

SERIE CUADERNOS DE GESTION DE CALIDAD

Prof. José A Bonilla (UFMG/Brasil)

E-mail : bonilla.bhz@terra.com.br

ESTRUCTURA DE LA SERIE . Esta serie está compuesta por :

- Un artículo inicial sobre Proyecto de Gestión de la Calidad en la Administración Pública, ya publicado en esta página web.
- Cuatro artículos básicos sobre aspectos filosóficos, técnicos y humanos de la Gestión de la Calidad, ya publicados en esta página web.
- A partir de ahora, los artículos serán presentados en secuencia, abordando un área específica, la primera de las cuales estará constituida por la Subserie Gestión de la Calidad en el Servicio Público

GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO. I. CONCEPTOS INTRODUCTORIOS.

- **Dedicatoria**

Esta subserie está dedicada a todos los esforzados servidores públicos de América Latina, en todos sus niveles: nacionales, provinciales o municipales, quienes gracias a su contribución indispensable, posibilitan la sobrevivencia y la prosperidad de la nación.

En este marco referencial, la Gestión de la Calidad Total será una valiosísima ayuda, tanto para las respectivas instituciones como para sus servidores, considerados individualmente. En efecto, la aplicación de esta metodología en forma concienzuda y según las indicaciones contenidas en este texto, podrá llevar a la creación, por un lado, de un clima interno más favorable al reconocimiento y a la expansión de las potencialidades internas de los funcionarios, y por otro, proporcionará los instrumentos básicos para que estas potencialidades se puedan manifestar en la forma de un servicio más eficiente, más interesante y más satisfactorio para todos.

En el contexto de la Reforma del Estado, la inserción de esta metodología gerencial, se presenta como un fuerte triunfo, capaz de reposicionar las instituciones públicas en su verdadero lugar: ser el depositario de las ansias de la sociedad en relación con sus necesidades básicas (articulación social, salud, seguridad, educación, etc). Sin embargo, esto no será posible si ella no se inserta en forma profunda en los propios actores individuales: los servidores públicos.

La Gestión de la Calidad Total en los Servicios Públicos, comprendida en su doble vertiente técnico-instrumental y humana, tiene condiciones de dar las respuestas que precisamos con urgencia para una mejoría auténtica de la sociedad humana.

Confiando en poder estimular de alguna forma su adhesión a la nueva filosofía de vida y de acción gerencial, dedicamos este libro con mucho cariño a todos los funcionarios públicos de América Latina. Gracias.

Introducción

El concepto de **Calidad Total** (y de su **Gestión**), como toda idea importante, no puede ser encerrado en una definición restricta. Ella – por su propia naturaleza – es dinámica, multifacetada, expansiva. Su significado está siempre en abierto, incorporando nuevos desarrollos y nuevos desafíos.

Con todo, es necesario colocar la idea de Calidad en términos concretos, para que así pueda ser bien comprendida. Partiendo de un enfoque técnico, **Gestión de la Calidad Total** es una metodología, un instrumento capaz de elaborar una **estrategia para resolver problemas**.

Pero también es necesario desarrollar un segundo círculo, de naturaleza humana, donde la **Calidad es un modo de vivir**, de modo que el núcleo de este concepto sobrepasa los límites organizacionales y se difunde por el seno de toda la sociedad humana.

Por lo tanto, la **Gestión de Calidad Total Auténtica** se compone de dos vertientes, ambas imprescindibles: una **técnica** o metodológica y la otra, **humanística**. Sólo de un casamiento armónico entre esos dos elementos, es que la Gestión de la Calidad tendrá condiciones de ser reconocida como **Auténtica**, de modo a generar beneficios para la sociedad toda.

En la afirmación anterior está implícito que será necesario desarrollar – simultáneamente- los aspectos metodológicos de la Calidad junto con lo que se denomina **crecimiento del ser humano**, el cual incluye motivación, participación y valorización de los funcionarios y/o trabajadores, los que así serán capaces de transformar un instrumental técnico extremadamente poderoso en resultados favorables para la comunidad toda.

Una **nueva forma de percibir al mundo**, a las organizaciones, a las personas y a las relaciones entre todos esos elementos, o sea una **nueva forma de pensar, sentir y actuar** es el camino a recorrer, si honestamente se está interesado en la implantación de la **Gestión de la Calidad Total**.

