiento. Se pasa, por tanto, a una etapa de relativo sosiego, donde las innovaciones que se realizan y los problemas que se plantean no requieren tantos esfuerzos. Son períodos en los que las organizaciones enfocan su atención hacia la mejora de las tareas de regular ejecución. Los esfuerzos de adaptación se centran fundamentalmente en pequeños ajustes, no por ello menos importantes, entre el perfil de las necesidades y del recurso del conocimiento. Se trata, básicamente, de problemas que quedaron sin resolver en épocas de fuerte turbulencia o de mejoras en las soluciones de los aparentemente ya resueltos, que requieren esfuerzos de cambios adicionales. Este modelo se repite continuamente, de modo que breves períodos de intensos cambios, con fuerte predominio de las innovaciones

bruscas, son seguidos de períodos de relativa estabilidad donde prevalecen innovaciones que se han ido incrementando paulatinamente.



## **INTERÉS DEL DESARROLLO DE SERVICIOS:**

La innovación debe enfocarse en el ciudadano. Que sean más rápidas y eficientes las organizaciones es esencial pero aún no es suficiente. El desarrollo de los servicios debe ir dirigido a satisfacer directa o indirectamente una demanda ciudadana cada vez más exigente y diversificada. Los servicios nuevos que se van incorporando deben favorecer y beneficiar cada vez más al ciudadano.

Las implicaciones de estas tendencias son demasiado importantes. Los costes de oportunidad de no realizar rápidos y eficientes desarrollos de servicios dirigidos a un sector cada vez más exigente de ciudadanos, suele ser demasiado elevado. El desarrollo de las habilidades, que descansa principalmente en la capacidad de aprender de la experiencia, aumenta la capacidad de la organización porque permite estar introduciendo continuamente mejoras significativas en el proceso de desarrollo de buenos servicios.

El desarrollo de buenos servicios se constituye en una variable estratégica clave para la dirección de la organización.

Existe una amplia evidencia empírica que pone de manifiesto la importancia que la calidad del servicio ejerce sobre el éxito alcanzado. No es de extrañar este tipo de resultados, si se tiene en cuenta que este concepto refleja la extensión por la que un servicio satisface las exigencias del usuario. En él se engloban una gran cantidad de atributos que abarcan aspectos, tanto objetivos- funcionalidad, fiabilidad, facilidad de uso-, como subjetivos- estilo, estética, etc.- Asimismo, hace referencia tanto a la calidad de diseño como a la de conformación del diseño. Aunque una buena parte de las decisiones que determinan la calidad de un servicio nuevo se fijan al definir las especificaciones del mismo, es obvio que su implantación en un servicio concreto y determinado, también afecta a la calidad final. En este sentido, todas las decisiones y acciones que se tomen durante el proceso de desarrollo, de un modo u otro, afectan a la calidad del servicio final. Unas veces, incorporan atributos de calidad al diseño del servicio y otras, aumentan la capacidad de realizar diseños según unas especificaciones.

El encargado de la calidad es justamente la persona que coordina, impulsa, y planifica lo que debe hacerse en la organización para que la calidad de los servicios quede garantizada. ¿Qué hacer? Antes hemos introducido algunas de las técnicas de gestión. ¿Cómo

hacer? Capacitándose, informándose, aprendiendo, conociendo y compartiendo la experiencia

**TRABAJO REALIZADO POR:**  
Oficina de Calidad de los Servicios

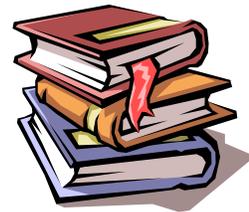
**EQUIPO DE TRABAJO:**



- Dra. MARÍA BEATRIZ CASERMEIRO DE GOYTIA  
Coordinadora General
- Lic. YOLANDA SCHEUBER DE LOVAGLIO  
Jefa de Subprograma de Implementación
- Sec. Ejec. DIEGO GABRIEL VARAS  
Técnico



## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA



- Subsecretaría de la Gestión Pública - Oficina Nacional de Innovación de Gestión; "Comunicación con el Ciudadano"; Julio de 2004; Capital Federal - República Argentina.
- Dirección General de Calidad de los Servicios - Comunidad de Madrid Instituto Nacional de Seguridad Social; "Manual de Calidad y Atención al Ciudadano"; 1999; Madrid - España.
- Ana Belén Escirg Tena; "Dirección de Calidad Total y Ventaja Competitiva en la PYME"; Edición Club Gestión de Calidad; 1997; Madrid - España
- Comunidad de Madrid - Consejería de Hacienda - Dirección General de Calidad de los Servicios; "Manual de Apoyo a la Función de la Inspección en la Comunidad de Madrid" Industrias Gráficas CARO S.L.; 1999; Madrid - España.
- Ministerio para las Administraciones Públicas - Secretaría General Técnica - Instituto Nacional de Administración Pública; "Manual de Estilo del Lenguaje Administrativo"; Esysgraf S.A.; 1990; Madrid - España.
- Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano - Comunidad de Madrid; "Observatorio de la Calidad 2001- Indicadores de Calidad de las Áreas de Información y Atención al Ciudadano"; Printeralia S.R.L.; 2002; Madrid - España.
- Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano - Comunidad de Madrid; "Observatorio de la Calidad 2002- Indicadores de Calidad de las Áreas de Información y Atención al Ciudadano"; Printeralia S. L.; 2003; Madrid - España.
- Miguel Udaondo Durán "Gestión de Calidad"; Ediciones Díaz de Santos S.A.; 1992; Madrid - España.
- Elio Rafael De Zuani - Juan José Fernández - Luis Alberto Martino; "Gestión de la Calidad en el Sector Público Nuevas formas de organizar el trabajo"; 2001; Salta - República Argentina.

- Elena Revilla Gutiérrez; "Factores Determinantes del Aprendizaje Organizativo. Un Modelo de Desarrollo de Productos"; 1995; Valladolid - España.
- Comunidad de Madrid - Consejería de Presidencia - Dirección General de Calidad de los Servicios; "Gestiona Tú Mismo. Plan Estratégico de Simplificación de la Gestión Administrativa"; B.O.C.M.; 2002; Madrid - España.
- Antonio Ramiro Sánchez; "Demandas de Calidad de la Administración Pública: Un derecho de la ciudadanía"; PUBLIDISA (Sevilla); 2002; Madrid - España.
- Instituto argentino de Racionalización de Materiales (IRAM); "Principios de Gestión de la Calidad"; 2002; Buenos Aires - Argentina.

# ÍNDICE

<b>MANUAL DE APOYO A LA FUNCIÓN DE ENCARGADO DE CALIDAD</b> .....	¿Error! Marcador no definido.
<b>PRÓLOGO</b> .....	3
<b>EL CONOCIMIENTO: LA IMPORTANCIA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN Y SU TENENCIA POR PARTE DE LOS ENCARGADOS DE LA CALIDAD:</b> .....	7
<b>DESIGNACIÓN DEL ENCARGADO DE LA CALIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN:</b> .....	13
<b>AUTOEVALUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES Y EVALUACIÓN GLOBAL DE LA ADMINISTRACIÓN:</b> .....	15
<b>CARTA DE SERVICIOS:</b> .....	19
<b>SISTEMA PARA LA RECEPCIÓN DE QUEJAS, RECLAMOS, SUGERENCIAS Y FELICITACIONES:</b> .....	21
<b>CODIFICACIÓN DE LA NORMATIVA:</b> .....	25
<b>PLANIFICACIÓN:</b> .....	27
<b>SONDEOS DE OPINIÓN:</b> .....	29
<b>CAPACITACIÓN EN GESTIÓN DE LA CALIDAD:</b> .....	33
<b>TRABAJOS POR EQUIPOS O EN GRUPOS. EQUIPOS PARA EL TRABAJO:</b> .....	35
<b>LOS COSTOS DE LA NO CALIDAD:</b> .....	47
<b>EVALUACIÓN</b> .....	53
<b>ESTÁNDARES DE PROCESOS:</b> .....	63
<b>INFORMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS:</b> .....	65
<b>SISTEMA DE DETECCIÓN DE ERRORES:</b> .....	67
<b>INDICADORES DE GESTIÓN:</b> .....	73
<b>CONTROL DE LA DEMORA:</b> .....	77
<b>IDENTIFICACIÓN DE OFICINAS PÚBLICAS:</b> .....	79
<b>IDENTIFICACIÓN DE LOS AGENTES PÚBLICOS:</b> .....	79
<b>MANUALES DE MISIONES Y FUNCIONES:</b> .....	83
<b>4MANUALES DE PROCEDIMIENTOS:</b> .....	84
<b>SISTEMA DE INCENTIVOS:</b> .....	87
<b>LA INNOVACIÓN:</b> .....	89
<b>EQUIPO DE TRABAJO:</b> .....	95
<b>BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA</b> .....	97
<b>ÍNDICE</b> .....	99