



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

MAESTRÍA EN GOBIERNO Y GESTIÓN LOCAL

**LIDERAZGO, CAMBIO CULTURAL Y PARTICIPACIÓN
COMPROMETIDA COMO ELEMENTOS DETERMINANTES EN LA
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
DEL H. SENADO DE LA NACIÓN ARGENTINA**

(PERIODO 2008-2011)

**TESIS DE CARÁCTER PROFESIONAL PARA OBTENER EL
GRADO DE MAESTRA EN GOBIERNO Y GESTIÓN LOCAL**

PRESENTA:

ADRIANA CARBONELL PÉREZ

DIRECTOR DEL PROYECTO

DR. JOEL MENDOZA RUÍZ

PACHUCA DE SOTO, HGO, MÉXICO. 13 DE NOVIEMBRE DE 2012

Dedicatoria

Con toda la humildad de mi corazón dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, por darme la fortaleza para continuar y enfrentar con valor las pruebas que en mi camino ha puesto, las cuales me han enseñado a valorarlo cada día más.

A mi Madre, quien más que una excelente madre, ha sido mi mejor amiga, apoyándome en todo lo que me he propuesto, brindándome su amor a cada momento y corrigiéndome cuando en el camino me he equivocado. A ti mami, por ser el pilar más importante de mi vida, te amo ma.

A mi hermano, quien siempre ha estado junto a mí, apoyándome y brindándome su alegría cada día, siendo una de las principales razones de buscar siempre mi superación. Lo logramos Cuau, vamos por lo que sigue !!! Te amo.

A Jesús Díaz, la persona con la que quiero estar el resto de mi vida, compartir mis triunfos y alegrías, mis derrotas y tristezas, siempre tomados de la mano. Gracias por tu apoyo para la realización de esta tesis y vivir esta experiencia conmigo. Te amo equipo.

ÍNDICE

Glosario de términos.....	6
Acrónimos.....	7
Relación de gráficos, ilustraciones y apéndices.....	8
Resumen.....	10
Abstract	10
Introducción.....	11
Capítulo 1. “Marco conceptual”	15
1.1 ¿Qué es calidad?	15
1.2 Los Sistemas de Gestión de Calidad.....	18
1.2.1 Evolución de los enfoques de gestión de calidad.....	18
1.3 La gestión de calidad y la gestión estratégica.....	21
1.4 Sistema de Liderazgo.....	22
1.5 Formación y capacitación	25
1.6 Participación y compromiso de los miembros de la organización.....	26
1.7 Cambio cultural.....	28
1.8 La Gestión de Calidad en las organizaciones públicas.....	29
1.8.1 Los Sistemas de Gestión de Calidad y la Norma ISO 9000.....	31
Capítulo 2. “El Sistema de Gestión de Calidad en el Senado Argentino: Una experiencia posible”	39
2.1 Consideraciones previas al Plan de Calidad en el Senado Argentino...	39
2.2 La implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el Senado Argentino.....	41
2.2.1 Ámbito de aplicación.....	41

2.2.2 Fases de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad	43
2.2.2.1 Fase de carácter explicativo	43
2.2.2.2 Fase de carácter político estratégico	46
2.2.2.2.1 Comité de Calidad y Gestión del Cambio.....	47
2.2.2.2.2 Un Sistema de Gestión de Calidad Inclusivo.....	48
2.2.2.3 La fase de Diseño.....	50
2.3 Aplicación de la Norma Internacional ISO 9001 en el Senado Argentino	58
2.3.1 Enfoque basado en procesos.....	58
2.3.2 Requisitos de la Documentación.....	59
2.3.3. Control de documentos.....	61
2.3.4 Responsabilidad de la Dirección.....	63
2.3.5 Recursos Humanos.....	65
2.3.6 Infraestructura	66
2.3.7 Realización del Producto.....	66
2.3.8 Medición, análisis y mejora.....	68

Capítulo 3. “Elementos determinantes en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad del Senado Argentino: Liderazgo, Cambio Cultural y Participación Comprometida en el periodo 2008-2011”	72
3.1 Sistema de Liderazgo del Senado Argentino en el Periodo 2008-2011..	72
3.1.1 Identificación del líder.....	72
3.1.2 Establecimiento de Valores y la Política de Calidad del Senado Argentino.....	73
3.1.3 Principales funciones del líder.....	74
3.1.4 Sistema de Mejora Continua.....	75
3.1.5 Alineamiento Coherente entre los distintos sectores.....	77
3.1.6 Establecimiento del Comité de Calidad y Gestión del Cambio.....	78
3.1.7 Responsabilidad Social del Líder.....	79
3.1.8 Requisitos legales y reglamentarios.....	81
3.1.9 El líder como impulsor del proyecto.....	82
3.2 El inicio de un cambio en la cultura de los trabajadores del Senado	83

Argentino durante el periodo 2008-2011: valores, comunicación y capacitación.....	
3.2.1 Código de Valores.....	83
3.2.2 Comunicación Interna.....	84
3.2.3 Generación de Políticas de Cambio Activas.....	87
3.3 Participación comprometida de los trabajadores del Senado Argentino durante el periodo 2008-2011.....	98
3.3.1 Incentivos orientados a aumentar la Participación Comprometida de los trabajadores del Senado durante el periodo 2008-2011.....	100
3.3.2 Clima Organizativo en el Senado Argentino durante el periodo 2008-2011.....	102
3.3.3 Beneficios de la Participación Comprometida en el Senado Argentino durante el periodo 2008-2011.....	104
Capítulo 4. “Modelo derivado del análisis del Sistema de Gestión de Calidad del Senado Argentino y sus elementos determinantes: Sistema de Liderazgo, Cambio Cultural y Participación Comprometida”	107
4.1 Sistema de Gestión de Calidad.....	108
4.1.1. Consideraciones previas.....	108
4.1.2 Componentes del Sistema de Gestión de Calidad.....	109
4.2 Sistema de Liderazgo.....	113
4.3 Cambio Cultural.....	119
4.4 Participación comprometida de los miembros de la organización.....	123
Conclusiones	126
Bibliografía	129
Apéndices	132
Apéndice 1. “Reseña histórica del Sistema de Gestión de Calidad del Senado Argentino”.....	133
Apéndice 2. “Organigrama del Senado Argentino”.....	140
Apéndice 3. “Mapa de Procesos del Sistema de Gestión de Calidad del Senado Argentino”.....	141
Apéndice 4. “Política de Calidad del Senado Argentino”.....	142

Apéndice 5 “Formato de Relevamiento de Necesidades”.....	143
Apéndice 6. “Gestión de los objetivos del Senado Argentino”.....	145
Apéndice 7. “Programa de Garantía de la Gestión de la Calidad en el Senado Argentino”.....	150
Apéndice 8. ” Formato de Encuesta de Satisfacción de Capacitación”.....	153
Apéndice 9. ”Decreto DP 0864: Resolución del Adicional Económico a las áreas que certifiquen en Calidad”.....	154
Apéndice 10. “Carta de Ernesto “Che” Guevara”.....	156
Apéndice 11. “Lista Maestra de Documentos.....	157

Glosario de Términos

Sistema de Gestión de Calidad: es el conjunto de elementos relacionados que permite dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad, estableciendo la política y los objetivos y alcanzando dichos objetivos (Corces, 2010:50)

Organización Pública: cualquier institución, organización o sistema de servicios que funciona bajo una dirección política y es controlada por un gobierno electo (federal, estatal o municipal) (Corces, 2010:7).

Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes a la organización cumplen con los requisitos (Corces, 2010:10)

Cultura: conjunto de comportamientos, principios éticos y valores que los miembros de la organización transmiten, practican y refuerzan (Corces, 2010:4).

Cliente: en sentido genérico, quien recibe un producto o servicio de un proveedor. En el caso de la administración pública, el cliente/ciudadano de los servicios públicos, aunque también lo son otros miembros del público en general que, como afectados o contribuyentes, tienen interés en los servicios y sus resultados (Corces, 2010:3).

Líder: aquella persona que coordina y equilibra los intereses de todos los grupos que, de una u otra forma tienen interés en la organización. En un SGC, el líder se refiere al equipo directivo o alta dirección, el resto de directivos y todos aquellos que dirigen equipos o participan de la función de liderazgo (Corces, 2010:13).

Política: directrices y objetivos generales de una organización, tal y como se expresan formalmente por la dirección política, ya sea ésta de carácter electivo o ejecutivo. En un sentido organizacional, una “política” es la combinación de una meta y los objetivos para alcanzarla (Corces, 2010:8).

Acrónimos

Para el siguiente trabajo se utilizarán los siguientes acrónimos:

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

CC y GC: Comité de Calidad y Gestión del Cambio

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

IRAM: Instituto Argentino de Normalización

ISO: International Organization for Standardization

CECAP: Centro de Capacitación

AFIP: Administración Federal de Ingresos Públicos de Argentina

INTRANET: Red de Comunicación Interna del Senado Argentino

Ciclo PHVA: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar

APL: Asociación del Personal Legislativo

Relación de Gráficos, tablas e ilustraciones

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Evolución del Concepto de Calidad.....	18
Ilustración 2. Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad.....	33
Ilustración 3. Modelo de un Sistema de liderazgo.....	118
Ilustración 4. Modelo de Cambio cultural.....	122
Ilustración 5. Modelo de Participación comprometida.....	125

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Sistema de Comunicación Interna del Senado.....	60
Gráfico 2. Clasificación del Personal del Senado Argentino.....	66
Gráfico 3. Esquema de Mejora Continua del Senado Argentino.....	70
Gráfico 4. Sistema de Mejora Continua establecido por el líder: Reconocimiento de las capacidades del personal y estímulo de la creatividad y aprendizaje.....	76
Gráfico 5. Alineamiento entre los distintos sectores de la Organización.....	77
Gráfico 6. Flexibilidad de los procesos de la Organización.....	79
Gráfico 7. Existencia de una Política en materia de Desarrollo Sustentable y Eco eficiencia por parte del CC y GC.....	80
Gráfico 8 Código de valores creado por el Sistema de Gestión de Calidad..	84
Gráfico 9. Sistema de Comunicación Interna del Senado Argentino.....	85
Gráfico 10 Sistema de Comunicación Interna del Senado Argentino	86
Gráfico 11. Tipo de Comunicación utilizada en el Sistema de Gestión de Calidad.....	87

Gráfica 12. Nivel de capacitaciones.....	88
Gráfico 13 Tipo de Capacitación.....	89
Gráfico 14. Tipo de necesidades de la capacitación.....	91
Gráfico 15. Justificación de la capacitación.....	92
Gráfico 16. Tipos de objetivos que cumplió la capacitación.....	93
Gráfico 17. Medición de Resultados.....	94
Gráfico 18. Periodicidad de las capacitaciones.....	95
Gráfico 19. Tipos de Mejoras identificadas por el Personal a partir de las capacitaciones.....	96
Gráfico 20. Participación antes y después de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad del Senado Argentino.....	98
Gráfico 21. Conocimiento de los objetivos y políticas de la Institución por parte de los trabajadores del Senado Argentino.....	99
Gráfico 22. Incentivos orientados a aumentar la participación de los empleados.....	101
Gráfico 23. Clima Organizativo.....	103
Gráfico 24. Descentralización y delegación de tareas.....	104
Gráfico 25. Trabajo en equipo.....	105

Índice de Tablas

Tabla 1. Procesos Parlamentarios y de Demanda Social.....	41
Tabla 2. Procesos de Apoyo Administrativo y Soporte.....	42

Tabla 3. Acciones generadas en la Fase de Diseño en la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad del Senado Argentino.....	53
Tabla 4. “Fases de Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad”	109
Tabla 5. “Directrices a considerar para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad”.....	110
Tabla 6. “Características básicas que debe cumplir un líder”.....	114
Tabla7. “Políticas de cambio activas para el impulso de un cambio en la cultura de los trabajadores”.....	119
Tabla 8. “Elementos para generar una participación comprometida”.....	123

RESUMEN

Actualmente la calidad se ha convertido en un atributo principal de las organizaciones públicas, no importando el orden al que pertenezcan. Entidades municipales, estatales y federales hacen uso de dicha herramienta que proviene del ámbito privado, sin embargo se ha adaptado al ámbito público reflejando beneficios no sólo en sus procesos y actividades, sino también en los insumos, las personas y el ambiente organizacional.

Para implementarla, se requiere una estrategia que formule los objetivos, los medios y la manera de lograrlos, así como un Sistema de Gestión de Calidad, cuyo liderazgo sea fuerte y capaz de generar la participación y el compromiso de los miembros de la organización, así como un cambio en la cultura de éstos.

Por lo que en el presente trabajo se expone el análisis de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el Senado Argentino, así como los elementos determinantes que lo hicieron posible durante el periodo 2008-2011. En una primera parte se desarrolla la evolución de concepto y diferentes enfoques que la calidad ha tenido a lo largo del tiempo, así como las principales características que hacen posible un Sistema de Gestión de Calidad.

Como segunda parte, se expone la experiencia del Senado Argentino, describiendo y analizando el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo las Normas ISO 9001, aspectos que serán la base para el tercer apartado, el cual muestra los resultados de la investigación de campo realizada en el Senado Argentino, correspondiente a los tres elementos básicos que ayudaron a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad: liderazgo, cambio cultura y participación comprometida. Por último, en la cuarta parte, se presenta un modelo que sirve de guía a todas aquellas entidades públicas que intenten aplicar la calidad en sus procesos, siempre y cuando atiendan a las normas internacionales dedicadas al desarrollo de los Sistemas de Gestión de Calidad.

ABSTRACT

Currently the quality has become a primary attribute of public organizations, regardless of the order to which they belong. Municipal, state and federal make use of this tool which comes from the private sector, but has been adapted to reflect public realm benefits not only in its processes and activities, but also on inputs, the people and the organizational environment.

To implement it, a strategy is needed to formulate the objectives, the means and ways to achieve them, and a Quality Management System, whose leadership is strong and able to generate participation and commitment of the members of the organization as well as a change in the culture of these.

So in this paper we show an analysis of the implementation of the Quality Management System in the Argentine Senate, as well as the key factors that made it possible for the period 2008-2011. The first part develops the concept and evolution of different approaches to quality has had over time, and the main features that make possible a Quality Management System.

As a second part, we share the experience of the Argentine Senate, describing and analyzing the process of implementing the Quality Management System under ISO 9001, aspects that will be the basis for the third section, which shows the results of the investigation of field visits in the Argentine Senate, corresponding to the three basic elements that helped implement the Quality Management System: leadership, culture change and committed participation. Finally, in the fourth part, we present a model that provides guidance to all public entities seek to apply quality processes, provided they meet international standards dedicated to the development of Quality Management Systems.

INTRODUCCIÓN

La concientización adquirida por los consumidores, en cuanto a su derecho a la exigencia de calidad como atributo insustituible en los bienes y servicios que demanda, tiene gran influencia, no sólo en las organizaciones privadas modernas dispuestas a la competencia para ganar mercado, sino muy especialmente, en los organismos públicos cuyas prestaciones son posibles gracias al aporte que en materia de impuestos realizan esos mismos consumidores en su carácter de contribuyentes.

Esa exigencia ha llevado a que gran parte de las empresas privadas y, en menor medida, las instituciones públicas busquen certificar la calidad de sus bienes y servicios adecuándose a los estándares fijados en las normas desarrolladas por los organismos internacionales como la Organización Internacional para la Estandarización (ISO por sus siglas en inglés), entre otros.

Entre los organismos públicos, el Senado de la Nación Argentina, merece particular atención ya que, luego de la crisis institucional que sufrió Argentina en el 2001, las administraciones posteriores se han preocupado por recobrar la legitimidad de las Instituciones introduciendo la gestión de calidad como principal herramienta para lograrlo, además es el órgano legislador de las normas que rigen la Nación, por lo que de la calidad de las leyes promulgadas por él, depende la calidad de vida de los habitantes del país.

El objetivo era ir más allá de la modernización del Estado, donde los modelos quedan restringidos a técnicas eficientistas, es así que se buscó lograr un proceso integral, que pudiera insertarse en la realidad social global y que al mismo tiempo fuera útil para las necesidades de los trabajadores, de los ciudadanos y de todos los grupos de interés que impactaran en la nueva cultura de gestión.

En este sentido, el Senado Argentino incorporó una filosofía de gestión de calidad fundamentada en los mismos principios internacionales vigentes que conducen a

la certificación de calidad (Norma ISO:9000). En el año 2008 , se puso en marcha esta tarea innovadora , en el marco de un Plan de Fortalecimiento Institucional, cuyo principal objetivo era recomponer la relación entre el Poder Legislativo y la ciudadanía, y recobrar el prestigio que ese poder había perdido con el tiempo.

Es así que bajo cuatro condiciones necesarias y dos ejes fundamentales, surgió el Sistema de Gestión de Calidad en el Senado Argentino.

“Democracia, Solidaridad, Calidad y Modernización fueron las condiciones necesarias que guiaron el proyecto para poseer sociedades reforzadas desde sus poderes legítimamente constituidos, siendo el Senado uno de ellos” (Cura, 2008:1).

“Modernización del Estado y Gestión de la Calidad fueron los ejes fundamentales que generaron el Programa de Fortalecimiento Institucional en el Senado, a partir del cual se originó la implantación del Sistema de Gestión de Calidad” (Martirena, 2008: Video).

El primero de ellos fue impulsado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) facilitando recursos económicos para echar a andar el proyecto, mientras que la gestión de calidad fue impulsada por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), el cual hizo la interpretación de la Norma ISO : 9001 en el ámbito publico.

Por lo tanto la implementación del Sistema de Gestión de Calidad se empezó a considerar como una acción prioritaria entre las políticas gubernamentales, y se pensó en construir una política de calidad seria y coherente en el Poder Legislativo, caracterizándose por un liderazgo fuerte que fomentó la cultura de calidad en la organización, mediante políticas de motivación y capacitación del personal originando la participación y el compromiso de los trabajadores, siendo esta la hipótesis que se pretende comprobar en la presente investigación.

Por lo que este estudio, demuestra cómo fue posible aplicar los conceptos vigentes en materia de sistema de gestión de calidad en diecisiete áreas del

Senado Argentino e identifica y analiza los elementos determinantes en la implementación de dicho sistema durante el periodo 2008-2011.

Para ello, en el primer capítulo titulado **“Marco Conceptual”** se expone un panorama de la evolución del significado de calidad, los diferentes enfoques a lo largo de la historia y las características de los principios que ayudan a la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.

En el segundo capítulo, titulado **“El Sistema de Gestión de Calidad en el Senado Argentino: una experiencia posible”**, se analiza la experiencia del Senado Argentino, como uno de los órganos con mayor incidencia en la población. Para ello se explica el proceso por el que paso dicha institución al momento de implementar el Sistema de Gestión de Calidad, desde las consideraciones previas, las fases de implementación y la aplicación de la Norma Internacional ISO 9001 en sus procesos.

En el tercer capítulo titulado, **“Elementos determinantes en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad del Senado Argentino: Liderazgo Cambio Cultural y Participación Comprometida en el periodo 2008-2011”**, se muestran los resultados de la investigación realizada a las diecisiete áreas del Senado que implementaron calidad durante este periodo. Se analiza la implementación de cada elemento y su impacto en las áreas, así como las deficiencias encontradas.

En el cuarto capítulo, titulado: **“Modelo derivado del análisis del Sistema de Gestión de Calidad del Senado Argentino y sus elementos determinantes: Sistema de Liderazgo, Cambio Cultural y Participación Comprometida”** se presenta el modelo a seguir para todas aquellas entidades federales, estatales o Federales, estatales o municipales¹, cuyos objetivos contemplan la calidad es sus

¹ En la investigación sobre la Presidencia Municipal de Pachuca, realizada en el año 2011, “La época de la gestión de la calidad en el municipio de Pachuca de Soto, Hidalgo: Alternancia Política y Humanismo VS Inercias Estructurales”, se identificó una administración municipal periodo (2000-2003) interesada por impulsar cambios moderados, desde una visión disciplinar de la gestión de la calidad con resultados positivos en el sentido de poner en práctica una gestión estratégica, cuya planeación, control y operación reducían el tiempo de respuesta a los ciudadanos; con una visión de calidad centrada en el respeto a la persona humana como filosofía administrativa, la introducción de la capacitación en materia de calidad al

servicios como atributo indispensable para la generación de confianza y estima hacia las instituciones. Siendo viable dicho modelo, en cuanto se atienda a las normas internacionales dedicadas al desarrollo de los Sistemas de Gestión de Calidad, como lo son las Normas ISO 9000 y sus equivalentes como las UNE² 66900 y las EN³ 29000. Seguido por las **conclusiones** del trabajo

Y por último **los apéndices**, sección integrada por aquellos elementos encontrados a lo largo de la investigación, los cuales ayudan al establecimiento claro y objetivo de la misma, proporcionando evidencias necesarias al lector, para concluir con la bibliografía.

100% de los servidores públicos y el establecimiento de un sistema para medir los resultados (Mendoza, Carbonell, 2010).

Sin embargo dichos cambios no tuvieron la replica adecuada por los dos trienios consecutivos (2005, 2008), generando un retroceso en la implementación del SGC en dicho organismo.

² Unificación Normativas Españolas. Se refiere al conjunto de normas nacionales en materia de calidad, aprobadas por los Comités Técnicos de Normalización (CTN) de España. Estos comités están conformados por centros de investigación y laboratorios, entre otras entidades. UNE 66900, es el nombre con que se conoce en España la norma ISO 9000.

³ Estas normas idénticas a las ISO 9000, fueron aprobadas por el Comité Europeo de Normalización (CEN) en 1993. Los países miembros de la Comunidad Europea están obligados a adherirse a ellas.

CAPITULO 1

MARCO CONCEPTUAL

1.1 ¿Qué es calidad?

El concepto de calidad suscita numerosas definiciones debido a la diversidad de su ámbito de aplicación, características y numerosas necesidades o expectativas de los diferentes clientes, usuarios o ciudadanos.

Siguiendo a Garvin (1988), Reeves y Bednar (1994) esta multiplicidad de interpretaciones se puede agrupar en cuatro enfoques de acuerdo a las definiciones propuestas por Deming, Juran, Feigenbaum y Crosby, estos son: a) la calidad entendida como conformidad a unas especificaciones, b) calidad como satisfacción de las expectativas del cliente, c) calidad como valor; y d) calidad como excelencia.

La naturaleza intencional de la calidad ha evolucionado con el tiempo, surgiendo en el ámbito del taller y en las fábricas manufactureras cuyo objetivo era conseguir la producción en masa de productos iguales y sin defectos, es decir, una producción estándar que permitiera obtener piezas y productos idénticos.

Dicho enfoque se le conoce como el “acoplamiento de la calidad a la conformidad de las especificaciones de los productos”, es decir, atendía solo a una perspectiva de interna de la calidad: la eficiencia. Las ideas tayloristas y fordistas

⁴ así como el control estadístico de los procesos son las principales características de este enfoque (Luzón, 2000:21).

Posteriormente la calidad consideró la satisfacción de las expectativas del cliente como el elemento central y principio básico, la eficacia era el principal objetivo constituyendo así la perspectiva externa de la calidad, de ahí que se hayan

⁴ Fordismo se refiere a todas las formas de producción que culminan el desarrollo de las tecnologías típicas de la primera revolución industrial, organizándolas de forma más científica y sistemática.

construido diferentes conceptos de calidad según los énfasis e ideas de los autores.

Zeitaml y Berry (1985 y 1993) consideran que un producto o servicio será de calidad cuando satisfaga o exceda las expectativas del cliente, las cuales muchas veces son factores subjetivos difíciles de ser medidos.

Sin embargo, este es el enfoque que dio origen a que las empresas y los gobiernos aspiren a mostrarse como organizaciones de calidad.

Por su naturaleza, “el ámbito privado ha utilizado este enfoque teniendo como trasfondo la concepción económica estableciendo que el precio es el primer determinante en la elección del consumidor, por lo tanto la calidad de un producto no podrá ser desligada de su coste y de su precio y además es subordinada a este” (Luzón, 2000: 26).

Dicho enfoque incluye una serie de atributos como durabilidad, comodidad, etc que junto al precio crean sistemas de indicadores para compararse con otros productos o servicios.

Mientras el ámbito público, presenta una línea subjetiva en la noción de calidad: el servicio, el cual se ha integrado como un componente esencial en su definición.

Un producto es algo objetivo, un resultado tangible, mientras que el servicio es más bien una interacción interpersonal con un resultado intangible de fuerte componente subjetivo donde el conjunto de beneficios implícitos tomen la forma de una sensación psicológica de bienestar. En suma, el servicio⁵ “es una actividad que produce una experiencia personal de beneficio por la provisión de ciertos

⁵ Las características esenciales de los servicios son: a) Intangibilidad, en tanto el servicio no está hecho de cosas, sino de discursos, comunicación, comportamientos, actitudes, reputación social, costumbres, trato; b) la simultaneidad de producción y consumo, en el sentido de que los servicios se consumen en el mismo momento que se producen o simplemente no existen; c) la participación del usuario en la realización del servicio, “la coproducción”, en tanto su manera de comportarse con el prestador incide en la prestación y calidad del servicio; d) el uso intensivo del trabajo, en tanto el servicio consume el trabajo de un buen número de personas y el trabajo se relaciona con comportamientos de personas más que con materiales. En consecuencia, e) dificultad de la medición y evaluación del resultado del servicio, por la contingencia que caracteriza el evento (Aguilar, 2006)

bienes que en méritos de sus atributos responden a ciertos asuntos de interés para el usuario” (Aguilar, 2006:76)

En lo que concierne específicamente a los servicios públicos, que por definición poseen un carácter universal, igualitario – imparcial de acceso y recepción, puede asegurarse la calidad tanto en la dimensión técnica o esencial del servicio como en las instalaciones y espacios en los que se presta.

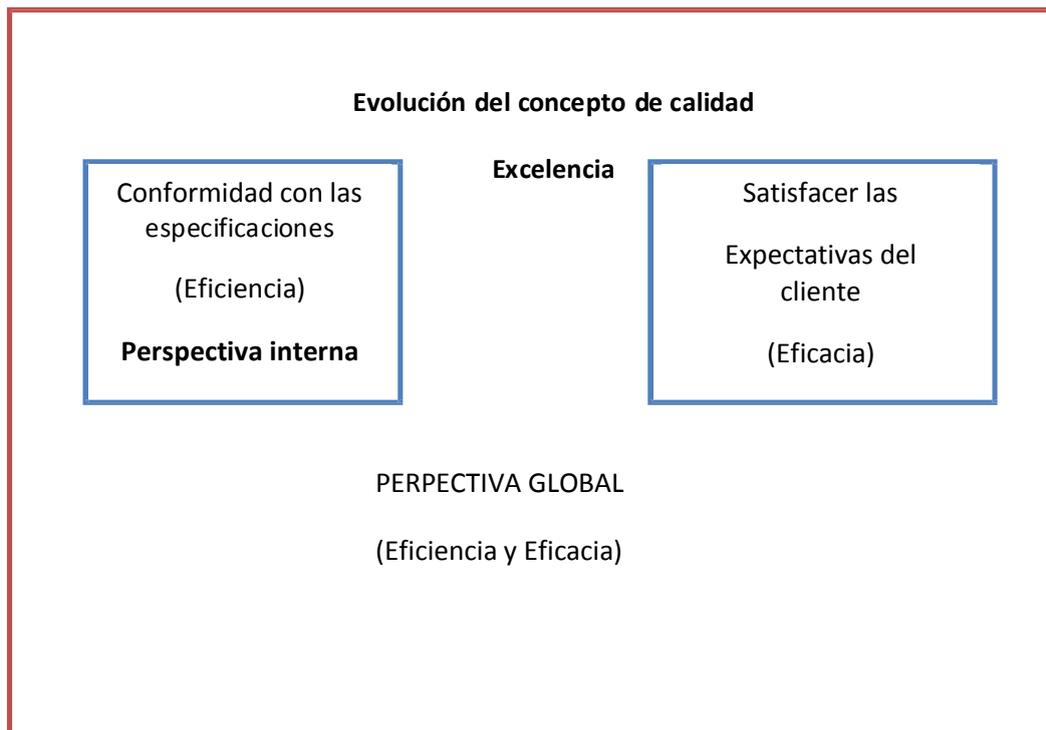
Hecho que requiere una noción más completa de la calidad, donde además de ser un atributo de productos o servicios, también sea un atributo de los procesos y actividades (que producen los bienes y prestan los servicios), de los insumos e instrumentos de producción, de las personas (directivos, productores, proveedores, prestadores) y hasta del ambiente organizacional, laboral, físico en el que tiene lugar la producción o la prestación del servicio (Aguilar, 2006:94)

La calidad como excelencia, es el enfoque más genérico e integrador de las características anteriores, ya que se define según Garvín como “un objetivo que permite y exige incorporar el compromiso de todos los integrantes de la organización, es decir, un producto o servicio es de calidad cuando se aplican en su realización, los mejores componentes y la mejor gestión y realización de los procesos, es decir, busca tanto la eficiencia como la eficacia, reflejándose en una perspectiva global” (Luzón, 2000:72)

Dicho concepto es el que se tomará para la presente investigación ya que por un lado, es la definición que utilizan los modelos que subyacen a los premios de la gestión de calidad y por el otro es el enfoque que busca la excelencia no solo como un estado a alcanzar sino como una filosofía de trabajo que da lugar a un proceso dinámico de mejora en el que el objetivo es alcanzar la eficiencia y la eficacia.⁶

⁶ Eficacia es, en este sentido, alcanzar los objetivos de la empresa y eficiencia es lograr un equilibrio organizativo, es decir, un equilibrio que satisfaga las necesidades o los intereses de los grupos cuyas contribuciones son esenciales : proveedores, empleados, accionistas, clientes y otras empresas. (Barnard, 1938; Simon, 1947 citados en Luzón, 2000)

ILUSTRACIÓN 1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD



Fuente: adaptado de Moreno – Luzón, 1995:14)

1.2 Los Sistemas de Gestión de Calidad

1.2.1 Evolución de los enfoques de gestión de calidad

En el establecimiento de un orden progresivo que asegure la evolución trascendental de la calidad han aparecido diferentes enfoques que han sido utilizados como marcos conceptuales que llevan a cabo diferentes formas de aplicación de la calidad.