En resumen, la **Gestión de la Calidad Total (Auténtica)** no es apenas la sumatoria de un conjunto de herramientas técnicas altamente eficientes. En verdad, ella implica mucho más, pues se trata de un **nuevo modo de vida**, el cual para ser bien sucedido precisa estar **centrado en el ser humano**, quien utilizando sus potencialidades naturales y dirigiéndolas para objetivos nobles, hará, ciertamente un uso óptimo de aquel instrumental técnico. En particular, si hablamos de **Gestión de la Calidad en la Administración Pública**, esa vertiente se torna prioritaria e imprescindible.

Para conseguir esos resultados, las técnicas de **la Gestión de la Calidad Total** podrán ofrecer una contribución decisiva, a través de su instrumental propio. La sociedad está cada vez más atenta a como se usa cada peso por parte de las autoridades públicas y de como reducir los desperdicios, especialmente en las áreas más carentes. El hecho es que las instituciones

públicas están sometidas a exigencias cada vez mayores acerca de su **responsabilidad social**.

La Gestión de la Calidad Total se presenta entonces, como un poderoso recurso para contribuir al rescate de las necesidades prioritarias de la sociedad en general y en particular en lo relacionado con las actividades propias del sector público.

Las deficiencias en la **Gestión** de las instituciones, tanto públicas como privadas, pueden ser de la más variada naturaleza. Entre ellas, se destacan:

- **Desperdicio de materiales** de diversos tipos, por fallas de almacenaje y distribución inadecuada, entre otras causas.
- **Falta de padronización** de las tareas repetitivas.
- **Falta de definición mensurable de las metas** a ser alcanzadas.
- **Falta de verificación y control** de esas metas, suponiendo que si fueron definidas, serán cumplidas.
- **Falta de metodología para evaluar el grado de estabilidad** y satisfacción de los respectivos procesos administrativos, técnicos e financieros.
- **Falta de metodología para identificar la raíz de los verdaderos problemas**, lo que lleva a atacar los síntomas y no las causas fundamentales.
- **Falta de metodología para atacar y resolver los problemas**, una vez que fueron correctamente identificados.
- **Falta de percepción y muchas veces desinterés** en relación con las necesidades y expectativas de los usuarios y de como atenderlas.
- **Desaprovechamiento de gran parte del potencial de los funcionarios** (administrativos, técnicos, de servicio).
- **Fallas en el planeamiento de los datos** a ser relevados, así como del tratamiento analítico de los mismos.
- **Postura general autoritaria**, desconsiderando las necesidades de participación, motivación y valorización inherentes al ser humano, y por lo tanto, a los respectivos funcionarios.
- **Visión miope** acerca de la responsabilidad social que le incumbe al Servicio Público.
- **Ignorar que toda organización es parte del ecosistema social.**
- **No asumir el comando de la Calidad** por parte de la alta administración de la organización.

El conjunto de estas fallas y carencias (así como otras) acaba manifestándose en la forma visible de **incompetencia gerencial**, cuyos subproductos principales son:

- Costos elevados en relación con el valor del producto obtenido
- Desmotivación generalizada de profesionales y funcionarios
- Falta de cumplimiento de las responsabilidades de la organización
- Desperdicio de recursos públicos escasos
- Especialmente: **reducción sistemática de la calidad de los Servicios Públicos.**

- **En resumen, objetivo básico de la Gestión de Calidad es: Contribuir significativamente para la transformación de la Administración Pública nacional**, a partir de una metodología gerencial reconocida como muy eficaz., eficiente y efectiva, apoyada en el reconocimiento de la necesidad imperiosa de impulsar **el crecimiento del ser humano.**

La modernización del Estado

La modernización del Estado es un asunto que ha surgido con mucha fuerza en los últimos años, involucrando tanto los países desarrollados como los que están en vías de desarrollo. Ella tiene como foco la sustentabilidad del desarrollo económico, pero también tiene un componente social de la mayor importancia, relativo al acceso a las oportunidades de ese desarrollo para **importantes sectores de la población que antes estaban sumergidos.**

Elementos claves en este enfoque están representados por los conceptos de **eficacia** (hacer lo que debe ser hecho para alcanzar los resultados deseados) y **eficiencia** (hacer de la mejor forma posible una tarea o servicio). En forma concomitante, algunos factores específicos proporcionan la sustentación de esta política de modernización. Entre ellos los siguientes:

- Tránsito de una cultura de **súbditos** para una cultura de **ciudadanos**, de tal naturaleza, que se pueda desarrollar una relación más simétrica y menos autoritaria con los agentes públicos.
- Establecimiento de un nuevo estilo de relaciones entre el servicio público y los usuarios (reconocidos como clientes). Esto implica en que se preste atención a la percepción y necesidades manifiestas de los mismos.
- Un Estado promotor, regulador y facilitador de la equidad social.
- Como consecuencia: extinción del Estado paternalista, predominante hasta pocos años atrás.