Es así que la evolución de la gestión de la calidad se ha producido en cuatro grandes fases: inspección, control de calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total.

Se dice que la inspección y el control de calidad no pueden considerarse como enfoques de dirección propiamente dicha ya que están únicamente orientados a resolver problemas de carácter operativo y tienen escasa influencia en la dirección.

La inspección de la calidad surgió en el siglo XIX y principios del XX con las ideas de Taylor, y tenía como principal objetivo que el producto cumpliera con los requerimientos marcados y tuviera la menor cantidad de defectos posibles, por lo que se trataba de un sistema que no incorporaba ninguna actividad de prevención, ni ningún plan de mejora, buscaba solamente desarrollar técnicas de inspección, seguimiento y evaluación de la producción.

Posteriormente surgió durante la Segunda Guerra Mundial, el control de calidad el cuál estaba basado en métodos estadísticos donde el departamento de producción debía ser capaz de ajustar los productos a las especificaciones requeridas, era más bien un proceso rígido, mecánico y no preventivo asignado a un solo departamento (Luzón, 2000:109)

Terminada la Segunda Guerra Mundial, durante los años cincuenta y sesenta debido a la necesidad de la industria militar y espacial de Estados Unidos de ofrecer productos ajustados a unas especificaciones dadas surge el aseguramiento de la calidad, que es un sistema que pone énfasis en los productos, desde su diseño hasta el momento del envío al cliente, busca evitar que los errores se produzcan de forma repetitiva.

Con este enfoque, la gestión de calidad dio un salto hacia el aspecto cualitativo ya que considera: la prevención de errores, el control de la calidad total, el énfasis en el diseño del producto y la búsqueda del compromiso de los trabajadores como elementos clave, sin embargo en esta etapa la calidad sigue estando enfocada a la excelencia en la producción.

Posteriormente la globalización de los mercados impulsada por la competencia de añadir la dimensión internacional en sus procesos, las exigencias de clientes

ciudadanos con expectativas y necesidades cambiantes y la aceleración del cambio tecnológico constituyeron las nuevas exigencias no solo del sector privado sino también del sector público.

Por lo que los enfoques anteriores sobre calidad ya no eran suficientes para hacer frente a este nuevo escenario, fue así como aparecieron los Sistemas de Gestión de Calidad cuya principal característica es su carácter multidimensional y dinámico (Luzón, 2000: 111).

La gestión de calidad total, al ser la última en esta cadena evolutiva, consiste justamente en el planeamiento, el control, la prevención, el aseguramiento y la mejora e incremento del valor de los productos o servicios de una organización, es decir, agrupa todos los elementos anteriores y establece nuevos para asegurar la calidad (Aguilar, 2006:80)

Las diferencias más importantes entre los enfoques anteriores y la gestión de calidad total son principalmente: la relación que existe entre esta y la gestión estratégica, debido a que las dos buscan la creación de valor para el cliente o usuario, el liderazgo de la dirección como requisito indispensable para implantar el SGC apoyado de un buen método de motivación, el establecimiento y aplicación de un plan de formación y capacitación como uno de los requisitos de la mejora continua, el establecimiento de formas de dirección, diseño de la organización y políticas de recursos humanos que propicien la participación y compromiso de los trabajadores y la creación de un cambio cultural en la organización.

Por lo tanto, puede decirse que este enfoque se basa en una serie de principios que, de forma explícita o implícita están presentes en su teoría o en sus formas de aplicación, por lo que resulta crucial que haya proporcionalidad y equilibrio entre los mismos (Luzón, 2000:139).

1.3 La gestión de calidad y la gestión estratégica

Siempre que se está en presencia de un proceso de dirección, estas dos gestiones deben estar implícitas, a través de la planificación, la organización, la dirección, el control y la coordinación.

Ya que cada una de estas funciones juega un papel determinado dentro del proceso de dirección, complementándose mutuamente y formando un sistema de relaciones de dirección

La generación de valor para el cliente o usuario es el punto de encuentro de estas dos gestiones.

Por un lado la estrategia concibe el producto o resultado de valor que una organización debe producir para sus clientes a fin de alcanzar o mantener su relevancia social y posicionamiento en su campo de actividad, mientras la gestión de calidad se encarga de asegurar y controlar que los productos o resultados posean establemente los atributos exigidos que generan el valor deseado (Aguilar, 2006).

Por lo tanto solo mediante la alineación cíclica de objetivos, productos y producción se valida la aseveración: calidad sin estrategia es ciega y estrategia sin calidad es vacía (Aguilar, 2006).

Algunas de las ventajas que ofrecen estas gestiones son:

- Facilitan el proceso de toma de decisiones.
- Son Instrumento de acción a corto y largo plazo, de implantación rápida.
- Incluyen tanto variables cuantitativas, monetarias y no monetarias, como cualitativas.
- Conjugan las orientaciones operativas y estratégicas.
- Proporcionan información normalizada y sistematizada, en tiempo oportuno y con la periodicidad adecuada

1.4 Sistema de Liderazgo

Es un elemento clave en la gestión de la calidad total, indispensable, ya que se necesita la fuerte implicación y compromiso de la alta dirección dado que deben convertirse en verdaderos impulsores y líderes del proyecto.

Un sistema de liderazgo “es el método y procedimientos mediante los cuales el equipo de dirección establece los valores que guiarán el accionar de la organización, define su misión, visión y objetivos, y en concordancia con ellos toma sus decisiones basándose en la selección y análisis de la información relevante” (Modelo para una gestión de excelencia, 2000:110).

Para lograr la eficacia del sistema como primer requisito, debe establecerse una Dirección con la capacidad de atender las necesidades de los miembros de la organización y de los clientes o usuarios, para lo cual es necesario que exista un código de valores o principios que guíen el accionar de la organización, el cual debe fijarse a través de objetivos claros y medibles en los procesos productos o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.

El líder debe ser capaz de reconocer las capacidades del personal, procurar su desarrollo y atender sus requisitos, para lo cual es indispensable que cuente con un sistema de mejora continua donde estimule la creatividad y el aprendizaje permanente de todos los miembros de la organización, apoyado de una comunicación eficaz.

Otro requisito indispensable es el establecimiento del compromiso personal del líder actuando como modelo de los valores de la organización, asignando recursos, reconociendo las contribuciones de las personas y participando activamente en las actividades de educación y formación.

Dicho líder también deberá mostrar el atributo de responsabilidad al interior y exterior de la organización, realizando esfuerzos de mejora en los dos ámbitos, por un lado debe ser responsable de lograr un alineamiento coherente entre los distintos sectores que integran la organización, desarrollar una estructura y crear los mecanismos que aseguren la flexibilidad de la organización y su capacidad de adaptación a nuevas necesidades y monitorear permanentemente el desarrollo de la organización.

Por el otro lado, al exterior deberá cumplir con su responsabilidad social, cumpliendo con todos los requisitos legales y reglamentarios en vigencia, deberá cumplir con su compromiso con los conceptos de desarrollo sustentable y eco-eficiencia, y deberá promover una cultura de excelencia en la comunidad.

Para lograr lo anterior, el líder debe cumplir con uno de los requisitos más difíciles de lograr: cambiar su papel de administrador por el de líder, el cual implica que debe indicar el camino a los demás, es decir, debe ser un verdadero impulsor del proyecto junto con su equipo de trabajo logrando su cohesión y dirigiéndolos responsablemente, así mismo deberá ser el enlace y fomentar la cooperación entre todos los miembros, deberá ser el principal difusor de la información hacia dentro de la organización buscando la transparencia y deberá tomar en cuenta la aplicación de la administración basada en hechos.

Sin embargo, para lograr la correcta implementación del liderazgo en cualquier SGC también deberán existir las siguientes condiciones técnicas:

- Motivación al grupo: la cual tiene que ver con el ego de la persona, es decir el líder debe comprender lo que motiva a sus colaboradores, tomando en cuenta los objetivos individuales y las competencias de cada integrante para posteriormente establecer objetivos claros promoviendo el desarrollo de cada uno y reconociendo su esfuerzo.

- Planificación de sus actividades: debe organizar su trabajo de la manera que a él le convenga.
- Plantear líneas generales de acción: al momento de establecer la filosofía o forma de trabajar, dejando claro las pautas a seguir para lograr los objetivos y siempre considerando a los colaboradores,
- Deben existir reuniones de trabajo: periódicas y agendadas para llevar un control de lo hablado y acordado.
- Debe propiciar un buen ambiente de trabajo: producto de los pensamientos y la interacción de todos los integrantes de la organización.
- Debe detectar fortalezas y oportunidades: para así lograr una dinámica de comunicación más cuidada y estrecha al momento de integrar los procesos al SGC.
- Debe ser claro a la hora de plantear objetivos: los cuáles deben ser concretos asegurándose que todos hayan estado involucrados en su establecimiento.
- Debe tener la capacidad de escuchar: con humildad y disposición, ya que solo así hace crecer al colaborador y refuerza su autoridad.

En el enfoque de gestión de calidad total, el rol de la dirección resulta un factor clave al momento de implantar los cambios, ya que como vemos, se concibe a la dirección como una visión holística diseñando una estrategia que integre la calidad y al mismo tiempo promoviendo la calidad con su propio comportamiento apoyado de acciones de comunicación y participación.

1.5 Formación y capacitación

Otro de los elementos que distinguen al enfoque de la gestión de calidad total de los anteriores es que dentro del sistema de liderazgo se establezca la formación y capacitación a los colaboradores de la organización.

El cual es un “proceso modificador de las capacidades de las personas para lograr que se transformen en modificadores de calidad de la gestión, y se debe realizar cada vez que alguien deba conocer una tarea, desarrollar una habilidad o asumir una actitud” (Modelo para una gestión de excelencia, 2000:97).

Generalmente el proceso de capacitación en cualquier organización atiende principalmente a tres necesidades:

- Por discrepancia: cuando una tarea o función se efectúa insatisfactoriamente.
- Por cambio: cuando una función es modificada en su forma de realizar.
- Por incorporación: cuando se agrega una nueva tarea.

Una vez identificada el tipo de necesidad, toda capacitación debe estar justificada institucionalmente, mostrar los objetivos generales, operacionales y de aprendizaje⁷ que se pretenden lograr y ser periódica de acuerdo a las necesidades de la organización.

Posteriormente la capacitación debe cumplir con ciertos elementos para considerarle eficiente, todo esto dentro del marco político coherente con el conjunto de la cultura de la organización.

⁷ Los objetivos operacionales son las tareas u operaciones que deben efectuar al final del proceso. Los objetivos de aprendizaje es el detalle de lo que los participantes deben hacer (Modelo para un gestión de excelencia, 2000).

Los requerimientos técnicos de la capacitación son:

- Debe ser coherente con la realidad que vive la organización.
- Debe ser capaz de ofrecer innovaciones, mejoras, cambios y propuestas.
- Debe mostrar su utilidad
- Debe ser clara y precisa
- Debe hacer uso de la tecnología

Los requerimientos formales de la capacitación son:

- En el contenido de la capacitación deben incluirse de modo generalizado los principios de calidad, herramientas de análisis, resolución de problemas y las habilidades y herramientas necesarias para el trabajo en equipo.
- Todo capacitador debe detectar las necesidades del área, planificar, asignar prioridades y controlar los resultados.
- Debe existir una adecuada selección curricular para adecuar los contenidos y diseñar una estrategia.
- El programa de formación debe realizarse en paralelo a la implantación del SGC, considerando las diferentes necesidades de la organización y debe existir un calendario para programar las capacitaciones,
- Debe existir la medición de los resultados de la capacitación

Aplicados estos requerimientos de manera lógica y ordenada la capacitación recibida por los colaboradores del área se convertirá no solo en una herramienta para ellos, sino más bien ayudará a comprender el principal objetivo de los SGC: la filosofía de gestión y la mejora continua, lo cual ocasionará automáticamente un compromiso de todos los trabajadores.

1.6 Participación y compromiso de los miembros de la organización.

En los enfoques anteriores, el elemento humano pasaba desapercibido debido a que la calidad estaba enfocada únicamente a mejorar la producción, sin embargo, el enfoque de gestión de calidad total vino a contemplarlo de manera

imprescindible ya que contempla elementos que solo pueden ser llevados a cabo por personas, como el incremento del valor de los productos o servicios de una organización.

En el ámbito público sólo las personas son las responsables de lograr los objetivos de la calidad, debido a que la materia prima de su trabajo es el servicio constituido por elementos intangibles que requieren más que un control y medición estadísticos.

Es por eso que este elemento es uno de los pilares más importantes sobre los que se sustenta un SGC: “la participación y compromiso de los trabajadores se caracteriza por la atención de las personas y supone que tanto los directivos y empleados estén bien informados de los objetivos y políticas de la institución en materia de calidad “(Modelo para una gestión de excelencia, 2000:87).

Para lograrlo se requiere de la interconexión de varios elementos como la dirección estratégica, el liderazgo, la asignación de los medios necesarios y un cambio en la cultura de la organización.

Sin embargo, el primer requisito que debe cumplir cualquier organización que busque lograrlo, es la correcta ordenación de los incentivos orientada a obtener la motivación de los empleados.

También se requiere por parte del líder y los mandos intermedios de una actitud de atención a los diferentes puntos de vista y las sugerencias de los colaboradores, quienes deben comprender claramente lo que se espera de ellos, así como cual es su principal aportación al conjunto de la organización.

La participación y compromiso de los miembros de cualquier organización se logra siempre y cuando exista por un lado un buen clima organizativo o ambiente de trabajo y la experiencia de saber trabajar en equipo⁸.

Aunque la aplicación práctica de este principio resulta demasiado compleja, una vez que se logra trae grandes beneficios a la organización, como es el logro del carácter sistémico de la calidad, es decir, genera que la calidad camine por si misma , sin necesidad de revisar manuales y procedimientos, es este momento cuando la calidad no solo se normaliza, sino se “internaliza” y por lo tanto genera un cambio en la cultura de la organización.

1.7 Cambio cultural

Este elemento propio de la gestión de calidad total es el conjunto ordenado de los elementos anteriores y de manera general busca un cambio o modificación de los hábitos, creencias y percepciones de los colaboradores del SGC.

Cultura puede definirse como “la forma en que se hacen las cosas, es decir, la personalidad y el comportamiento de la organización” (Luzón, 2000:37).

Y para lograrla se requiere un código de valores y creencias los cuales determinan un credo a partir del establecimiento de una política de calidad y una filosofía y forma de trabajo, la cual debe ser establecida desde la Dirección de la organización.

⁸ Tipos de trabajo en equipo: Equipos formados por una unidad de trabajo con un supervisor y varios subordinados que hacen siempre la misma función. Equipos inter funcionales, que tratan de coordinar distintas unidades de trabajo. Equipos de proyecto: creados para desarrollar una tarea específica durante un determinado periodo de tiempo. Equipos de mejora, encargados de estudiar un problema para proponer mejoras sobre el mismo (Luzón, 2000).

El lenguaje que se utilice para comunicar dichos elementos debe ser claro, preciso y siempre debe contemplar las necesidades de todos los miembros de la organización.

Así mismo su establecimiento y buen entendimiento requiere del trabajo que en conjunto hagan el líder y los colaboradores.

El líder respaldando los valores y fomentando su aplicación, generando políticas de cambio más activas y precisas, estableciendo proyectos que vinculen compromiso, responsabilidad, aprendizaje y objetivos en el marco de una visión compartida y estimule la participación efectiva y la delegación de responsabilidad en los miembros de la institución.

Y los colaboradores mostrando un compromiso genuino con la organización (Modelo para una gestión de excelencia, 2000:87).

Esto originará que el cambio cultural se refleje no solo en la creación sino también y sobretodo en la existencia de un código de valores que guíe a todos los miembros, originando un aspecto que supera a los anteriores enfoques de la calidad y que caracteriza a la gestión de calidad total: los sistemas de gestión de calidad (SGC).

1.8 La Gestión de Calidad en las organizaciones públicas

El uso de las nuevas tecnologías, de Internet y de las redes sociales ha contribuido a que gran parte de la población mundial acceda a la información, la capacitación y la investigación y se mantenga actualizada en términos de conocimientos y oportunidades.

En este contexto, un cliente informado sobre las bondades de los productos ofrecidos por el mercado, las empresas proveedoras y la diferenciación de estas en cuanto a prestigio y calidad, exige constantemente un valor agregado a los bienes que demanda, una exigencia que sólo puede ser satisfecha por las

empresas y organismos que hayan comprendido esta nueva realidad y se hayan adaptado a ella.

Asimismo, la concientización adquirida por ese cliente respecto de los derechos que le asisten cuando contrata un servicio provoca una mayor expectativa de satisfacción en la atención recibida.

Esta percepción del cliente, de merecer un trato diferencial por parte de las organizaciones prestadoras de servicios, se extiende a las organizaciones públicas, con el agregado que en estas organizaciones el cliente deja de serlo para transformarse en un ciudadano, usuario de una prestación que sólo es posible gracias a las contribuciones que él mismo realiza a través de impuestos y demás cargas que el estado le impone.

En otras palabras, el servicio brindado por las dependencias de la administración pública, sean estas federales, estatales o municipales, es valorado como una retribución que el Estado debe otorgar a la ciudadanía, por cuanto de ella depende su existencia.

Además, la ciudadanía espera que esa retribución se distribuya con un alto grado de eficacia para que llegue a todos los habitantes en igual cuantía y calidad.

Considerando estas expectativas de los ciudadanos en materia de prestaciones públicas, es que el objetivo de garantizarles calidad en los servicios se torna un imperativo para devolverle al pueblo su "inversión" (Gryna, 2007:134)

Así, el Estado debe asumir un compromiso de calidad y celeridad en las respuestas que les brinda a sus contribuyentes, es decir, debe imbuirse de calidad institucional con el propósito de que los recursos que obtiene de la gente se traduzca en más y mejores servicios.

Para hacerlo, es necesario emprender una verdadera transformación en las organizaciones gubernamentales, que lleve implícito el concepto de calidad como una filosofía que las abarque en su totalidad y que no solo se ocupe de la valoración de los resultados, sino también de la previsión de estos.

Deming advirtió la posibilidad de esa transformación mediante la aplicación de los métodos que propugnó. Aún hoy. Muchos años después de su pronunciamientos, adquieren relevancia sus palabras:

“Es necesaria una transformación en el gobierno, en la industria, en la educación. La administración se encuentra en un estado estable. Se necesita de una transformación para salir del estado actual. La transformación necesaria será un cambio de Estado, una metamorfosis, no hacerle unos simples remedios al actual sistema de administración” (Citado en Mary Walton; Edwards Deming, *“El método Deming en la práctica”*, . Bogotá, Editorial Norma, 2004:1)

En este contexto, la calidad como herramienta de gestión es considerada como un instrumento valioso para dotar a los poderes del Estado del prestigio que han perdido con el tiempo. Su incorporación en un organismo público posibilita desarrollar un sistema estructurado, ordenado y basado en principios universales de gestión pública moderna.

Para lo cual es necesario que la política se encargue de promover una transformación de la realidad, que busque implantar la temática de la gestión de calidad en las instituciones y concientizar a los miembros de estas acerca del valor de la construcción de bases sólidas, sobre las cuales proyectar un futuro de mayor prestigio de esas instituciones.

1.8.1 Los Sistemas de Gestión de Calidad y la Norma ISO 9000

Un SGC “es el conjunto de actividades de una organización que determina la política de calidad, los objetivos y las responsabilidades, y las implementa por medios tales como la planificación, aseguramiento y el mejoramiento continuo de la calidad en el marco del sistema” (Norma ISO 9001:2008:3).

Dicha definición proviene de la serie de normas ISO 9000⁹, las cuáles inicialmente estaban más orientadas a las empresas productivas posteriormente, luego de sufrir modificaciones lograron adaptarse a todo tipo de organizaciones ya que se ha comprobado que los principios de gestión en los que se basan son aplicables a cualquier organización.

En las Administraciones Públicas así se ha entendido, y se asimila que el concepto de servicio público reemplaza al concepto de producto, siendo los resultados de la aplicación del modelo ISO 9001 muy positivos.

Actualmente la serie de normas ISO 9000 se basa en unos principios de gestión mundialmente aceptados los cuáles se aplican a todo tipo y tamaño de organización y aseguran un sistema de gestión de calidad eficaz.

La decisión estratégica es el primer elemento que debe considerarse al momento de adoptar un SGC bajo estas normas, es decir, el diseño y la implementación del SGC debe considerar para su creación: “el entorno de la organización, sus necesidades cambiantes, sus objetivos particulares, los productos o servicios que proporciona, los procesos que emplea y su tamaño y estructura” (Norma ISO 9001:2008: 6).

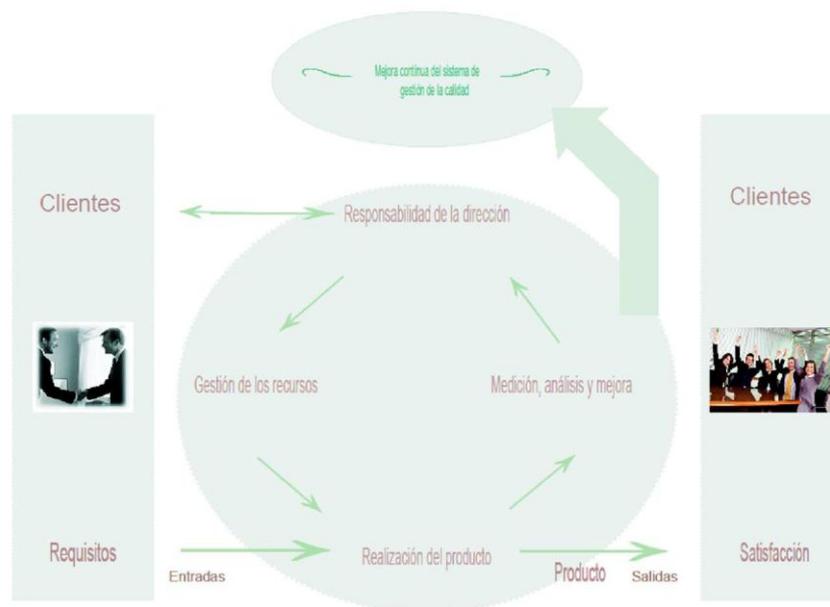
El enfoque basado en procesos visto desde la Norma ISO 9001:2008 es otro de los principios que establece que para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí, permitiendo que los elementos de entrada se transformen en resultados, originando procesos donde el resultado constituye el elemento de entrada del siguiente proceso.

Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

⁹ ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización. El trabajo de preparación de las Normas Internacionales se realiza a través de los comités técnicos (Norma ISO 9001:2008).

Además cuando se utiliza un enfoque de este tipo dentro de un SGC se enfatiza la importancia de: la comprensión y el cumplimiento de los requisitos, la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor, la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso y la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

ILUSTRACIÓN 2. MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN PROCESOS



Fuente: Norma ISO 9001, 2008:7

Una vez establecido dicho principio la Norma establece que el SGC también debe cumplir con ciertos requisitos generales, normativos y de documentación cumpliendo con el elemento de una administración basada en hechos.

Los requisitos generales de la Norma son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto o servicio suministrado. Cuando uno o varios requisitos de la Norma no se pueden aplicar debido a la naturaleza de la organización pueden considerarse para su exclusión.

Los requisitos normativos. se refieren a los documentos de referencia que son indispensables para la aplicación de la Norma ISO 9001, los cuales son la ISO 9000:2005 referente a los fundamentos y vocabulario de los SGC, la última edición de la Norma ISO 9001 y la normatividad propia de la organización donde se implante el SGC.

Y los requisitos de documentación, son aquellos documentos que todo SGC debe incluir, los cuales son: una Política de calidad cuantificable y mensurable a través de objetivos claros, un Manual de Calidad que incluya el avance del SGC, los procedimientos documentados establecidos y una descripción de la interacción entre los procesos y un Control de estos documentos donde se aprueben, revisen, actualicen y se asegure que son aplicables a la organización (Norma ISO 9001:2008:3).

Cumplidos estos requisitos los cuales asegurarán la adecuación técnica de la Norma, esta establece otro principio indispensable para lograr una gestión de calidad eficaz: la Responsabilidad de la Dirección.

Cuya principal tarea es el establecimiento de un Comité de Calidad, que es la autoridad que le da forma al SGC al ser un órgano colegiado compuesto por diferentes referentes de la calidad procurando la certificación de los diferentes procesos

La Norma establece que la alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del SGC, comunicando a la organización la importancia del cliente o usuario, estableciendo una Política de Calidad¹⁰, asegurando que se establecen los objetivos de calidad, llevando a cabo las revisiones pertinentes y asegurando la disponibilidad de los recursos.

¹⁰ La Política de calidad debe ser adecuada al propósito de la organización, incluir un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema, establecer un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, comunicada y entendida dentro de la organización y revisada para su continua adecuación (Norma ISO :9001:2008).

Así mismo, “es responsabilidad de la alta dirección lograr una planificación adecuada del SGC, designar un miembro de la Dirección de la organización con autoridad y responsabilidad sobre el desempeño del SGC y, establecer procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y revisar periódicamente el SGC incluyendo la evaluación de las oportunidades de mejora” (Norma ISO 9001:2008:4).

La Gestión de los Recursos es otro de los principios que la Norma establece y que debe considerar toda organización al momento de implementar un SGC, para lo cual es necesario que la organización determine y proporcione todo tipo de recursos necesarios.

Uno de ellos, y el común en cualquier organización son los Recursos Humanos, al respecto la Norma establece que el personal que realice trabajos que afecten la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidad y experiencias apropiadas.

Para lo cual la organización debe determinar la competencia necesaria para el personal, proporcionar formación para lograrla, evaluar la eficacia de las acciones tomadas, asegurarse de que el personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y mantener el registro de la educación, formación, habilidades y experiencia.

La organización también debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto o servicio. La cual incluye: edificios, espacio de trabajo y servicios asociados, equipo para los procesos (tanto hardware como software) y servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).

El principio de gestión de recursos también “considera que la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad de los requisitos” (Norma ISO 9001:2008:6).

El siguiente principio presente en cualquier SGC es la Realización del Producto que como mencionamos líneas arriba debido a la naturaleza de la Administración Pública, el concepto de servicio reemplaza al producto.

Considerado lo anterior, cualquier organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del “producto”, por lo tanto, es indispensable que la planificación sea coherente con los requisitos de los otros procesos del SGC, pero que al mismo tiempo dichos procesos se relacionen con las necesidades de los clientes.

De igual modo, la organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto antes de que se comprometa a proporcionar el producto o servicio, un elemento clave para lograrlo es la comunicación con el cliente lo cual traerá ventajas para ambos sobre la información del producto o servicio, las consultas o modificaciones que requieran y la retroalimentación del cliente incluyendo quejas.

Así mismo “la organización deberá verificar el diseño y desarrollo del producto o servicio asegurándose de aspectos como las compras y necesidades que vayan surgiendo” (Norma ISO 9001:2008:9).

El último principio que establece la Norma y que al mismo tiempo es característico de cualquier SGC es la Medición, análisis y mejora.

Este principio busca lograr la excelencia de la calidad y consiste en la capacidad que debe tener la organización para planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la

conformidad con los requisitos del producto, asegurar la conformidad del SGC y mejorar continuamente la eficacia del sistema.

Así mismo, la Norma establece que la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos, para lo cual debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el SGC es conforme con las disposiciones planificadas, se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Dichas auditorías deben estar planificadas tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Una vez que se realizan dichas auditorías, la organización deberá determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema, es decir, se deben utilizar dichos datos para cumplir con la mejora continua que busca cualquier SGC. La cual se retroalimenta de las acciones correctivas y preventivas que vayan surgiendo.

La correcta aplicación de estos principios basados en la Norma ISO 9001: 2008 junto con los elementos característicos de la gestión de calidad total: liderazgo, motivación, participación y compromiso de los colaboradores y el cambio cultural garantizan no solo la certificación de cualquier proceso de cualquier organización, sino también el establecimiento de un código de valores y formas de trabajo que facilitan el trabajo en equipo añadiendo la creación de valor para el cliente ciudadano.

Por lo que los siguientes capítulos consistirán en analizar la forma en que se implementó el SGC en el Senado Argentino y los elementos determinantes que la

hicieron posible: el liderazgo, cambio cultural y participación comprometida de los trabajadores.

CAPÍTULO 2

EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SENADO ARGENTINO: UNA EXPERIENCIA POSIBLE

2.1 Consideraciones previas al Plan de Calidad en el Senado Argentino

El Honorable Senado de la Nación Argentina constituye uno de los órganos públicos más sensibles de la población, puesto que participa en dos procesos claves del país que inciden de manera directa en la calidad de vida de sus habitantes: el proceso de control republicano y el de formación y sanción de leyes (Reglamento Interno del Senado, 2012: 17).

El Senado de la Nación representa la Cámara Alta del Congreso de la Nación Argentina, y por lo tanto es el órgano federal por excelencia en donde cada Senador representa los intereses de su provincia.

Está integrado por tres senadores de cada una de las Provincias argentinas y tres de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, durando en el cargo 6 años y siendo elegidos por el voto directo de cada uno de los 24 distritos, corresponde dos bancadas al partido político que obtenga mayoría de votos en la elección, y la tercera al partido que queda en segundo término, en cantidad de votos.

Se rige para su funcionamiento por la Constitución y por diversas normas constitucionales así como por un Reglamento Interno que es votado por sus miembros.

El Senado designa una Mesa compuesta por un Presidente Provisional, un Vicepresidente, un Vicepresidente 1º y un Vicepresidente 2º de entre sus miembros. Esta Mesa se ve asistida por dos Secretarios y tres Prosecretarios que no son legisladores y sus funciones son parlamentarias, administrativas y de coordinación.

La referida Mesa tiene por finalidad, en el aspecto parlamentario, conducir las sesiones y asistir a la labor legislativa, y en los restantes producir los actos tendientes a mantener el funcionamiento del Cuerpo.

Los miembros de la Mesa duran un período en su mandato, el que vence el último día del mes de febrero del año siguiente.

Considerando la incidencia que tiene su labor en la población, implementar en él un sistema de gestión que lo controlara y lo dirigiera en materia de calidad, se empezó a considerar como una acción prioritaria entre las políticas gubernamentales.

Y fue así, como de acuerdo a las palabras del Lic. Gustavo Cura, Ex Director del Comité de Calidad y Gestión del Cambio, “se pensó en crear una política de calidad seria y coherente en el Poder Legislativo, además de propiciar una mejora desde el punto de vista de los procedimientos internos que operan dentro de su estructura, incidiendo beneficiosamente en el desarrollo de los procesos propios de la elaboración de la ley “.

Sin embargo, el emprendimiento de una política de calidad revistió cierto grado de complejidad, ya que requería la consideración de una diversidad de intereses presentes en el órgano legislativo.

Para lo cual fue necesario contemplar cuatro dimensiones importantes: “la construcción de consensos, el progreso de acciones colectivas e individuales – consistentes y fundadas- y la conceptualización de calidad como una estrategia política pública tendiente al bien común y al alineamiento con las ideas, los principios y los valores comunes a una cultura organizacional” (Cura, 2008:19)

2.2 La implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el Senado Argentino

2.2.1 Ámbito de aplicación

Con el convencimiento de que era factible el compromiso de los miembros del Senado con un proyecto destinado a detectar las falencias de sus procesos y proceder luego a la configuración de acciones de mejora que corrigiera esas falencias, el Senado Argentino en el marco del Plan de Fortalecimiento Institucional, elaboró un plan de calidad legislativa para instaurar en el órgano una filosofía de gestión, basada en objetivos de acrecentamiento de la calidad institucional.

Así fue como inició la implementación del Sistema de Gestión de Calidad (CALISEN), en diecisiete áreas del Senado, divididas por el tipo de procesos que manejan, estas son:

**TABLA 1. PROCESOS PARLAMENTARIOS Y DE DEMANDA SOCIAL
PERIODO 2008-2011**

Área	Proceso	Responsable
Presidencia del H. Senado de la Nación	Atención de la demanda ciudadana	Personal de Control de Presidencia
Dirección General de Relaciones Institucionales	- Audiencias - Atención de solicitudes varias	Personal de Coordinación Personal de Coordinación
Dirección General de Publicaciones	Publicaciones especiales	Director General Director de Publicaciones

**TABLA 2. PROCESOS DE APOYO ADMINISTRATIVO Y SOPORTE
PERIODO 2008-2011**

Área	Proceso	Responsable
Secretaría Administrativa Dirección de Mesa de Entradas y Despacho	<ul style="list-style-type: none"> - Diligenciamiento, protocolización y publicación de actos administrativos. - Mesa de entrada y archivo 	Subdirector de Protocolización y Despacho Subdirector de trámite y archivo
Dirección General de Auditoría	Auditorías	Director General Subdirector General de Auditorías
Dirección Legal y Técnica	Armado de Actos Administrativos	Director Legal y Técnica
Dirección de Relaciones Oficiales	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de Pasajes - Servicios Especiales Aeroparque y Ezeiza 	Responsable de Gestión de Pasajes Responsable de Servicios Especiales
Centro de Capacitación Superior	Armado y publicación de cursos	Subdirectora de CECAP
Dirección de Informática	Atención Derivación y Cierre de incidentes	Directora de Informática
Dirección de Automotores	Servicio de corta y larga distancia	Responsable de Administración
Dirección de Tesorería	Caja Chica desde la Dirección de Tesorería	Director de Tesorería
Dirección de Administración	Multa a proveedores de bienes	Director de Contaduría
Dirección de Contaduría	Caja chica de la Dirección de Contaduría y anticipo de haberes desde la contaduría	Director de Contaduría

Dirección de Administración de Personal	Ingreso de Personal de Planta	Director de Administración de Personal
Dirección General de Recursos Humanos	Contratos de Locación de Servicios	Director General de Recursos Humanos
Dirección General de Asuntos Jurídicos	Procedimiento de Información Sumaria	Director General de Asuntos Jurídicos
Dirección de Mesa de Entradas y Despacho	Mesa de Entradas	Subdirector de Mesa de Entradas y Despacho

Fuente: Manual de Calidad CALISEN, 2010:7-9

2.2.2 Fases de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad

De acuerdo a la revisión en Manuales, Planes Operativos y entrevistas realizadas a miembros del Comité de Calidad y Gestión del Cambio se pueden distinguir tres fases en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad: la fase de carácter explicativo, la fase de carácter político-estratégico y la fase de diseño, que a continuación se detallan.

2.2.2.1 La fase de carácter explicativo

Consistió en un proceso de análisis y reconstrucción valorativa de la realidad que se vivía en la institución, en el cual diferentes actores confrontaron sus perspectivas sobre el Sistema de Gestión de Calidad (Cura, 2008,19).

Para lo cual se efectuó en un principio el análisis de los elementos favorables y no favorables con los que contaba la Institución para la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad, para posteriormente proponer acciones tendientes a la revalorización de la institución.

El resultado de ese análisis puso de manifiesto la existencia de los siguientes elementos:

- 1.- Un convenio con el Instituto Argentino de Normalización desde al año 2005 que se renovó en el 2008, con el objetivo de impulsar la gestión de la calidad a través de la interpretación de la Norma ISO 9001 en el ámbito público.
- 2.- Un Manual de Procedimiento y desarrollo de los sistemas administrativos de la Secretaría Parlamentaria del Senado, el cual brindaba información a especialistas en materia parlamentaria.
- 3.- Una Oficina de Atención Ciudadana, que es un espacio abierto para la consulta del ciudadano y que actúa como unidad centralizadora para facilitar respuestas a todos aquellos requerimientos que tengan que ver con la actividad parlamentaria del Senado.
- 4.-Un Sitio Web por cada comisión, que permite la fácil y rápida transmisión de información entre las diferentes áreas del Senado.
- 5.-Proyectos legislativos digitalizados, facilitando la consulta de estos documentos y eliminando la cultura de las fotocopias.
- 6.-Transmisión de las sesiones en el sitio de internet del Senado, originando transparencia en la elaboración de las leyes.
- 7.-Más de 23 convenios con diferentes universidades, originando la participación de estas en la implementación del SGC a través de la existencia de diferentes convenios.
- 8.- Apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para el Programa de Fortalecimiento Institucional, facilitando recursos económicos para echar a andar el proyecto.
- 9.-Sistema integrado de comunicación documental del Senado: COMDOC, a través del cual se transmite toda información que resulte clave para la interacción de los distintos actores de la Organización.

Entre los elementos que obstaculizaban el avance del SGC figuraban los siguientes:

- 1.-Inexistencia en el Senado de un enfoque de procesos, de un ambiente de control y de una evaluación de riesgos.
- 2.- Inexistencia de actividades tendientes al control de la calidad de la gestión administrativa.
- 3.-Falta de infraestructura informática que permitiera procesos de comunicación de excelencia.
- 4.-Falta de manuales de procedimientos y funciones, por lo que la comunicación generaba mensajes contradictorios.
- 5.-Irregular situación de agentes transitorios en estructuras estables¹¹.
- 6.-Inexistencia de un plan de revalorización del trabajo en algunos sectores, por lo que algunos agentes deseaban cambiarse de sector.
- 7.-Inexistencia de un adecuado diagnóstico organizacional respecto de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución.
- 8.-Inexistencia de una norma interna que estableciera los alcances de un sistema de gestión de calidad.

(Manual de Calidad, 2010:27)

Una vez analizados los elementos anteriores, el Senado conoció las fortalezas y debilidades con las que contaba y a partir de ahí surgieron las siguientes fases de implementación.

¹¹ No se respetaba la Ley 24 600, que se refiere al Estatuto y Escalafón para el personal del Congreso de la Nación, específicamente al personal permanente en lo referente a sus ingresos, derechos, obligaciones, prohibiciones, egreso

2.2.2.2 La fase de carácter político – estratégico

La cual se caracterizó por la definición y el establecimiento de los objetivos generales y los posibles cursos de acción. Fue así como se creó un “Plan de Calidad” cuyo objetivo principal fue adaptar los conceptos pertenecientes a los sistemas de gestión de calidad al ámbito público (Cura, 2008:23).

De acuerdo a la revisión del Plan de Calidad, este constó de una serie de etapas tendientes a la consecución del objetivo de mejora, las cuales son:

- Etapa 1: Compromiso de la Alta Dirección, que en este caso fue el Presidente del Senado. Su principal tarea fue lograr alinear a todos o a la mayoría de los miembros con el proyecto.
- Etapa 2: Conformación del grupo de trabajo, conformado por un representante de la Dirección, un responsable del Sistema de Calidad en el Senado y agentes de la organización o externos que asumieran responsabilidades en la implementación en toda la organización
- Etapa 3: Identificación de los procesos requeridos por el sistema de gestión de calidad, la cual se realizó a través de la sensibilización de los distintos actores de las legislaturas para detectar sus problemas o fallas y a partir de ahí posibilitar el cambio desde el Sistema.
- Etapa 4: Identificación de las áreas y los procesos claves del Senado a través de una evaluación en conjunto entre la Alta Dirección y el Director del Comité de Calidad y Gestión del Cambio.
- Etapa 5: Determinación de los criterios y métodos aplicables a cada proceso para un control y operación eficaz¹².

¹² La cual consistió en el reconocimiento del personal involucrado en cada proceso, la descripción de este, la revisión de la documentación y los registros, la definición de los objetivos, el establecimiento de metas y determinación de indicadores, la adecuación de la documentación del proceso con el SGC, la verificación del alcance de las metas mediante la gestión de objetivos e indicadores, la realización de auditorías internas, externas y de certificación, la evaluación de la percepción del cliente y la prestación de proveedores, y la acción para corregir los problemas que se identifiquen en la evaluación.

- Etapa 6: Aseguramiento de la disponibilidad de recursos e información necesarios para una operación eficaz, a través de la realización de auditorías, con el objetivo de obtener evidencias sobre la eficacia del sistema de gestión y proponer acciones que permitan mejorarlo.

Dicho Plan demandó la creación de un Comité de Calidad y Gestión del Cambio encargado de la ejecución y vigilancia del Sistema, y la consideración de diversos actores relacionados con la labor del Senado, como los gremios, las organizaciones no gubernamentales y las universidades, entre otros, cuya participación fue de suma importancia para el Sistema.

2.2.2.2.1 Comité de Calidad y Gestión del Cambio

El Comité de Calidad y Gestión del Cambio es la autoridad que le dio forma al Sistema de Gestión de Calidad en cada una de las áreas orgánicas del Senado (Luzón, 2000:45).

Su reglamento estableció como finalidad prioritaria el seguimiento y control, de manera sistemática, de la información sobre las distintas actividades llevadas a cabo, en procura de la certificación de los diferentes procesos (Manual de Procedimientos CC y GC, 2011:7).

Estaba dirigido por un coordinador a cargo del equipo, cuya función era la supervisión y el apoyo a la mejora estable y continua de la calidad, apoyado de un equipo capacitado en la materia cuyas principales tareas correspondían a la identificación, análisis y resolución de aspectos susceptibles de ser mejorados, para una óptima orientación hacia los resultados.

Su funcionamiento giró en torno a un Manual de Procedimientos para el área, un Reglamento Interno y un Plan estratégico, el cual proponía las directrices que se tomarían en materia de calidad.

Sus principales funciones eran:

- Concientizar a la organización de la necesidad de mejorar sus procesos
- Incorporar una cultura de Mejora Continua y el Control Total de la calidad de los trámites y servicios
- Evaluar las no conformidades
- Análisis interno de la organización
- Estudio de auditorías internas y externas
- Análisis de los resultados de satisfacción de los clientes
- Análisis de los resultados que aportan cada uno de los procesos
- Retroalimentar a las áreas de trabajo y a los responsables de los procesos para el mejoramiento y actualización de los servicios prestados con respecto a su dependencia
- Facilitar los trabajos de organización y enlace con las áreas y dependencias que forman parte del alcance del SGC
- Involucrar de manera participativa a los funcionarios
- Difundir los avances de las actividades de mantenimiento del SGC así como la certificación de nuevos procesos.

(Reglamento Interno del Comité de Calidad y Gestión del Cambio, 2009:23)

2.2.2.2.2 Un Sistema de Gestión de Calidad Inclusivo

Para llevar a cabo la aplicación del Plan de Calidad fue necesaria la consideración de diversos actores relacionados con la labor del Senado. De acuerdo a las palabras, del Ex Director del Comité de Calidad y Gestión del Cambio, “para poder enfrentar el desafío de implementar un SGC y además lograr una profunda transformación dentro del Senado, fue necesario incluir a todos los actores que participaban en el SGC.”

Incluyeron a uno de los gremios más importantes del Senado, Asociación del Personal Legislativo (APL), cuyo objetivo fue lograr la motivación que le daba a los trabajadores legislativos, además de comprometerlos con lo público, propiciando su valoración según su desempeño.

También participaron las Organizaciones No Gubernamentales, para que fueran garantes sociales de la transparencia e idoneidad del Senado y se lograra una relación más cercana entre los ciudadanos y sus representantes.

Y por último, las universidades y asociaciones profesionales, buscando que con su colaboración mejoraran los procesos legislativos.

Así fue, como en esta fase se establecieron las bases generales del sistema, a partir de las cuales se establecieron los siguientes cursos de acción:

- Implementación del enfoque de procesos
- Adopción de políticas tendientes a crear un ambiente de control
- Internalización en los actores, de conductas que tiendan a minimizar riesgos
- Adquisición y/o elaboración de infraestructura informática que brindara procesos de comunicación de excelencia
- Redacción de manuales de procedimientos
- Regularización de la situación de agentes transitorios
- Formulación de un Plan de Revalorización Laboral
- Diseño de una norma interna que estableciera los alcances del SGC
- Implementación de políticas tendientes a una gestión ambientalmente sustentable

(Plan de Calidad del Senado, 2009:25)

2.2.2.3 La fase de Diseño

Una vez establecidas las bases y los cursos de acción del Sistema, la fase de diseño consistió en la aplicación de acciones específicas sobre determinados aspectos y sectores para lograr los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad.

Los cuales consistían “no solo en lograr la certificación en calidad, sino más bien pretendían internalizar el concepto en los trabajadores y adaptar la norma a la institución” (Cura, 2008: 26).

El establecimiento de las acciones específicas, surgió del análisis previo llevado a cabo en la fase de carácter explicativo, de la cual surgieron los cursos de acción. De ahí que en la fase de diseño se establecieron las acciones a seguir para lograr el cumplimiento de los objetivos del Sistema, como se muestra en la tabla número 3.

En esta fase también se llevaron a cabo acciones específicas orientadas a la dirección, a la motivación, a los sistemas de reconocimiento y a la incentivación del trabajo en equipo, entre otras.

- Acciones previas al inicio de la implementación del plan: las cuales consistieron en la divulgación del Plan, referentes a la organización, promoción e información para su lanzamiento.
- Acciones orientadas a la alta dirección: donde esta, debía comprender que orientarse hacia la calidad era una opción estratégica y permanente, cuya motivación depende de ella.
- Acciones orientadas a la motivación: la cual se conseguiría al presentar de forma lógica la relación existente entre la calidad total y la satisfacción laboral de las personas.
- Acciones orientadas a los sistemas de reconocimiento: los cuales debían ser común en toda la organización y deben estimular, sostener y mostrar la aprobación del Plan.
- Acciones orientadas a incentivar el trabajo en equipo: la formación de equipo es un proceso planificado y deliberado, que debía desarrollar

procesos y relaciones para producir un cambio positivo y un mejor rendimiento. El trabajo en equipo busca mejorar las entradas y salidas de los diferentes procesos.

- Acciones orientadas al crecimiento personal de la alta dirección: ya que los funcionarios de mayor nivel, al desempeñar varias tareas, necesitaban organizarse, a través de la capacitación específica en técnicas de gestión organizacional.
- Acciones orientadas a la capacitación y calificación del personal: para que este desarrollara conocimientos, habilidades y aptitudes que contribuyeran a la eficiencia y competitividad de la organización.
- Acciones orientadas a la innovación tecnológica: ya que la organización debía mejorar su capacidad para incorporar las ventajas provenientes de la innovación en investigación y desarrollo, adquiriendo tecnología y una plataforma de gestión del conocimiento.

(Plan de Calidad, 2009:36)

Estas acciones junto con los cursos de acción establecidos en la fase de carácter político-estratégico, fueron la base para que en la presente fase se diseñaran las acciones tendientes a cumplir los objetivos del sistema y por lo tanto se lograra la correcta implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el Senado Argentino.

TABLA 3. ACCIONES GENERADAS EN LA FASE DE DISEÑO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL SENADO ARGENTINO

PERIODO 2008-2011

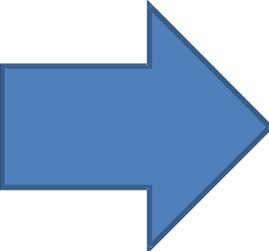
Cursos de acción establecidos en la Fase de carácter político estratégico		Acciones generadas en la Fase de Diseño
Implementación del concepto de enfoque de procesos		Implementación en el Senado del concepto “Enfoque de procesos”: El cual implicó pensar en la organización como un todo, en la suma de las contribuciones individuales de cada persona, comprendiendo su participación y teniendo como objetivo lograr que todos los agentes desempeñaran un rol en los procesos, funcionando de manera integrada y resaltando la importancia de cada uno (Manual de calidad, 2010:46)
Adopción de políticas tendientes a crear un ambiente de control		Políticas que tendieran a implementar un ambiente de control: a través de una filosofía y un estilo de Dirección que fomentaran los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los integrantes de la organización y de una estructura y un Plan Organizacional,

TABLA 3. ACCIONES GENERADAS EN LA FASE DE DISEÑO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL SENADO ARGENTINO

PERIODO 2008-2011

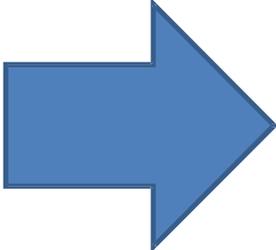
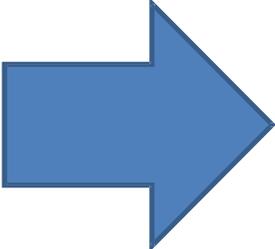
		<p>Reglamentos y Manuales de Procedimiento donde el objetivo siempre fuera alcanzar la calidad (Cura, 2008:34).</p>
<p>Internalización en los actores, de conductas que tiendan a minimizar riesgos</p>		<p>Proceso de Mejora Continua en el Ciclo de Deming (PHVA): donde todos los sectores debían tener la responsabilidad de proponer planes para desarrollar mejoras en los procesos a través de la planificación y determinación de objetivos, la instrumentación o implementación de la acción, la evaluación y validación de los procesos y la estandarización de los mismos (Norma ISO, 2008: 12).</p> <p>Internalizar en los actores conductas que tendieran a minimizar los riesgos: considerando los posibles cambios en el entorno, la redefinición de la política institucional, la reorganización de estructuras internas , el ingreso de empleados nuevos o rotación de los existentes, entre otros (Manual de calidad, 2010: 54)</p>
<p>Adquisición y/o elaboración de</p>		

TABLA 3. ACCIONES GENERADAS EN LA FASE DE DISEÑO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL SENADO ARGENTINO

PERIODO 2008-2011

<p>infraestructura informática que brindara procesos de comunicación de excelencia</p>		<p>Brindar al Senado infraestructura informática para lograr procesos de comunicación de excelencia: a través del desarrollo de la homogeneidad cuantitativa y cualitativa de máquinas y programas, y el desarrollo de habilidades y de comunicación.</p>
<p>Redacción de manuales de procedimientos</p>		<p>Redactar manuales de procedimientos y funcionamientos: de acuerdo a las necesidades y el trabajo de cada área.</p>
<p>Regularización de la situación de agentes transitorios</p>		<p>Regularización de la situación de agentes transitorios que están adheridos a estructuras estables: considerando lo establecido en los artículos 4^o¹³, 49^o¹⁴ y 64^o¹¹¹⁵ de la Ley 24 600.</p>

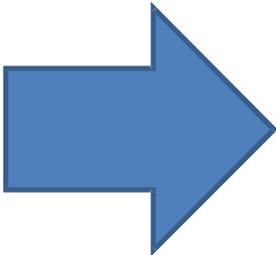
¹³ Art. 4º Ley 24 600: Se considera personal de planta permanente al empleado contratado para satisfacer necesidades permanentes del Poder Legislativo de la Nación que, en virtud de ello, goza de los derechos a la estabilidad en el empleo y al progreso en la carrera administrativa. La inclusión en la planta permanente debe ser expresamente indicada en el acto administrativo de designación (Ley 24 600, 2008:3)

¹⁴ Art.49º Ley 24 600: Se considera personal de planta temporaria al empleado contratado para cumplir funciones a las órdenes de un legislador nacional, en un bloque partidario o funciones de asesoramiento político en una comisión permanente o especial, unicameral o bicameral. En ningún caso podrá asignarse al personal de planta temporaria tareas propias del personal de planta (Ley 24 600:2008:17).

¹⁵ ¹¹ Art. 64º Ley 24 600: La Comisión Paritaria Permanente dentro del plazo de sesenta (60) días hábiles contados desde su constitución, deberá elevar a la máxima autoridad administrativa de cada sector la propuesta para regularizar la situación del personal de planta temporaria que preste tareas propias del personal de planta permanente. Dichas autoridades deberán resolver la cuestión planteada dentro del plazo de treinta (30) días hábiles de recibida la propuesta(Ley 24 600:2008:22).

TABLA 3. ACCIONES GENERADAS EN LA FASE DE DISEÑO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL SENADO ARGENTINO

PERIODO 2008-2011

		<p>Respeto a la Ley 24 600 en la aplicación del principio de carrera administrativa: buscando implementar un clima de sana competencia, toma de conciencia y formación, un sistema de evaluación de desempeño y un sistema de concursos para cubrir cargos (Cura, 2008:76).</p>
<p>Formulación de un Plan de Revalorización Laboral</p>		<p>Plan de Revalorización del trabajo: cuyo objetivo era la capacitación al personal, validar el conocimiento del personal de oficio a través de la certificación de sus competencias laborales y crear una visión compartida del trabajo en equipo (Manual de Calidad, 2010:67).</p>
<p>Diseño de una norma interna que estableciera los alcances del SGC</p>		<p>Diseño de una norma interna que estableciera los alcances del SGC: teniendo como base la serie ISO 9000:2000 sobre gestión de calidad.</p>
<p>Implementación de políticas tendientes a una gestión ambientalmente sustentable</p>		<p>Políticas que tiendan a una gestión ambientalmente sustentable: a través del establecimiento de un sistema de indicadores de consumo, energía eléctrica, consumo de papel, etc</p>

Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista realizada al Lic. Gustavo Cura el día 12 abril 2011.

2.3 Aplicación de la Norma Internacional ISO 9001 en el Senado Argentino

Actualmente, la serie de normas ISO 90001¹⁶, basadas en los principios de gestión mundialmente aceptados, asiste a las organizaciones de todo tipo y tamaño en la implantación y operación de los sistemas de gestión de calidad eficaz. Motivo por el cual el Senado Argentino utilizó esta herramienta normativa para definir, implantar y mantener su sistema de gestión de calidad (González, 2007:4).

A continuación, revisamos de forma breve, cada uno de los requisitos de la norma y la manera como el Senado los puso en práctica.

2.3.1 Enfoque basado en procesos

La Norma ISO 9001 establece que para que una organización funcione de manera eficaz tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí, permitiendo que los elementos de entrada se transformen en resultados, originando procesos donde el resultado de un proceso constituye el elemento de entrada del siguiente proceso (Norma ISO 9001, 2008:3).

Bajo esta definición el Senado Argentino a través del Comité de Calidad y Gestión del Cambio, generó su propia visión sobre lo que es el enfoque basado en procesos, el cual implicó “pensar en la organización como un todo, donde la suma de las contribuciones individuales de cada persona o función hacen que todos se vean como parte del mismo juego, donde nadie es más importante que otro, comprendiendo bien su participación y el riesgo que puede generar en los resultados finales” (Manual de Calidad, 2010: 15).