Algunos puntos que han merecido un razonable grado de consenso en lo referente a la mencionada Reforma del Estado, se destacan los siguientes:

- Necesidad de una definición clara y precisa de la **Misión Institucional** de cada servicio público y, a partir de ahí, determinar las funciones necesarias para el cumplimiento de aquella, así como la estructura orgánica y los recursos humanos y materiales necesarios. La definición de la Misión tiene la gran virtud de legitimar la existencia de la institución específica.
- Especificación nítida de cuales son los usuarios (clientes) de cada institución y cuales son los servicios proporcionados a la sociedad, así como los indicadores capaces de evaluar el grado de aceptación de estos por parte de los usuarios.
- Mejorar la calidad del servicio público en varios aspectos, tales como: rapidez en la entrega, accesibilidad al servicio, informaciones oportunas, correctas y fáciles de entender, cortesía en la atención, etc.

- Promover la descentralización de los servicios
- Perfeccionar sistemas de evaluación internos, haciendo estudios comparativos entre las metas fijadas y los resultados obtenidos.
- Revisión de los procedimientos vigentes.

Independiente de otras metodologías importantes, tal como la relativa al Planeamiento Estratégico, un gran instrumento que se perfila como el más indicado para trabajar la mejoría del servicio público es la Gestión de la Calidad, notablemente bien sucedida – cuando bien aplicada- en los más diversos tipos de organizaciones.

Gestión de la Calidad es el instrumento que la sociedad, en general y las organizaciones públicas (y privadas) en particular, disoponen para ingresar en la nueva era marcada por la llegada del Tercer Milenio. La primera década del siglo XXI es el fermentario, el laboratorio, el crisol, donde se cristaliza la comprensión profunda del significado de aquel concepto.

Calidad, como toda idea importante, no puede ser clausurada en una definición cerrada. Ella es – por su propia naturaleza- dinámica, multifacetada, expansiva. Su significado está siempre en abierto, incorporando nuevos desarrollos, nuevos desafíos, nuevas metas.

Con todo, es necesario colocar el concepto de Calidad en términos concretos, para que pueda ser mejor comprendida. Una buena forma de hacer eso, tal vez, sea partir del lenguaje técnico, mostrando así el primer círculo del asunto. En este enfoque, la **Gestión de la Calidad** sería una herramienta, un instrumento, una metodología, o como dice el Profesor Falconi, una **estrategia para resolver problemas organizacionales**.

Sin embargo, será necesario percibir un segundo círculo, donde los aspectos humanos tienen primacía: desde esse ángulo, Calidad es un **modo de vivir**, de modo que el centro de ella es desplazado del seno de la organización específica – pública o no – para el seno de la sociedad humana. Proponemos, así, un **abordaje holístico**, donde los métodos y las técnicas proporcionan un camino definido, preciso y seguro. Pero esos caminos precisan ser recorridos y de esa forma, atravesar la piel, la mente, el corazón y el alma de los seres humanos que habitan en este planeta, de modo que los resultados obtenidos sean beneficiosos para la sociedad tomada como conjunto.

Así, la idea de que, por medio de la **Gestión de la Calidad**, las organizaciones sean capaces de asegurar su supervivencia y construir su prosperidad, es el edificio visible de una concepción más elevada: iniciar el rescate del hombre, a través de un **modo de vivir** apoyado en la **coherencia**, la **transparencia** y en la **cooperación**, como caminos para alcanzar la cumbre de las aspiraciones humanas, que es la **auto-realización**.

Sin embargo, a pesar de que la **Gestión de la Calidad** precisa estar insertada en un contexto más amplio (que sería el de la **Cultura de la Calidad**), los artículos siguientes, en general y por motivos puramente estratégicos, privilegiarán los aspectos técnicos y metodológicos.