A partir de este enfoque en el Senado ya no se habló de resultados por dependencia... sino de resultados de proceso...y de resultados de sistema, la

¹⁶ Los protocolos de la Organización Internacional de Normalización (ISO) requieren que todas las normas sean revisadas al menos cada cinco años, para determinar si deben confirmarse, anularse o bien, modificarse para actualizarlas e introducir cambios de mayor o menor consideración en su contenido (González, 2007:6).

tendencia era generar un Senado Horizontalmente en términos de resultados (Cura, 2008: 12).

La organización cuenta con un mapa de procesos (ver apéndice no.3) el cual indica la forma como se articulan todos los procesos involucrados en el sistema. En el primer escalón se encuentra la sociedad y sus organizaciones como generadora de las demandas; en ese mismo escalón se encuentra el Presidente del SGC que es el Presidente del Senado, el cual tiene la obligación de dirigir el CALISEN.

En el siguiente escalón está el Comité de Calidad y Gestión del Cambio cuyo Director es el Representante de la Dirección, a este lo apoyan en el siguiente escalón el soporte de Enlace, el Responsable del CALISEN, los equipos de implementación y auditoría y las universidades.

Posteriormente se encuentran los procesos de apoyo administrativo y los procesos parlamentarios y de demanda social, los cuales se relacionan entre sí para volver al lugar de donde surgieron las demandas: la sociedad y sus organizaciones (Manual de Calidad, 2010: 17).

2.3.2 Requisitos de la Documentación

La Norma ISO 9001 establece que la documentación del Sistema de Gestión de Calidad debe incluir:

- Una política de calidad y de objetivos de calidad.
- Un manual de calidad
- Los procedimientos documentados
- Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

El Sistema de Gestión de Calidad del Senado (CALISEN) está documentado, en sus distintos aspectos estratégicos y operativos y cubre los requerimientos de la Norma y los necesarios para la organización.

Cuenta con una “Política de Calidad” (ver apéndice 4), la cual está incluida en el Manual de Calidad, es cuantificable y mensurable a través del cumplimiento de los objetivos del Sistema los cuales se encuentran alineados entre sí (ver apéndice 6).

Se divulga al personal a través de la inducción por parte del CC y GC, cursos internos, cuadros y transparencias, así como por los funcionarios y cualquier otro elemento que se considere conveniente para tal fin (Cura, 2008:13).

La Dirección asegura que la misma es comprendida, implementada y mantenida a través de auditorías internas del Sistema de Calidad y de todos los procesos contenidos en el Sistema.

El Sistema de Gestión de Calidad del Senado (CALISEN), también cuenta con un “Manual de Calidad”, el cual describe la política de calidad, su estructura general y los métodos utilizados para el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

Es uno de los principales documentos del SGC, por lo tanto sus modificaciones y cambios, son controlados por el responsable del SGC quien mantiene un archivo de las versiones obsoletas y los cambios realizados y para ser emitido requiere la autorización del Presidente del Senado (Manual de Calidad, 2010: 3)..

Los procedimientos documentados, son otros de los requisitos que cumple el Sistema de Gestión de Calidad, y estos indican los mecanismos implementados para cumplir las políticas y objetivos del Manual de Gestión de la Calidad y asignan responsabilidades en el SGC.

Son utilizados para especificar que hace qué cosa, cómo y cuándo lo deberá hacer, detallándose que documentación es utilizada para documentar y verificar que la actividad de calidad fue ejecutada correctamente (Manual de Procedimientos, 2011:35).

Y los registros establecen la evidencia documental del cumplimiento de los requisitos del SGC, se mantienen y archivan de manera segura y ordenada que permite el fácil acceso a ellos. Pueden conservarse en forma escrita, en registros electrónicos o en cualquier medio (Manual de calidad, 2010:6).

Los registros relacionados con las actividades de los clientes externos (ciudadanos) e internos (funcionarios) están también a disposición de los mismos.

Con los registros se pretende proporcionar la total seguridad que los requisitos de calidad para los servicios prestados son satisfactorios y demostrar hasta qué punto y con cuánto éxito se ha puesto en práctica el SGC, así como proveer una base de medición y retroalimentación sobre el rendimiento y eficacia del sistema, lo que resulta esencial para el mejoramiento continuo del sistema.

2.3.3. Control de documentos

De acuerdo a la norma ISO 9001, los documentos requeridos por el Sistema de Gestión de Calidad deben controlarse de acuerdo con los requisitos establecidos para aprobar, revisar y actualizar los documentos, asegurarse de que se identifican los cambios y de que las versiones pertinentes se encuentran disponibles (Norma ISO 9001, 2008:3).

El Sistema de Gestión de Calidad del Senado cuenta con un Control de documentos, el cual es una plantilla donde se mantienen registrados todos los documentos vigentes, y cuenta con una carpeta donde se ponen los documentos obsoletos (ver apéndice 7).

Así mismo utiliza el software instalado en el Senado denominado COMDOC diseñado desde 2005 por el Ministerio de Economía, es un sistema informático cuya principal función es facilitar y agilizar la labor administrativa, permitiendo el registro y permanente seguimiento de la documentación en tiempo real.

GRÁFICO 1. SISTEMA INFORMÁTICO DEL SENADO ARGENTINO PERIODO 2008-2011



Fuente: Página web del Senado Argentino localizada en [http:// www.senado.gov.ar](http://www.senado.gov.ar)

Esta documentación se clasifica en documentación papel y documentación electrónica, la primera se debe registrar y para ser transferida existe un sistema de remitos para su control. Toda información que no necesite respaldo en papel puede ser generada y enviada automáticamente dentro del sistema como documentación electrónica (Manual de Calidad, 2010: 35).

Cabe mencionar que todos los elementos del sistema tienen un identificador único denominado CUDAP:

C: clave

U: única

D: de la Documentación

A: de la Administración

P: Pública

El CUDAP identifica cada elemento de la siguiente manera:

Tipo de elemento -. Servidor: Número / Año

Ejemplo:

EXP-HSN: 0000000251 / 2006

CUDAP: EXP-HSN:0000016/2006



MEMO- HSN:0000000286 /2006

2.3.4 Responsabilidad de la Dirección

La Norma ISO 9001, establece que la Alta Dirección debe:

- Mostrar un compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, así como la mejora de su eficacia, asumiendo el liderazgo en relación con el desarrollo e implementación del sistema y la mejora continua de su eficacia.
- Asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplan con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente (Enfoque hacia el cliente ciudadano).
- Establecer una política de calidad adecuada al propósito de la organización a través de la cual se establezcan los objetivos de la organización.
- Asignar a un miembro de la Dirección de la organización para vigilar el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad (Norma ISO 9001, 2008: 4).

Lo cual, el Sistema de Gestión de Calidad del Senado Argentino ejecutó de la siguiente manera:

De acuerdo al Manual de Calidad del Senado Argentino (2010), la Alta Dirección (el Presidente del Senado) se comprometió a desarrollar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad, así como también mejorar en forma continua su eficacia (Manual de Calidad, 2010:14).

Para lo cual designó a un Representante de la Dirección, que a la vez fungiría como Director del Comité de Calidad y Gestión del Cambio, siendo este el Lic. Gustavo Cura, quien mostró un liderazgo fuerte, como se explica en el siguiente capítulo.

En cuanto al establecimiento de un enfoque hacia el cliente-ciudadano, de acuerdo a las palabras del Lic. Gustavo Cura, en abril de 2012, “esta labor demandó la adopción del principio básico de participación social ¹⁷”según el cual resulta conveniente la consideración de las expectativas que generan para el ciudadano común las leyes promulgadas por el Poder Legislativo y las exigencias que ese ciudadano impone a los servicios que brinda”.

Por lo tanto, en el Senado Argentino para permitir la participación del ciudadano, se consideraron “los distintos grados de participación del usuario del servicio público, quien desde una perspectiva empírica atraviesa por cinco etapas: la información, la consulta, las relaciones de asociación, la delegación y el control”, por lo que, sobre la base de esos grados se delimitaron las atribuciones que se les conferían a los usuarios (Gerván, 2009: 56 citado en Manual de Calidad del Senado).

Así fue como se crearon los siguientes mecanismos para mantener la comunicación con el ciudadano. La primera fue una página de internet donde se publica la información clave para el interés social, una Oficina de Atención al Ciudadano (OAC), que es un espacio abierto para la consulta del ciudadano y que actúa como una unidad centralizadora para facilitar respuestas a todos los requerimientos que tengan que ver con la actividad parlamentaria del Senado, además hay un gran contacto a través del teléfono, fax, correo postal y correo electrónico.

¹⁷ Existe una gran diferencia en cuanto a la noción de cliente entre organizaciones públicas y privadas, dado que el cliente de estas últimas no puede considerarse propietario de la organización, sino sólo propietario del bien adquirido por lo que las empresas privadas no se sienten inicialmente obligadas por este principio. Aun así existen estrategias similares en ambos sectores, encaminadas a concederle cierto grado de participación al particular en la prestación del servicio. En el sector privado esta estrategia se denomina clientelización, mientras que en el sector público se trata del principio de participación (Luzón, 2000:67)

Por otro lado, el Sistema de Gestión de Calidad del Senado Argentino (CALISEN); también tomó en cuenta la satisfacción del cliente interno, es decir, la satisfacción de los integrantes del Senado.

Para ello, se crearon y difundieron entre los miembros de la organización, encuestas que permitieron conocer sus necesidades. Este trabajo fue realizado por el Departamento de Enlace del Comité de Calidad y Gestión de Calidad (Manual de Procedimientos, 2009:21).

Algunos ejemplos del enfoque al cliente interno se encuentran la creación de la Mesa de Ayuda de Informática y la Mesa de Ayuda Electrónica de la Dirección de Administración de Personal (Cura, 2008:45).

2.3.5 Recursos Humanos

La Norma ISO 9001, en este apartado establece que la organización debe: determinar la competencia necesaria para el personal, asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, así como proporcionar su formación necesaria (Norma ISO 9001, 2008:7).

Al respecto, el Senado, dentro de su página web publicó su dotación de personal, tanto trabajadores permanentes, transitorios y contratados.

GRÁFICO 2. CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL DEL SENADO ARGENTINO PERIODO 2008-2011

<http://www.senado.gov.ar/web/acts/administrativa/agentes.php> - Windows Internet Explorer

<http://www.senado.gov.ar/web/acts/administrativa/agentes.php>

Gestión Administrativa

Inicio Información Institucional Senadores Comisiones Sesiones Prensa De Interés

Gestión Administrativa

[Estado de Agentes Planta Permanente](#)

Esta información es Actualizada por la Dirección de Administración de Personal.

Registros: 1 - 10 de 1897 Página: 1 de 190

Legajo	Apellido y Nombre	Categoría	Destino
11785	ABACCA, EDGARDO LUIS	A-4	DEPARTAMENTO "B" (D.S.C.)
19524	ABADIE, FEDERICO AUGUSTO DANIEL	A-6	COM. BIC. PARLAMENTARIA MIXTA REVISORA DE CTAS.
12696	ABALLAY, BELINDO	A-4	DPTO. INTENDENCIA EDIFICIO ALFREDO L. PALACIOS
15381	ABALLAY, MARISA VERONICA	A-5	GUARDERÍA Y JARDIN MATERNAL
18710	ABDALA, MARCELINO JORGE	A-3	AFECTADO AL SDORIA BASUALDO, ROBERTO GUSTAVO
15707	ABDALA, MARIA MONICA	A-5	DIRECCION GENERAL DE CULTURA
11688	ABDALA, SUSANA IRENE	A-4	AFECTADO AL SDORIA ITURREZ, ADA ROSA DEL VALLE
12068	ABRAHAM, ROBERTO CARLOS	A-2	PROSECRETARIA PARLAMENTARIA
13871	ABRAHAM, DANIEL JORGE LUIS	A-5	DIRECCION DE SEGURIDAD Y CONTROL
11390	ABRAHAM, GLADYS	A-1	DIRECCION DE INFORMÁTICA

Página: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 [>] [>>] Registros: 10 20 50 100 1897

Inicio - Información Institucional - Senadores - Comisiones - Sesiones - Prensa - De Interés

Fuente: Página web del Senado Argentino localizada en
<http://www.senado.gov.ar/web/acts/administrativa/agentes.php>

Una vez clasificado el personal, el Comité de Calidad y Gestión del Cambio inició a implementar otro de los requisitos de la Norma: la capacitación la cual se detalla el siguiente capítulo.

2.3.6 Infraestructura

De acuerdo a la Norma ISO 9001, la Organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye edificios, espacio de trabajo, equipo para los procesos tanto hardware como software y servicios de apoyo, como transporte, comunicación o sistemas de información (Norma ISO 9001,2008:7).

Este requisito, el Sistema de Gestión de Calidad lo cumplió a través de la Dirección General de Administración ya que el Comité de Calidad y Gestión del Cambio solo funcionó como “gestor” de los requisitos que en materia de infraestructura le hacían las áreas, para posteriormente enviar esta información a dicha Dirección (Manual de Calidad, 2010:65).

2.3.7 Realización del Producto

La organización debe identificar el producto, y posteriormente planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del mismo (Norma ISO 9001, 2008:8).

Por su naturaleza, el Senado Argentino, debía considerar como principal producto, el proceso de formulación de la ley, ya que es la principal función que realiza el Senado, sin embargo no fue así.

Durante el inicio del proyecto en el año 2008, “se vivió en la institución una resistencia al cambio y una incertidumbre que originó que la Alta Dirección junto con el Comité de Calidad y Gestión del Cambio decidieran que el principal producto del Sistema sería mejorar el servicio en aquellos procesos administrativos, de soporte y algunos parlamentarios que impactaran directamente en la formulación de las leyes” (Cura, 2012).

Por lo tanto, se centraron en lograr que todos estos proyectos logran la certificación en calidad.

Por lo que en todos los procesos se siguieron los siguientes pasos para implementar el SGC en cada uno de ellos:

- Reconocimiento del personal involucrado en cada proceso y recursos disponibles.
- Descripción del proceso para revisar cada etapa del mismo.
- Revisión de la documentación y los registros en uso y consideración de su utilidad.
- Definición de los objetivos para lo cual era preciso conocer el “para qué del proceso”.
- Establecimiento de metas y determinación de indicadores para conocer su cumplimiento.
- Adecuación de la documentación del proceso con la del sistema de gestión de calidad del Senado.
- Verificación del alcance de las metas mediante la gestión de objetivos e indicadores.
- Realización de auditorías internas, externas y de certificación.
- Evaluación de la percepción del cliente y la prestación de proveedores.
- Acción para corregir los problemas que se identifiquen en la evaluación

(Manual de Calidad, 2010:38).

2.3.8 Medición, análisis y mejora

De acuerdo a la Norma, al implantar un SGC es obligación de la organización planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición análisis necesarios para: demostrar la conformidad con los requisitos del servicio, asegurarse de la conformidad del SGC y mejorar continuamente la eficacia de éste (Norma ISO 9001, 2008: 14)..

Por lo que el CC y GC así como el resto de los sectores involucrados, planificaron y establecieron métodos para la medición, el análisis y la mejora de los procesos.

Una vez que son determinados los requisitos de los clientes el responsable del SGC elaboraba una planilla de seguimiento y gestión de los objetivos la cual era verificada mensualmente de acuerdo a los informes de avance recibidos de las distintas áreas involucradas en el SGC. Para determinar la satisfacción del cliente el Comité de Calidad y Gestión del Cambio realizaba diferentes tipos de encuestas:

- Encuestas de satisfacción al cliente en un evento.
- Encuestas de satisfacción al cliente interno.
- Encuestas de satisfacción al cliente de demanda ciudadana
- Encuestas de satisfacción de la mesa de entrada

(Manual de Calidad, 2010: 43)

Una vez que se realizaban estas, de acuerdo a los resultados arrojados se hacía el seguimiento y control de los procesos y de los servicios. Se procuraba que la verificación fuera constante para evitar no conformidades.

Otro de los requisitos, que establece la norma en este sentido, es implantar la mejora continua para seguir cumpliendo con la calidad.

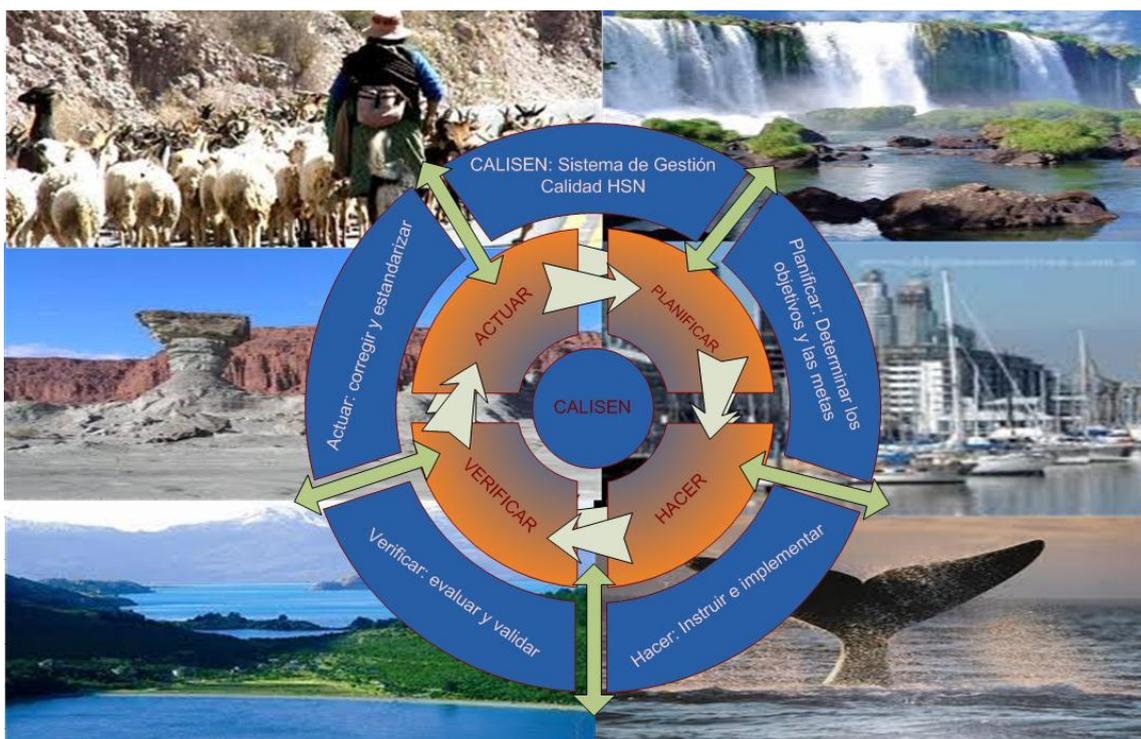
Es así que el SGC del Senado buscó ir más allá de la obtención del certificado de calidad, es decir, buscó la consecución de los objetivos de mejora para avanzar hacia niveles más exigentes de la calidad.

Por lo que “su concepto de calidad” trascendió las características físicas y funcionales de los bienes y servicios, extendiéndose a la calidad de la gestión integral de la organización, puesto que inició con la introducción de una cultura de calidad enfocada en los procesos cumpliendo no solo las necesidades del cliente sino propiciando el constante perfeccionamiento entre los trabajadores” (Cura, 2008:40)..

El CC y GC y todos los sectores involucrados tenían como responsabilidad proponer planes para desarrollar mejoras en los procesos o actividades, teniendo en cuenta que la mejora continua era parte de la filosofía de trabajo la cual no sólo

comprende la calidad y el servicio (en tiempo y forma) sino también el beneficio a los clientes, utilizando el siguiente diagrama basado en el ciclo de Deming o PAHVA, el cual estaba formado por cuatro etapas que se repetían continuamente: planificar, realizar, comprobar y actuar.

GRÁFICO 3. ESQUEMA DE MEJORA CONTINUA DEL SENADO ARGENTINO PERIODO 2008-2011



Fuente: Manual de Calidad, 2010:44)

En la etapa de planificación se cuestionan los objetivos que se buscan y los métodos adecuados para lograrlos, para lo cual se trata de conocer previamente la situación de la empresa mediante la recopilación de la información que contribuya al establecimiento de los objetivos.

En la etapa de realización se aplican las acciones correctivas necesarias que han sido planeadas en la etapa anterior, y en esta fase se da la instrucción de los recursos humanos para formarlos en las actividades que deberán ejecutar.

La comprobación es la fase de verificación y control de los resultados, luego de la aplicación de las mejoras y se comprueba si se lograron las metas, si no es así se planifica nuevamente.

Y en la última fase, la actuación, se realiza una normalización mediante a documentación adecuada y se describe lo aprendido, es decir, se formaliza el cambio de forma generalizada para introducirlo en los procesos o actividades.

Con la aplicación de este ciclo se permite prevenir, detectar y resolver las dificultades que se presentan en los procesos, ya que una vez que se identifican las causas y los efectos de los problemas se determinan las oportunidades de mejora y se generan tantas mejoras como sea posible, se consideran varias estrategias que incluyen acciones correctivas y/o preventivas y mejoras graduales o drásticas.

CAPÍTULO 3

ELEMENTOS DETERMINANTES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL SENADO ARGENTINO: LIDERAZGO, CAMBIO CULTURAL Y PARTICIPACIÓN COMPROMETIDA EN EL PERIODO 2008-2011

El presente capítulo se centra en analizar los elementos determinantes en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad del Senado Argentino. Ya que además de que aplicó y adaptó la Norma ISO 9001 a sus procesos, y siguió las fases de implementación señaladas en el capítulo anterior, también puso en práctica un Sistema de Liderazgo cuyas características propiciaron una fuerte motivación en la mayoría de los trabajadores, originando el inicio de un cambio en la cultura de estos y una participación comprometida, nunca antes vista en dicha Institución.

A continuación se analiza cada uno, una vez que se llevo a cabo la investigación de campo en el Senado Argentino, la cual consistió en dos etapas: la primera de ellas, a través de la observación participante de la autora de la presente tesis en el Comité de Calidad y Gestión del Cambio del Senado Argentino, y la segunda, a través de una serie de entrevistas semi estructuradas a por lo menos un integrante de cada una de las diecisiete áreas que conforman en Sistema de Gestión de Calidad:

3.1 Sistema de Liderazgo del Senado Argentino en el Periodo 2008-2011

3.1.1 Identificación del líder

La existencia de un Sistema de Liderazgo resulta indispensable a la hora de implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC). En el Senado Argentino el liderazgo fue de menos a más, así lo resaltó la Dirección de Publicaciones, ya que en un principio el concepto de calidad era muy difuso y no se identificaba aquella persona que pudiera fungir como expositor, guía y modelo a seguir para cumplir el estatus deseado.

En el año 2008, la identificación de la persona que cubría las características expuestas resultó ser el Lic. Gustavo Cura¹⁸, actualmente Ex Director del Comité de Calidad y Gestión del Cambio (CC y GC). Aunque vale la pena resaltar la existencia de liderazgos alternativos, pues la Dirección de Administración identificó a su Director como otro líder importante que ayudo a impulsar el proyecto en su área; mientras que para la Dirección General de Asuntos Jurídicos fue complicado identificar al líder ya que su proceso de certificación en calidad inició a fines de la gestión pasada, por lo que vivieron la transición de las dos gestiones, sin haber identificado un líder en lo específico.

3.1.2 Establecimiento de Valores y la Política de Calidad del Senado Argentino

Una vez identificado el líder del proyecto, el Lic. Gustavo Cura estableció junto con su equipo de trabajo una serie de valores que pretendían permear en la organización el concepto de calidad.

De acuerdo a sus palabras, *“él veía un Senado desmotivado y con renuencia considerable, por lo que intentó promover desde un principio un **compromiso de mejora continua** centrado en el **desarrollo de las capacidades del personal**, estimulando su **participación** y el **trabajo en equipo**”*. De esa manera, el liderazgo buscó que se depositara confianza en el proyecto, trabajando así en el interés de mejorar la forma de hacer las cosas (Cura, 2012).

Bajo estos valores, el Lic. Gustavo Cura cumplió con una de las funciones del liderazgo creando por iniciativa propia la Política de Calidad, y a la vez proyectando liderazgos particulares de cada área de acuerdo a lo siguiente: *“Este compromiso de mejora continua se sustenta y se centra en el desarrollo del liderazgo, de capacidades y la responsabilidad social de sus recursos humanos, donde se forma al personal, promoviendo el desarrollo de carrera y una*

¹⁸ Las características del Lic. Gustavo Cura, como líder inicial del proyecto de gestión de calidad, obedecen principalmente a su trayectoria como trabajador del Senado Argentino durante 25 años. Era considerado por sus compañeros como una persona profesional y trabajadora que siempre mostró su responsabilidad y motivación constante, además reconocía las contribuciones del personal y participaba activamente en las actividades de formación y capacitación, cediéndole después esta responsabilidad a su equipo de trabajo (Información proporcionada por los miembros del Senado)

comunicación fluida en todas las áreas, estimulando la participación y el trabajo en equipo; realizando un constante desarrollo de la estructura para anticiparse a las necesidades futuras de la sociedad” (Senado, Argentino,2008:24).

Para la definición de la Política de Calidad (ver apéndice 4), el Lic. Gustavo Cura recogió información de sus compañeros y expertos en el tema, lo que aconteció en reuniones informales y en los dos Congresos Internacionales de Calidad que el Senado llevo a cabo en los años 2008 y 2009. Cabe destacar aquí dos características: 1) De acuerdo a la normatividad aplicada (Norma ISO 9000), la Política de Calidad es un texto que resume los valores, la misión, la visión y los objetivos pretendidos para el Sistema. 2) La consulta a los trabajadores y a los expertos que participaron en Congresos Internacionales, aseguraron los insumos necesarios para la conformación de la Política.

3.1.3 Principales funciones del líder

Como siguiente acción del Liderazgo, la Dirección tuvo la capacidad de atender las **diferentes necesidades de las áreas**, el método utilizado fue lo que ellos llamaron un “**Relevamiento de Necesidades**” (ver apéndice 5), esto es, analizar los elementos con los que se contaba y se carecía en el Senado Argentino para implementar el Sistema de Gestión de Calidad, lo cual incluía tanto sus necesidades materiales, como laborales y hasta económicas.

Posteriormente el Comité de Calidad y Gestión del Cambio fungía como mediador entre estas y la Alta Dirección (la Presidencia del Senado); la cual se encargaba de proveer lo requerido por las áreas.

Una vez identificadas las necesidades de cada área, se establecían **en conjunto los objetivos de la organización** (ver apéndice 6), los cuales de acuerdo a la mayoría de las áreas consultadas iban desde mejorar el trabajo cotidiano, crear un Manual de Buenas Prácticas, hasta establecer un Sistema de Indicadores.

Este proceso iniciaba con la **identificación de las fortalezas y debilidades** de las áreas, construyendo a partir de ahí las metas que se querían cumplir.

Posteriormente se planteaban las **líneas generales de acción** entre las que destacan: alinear los procesos al SGC, buscar errores y trabajar sobre ellos, ampliar los procesos, generar manuales e indicadores para medir el trabajo, lograr la transparencia del área y la certificación.

Después se **planificaban las actividades** y se inició con la implementación, para lo cual existían constantes reuniones de trabajo cada una o dos semanas, donde existía una buena comunicación ya que los trabajadores se sentían escuchados y tomados en cuenta.

Cabe destacar que el líder y su equipo también se fijaron objetivos en conjunto, los cuales eran diseñar un SGC, identificar los procesos críticos del Senado e identificar la interacción de esos procesos.

3.1.4 Sistema de Mejora Continua

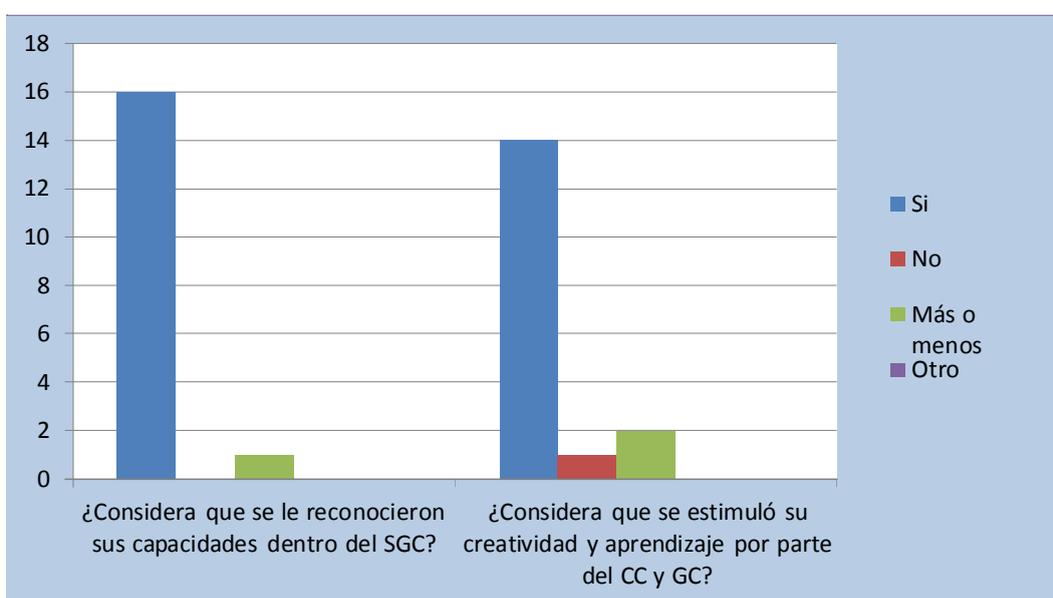
En la siguiente fase, el Líder del Comité de Calidad y Gestión del Cambio creó un **Sistema de Mejora Continua**. Esto empezó con un **reconocimiento de las capacidades del personal** por parte del líder y su equipo. Así lo señalaron áreas como el CECAP, la Dirección de Publicaciones Especiales y la Dirección de Contaduría. El método que se utilizó fue a través de retroalimentación constante que existió entre las áreas y el Comité de Calidad y Gestión del Cambio, en donde se contaba con el perfil que debía cumplir cada trabajador, a partir de eso se asignaban tareas de acuerdo a las capacidades o estudios que cada quien presentaba. Cabe destacar que en cada área por lo menos existe un trabajador con capacidades diferentes.

Aunado a esto también existió un **fuerte estímulo de la creatividad y el fomento de aprendizaje permanente de todos los miembros de la organización** por parte del líder y el Comité de Calidad y Gestión del Cambio. Así lo señalaron la mayoría de las áreas consultadas, menos la Mesa de Entrada de Secretaría Administrativa, en el proceso de Mesa de Entrada, ya que los miembros de esa área consideraron que hubieron muchas irregularidades pues no hubo conexión entre sus dos procesos.

El estímulo señalado se desarrolló desde el momento en que recibían las capacitaciones, y se reflejó principalmente al momento en que creaban sus Registros, Manuales, Sistemas de Indicadores o cualquier herramienta que les ayudó a mejorar su trabajo.

GRÁFICO 4. SISTEMA DE MEJORA CONTINUA ESTABLECIDO POR EL LÍDER: RECONOCIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL Y ESTIMULO DE LA CREATIVIDAD Y APRENDIZAJE.

PERIODO 2008-2011



Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a los trabajadores del Senado Argentino.

Lo anterior estuvo respaldado por una **comunicación eficaz** por parte del líder y su equipo de trabajo, utilizando adecuadamente los medios internos que el Senado tiene para comunicarse con toda la organización, como lo son el correo interno, mail, memorandos, reuniones, charlas personales y vía telefónica y su Red de Comunicación Interna denominada **INTRANET** (Manual de Calidad, 2010:25).

3.1.5 Alineamiento Coherente entre los distintos sectores

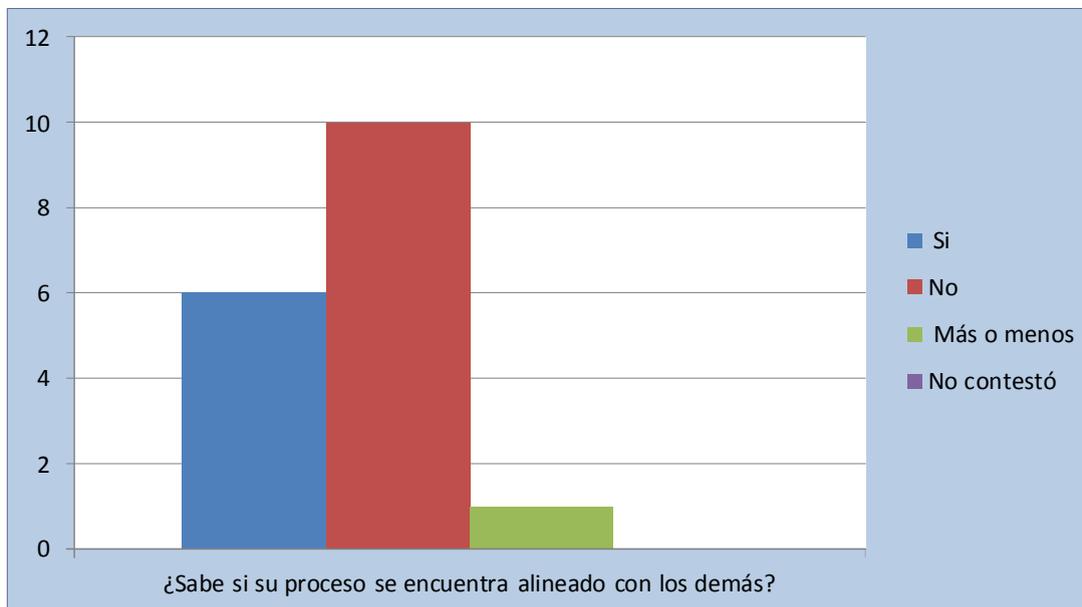
El alineamiento coherente entre los distintos sectores, es otro de los elementos propios del liderazgo, y consiste en la correcta la correcta conexión y congruencia entre dos o más procesos relacionados (Norma ISO 9001: 5).

Y de acuerdo a la consulta de las áreas involucrada, esta es una de las responsabilidades que el líder no logró concretar.

La mayoría de estas señalaron que no sabían si su proceso se encontraba alineado con los demás, solo la Dirección de Administración y la Dirección de Relaciones Oficiales señalaron que dentro de sus áreas si se encuentran alineados, así como la Dirección de Contaduría, Tesorería y la Dirección de Administración por la naturaleza del trabajo que realizan.

GRÁFICO 5. ALINEAMIENTO ENTRE LOS DISTINTOS SECTORES DE LA ORGANIZACIÓN

PERIODO 2008-2011



Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a los trabajadores del Senado Argentino

3.1.6 Establecimiento del Comité de Calidad y Gestión del Cambio

Para implementar el Sistema de Gestión de Calidad el líder creó una **estructura** que lo apoyaría en la realización de sus funciones, y esta se denominó: Comité de Calidad y Gestión del Cambio, el cual estuvo conformado por Gabriela Coulougian, Mora Scarpino, Eugenia González y Diego Fernández, en otras palabras, fue la autoridad que le dio forma al Sistema de Gestión de Calidad.

Todos los miembros contaban con una cultura de gestión de calidad y con una formación integral en el tema. El Lic. Gustavo Cura, Mtro. en Gestión de la Calidad con y con otras virtudes señaladas anteriormente.

La Lic. Gabriela Coluougian con una carrera técnica en sistemas computacionales, especialista en indicadores, la Maestra en Calidad Organizacional Mora Scarpino, antes Diputada de la Provincia del Chaco, Argentina. La Psicóloga Eugenia González y el Lic. Diego Fernández, apoyo técnico del área quienes cuentan con un Diplomado en Calidad impartido por el Instituto Argentino de Normalización (IRAM).

Dicho equipo, en el ejercicio de un liderazgo colegiado, aseguró la **flexibilidad de los procesos de la organización**, ya que tuvo la capacidad de conocer las verdaderas necesidades de las áreas y adaptarlas al Sistema de Gestión de Calidad, **monitoreando** permanentemente su desarrollo a través de las auditorías internas.

De acuerdo a la consulta hecha a las áreas que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad, la mayoría identificó esta flexibilidad en sus procesos.

El Centro de Capacitación (CECAP) flexibilizó su proceso de armado de capacitaciones, las cuales se tuvieron que adaptar a lo que el SGC requería. La Dirección de Informática señaló que a raíz de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad se realizaron alrededor de veinticuatro modificaciones al área, entre procesos, personal y hasta cambios en el ambiente de trabajo, el cual mejoró considerablemente y la Dirección de Personal flexibilizó su proceso no solo

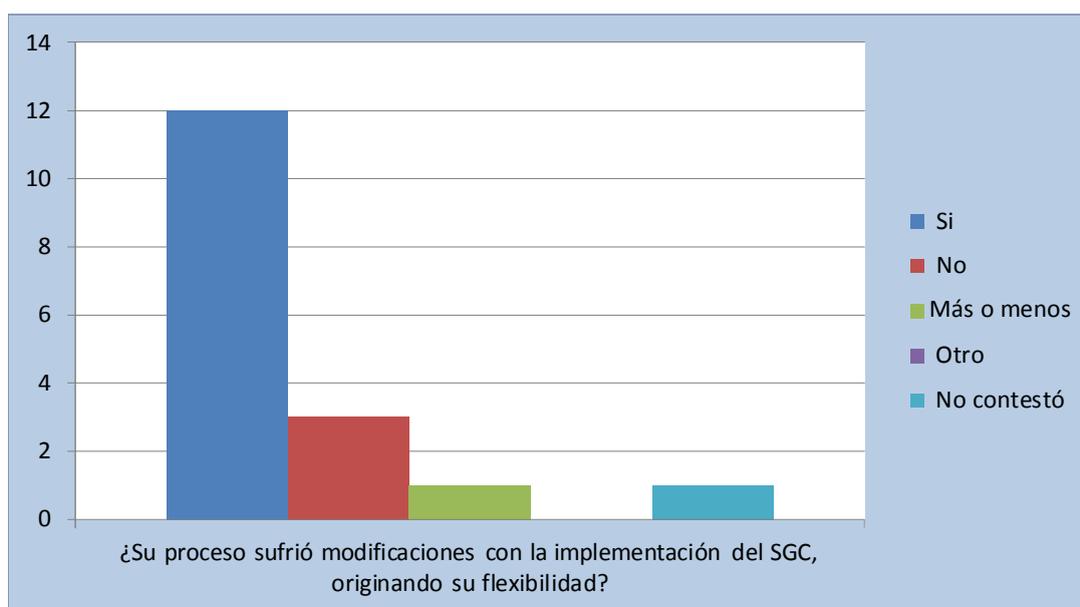
a lo requerido por el Sistema de Gestión de Calidad, sino también a lo establecido por la Administración Federal de Ingresos Públicos en Argentina (AFIP).

Sin embargo también hubo áreas como la Dirección de Automotores que debido a la naturaleza del trabajo que realizan no pudieron flexibilizar sus actividades, solo se sistematizaron.

En otros casos, áreas como la Mesa de Entrada de Secretaria Administrativa en su proceso de Mesa de Entrada señaló que por flexibilizar tanto el proceso, han tenido tantas observaciones que aún no logran la certificación en calidad.

GRÁFICO 6. FLEXIBILIDAD DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

PERIODO 2008-2011



Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a los trabajadores del Senado Argentino

3.1.7 Responsabilidad Social del Líder

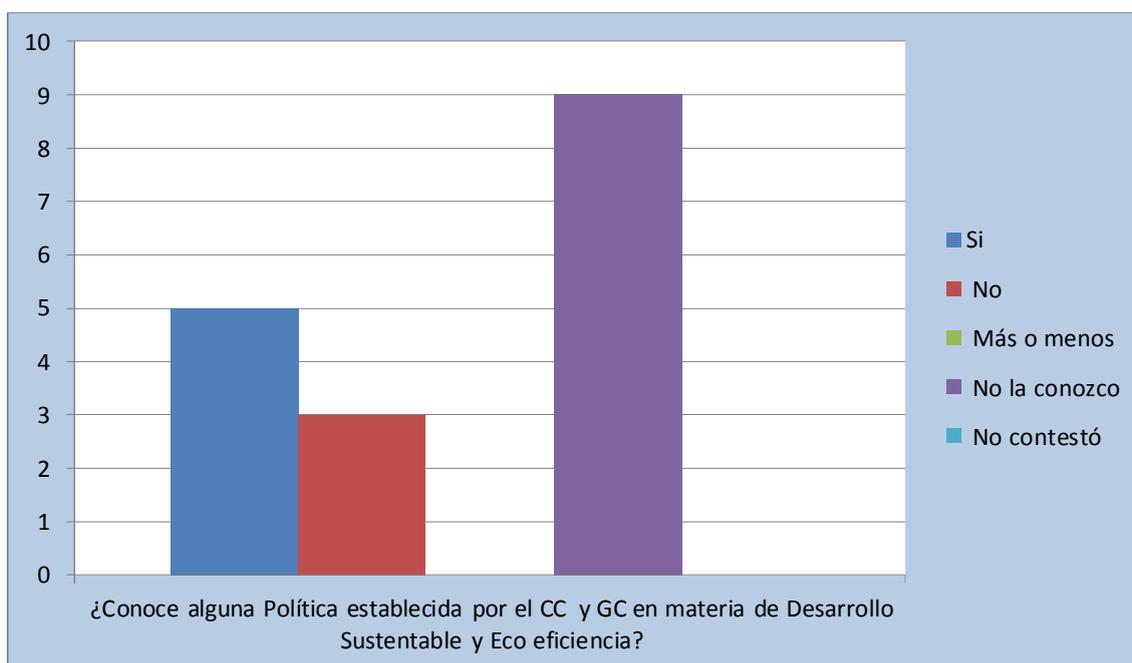
En cuanto a la **responsabilidad social**, la cual es una función principal que debe cumplir cualquier líder, esta fue un aspecto que de acuerdo a las palabras del Lic. Gustavo Cura *“falta trabajar más en ello”* para generar políticas que procuraran y

promovieran la mejor calidad de vida de la ciudadanía, el desarrollo sustentable y la eco eficiencia.

Así lo reafirmaron la mayoría de las áreas, al contestar que desconocían si existía una Política al respecto.

GRÁFICO 7. EXISTENCIA DE UNA POLÍTICA EN MATERIA DE DESARROLLO SUSTENTABLE Y ECO EFICIENCIA POR PARTE DEL CC Y GC

PERIODO 2008-2011



Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a los trabajadores del Senado Argentino

El líder solo plasmó en el “Programa de Garantía de la Gestión” (ver apéndice 9) un principio referido al “Eco Senado”, el cual establecía *“que la gestión de calidad garantizaría que la organización adquiriera una cultura de defensa del medio ambiente”*.

3.1.8 Requisitos legales y reglamentarios

El líder cumplió con los **requisitos legales y reglamentarios vigentes** destacándose la Norma ISO como primer lineamiento al que se alineó el Sistema de Gestión de Calidad, y en menor medida la Ley 24 600¹⁹ y la Constitución Política Argentina.

Por lo tanto, El Sistema de Liderazgo durante la gestión 2008- 2011 se caracterizó por la fuerte promoción de la **cultura de la excelencia**.

Además se identificó a un líder, no a un administrador:

El líder llevo a cabo la planificación adecuada, el aseguramiento y el mejoramiento constante de la mejora del SGC para lo cual, siguió el siguiente proceso junto con el Comité de Calidad y Gestión del Cambio:

- Se identificaron los procesos críticos.
- Se identificó su interacción entre ellos.
- Se diseñaron los documentos necesarios.
- Se logro que la Alta Dirección (la Presidencia del Senado) se comprometiera con el proyecto.
- Se consensuaron la política y los objetivos.
- Se trabajo con los gremios para que tomaran conciencia.
- Se estableció un proceso de comunicación interna eficaz (Pierre Sistema de Información Interno).*
- Se encontró una herramienta para interactuar entre todo el sistema
- Se revisaba constantemente el avance con todos los referentes de calidad.
- Se llevaban a cabo Revisiones por la Dirección con todos los directores
- Se buscó una herramienta para el presupuesto del Senado y se hizo un relevamiento de necesidades generando un presupuesto participativo.
- En cada proceso se planificaron los productos y solo en el CECAP se llevo a cabo el diseño.

¹⁹ Ley sobre el Estatuto y Escalafón para el Personal del Congreso de la Nación Argentina.

3.1.9 El líder como impulsor del proyecto

El líder además, cumplió con el **rol de impulsor** del proyecto al involucrarse con los demás, motivándolos, creando cohesión y dirigiéndolos responsablemente.

Promovió junto con su equipo de trabajo **el compromiso y la involucración de todos los trabajadores** fomentando la cooperación entre todos, generando de acuerdo a sus palabras *“una participación estratégica en cada trabajador, es decir, el trabajador se sintió tomado en cuenta por lo que el SGC también fue creado por ellos, nada se les impuso y adaptamos sus necesidades al sistema”*.

Sin embargo, es también justo destacar que de acuerdo a los resultados de la presente investigación las deficiencias del liderazgo durante el periodo 2008-2011 fueron:

- La falta del ejercicio del liderazgo en dependencias que quedaron rezagadas en su ingreso al Sistema de Gestión de Calidad.
- La falta de autoridad por parte del líder para alinear todos los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.
- La falta de capacidad por parte del líder en el ámbito de la responsabilidad social, específicamente en temas de eco eficiencia y desarrollo sustentable.

3.2 El inicio de un cambio en la cultura de los trabajadores del Senado Argentino durante el periodo 2008-2011: valores, comunicación y capacitación

Otro de los elementos indispensables a la hora de implementar el Sistema de Gestión de Calidad en el Senado Argentino fue el inicio de un cambio en la cultura de los trabajadores, originado por la motivación hecha por el líder y por la estrategia de capacitación que utilizó el Comité de Calidad y Gestión del Cambio.

De acuerdo a la consulta hecha a las áreas, dicho cambio se dio en el sentido de que hubo una modificación en los hábitos, creencias y percepciones de los colaboradores originando que además cada quien valorara su trabajo. Lo anterior generó un compromiso con ellos mismos y con la organización, buscando el mejoramiento constante de sus tareas a través de la planificación en equipo, donde el orden resaltó gracias al buen uso de las normas generando así un buen ambiente de trabajo.

Dicho cambio se dio a partir de que se introdujeron los siguientes elementos:

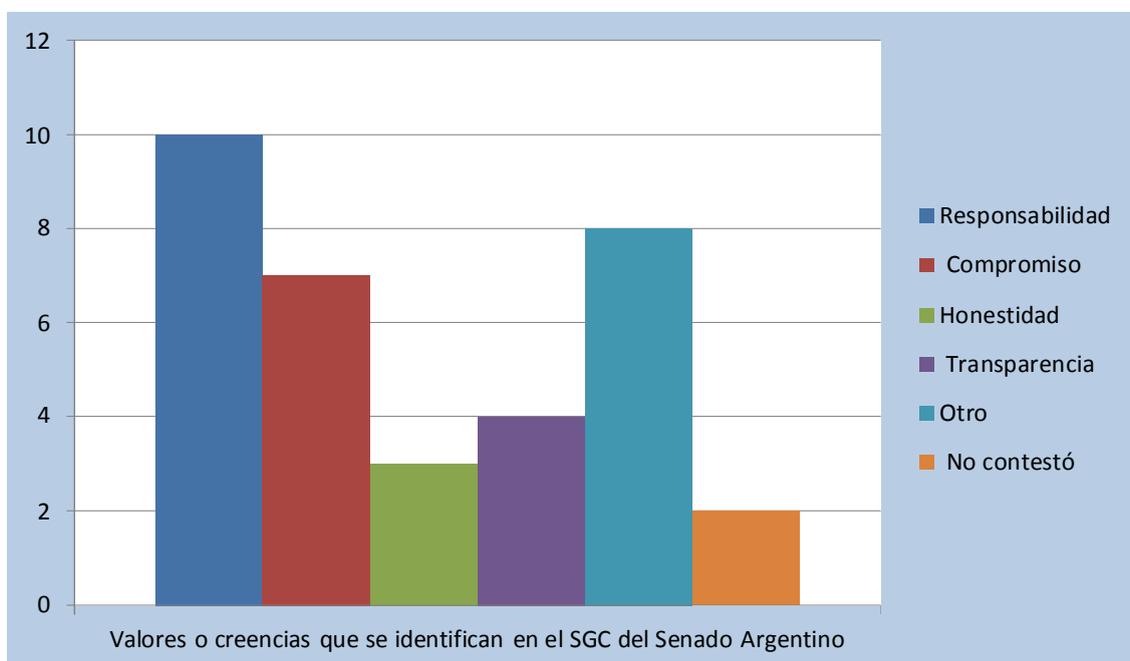
3.2.1 Código de Valores

Durante la gestión 2008-2011 el Sistema de Gestión de Calidad se caracterizó por poner en práctica una serie de valores, entre los que destacan: práctica la responsabilidad, el compromiso, el respeto, el orden, la comunicación, la confianza, la transparencia y la honestidad.

Así lo muestra el siguiente gráfico:

GRÁFICO 8 CÓDIGO DE VALORES CREADO POR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

PERIODO 2008-2011



Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a los trabajadores del Senado Argentino

Así es como se fue construyendo la **nueva filosofía y forma de trabajar** del Senado, que de acuerdo a lo consultado a las áreas involucradas en el Sistema se caracterizó por: buscar hacer mejor las cosas, respetar el trabajo de cada quien y aportar algo nuevo con el trabajo diario.

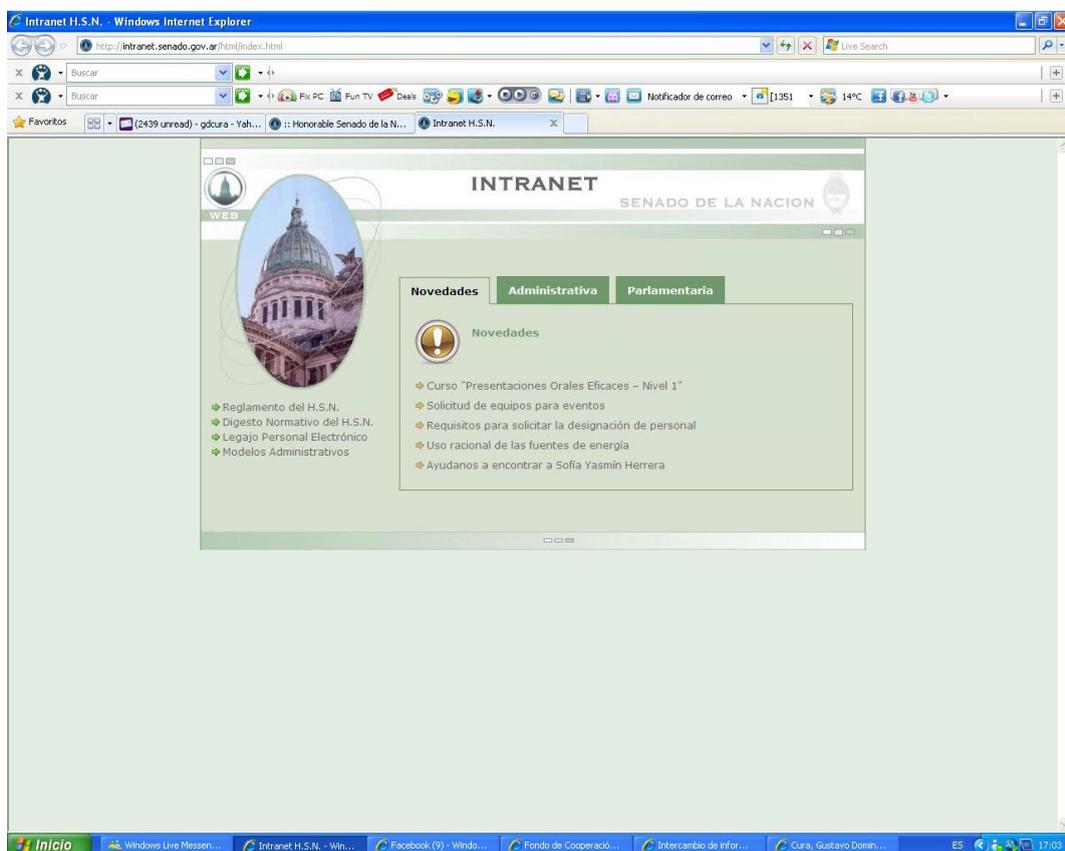
3.2.2 Comunicación Interna

La **comunicación** que existió entre el Comité de Calidad y Gestión del Cambio y las áreas involucradas, fue el elemento clave que originó el conocimiento y la puesta en práctica de los valores y la nueva forma de trabajar.

El Senado Argentino posee una Red de Comunicación Interna denominada **INTRANET**, por la cual se transmite toda la información que resulte clave para la interacción de los distintos actores de la Organización.

GRÁFICO 9. SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL SENADO ARGENTINO

PERIODO 2008-2011



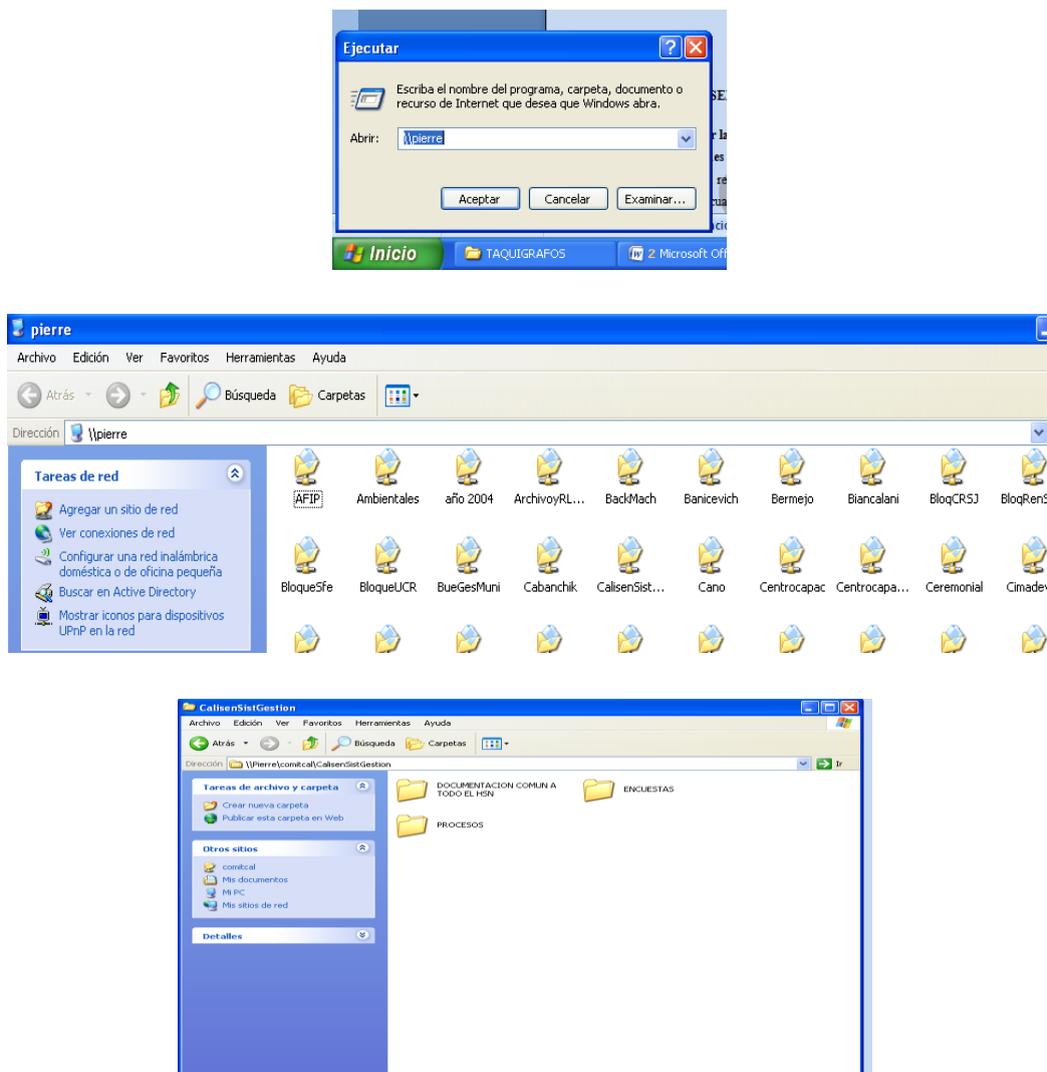
Fuente: Manual de Calidad del Senado, 2008:30

Los responsables de los procesos que poseen autoridad para la toma de decisiones informan a través de este sobre la efectividad del Sistema de Gestión de Calidad, así como de los servicios y procesos que no cumplan con los requerimientos específicos, para que se puedan aplicar las acciones correctivas necesarias y/o la mejora continua.

En esta Red también se encuentra información sobre la distinta comunicación del Comité de Calidad y Gestión del Cambio la cual se encuentra alojada en un Sistema de Información Interno que se llama “**calisengestion**” en Pierre.

GRÁFICO 10 SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL SENADO ARGENTINO

PERIODO 2008-2011



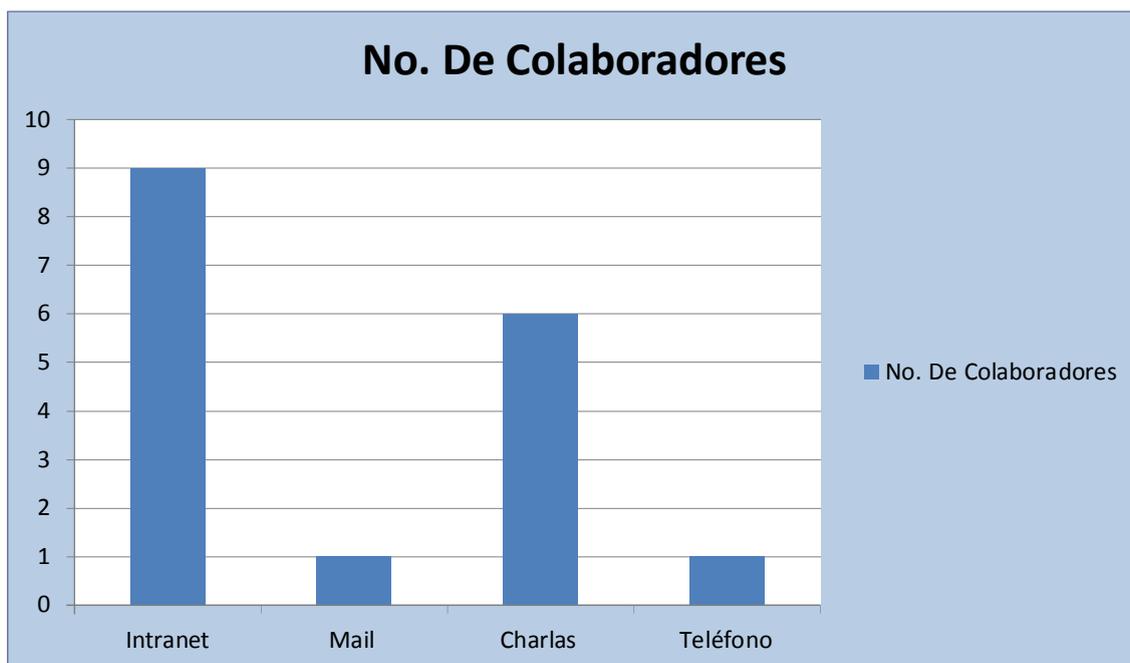
Fuente: Manual de Calidad del Senado, 2008:28

Las áreas entrevistadas, resaltaron que el Sistema de Comunicación Interno (Intranet) y las charlas del Comité de Calidad y Gestión del Cambio fueron el principal medio por el cual se enteraban de la forma en que tenían que trabajar para consolidar la implementación del Sistema. Resaltaron que siempre se utilizó

un lenguaje escrito claro y preciso, y que en caso de que existieran dudas el Comité procuraba resolverlas.

GRÁFICO 11. TIPO DE COMUNICACIÓN UTILIZADA EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

PERIODO 2008-2011



Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a los trabajadores del Senado

3.2.3 Generación de Políticas de Cambio Activas

La **generación de Políticas de Cambio Activas** vincularon la responsabilidad y el compromiso con el aprendizaje y los objetivos de la organización, generando el inicio de este cambio cultural. Destacan: **la capacitación, la preparación para las Auditorías y la Revisión por la Dirección.**

Por su parte, la **capacitación de los recursos humanos** fue una de las condiciones que fortaleció el cambio cultural.

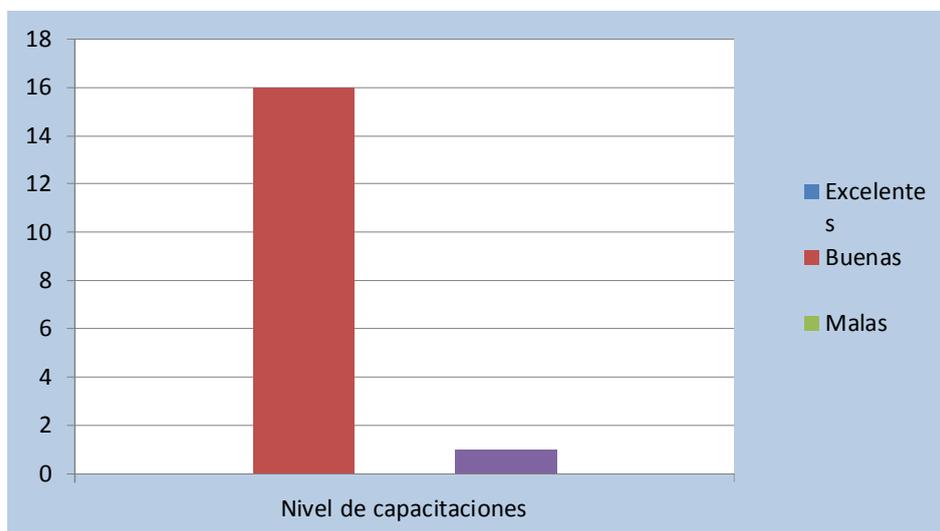
El equipo de capacitación del CC y GC estaba integrando por personas con una formación integral en gestión de calidad, cuyo objetivo era formar a profesionales comprometidos con el proyecto.

La Lic. Gabriela Colougian y la Mtra. Mora Scarpino, fueron las principales capacitadoras del CC y GC quienes contaron con el apoyo de la Consultora Externa Romina Cordo, actualmente Directora del Departamento de Calidad en el Consejo de Ciencias Económicas de Argentina, el cual ganó el Premio Nacional a la Calidad en el año 2011 bajo su dirección.

De acuerdo a la consulta realizada a las áreas, las capacitaciones fueron calificadas como buenas. La mayoría del personal destacó que al inicio eran principalmente motivacionales y posteriormente más técnicas, resaltaron que el equipo capacitador del Comité de Calidad y Gestión del Cambio (CC y GC), en un principio mostró deficiencias en cuanto a contenidos y forma de dar las capacitaciones, sin embargo sobre la marcha fueron mejorando.

Posteriormente se destaca la utilidad, precisión y claridad de las capacitaciones como los **requerimientos técnicos** que hicieron eficiente el proceso de capacitación.

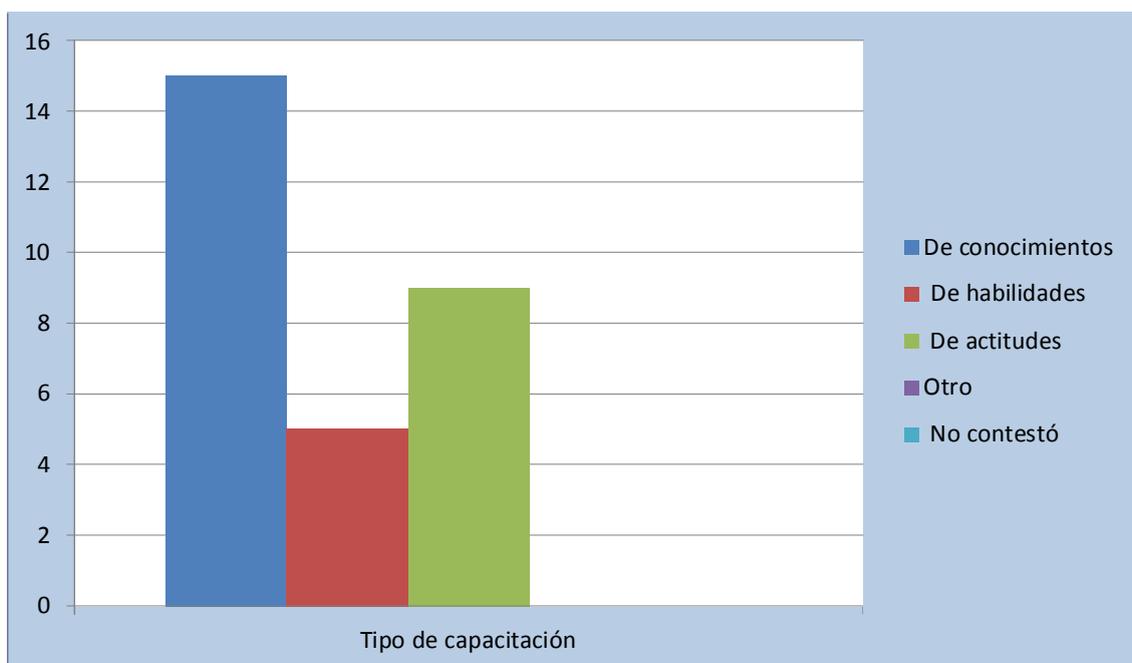
GRÁFICA 12. NIVEL DE CAPACITACIONES
PERIODO 2008-2011



Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a los trabajadores del Senado Argentino

El principal **tipo de capacitación** que identificaron la mayoría de las áreas fue de conocimientos de la norma.

**GRÁFICO 13. TIPO DE CAPACITACIÓN
PERIODO 2008-2011**



Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a los trabajadores del Senado Argentino

La Dra. Romina Cordo señaló que el grado de motivación siempre estuvo presente, ya que junto con el Lic. Gustavo Cura visitaban las áreas para llevar a cabo la sensibilización del proyecto y cambiar actitudes.

Posteriormente las capacitaciones se dividían puntualmente en cuatro módulos:

1.- Introducción a los requisitos documentales, donde se les hablaba de la existencia de las herramientas y técnicas sencillas de trabajo como tormenta de ideas, análisis de la causa raíz, la técnica de las “5s”, entre otras.

2.- Aplicación de acciones en conjunto para la resolución de problemas (como formularios y ejercicios prácticos).

3.- Creación de sus propios Sistemas de Indicadores para medir su trabajo y **prepararlos para las Auditorías Internas y Externas**, las cuales consistían en la revisión de la correcta aplicación de los elementos del Sistema de Gestión de Calidad, las auditorías internas eran realizadas por miembros del Comité de Calidad y Gestión del Cambio y las externas por el Instituto Argentino de Normalización (IRAM).

4.- Seguidas por las capacitaciones de actitudes y habilidades.

Cumplido esto se les asesoraba en el uso de herramientas que desconocían para la mejora de sus procesos²⁰.

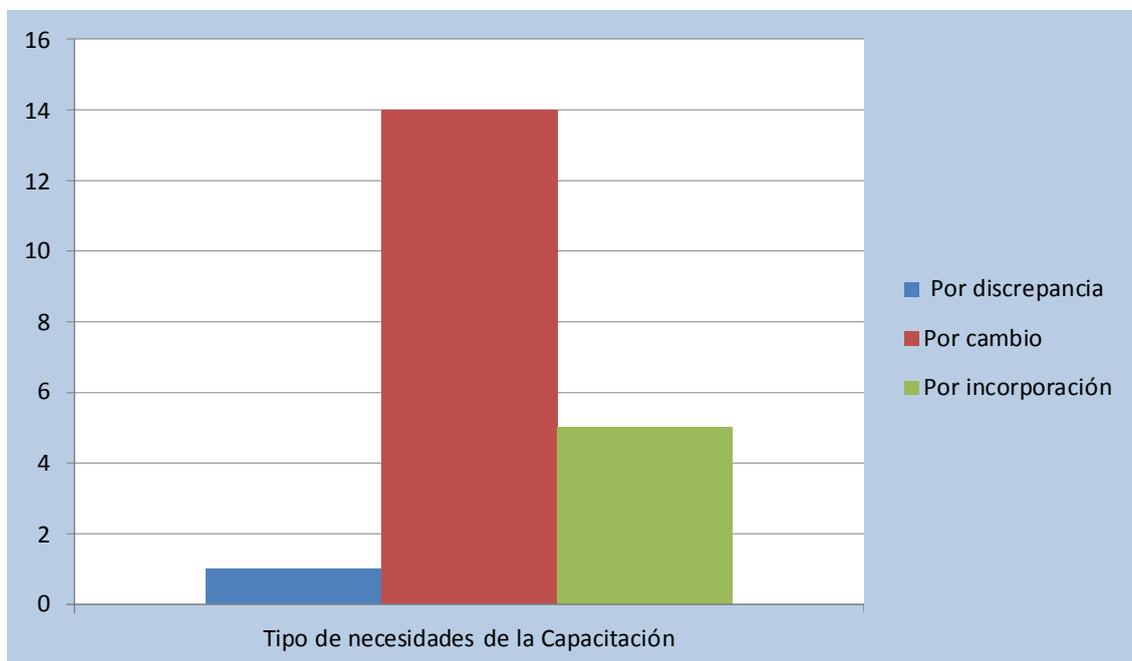
El proceso de capacitación atendió principalmente a dos **necesidades**: por cambio y por incorporación, ya que la mayoría de las áreas modificó la forma de hacer las cosas o agregó nuevas tareas a sus funciones.

Hubo algunos sectores en los que se suscitaron los tres tipos de necesidades como fue el caso del CECAP, y en algunos otros solo se dieron pequeños cambios como el caso de la Dirección de Automotores.

Cabe resaltar que al principio *“nadie admitía que realizaba sus tareas insatisfactoriamente hasta que por medio de la retroalimentación con su cliente descubrían lo que a él no les satisfacía”*, así lo señaló la Lic. Colougian, capacitadora del Comité de Calidad y Gestión del Cambio.

²⁰ Información proporcionada para esta investigación por quien fungió como capacitadora del CC y GC durante el periodo 2008-2011.

**GRÁFICO 14. TIPO DE NECESIDADES DE LA CAPACITACIÓN
PERIODO 2008-2011**



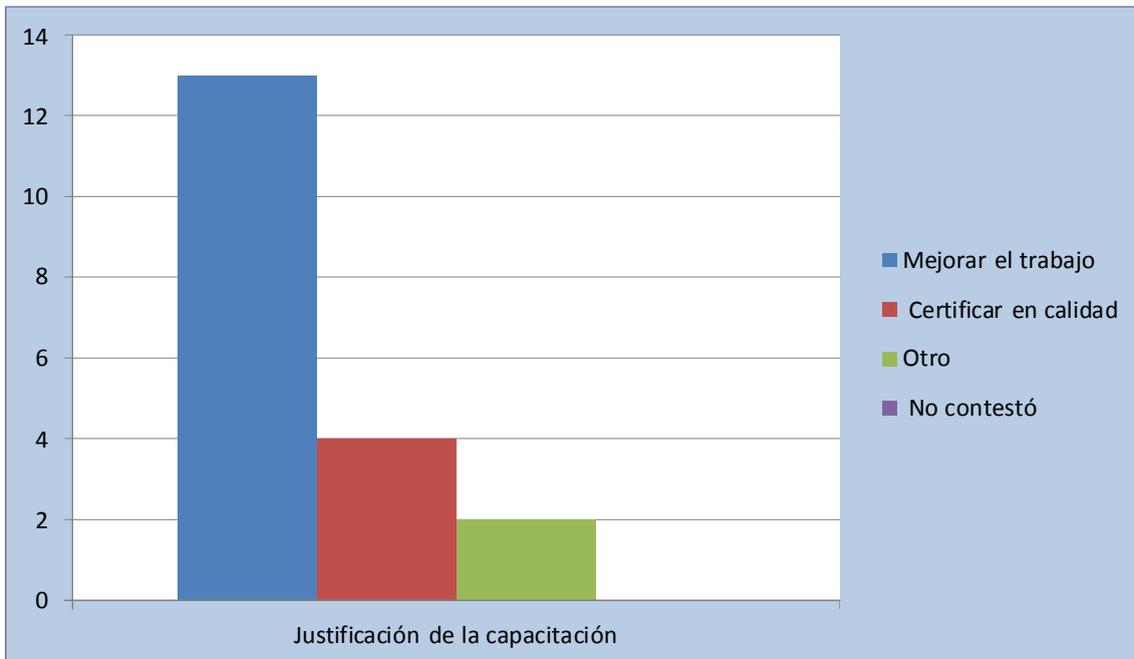
Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a los trabajadores del Senado Argentino

De este modo, y de acuerdo a las áreas entrevistadas, se introdujo la **capacitación** bajo la premisa de mejorar el trabajo de los colaboradores del SGC, siendo el logro del certificado el segundo motivo importante.

De acuerdo a las palabras de la Lic. Gabriela Colougian, capacitadora del Comité de Calidad y Gestión del Cambio “*este proyecto comenzó con la necesidad de mejorar procesos deficientes, con recursos humanos desmotivados que necesitaban de algún reconocimiento para entender la importancia de trabajar en el Senado*” (E14, P 3)*

* Ver apéndice 12

**GRÁFICO 15. JUSTIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN
PERIODO 2008-2011**



Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a los trabajadores del Senado Argentino

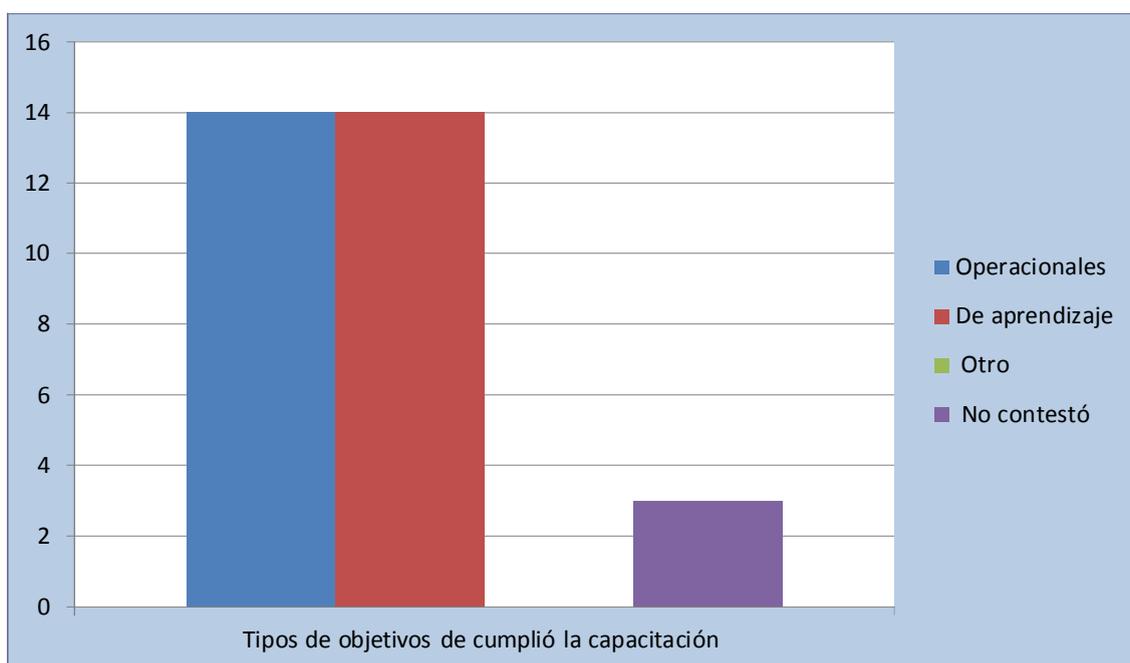
Es así como el área de capacitación empezó a trabajar con la siguiente estrategia:

- 1.- Verificación del proceso antes de proporcionar la capacitación.
- 2.- Entendimiento del proceso.
- 3.- Elaboración en conjunto de indicadores.
- 4.- Adaptación del proceso al SGC con todos los requisitos.
- 5.- Cada proceso contaba con un referente de calidad y trabajaban en equipo

Además contaron con un cronograma de actividades de aproximadamente seis meses donde se plantearon como **objetivos generales** lograr una **coherencia** con los principios de la calidad y los principios que promulgaba el Senado.

Se pretendía “lograr que la gente conociera y se involucrara con el tema de calidad, y sobre todo lograr que la norma se adaptara a esta organización política sin fines de lucro, así como hacerles entender el concepto de cliente, pues resultaba complicado.”²¹, posteriormente introdujeron los **objetivos operacionales** y **de aprendizaje** orientados al manejo de los conceptos de calidad.

**GRÁFICO 16. TIPOS DE OBJETIVOS QUE CUMPLIÓ LA CAPACITACIÓN
PERIODO 2008-2011**

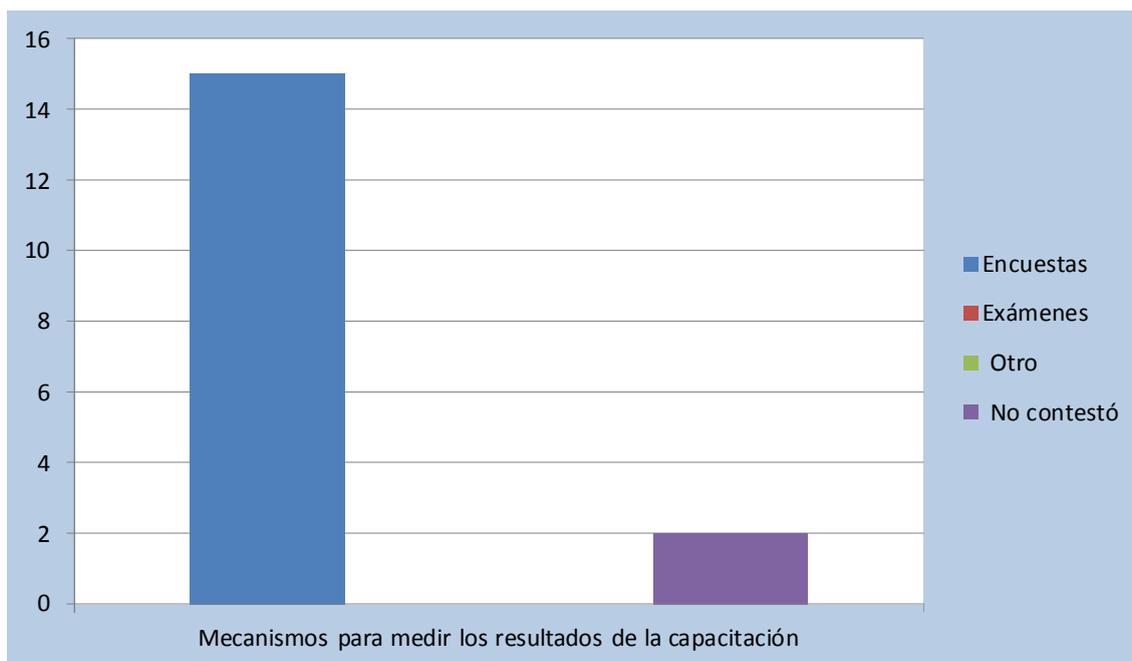


Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a los trabajadores del Senado Argentino

En cuanto a la medición y análisis de los resultados de la capacitación, la mayoría de las áreas señaló que una vez terminadas las capacitaciones, el Comité de Calidad y Gestión del Cambio aplicaba encuestas cuantitativas con un espacio en blanco (ver apéndice 10), para que el empleado pudiera expresar una opinión cualitativa y aportara algo para mejorar el proceso.

²¹ Ibid.

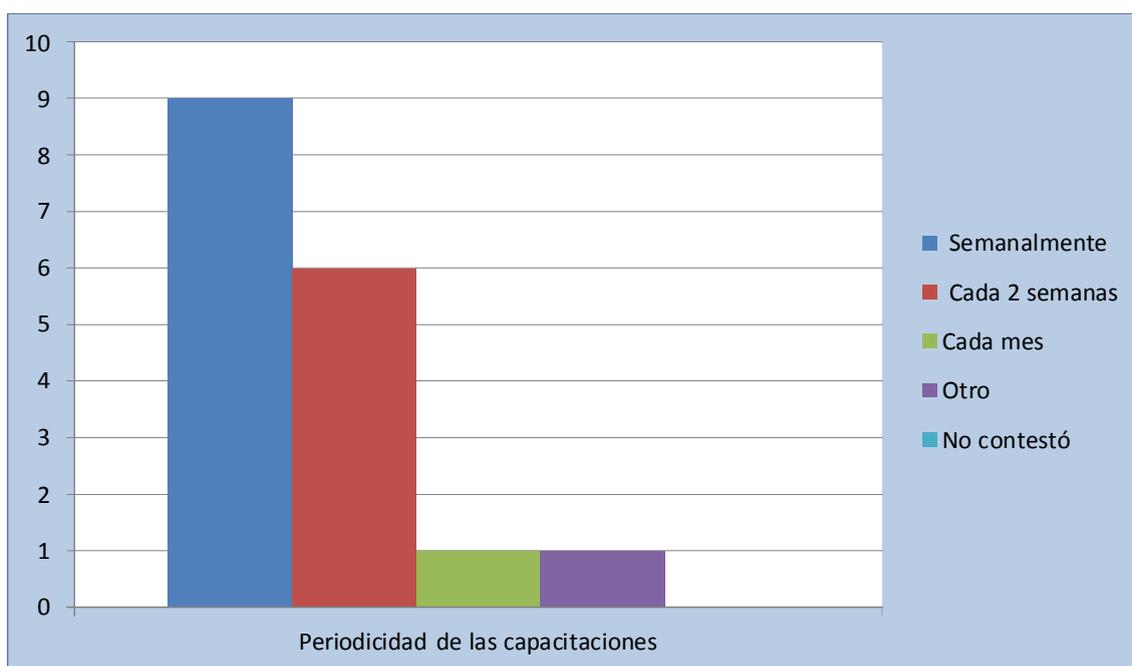
GRÁFICO 17. MEDICIÓN DE RESULTADOS
PERIODO 2008-2011



Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a los trabajadores del Senado Argentino

La **periodicidad de las capacitaciones** fue por lo general semanalmente o cada dos semanas, dependiendo del proceso en el que se trabajaba, las cuáles se impartían algunas veces en el CC y GC o en las mismas áreas. Los principales medios para la capacitación eran el uso de la computadora y el proyector.

GRÁFICO 18. PERIODICIDAD DE LAS CAPACITACIONES
PERIODO 2008-2011



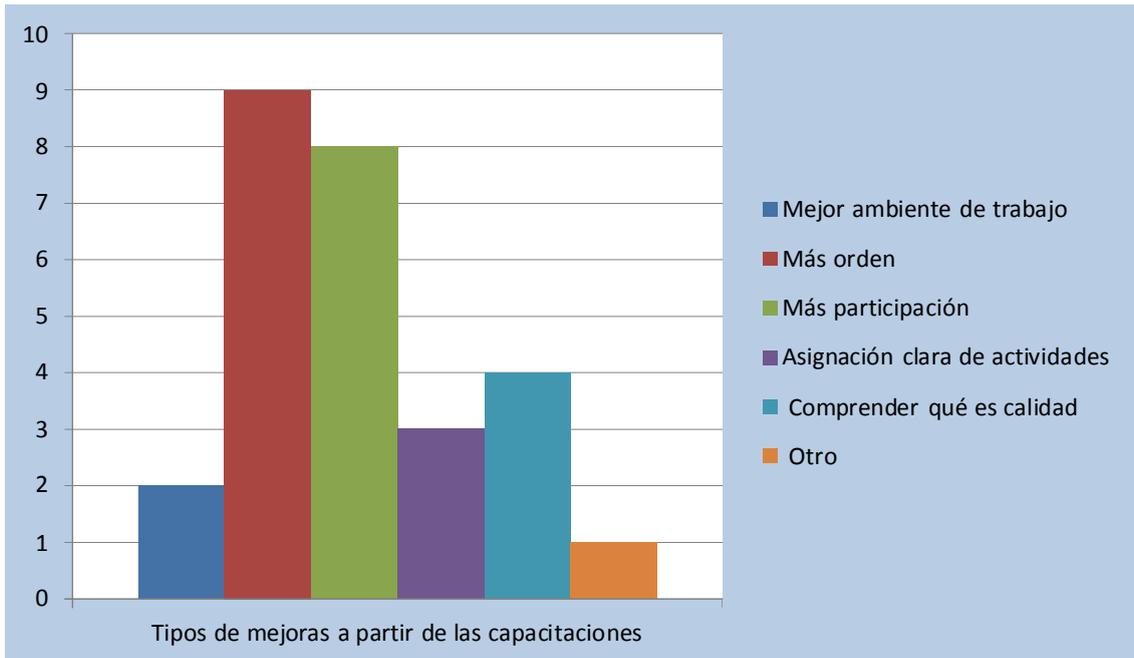
Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a los trabajadores del Senado Argentino

Se identificó el orden como principal **mejora** proporcionada a raíz de las capacitaciones, seguido por una mayor participación de los trabajadores. Esta última se reflejó desde el inicio de la implementación del SGC hasta las **Revisiones Colegiadas a cargo del CC y GC²²** cada 2 meses con el objetivo de revisar los avances de las áreas.

²² En ellas participaban todos los Directores de las áreas junto con el Líder y a partir de ahí tomaban las decisiones más benéficas para el Sistema.

GRÁFICO 19. TIPOS DE MEJORAS IDENTIFICADAS POR EL PERSONAL A PARTIR DE LAS CAPACITACIONES

PERIODO 2008-2011



Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a los trabajadores del Senado Argentino

La comprensión de los conceptos de calidad que se logró interiorizar en gran parte del personal y la asignación clara de las actividades de cada quien originaron una fuerte implicación de los colaboradores en las actividades del SGC.

Aunado a esto, existió el establecimiento paulatino de la cultura de la excelencia, la cual fue promovida desde un inicio por el líder e interiorizada por los trabajadores al aprender a identificar, registrar y ver como oportunidad de mejora sus errores, generando un fuerte proceso de retroalimentación.

Por lo tanto empezó a existir un gran sentido de responsabilidad por parte de los trabajadores en los procesos, y una dinámica de relación más cuidada y estrecha,

propiciando un mejor ambiente de trabajo: un cambio en su filosofía o forma de trabajar y por lo tanto el inicio de un cambio en la cultura de la organización.

Cabe la pena destacar que en la implantación de este cambio cultural, se detectaron algunos aspectos que pueden mejorar:

- La identificación por parte de los trabajadores, de un personal capacitador “inexperto” al inicio del proyecto, pero que posteriormente fue mejorando.
- La oportunidad de lograr que no solo las mejoras que trae consigo una capacitación, sean el orden o la mayor participación de los trabajadores, sino más bien generar un equilibrio entre todas las demás, como lo es la asignación de actividades, comprender el concepto de calidad y mejorar el ambiente de trabajo.

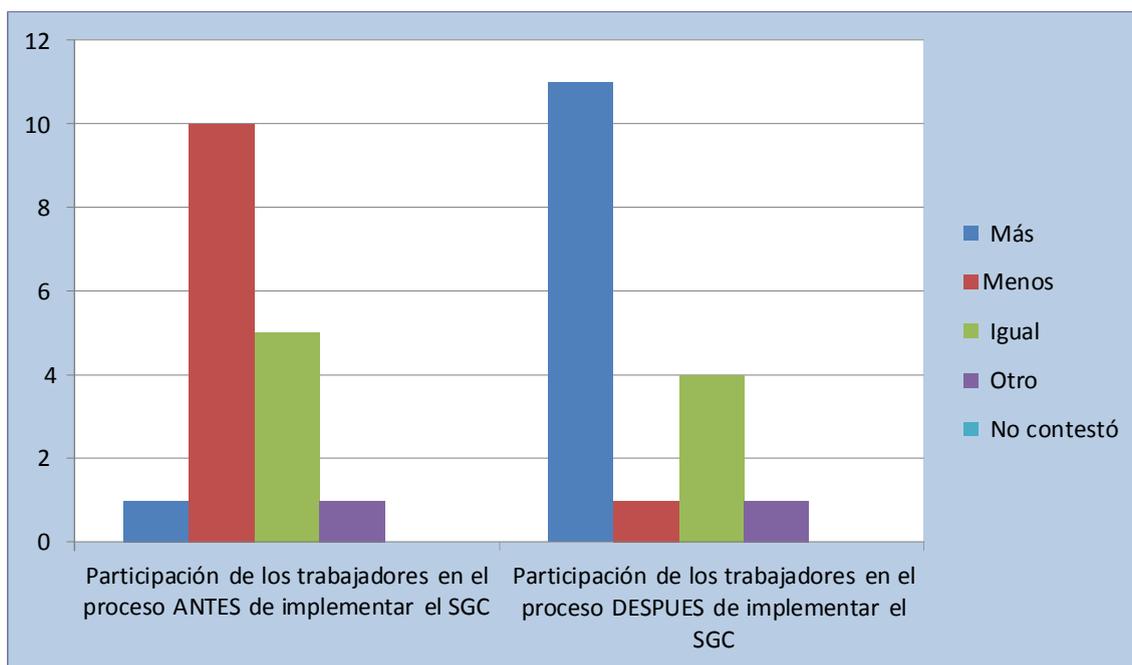
3.3 Participación comprometida de los trabajadores del Senado Argentino durante el periodo 2008-2011

Con base en lo descrito hasta el momento, y de acuerdo a las áreas consultadas, la participación y el compromiso de los trabajadores del Senado fue otro de los elementos que impulsaron la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

De acuerdo a la investigación realizada en las áreas involucradas, dicha participación aumentó a partir del establecimiento de un Sistema de Gestión de Calidad durante el periodo 2008-2011, caracterizado por una buena estrategia de capacitación, una buena motivación por parte del líder y el inicio de un cambio en la cultura de los trabajadores.

GRÁFICO 20. PARTICIPACIÓN ANTES Y DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL SENADO ARGENTINO

PERIODO 2008-2011



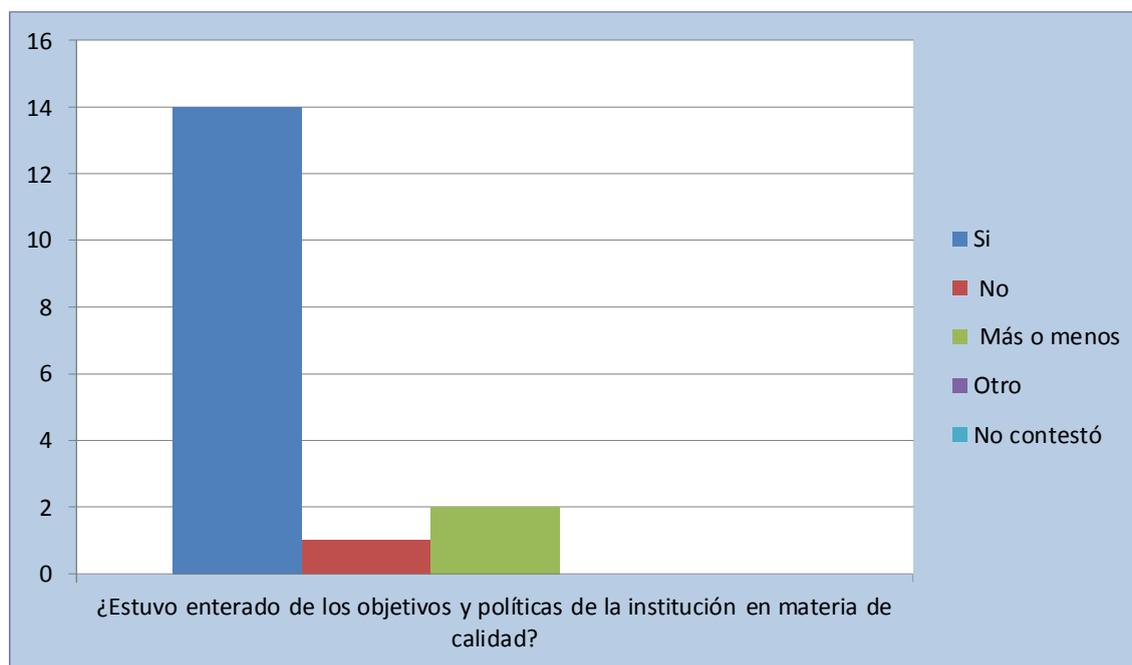
Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a los trabajadores del Senado Argentino

En algunas áreas como la Dirección de Automotores y la Dirección de Personal, la participación quedó igual pues todos siguieron haciendo lo mismo, solo que a raíz de que se implementó el Sistema de Gestión de Calidad tuvieron bien definidos sus objetivos y le dieron mayor importancia a su trabajo, pues ahora sabían lo que aportan a la Institución.

La Dirección de Informática señaló que el trabajo sigue siendo el mismo, solo que antes estaba desordenado y ahora es el orden el que prevalece, mientras que la Dirección de Publicaciones y la Dirección de Relaciones Oficiales consideran que lo único que se incremento fueron sus responsabilidades, pero sus tareas siguen siendo las mismas.

GRÁFICO 21. CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y POLÍTICAS DE LA INSTITUCIÓN POR PARTE DE LOS TRABAJADORES DEL SENADO ARGENTINO

PERIODO 2008-2011



Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a los trabajadores del Senado Argentino

Posteriormente, los trabajadores se involucraron en todo el proceso, iniciaron proponiendo una mejor forma de hacer su propio trabajo a través de las reuniones, donde se escuchaban las aportaciones de todos y a partir de ahí se establecían las líneas de acción. De tal modo que se generaba una “*participación estratégica*” caracterizada por el análisis de las causas, análisis de las soluciones posibles, y la planificación de la acción donde la innovación era el principal elemento²³.

Las innovaciones se dieron principalmente en los rubros de: la creación de los formatos y registros, la introducción y adaptación del Ciclo de PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) al Senado, la formulación de distintos métodos de medición adaptados a cada proceso, y la involucración de diferentes entidades como universidades, organizaciones no gubernamentales y el principal gremio del Senado.

3.3.1 Incentivos orientados a aumentar la Participación Comprometida de los trabajadores del Senado durante el periodo 2008-2011

Una vez que la **participación** aumentó y los beneficios del Sistema de Gestión de Calidad se hicieron evidentes en el trabajo diario de los miembros del Senado, se crearon una **serie de incentivos** orientados a mantener e incluso seguir aumentando la participación de los trabajadores.

El principal de ellos fue el **incentivo económico** que logró el CC y GC con ayuda del Gremio del Personal Legislativo: Asociación del Personal Legislativo (APL), haciendo que el 21 de junio de 2011 la Comisión Paritaria Permanente a través del Decreto DP 0864/ 11 bajo resolución conjunta de los Presidentes de ambas Cámaras estableciera, de acuerdo al artículo 59º inciso 2 de la Ley 24 600 (ver apéndice 11)

*“para el personal del Congreso de la Nación un **adicional mensual especial** para aquellos que se desempeñan en los distintos sectores cuyas áreas tengan certificados procesos de gestión de la calidad emitido por el Instituto Argentino de*

²³ Información proporcionada por el Líc. Gustavo Cura.

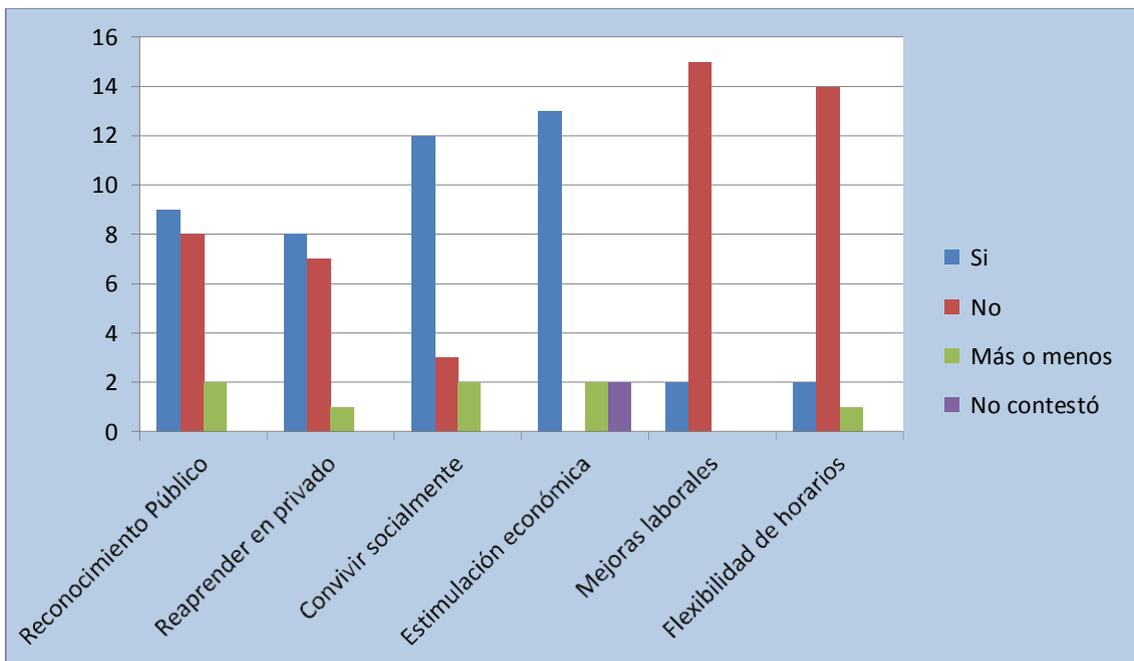
Normalización y Certificación (IRAM) que resulte de aplicar sobre la remuneración de la respectiva categoría de revista los siguientes porcentajes: 9%, 11% y 13 %.”

En el artículo 2º de dicho decreto se destaca que el “*el adicional será percibido por los agentes siempre y cuando acrediten la certificación de la norma ISO 9001, su compromiso hacia el mantenimiento del certificado y su constante capacitación en cumplimiento a las especificaciones del área respectiva.*

Lo anterior resultó un estímulo importante para generar un mayor compromiso por parte de los trabajadores, constituyendo así **la Segunda Etapa de la Implementación de la Calidad en el Senado**, de acuerdo a la consulta de las áreas entrevistadas.

GRÁFICO 22. INCENTIVOS ORIENTADOS A AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS

PERIODO 2008-2011



Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a los trabajadores del Senado Argentino

La **convivencia social** que se dio entre las áreas durante el periodo 2008-2011 principalmente en las Revisiones por la Dirección constituye otro de los incentivos que generó la participación entre los trabajadores. Ya que dicha reunión no solo servía para corroborar los avances del SGC si no también para que todos **expresaran sus inquietudes, sus propuestas, sus sugerencias y sus dudas**. Al final de esta gestión se le terminó denominando “**Revisiones por la Organización**” (Manual de Calidad, 2010:35).

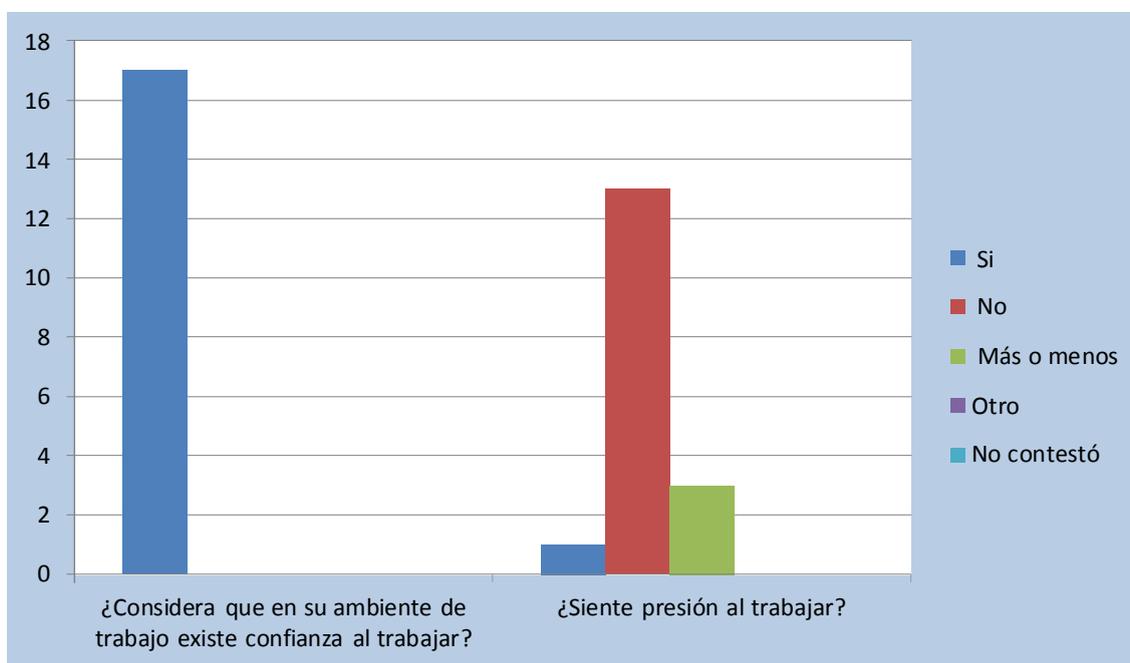
El reconocimiento público y reaprender en privado constituyen los siguientes incentivos que la mayoría de las áreas identificaron como importantes para aumentar su participación, ya que sirvieron como mecanismos para generar la retroalimentación de su trabajo, entre ellos, los directores y el CC y GC.

3.3.2 Clima Organizativo en el Senado Argentino durante el periodo 2008-2011

El **clima organizativo** que se dio durante esta gestión fue un factor importante para lograr dicha participación. De acuerdo a la consulta realizada a las áreas, predominaron las relaciones laborales en un ambiente de confianza donde la mayoría de la gente no se sentía presionada al trabajar, lo que originó que las cosas marcharan bien.

GRÁFICO 23. CLIMA ORGANIZATIVO

PERIODO 2008-2011



Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a los trabajadores del Senado Argentino

De acuerdo a la investigación de campo hecha en el Senado, el ambiente de trabajo se generó en el marco del respeto, con una característica peculiar, que es “la informalidad dentro de la formalidad, se percibe en la mayoría de las áreas un ambiente donde se dejan atrás los puestos y las jerarquías de los empleados para formar un equipo de trabajo orientado hacia un objetivo” (Scarpino, 2011).

Para mantenerlo, el Comité de Calidad y Gestión del Cambio realiza cada seis meses encuestas sobre el clima laboral y el ambiente de trabajo, además el Senado cuenta con procesos que procuran una mejor calidad laboral como el Departamento de Higiene y Seguridad y el Departamento de Medicina Laboral, los cuales publican a través de la página de internet los distintos programas de prevención (Manual de Calidad, 2010: 40).

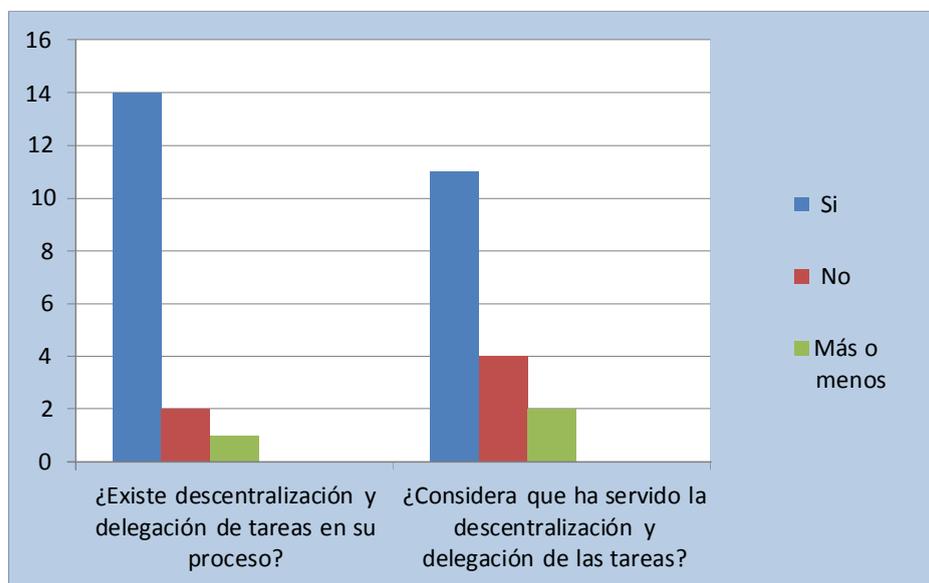
3.3.3 Beneficios de la Participación Comprometida en el Senado Argentino durante el periodo 2008-2011

Los **principales beneficios** que trajo consigo el aumento de la participación de los trabajadores fueron: **la descentralización y delegación** clara de las funciones y **el trabajo en equipo**.

Anteriormente una de las principales causas del desorden que existía era que la mayoría de los trabajadores no tenían bien delimitadas sus funciones. Por lo que con la implementación de funciones y atendiendo los perfiles y competencias de cada quien este aspecto mejoró notablemente, ahora la mayoría sabe lo que tiene que hacer.

De acuerdo a las áreas consultadas, la mayoría coincide en que esto ha traído grandes beneficios a la organización ya que trabajan bajo un enfoque de procesos el cual les exige tener definidas sus tareas.

**GRÁFICO 24. DESCENTRALIZACIÓN Y DELEGACIÓN DE TAREAS
PERIODO 2008-2011**



Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a los trabajadores del Senado Argentino

Por su parte, el **trabajo en equipo** también fue un aspecto que mejoró notablemente, ya que el orden y la correcta definición de las tareas propiciaron que todos identificaran los objetivos del área y trabajaran en conjunto para lograrlo. Así lo señalaron la mayoría de las áreas al preguntarle si en su área se trabajó en equipo.

Los equipos formados por unidad constituyeron el tipo de trabajo en equipo más utilizado, ya que la mayoría de las áreas trabajaron con un supervisor y los subordinados hacían casi siempre la misma función. Solo que se le agregó valor, ya que cada quien planeaba sus actividades con el concepto interiorizado de la calidad, buscando siempre la satisfacción de su “cliente” y sobretodo participando en todas las partes del proceso.

GRÁFICO 25. TRABAJO EN EQUIPO
PERIODO 2008-2011



Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a los trabajadores del Senado Argentino

Por lo tanto cabe la pena resaltar que destacan dos etapas generadoras de la participación de los trabajadores, la primera de ellas propiciada únicamente por la

Motivación por parte del líder y por las ganas de los trabajadores de mejorar la forma de hacer las cosas. Y posteriormente aquella donde el incentivo económico fue el principal motivante para implementar calidad. Así lo señalaron áreas como la Dirección de Personal, la Dirección General de Asuntos Jurídicos y la Dirección General de Taquígrafos originando un sesgo en la participación.

CAPÍTULO 4

MODELO DERIVADO DEL ANÁLISIS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL SENADO ARGENTINO Y SUS ELEMENTOS DETERMINANTES: SISTEMA DE LIDERAZGO, CAMBIO CULTURAL Y PARTICIPACIÓN COMPROMETIDA

En base al análisis hecho hasta el momento sobre el Sistema de Gestión de Calidad de Calidad y sus elementos determinantes en su implementación, el presente capítulo pretende mostrar un Modelo que sirva de guía para aquellas entidades públicas que deseen incorporar la calidad en sus servicios.

Para su aplicación se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Podrá ser aplicable a todas aquellas entidades nacionales, estatales y municipales, cuyos objetivos contemplen la calidad de sus servicios, como atributo indispensable para la generación de confianza y estima hacia las instituciones, considerando los Sistemas de Gestión de Calidad como herramienta principal.
- La viabilidad de dicho Modelo existirá en cuanto aquellas entidades nacionales, estatales y municipales atiendan a las normas internacionales dedicadas al desarrollo de los Sistemas de Gestión de Calidad, como lo son: las Normas ISO 9000 y sus equivalentes UNE 66900 y EN 2900.
- La aplicación y puesta en práctica de dichas normas debe ser llevada a cabo por personal capacitado en el tema, de preferencia certificados en calidad.

El principal objetivo del Modelo consiste en ayudar a mejorar los procesos de cualquier entidad nacional, estatal o municipal, proponiendo un conjunto de factores indispensables que deben ser tomados en cuenta en: la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, un Sistema de Liderazgo, un Cambio en la

cultura de los trabajadores y una participación comprometida de estos hacia la institución.

Dicho modelo consta de cuatro componentes, que a continuación se presentan de manera clara y sencilla:

4.1 Sistema de Gestión de Calidad

4.1.1. Consideraciones previas

Cualquier entidad que pretenda implementar un Sistema de Gestión de Calidad, en base a cualquier de las normas establecidas anteriormente, antes debe considerar lo siguiente:

“Un sistema de Gestión de Calidad, es el conjunto de elementos relacionados que permite dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad, estableciendo la política y los objetivos y alcanzando dichos objetivos” (Corces, 2010:50).

Los **principales actores** que participan en su implementación en entidades públicas son:

- La Alta Dirección: es la autoridad con más alto cargo en la entidad pública referible, cuya principal función debe ser el aseguramiento del SGC en todas sus áreas.
- El Líder del Proyecto: es el responsable del proyecto de calidad, con una formación integral en el tema y cuya principal función debe ser vigilar el cumplimiento del SGC.
- El Comité de Calidad: es la autoridad que le da forma al SGC, garantizando la implementación de las acciones de este, a través del crecimiento de las personas en cuanto a su formación, compromiso y responsabilidad social (Luzón, 2000:45).

Definición del ámbito de aplicación, es decir, la entidad debe identificar el ámbito aplicable del SGC, a través del análisis FODA y de necesidades que haga de las áreas, procesos y clientes internos y externos (Jurán, 2007:38).

Posteriormente la entidad pública, deberá poner en práctica las siguientes **fases de implementación**, (Cura, 2008:19-23):

TABLA 4. FASES DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Fase de Carácter explicativo
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la realidad que vive la entidad pública. - A través del Análisis FODA y de necesidades. - Establecimiento de posibles acciones tendientes a revalorizar o mejorar los procesos de la entidad.
Fase de Carácter Político – Estratégico
<ul style="list-style-type: none"> - Definición de objetivos generales y posibles cursos de acción. - Elaboración de un Plan de Calidad, que considere: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Compromiso de la Alta Dirección <input type="checkbox"/> Conformación del Grupo de trabajo <input type="checkbox"/> Identificación de los procesos requeridos por el SGC <input type="checkbox"/> Identificación de los procesos y áreas clave de la entidad pública <input type="checkbox"/> Aseguramiento de la disponibilidad de recursos humanos, económicos y de información <input type="checkbox"/> Determinación del control de los procesos
Fase de Diseño
<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de acciones específicas sobre determinados aspectos y sectores para lograr los objetivos del SGC, como: acciones de motivación, trabajo en equipo, crecimiento personal, capacitación e innovación tecnológica, entre otros.

Fuente: Elaboración propia en base a Cura, 2008

4.1.2 Componentes del Sistema de Gestión de Calidad

Considerado lo anterior, y determinada la Norma Internacional²⁴ que la entidad pública aplicará para implementar el Sistema de Gestión de Calidad, esta debe seguir las siguientes directrices:

TABLA 5. DIRECTRICES A CONSIDERAR PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Enfoque basado en procesos
<p>Se trata de ver a la organización como un conjunto de procesos en lugar de cómo una serie de departamentos con funciones especializadas, por lo tanto:</p> <ul style="list-style-type: none">- Cada proceso deberá aportar valor a la organización, estando alineados²⁵ con los objetivos y la política de calidad.- Los procesos estarán compuestos por actividades, englobándolas en un objetivo común: la satisfacción del cliente interno y/o externo.- La aplicación de un sistema de procesos requiere de interfuncionalidad²⁶.- A cada persona de la organización se le deberá considerar al mismo tiempo, como proveedor y cliente.- Se requiere un seguimiento de la satisfacción del cliente interno y /o externo a través de la evaluación de la información, para lo cual se podrán apoyar de buzón de quejas y sugerencias y / o encuestas de satisfacción.

²⁴ Las Normas Internacionales ISO, son las más utilizadas en materia de Sistemas de Gestión de Calidad debido al reconocimiento internacional que poseen, lo que las ha hecho genéricas y aplicables a todos los sectores de la actividad. Por lo que el presente Modelo se basa en sus lineamientos (Elajebeitia, 2009:12).

²⁵ Se define como "alineamiento" a la coherencia en los planes, procesos, acciones, información y decisiones entre los distintos sectores que integran la organización (Modelo para una gestión de excelencia, 2000:17).

²⁶ Se refiere que para generar un producto o servicio, intervienen personas y recursos físicos de varios departamentos (Elajebeitia, 2009:18).

Cumplimiento de los Requisitos Generales y de Documentación

De acuerdo a la Norma Internacional ISO 9001, la entidad pública, debe cumplir los siguientes Requisitos Generales:

- Determinar los procesos necesarios para el SGC
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos
- Determinar los criterios y los métodos para el control de los procesos
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados deseados

Y los siguientes Requisitos de Documentación²⁷:

- Política y objetivos de la Calidad
- Manual de Calidad
- Procedimientos documentados
- Registros

Responsabilidad de la Dirección

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del SGC, a través de:

- La comunicación a la organización sobre la importancia del SGC y de los clientes internos y/o externos
- El establecimiento de una política de calidad
- La planificación de los objetivos y del SGC
- La designación de un miembro de la dirección cuya principal función sea vigilar el SGC
- El aseguramiento de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización
- La revisión del SGC en intervalos planificados para asegurarse de su

²⁷ La extensión de la documentación del SGC puede diferir, dependiendo de la organización (Norma ISO 9001, 2008: 3)

conveniencia, adecuación y eficacia continuas

Recursos Humanos

El personal que realice trabajos a la conformidad del proceso, debe ser competente, con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

Por lo que la organización debe:

- Determinar la competencia necesaria para el personal involucrado en el proceso
- Proporcionar formación, para lograr la competencia necesaria
- Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia
- Proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para el cumplimiento de los procesos
- Gestionar un buen ambiente de trabajo

Realización del Producto o Servicio

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto o servicio por lo que debe:

- Determinar los objetivos de la calidad y los requisitos del servicio
- Establecer procesos y documentos
- Realizar actividades de verificación, seguimiento y medición del servicio
- Establecer los registros necesarios para proporcionar evidencia de la prestación del Servicio
- Determinar los requisitos especificados por el cliente interno y/o externo
- Determinar los requisitos relacionados con el servicio
- Planificar y controlar el desarrollo del servicio

Medición, Análisis y Mejora

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento,

medición, análisis mejora para demostrar la conformidad con los requisitos del servicio y mejorar continuamente el SGC, por lo que debe:

- Realizar el seguimiento de la información referente a la percepción del cliente interno y / o externo
- Llevar a cabo auditorías internas y externas en intervalos planificados para determinar la eficacia del SGC
- Determinar, recopilar y analizar los datos derivados de las auditorías
- Mejorar continuamente la eficacia del SGC, mediante el uso de la política de calidad, los resultados de las auditorías y el análisis de los datos.
- Llevar a cabo acciones correctivas y preventivas para mejorar las fallas

Fuente: Elaboración propia en base a la Norma ISO 9001 (2008) y Elejabeitia (2009).

4.2 Sistema de Liderazgo

El siguiente componente del Modelo, se refiere al establecimiento de un Sistema de Liderazgo, que se define como “el método y los procedimientos, mediante los cuales el equipo de dirección establece los valores, que guiarán el accionar de la organización, define su política y en concordancia con ello toma sus decisiones basándose en la selección y análisis de la información relevante” **(Modelo para una gestión de excelencia, 2000:16)**.

Para su implementación, lo primero que se requiere es una fuerte convicción por parte de sus autoridades, quienes conformarán a la Alta Dirección, la cual tendrá como principales funciones, en base a la Norma ISO 9001 (2008):

- El aseguramiento eficaz del Sistema de Gestión de Calidad, a través del monitoreo y evaluación constante.
- El establecimiento de los requerimientos legales y reglamentarios sobre los cuáles se basará el Sistema de Gestión de Calidad.
- Impulsar políticas referentes al ámbito ecológico, como las referentes a eco eficiencia y desarrollo sustentable.

Posteriormente debe definirse al líder que guiará el proyecto, el cual debe servir como modelo de los valores de la organización, debe tener una formación integral y experiencia en el tema y debe lograr ganarse el respeto y la aceptación del resto de la organización.

Además debe cumplir con las siguientes características:

TABLA 6. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS QUE DEBE CUMPLIR UN LÍDER

Dirección Estratégica
<ul style="list-style-type: none"> - Deberá establecer un sistema de comunicación con funcionalidad en los diferentes niveles de la organización. - Deberá considerar las diferentes demandas de las áreas. - Deberá crear la cultura organizacional, a través del establecimiento de los valores y de la comunicación a todas las áreas. - Deberá definir la política y los objetivos de la organización. - Deberá asegurar el alineamiento de la organización, con los valores y la política de calidad. - Deberá gestionar la información y establecer los indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos de la organización. - Deberá establecer las acciones preventivas para disminuir las acciones de riesgo. - Deberá promover la excelencia a lo largo de todo el proceso. - Deberá evaluar y mejorar el Sistema de Gestión de Calidad.
Compromiso
<ul style="list-style-type: none"> - Deberá participar activamente en los procesos de educación y capacitación. - Deberá reconocer las contribuciones de las personas. - Deberá asignar los recursos necesarios - Deberá obtener y analizar la información relativa a los diferentes puntos de vista de las personas. - Deberá revisar y mejorar su compromiso.

Responsabilidad Social
<ul style="list-style-type: none"> - Se debe comprometer con los conceptos de desarrollo sustentable y eco eficiencia. - Establecer políticas eficaces para la conservación del medio ambiente. En relación a la comunidad debe: - Promover la cultura de la excelencia - Participar en acciones comunitarias - Comprometerse con el comportamiento ético
Gobernar a la Organización
<ul style="list-style-type: none"> - Debe establecer la responsabilidad propia y del equipo dentro del marco legal. - Debe asegurar la independencia en las auditorías internas y externas. - Debe prevenir y evitar situaciones de conflicto.

Fuente: Elaboración propia en base a Elejabeitia (2009)

Cubiertas estas características, el líder deberá cumplir principalmente con las siguientes funciones:

- **Establecimiento de los valores de la organización:** los cuales deberán reflejar la naturaleza y principales funciones de la organización sirviendo de guía para el establecimiento de una Política de Calidad la cuál debe ser adecuada al propósito de la organización y debe proporcionar un marco de referencia para establecer los objetivos. El líder deberá comunicar y difundir dichos valores al resto de la organización y verificar como se practican en a gestión cotidiana (Norma ISO 9001, 2008: 15).

- **La creación de una estructura que le de forma al Sistema de Gestión de Calidad:** el líder deberá crear un órgano colegiado compuesto por los distintos referentes de calidad, responsable de los procesos del sistema, cuya finalidad prioritaria debe ser el seguimiento y control de manera sistemática de la información sobre las distintas actividades llevadas a cabo

en procura de la certificación de los procesos, a este se le denomina **Comité de Calidad y Gestión del Cambio** (Elejabeitia, 2009:19).

Sus principales funciones de acuerdo a Cura (2008), son:

- Lograr el resultado esperado del Sistema de Gestión de Calidad, ejecutando en tal sentido las acciones necesarias para cumplir con los fines establecidos en la estrategia de la organización.
 - Fomentar la comunicación eficaz para demostrar en forma permanente la vigencia de los valores, los objetivos y los ejes que determinan la toma de decisiones.
 - Recoger información de las áreas y ser el medio para asignar sus recursos.
 - Reconocer las contribuciones de las personas y participar continuamente en las actividades de educación y capacitación.
 - Monitorear permanentemente el desempeño de la organización.
 - Crear los mecanismos necesarios que aseguren la flexibilidad de la organización y su capacidad de adaptación a nuevas necesidades.
- **Establecimiento de un planeamiento estratégico:** el cual consiste en el establecimiento de los procedimientos mediante los cuales la organización desarrolla continuamente las estrategias para lograr los objetivos establecidos (Elejabeitia, 2009, 24).

Las estrategias deberán cubrir las siguientes líneas de acción en cada proceso, aunque podrán variar dependiendo las necesidades de estos:

- Realizar un relevamiento de necesidades del área, a través del análisis de las fortalezas, oportunidades y amenazas.
- Analizar todas las variables que influyen significativamente en el proceso o puedan llegar a hacerlo.

- Introducir la innovación en los procesos dependiendo de sus necesidades.
 - Crear un Plan de acción²⁸ para cada proceso.
- **Establecimiento de acciones orientadas al crecimiento personal:** tanto de la alta dirección, como de los funcionarios de mayor nivel y de todos los miembros de la organización, por lo que es preciso brindarles capacitación específica en técnicas de gestión organizacional.

Todo esto en el arco de un Sistema de Mejora Continua, herramienta indispensable para renovar los procesos y mantenerlos actualizados, brindando mayor eficiencia la institución el cual se realiza a través del Ciclo Deming o PHVA²⁹, Por lo que es necesario que el líder desde un inicio tenga la capacidad de alinearlos manteniendo congruencia entre ellos (Gryna, 2007).

Buscando así la Cultura de la Excelencia caracterizada por la aplicación integral del concepto de calidad en la organización, la cual demanda una cultura de gestión enfocada en los procesos como responsable del cumplimiento de la calidad que satisfaga las expectativas del “cliente”, y sobretodo no deje rezagada ningún área o departamento, es decir, busca la inclusión y aplicación total del concepto de calidad en todo el sistema.

4.3 Cambio Cultural

Para implementar el siguiente elemento, es necesario, que se considere a la cultura como “el conjunto de comportamientos, principios éticos y valores que los miembros de la organización transmiten, practican o refuerzan” (Corces, 2010:4).

Por lo tanto, es necesario que la visión de la organización, vaya más allá de lograr una certificación en calidad, sino más bien tenga como objetivo lograr que la

²⁸ El cual debe contemplar la aplicación de acciones específicas y sectores considerados claves, los recursos humanos y administrativos, y las fortalezas y debilidades que el área tenga, para posteriormente desarrollar la estrategia motivacional y de capacitación que más convenga.

²⁹ El ciclo Deming está constituido por cuatro etapas: planificar, realizar, comprobar y actuar.

mayoría del personal entienda el enfoque de procesos a partir de tres elementos básicos:

- **Motivación por parte del líder:** orientada a que cada trabajador participe en el proceso, pero sobretodo se siente involucrado en el.
- **Sistema de Comunicación Interno:** creado a partir de sus necesidades y utilizado con la única finalidad de ser el medio para que cada miembro participe en el Sistema.
- **Políticas de Cambio Activas:** que vinculen la responsabilidad y el compromiso con el aprendizaje y los objetivos de la organización, entre las que se pueden aplicar son:

TABLA7. POLÍTICAS DE CAMBIO ACTIVAS PARA EL IMPULSO DE UN CAMBIO EN LA CULTURA DE LOS TRABAJADORES

Capacitación de los Recursos Humanos
<p>Los aspectos a considerar son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contar con información previa sobre el área a capacitar (tipo de necesidades de capacitación, justificación, y el tipo de capacitación que requiere cada área). - Diseñar los puestos de trabajo de acuerdo con las necesidades de los procesos - Diseñar una estrategia de capacitación a partir de la cual se establezcan los objetivos a alcanzar. - Comunicar metas y asignaciones de trabajo claras y consistentes, que guíen al personal en su acción y le permitan autoevaluar sus realizaciones. - Proporcionar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos con eficiencia. - Estimular la participación, la colaboración y los aportes creativos para mejorar el desempeño de los procesos y servicios en un ambiente de trabajo en equipo. - Incorporar el aporte de sus integrantes y /o visiones externas para diseñar e implementar e implementar los procesos.

- Evaluar constantemente y mejorar en forma continua.
Preparación para Auditorías
<p>Las cuales consisten en un proceso sistémico independiente y documentado que permiten obtener evidencias sobre la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad y evaluarlas de manera objetiva, para determinar en qué medida se cumplen los objetivos (Ishikawa, 1994).</p> <p>Para lo cual la organización debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar el seguimiento de la información con respecto al cumplimiento de sus requisitos. - Realizar auditorías internas en intervalos planificados conforme a las disposiciones planificadas, por parte de los miembros del SGC. - Realizar auditorías externas en intervalos planificados conforme a las disposiciones planificadas, por parte de la organización certificadora en calidad. - Debe mantener registros de las auditorías y de sus resultados. - La Dirección responsable del área que esta siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las acciones correctivas necesarias para eliminar las no conformidades detectadas. - La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento de las auditorías. - La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con el objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir.
Reuniones Constantes con todos los miembros de la organización
<p>Cuyo propósito sea la retroalimentación del sistema, así como el desahogo de evidencias cuya aplicación fortalecen o debilitan al mismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estas podrán ser internas, realizadas periódicamente por los miembros del Comité de Calidad. - Y externas por algún organismo independiente experto y certificado en el tema.

Fuente: Elaboración propia en base a Cura (2008) y Elejabeitia (2009).

4.4 Participación comprometida de los miembros de la organización

El último elemento es el de la participación comprometida, para lo cual la organización deberá crear y mantener un ambiente de trabajo conducente a la satisfacción de las personas y entender que el éxito de este tipo de proyectos depende única y exclusivamente de la participación de la gente.

Para lo cual es necesario que la organización tome en cuenta los siguientes elementos:

TABLA 8. ELEMENTOS PARA GENERAR UNA PARTICIPACIÓN COMPROMETIDA

Generación estratégica de incentivos que promuevan dicha participación
Los cuales pueden ser: <ul style="list-style-type: none">- La motivación del líder- El reconocimiento publico de los logros de los miembros- La técnica de reaprender en privado³⁰- La convivencia social- Fortalecimiento de lazos entre los miembros- Las mejoras laborales (sueldo y flexibilidad de horarios)- Aumento de salario
Cambio Cultural³¹
Cuya principal característica debe ser la modificación de hábitos, creencias o percepciones, el orden, el buen uso de normas y la existencia de un código de valores que guíen a toda la organización.
Ambiente de Trabajo
La organización debe:

³⁰ Cuyo objetivo es que cada trabajador se siente considerado a la hora de realizar su propio trabajo (Cura, 2008: 56).

³¹ Descrito anteriormente.

- Crear y mantener un ambiente de trabajo adecuado en cuanto a la salud y seguridad mediante la identificación y la neutralización de los factores de riesgo
- Gestionar las relaciones con el personal
- Desarrollar un clima laboral satisfactorio mediante acciones de apoyo y asistencia a las personas
- Estimular a las personas a desarrollar su máximo potencial
- Determinar los factores clave que afectan la satisfacción y motivación de las personas y la mejora de su desempeño
- Determinar indicadores de satisfacción de las personas procesando y evaluando la información relevante
- Evaluar y mejorar los procesos relativos a la satisfacción de las personas

Fuente: Elaboración propia en base a Cura, (2008).

Con lo anterior se generará una participación estratégica caracterizada por la involucración de todos los miembros de la organización ya que se sentirán adheridos a cualquier proceso donde se busque implementar calidad.

Conclusiones

La exposición de la presente investigación ha puesto de manifiesto, cómo la incorporación de un Sistema de Gestión de Calidad – construido sobre las mismas bases que rigen los sistemas desarrollados por empresas privadas (Normas ISO 9000)- en el Senado Argentino permitió identificar y corregir los aspectos que deterioraban la calidad en sus procesos internos, y que disminuían de alguna manera la valoración que el ciudadano tenía de ellos.

Y es que en el año 2001 Argentina sufrió una crisis económica, política y social:

Durante los últimos doce días de 2001, no solamente el pueblo volteó a un gobierno que traicionó su discurso electoral, sino que también le dijo ¡basta! a un modelo económico perverso que condujo al hambre y la miseria de millones de habitantes. A lo cual debe añadirse el hastío de la población respecto a un sistema político cómplice del modelo económico... (Kauth, Parisi , 2007: 32).

Es así que en el marco de un Plan de Fortalecimiento Institucional, se desarrolló un Plan de Calidad Legislativa en el año 2008, integrado por varios programas.

Entre ellos se destacó el “Programa de Calidad Institucional del Poder Legislativo” cuyo objetivo principal era que los integrantes de este adquirieran una filosofía que los condujera a incorporar la calidad como atributo indispensable en la ejecución de los procesos y en sus productos resultantes.

Toda esta tarea abordada en concordancia con conceptos provenientes de la administración, buscando incrementar la confianza de la sociedad en uno de los poderes cuyo trabajo cobra gran significancia en la vida cotidiana, puesto que del Poder Legislativo surgen las normas que gobiernan la Nación.

En este sentido, luego del análisis realizado en la presente investigación se identificaron una serie de elementos que fortalecieron la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, el cual estuvo basado en los preceptos de las Normas ISO 9000 , estos son:

- Se llevo a cabo el análisis de la situación con la que contaba el Senado, para implementar el SGC, por ejemplo, la existencia de un convenio con el Instituto de Normalización desde el año 2005, que se renovó en el año 2008.
- Se llevo a cabo la definición y establecimiento de los objetivos del SGC, a través del establecimiento de un Plan de Calidad. Se buscó no solo lograr la certificación en calidad, sino más bien internalizar el concepto en los trabajadores y adaptar la norma a la institución.
- Se estableció un equipo de trabajo, el Comité de Calidad y Gestión del Cambio, que fue la autoridad que le dio forma al Sistema de Gestión de Calidad, que cumplió una de las principales funciones, como fue la concientización de la necesidad de mejorar los procesos.
- Se incluyeron a todos los actores involucrados de alguna manera en el SGC, como al principal gremio del Senado, organizaciones no gubernamentales y universidades.
- Se llevaron a cabo acciones específicas orientadas a la dirección, a la motivación y al incentivar el trabajo en equipo.
- A través del enfoque basado en procesos se generó un “Senado Horizontal” en términos de resultados, es decir, se pensó en la organización como un todo, donde la suma de las contribuciones de cada persona importaba.
- La Alta Dirección tuvo la capacidad de designar un liderazgo fuerte basado en un código de valores que guiaron el accionar de la organización.
- El concepto de calidad trascendió las características físicas y funcionales de bienes y servicios, puesto que el SGC introdujo una cultura de calidad enfocada en los procesos pero propiciando constantemente el perfeccionamiento entre los trabajadores.
- Existió un reconocimiento de las capacidades del personal por parte del líder y su equipo utilizando en método de la retroalimentación constante.
- El compromiso y la involucración de todos los trabajadores generó una participación estratégica.

- Se generaron políticas de cambio activas tendientes a generar un cambio en la cultura, entre las que destacan la capacitación, las revisiones por la organización y la preparación para auditorías.
- Se puso en práctica un incentivo económico generado por el CC y GC y el principal gremio del Senado, lo que originó un aumento en la participación de los trabajadores.
- Los principales beneficios que trajo dicha participación fueron la descentralización de funciones y el trabajo en equipo.

Sin embargo también existieron aspectos que no se cumplieron dentro del Sistema de Gestión de Calidad, entre los que destacan:

- El Sistema de Gestión de Calidad no consideró como principal producto el proceso de formulación de la ley (su principal función), debido a la resistencia al cambio y a la incertidumbre que en un principio generó el proyecto, más bien se tomaron como principal producto aquellos productos administrativos, de soporte y algunos parlamentarios que impactaban directamente en la formulación de la ley.
- La mayoría de las áreas entrevistadas señalaron que no detectaron un alineamiento entre sus procesos.
- Falto generar políticas que procuraran y promovieran la mejor calidad de vida de la ciudadanía, el desarrollo sustentable y la eco eficiencia.

Es así como se aplicó la calidad en el Senado Argentino, logrando que dicho concepto trascendiera sus límites y sobretodo que provocara mejoras notables al interior de la organización, lo cual lleva a pensar que con capacidad por parte de los líderes es posible implementar sistemas que mejoren el trabajo cotidiano de las entidades públicas.

Bibliografía

- Aguilar, F. (2006). Gobernanza y Gestión Pública México: Fondo de Cultura Económica.
- Aguilar, F. (2007) La dimensión administrativa de la nueva gobernanza: sus prácticas y aporte México: COLEF.
- Aguilar, F. (2011). La eficacia gubernamental: pasado y futuro México: COLEF.
- Alfonsín, R. (1986). Discursos sobre el discurso Buenos Aires: EUDEBA.
- Barraza, M. (2007) El Kaizen: La filosofía de mejora continua e innovación incremental detrás de la administración por calidad total México: Panorama Editorial.
- Camisón, C; Cruz, S; González, T. (2007) Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas Madrid: Prentice Hall.
- Corces, A. (2010) Gestión de la calidad en la Administración Pública. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación, Fundación CEDDET.
- Cura, G. (2008) La gestión de calidad en el ámbito del Poder Legislativo Buenos Aires: Universidad tres de Febrero.
- Deming, E. (2004) El método Deming en la práctica Bogotá: Editorial Norma.
- Elejabeitia, A. (2009) Gestión de Calidad en la Administración Pública Madrid: Editorial AENOR.

- Fundación premio nacional a la calidad (2000) Modelo para una gestión de Excelencia Buenos Aires: Fundación Premio Nacional a la Calidad.
- Gerván, M. (2009) “Disertación Congreso Internacional de Modernización y Gestión de la Calidad en el Poder Legislativo”. Buenos Aires: Senado Argentino.
- Gryna, F.; Chua,R; Defeo J. (2007) Método Jurán: Análisis y Planeación de la Calidad México: Mc Graw Hill Interamericana SA.
- Ishikawa, M. (1994) Introducción al Control de la Calidad Madrid: Díaz de Santos.
- ISO (2008) *(INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION)* 9000:2008. Quality Management, Geneva.
- Loffler, E. (1996) La modernización del sector público desde una perspectiva comparada: conceptos y métodos para evaluar y premiar la calidad en el sector público en los países de la OCDE Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Luzón, M. (2000) La calidad. Evolución conceptual y enfoques de gestión España: Universidad de Valencia
- Mendoza, R.; Carbonell, P. (2010) “La época de la gestión de calidad en el municipio de Pachuca de Soto Hidalgo: Alternancia Política y Humanismo Vs Inercias Estructurales”. Madrid: Instituto Ortega y Gasset.
- Senado Argentino (2010) Manual de Calidad del Senado Argentino Argentina: Senado Argentino.
- Senado Argentino (2009) Manual de Procedimientos del Comité de Calidad y Gestión del Cambio. Argentina: Senado Argentino.

- Senado Argentino (2011) Manual de Procedimientos del Comité de Calidad y Gestión del Cambio Argentina: Senado Argentino.
- Senado Argentino (2009) Plan de Calidad del Senado Argentino” Argentina: Senado Argentino.
- Senado Argentino (2012) Reglamento Interno del Senado Argentino Argentina: Senado Argentino.

Video

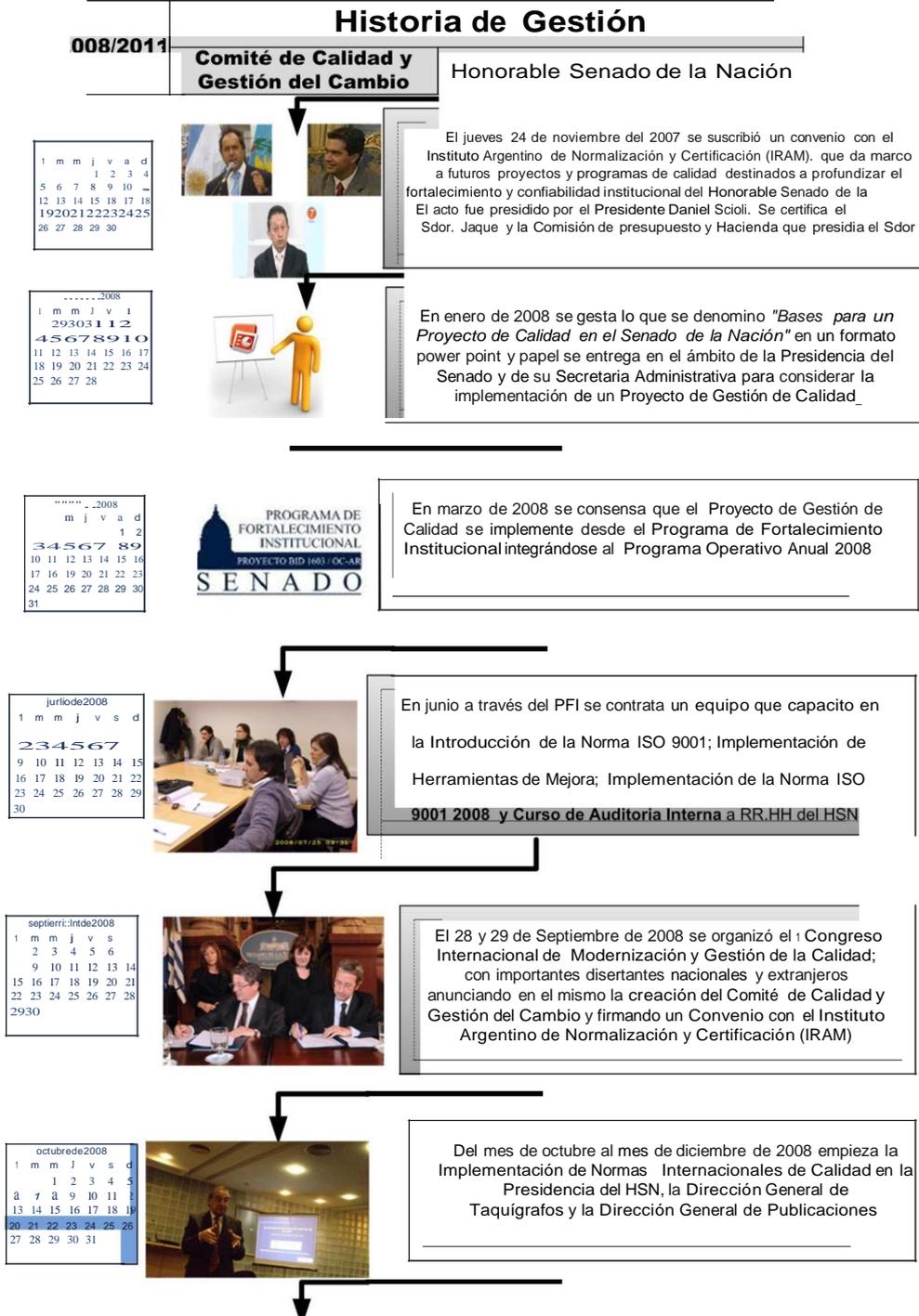
- MARTIRENA, F.(2008) Congreso Internacional: Modernización y Gestión de la Calidad en el Poder Legislativo Argentina: Senado Argentino.

Documentos Electrónicos

- Igar L; González J. (2004) Las 7 herramientas básicas de la calidad. Descripción de las 7 herramientas estadísticas para mejorar la calidad y aumentar la productividad [En línea] Universidad Potosina.
- Rodríguez, A; Panzi,E. (2007) Argentina, diciembre 2001: el pueblo puso fin a un modelo económico y un sistema político [En línea] Universidad Nacional de Quilmes.

Apéndices

Apéndice 1. "Reseña Histórica del Sistema de Gestión de Calidad"



2008/2011 **Historia de Gestión**
Comité de Calidad y Gestión del Cambio Honorable Senado de la Nación

abril de 2009

l	m	j	v	s	d
	1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11
13	14	15	16	17	18
20	21	22	23	24	25
27	28	29	30		



El 28 de abril de 2009 se lanza el Proyecto de Gestión de Calidad del HSN; convocando a más de treinta Organizaciones de la Sociedad Civil y Universidades Públicas y Privadas para empezar la validación del mismo

julio de 2009

l	m	j	v	s	d
	1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11
13	14	15	16	17	18
20	21	22	23	24	25
27	28	29	30	31	



Desde julio hasta diciembre del 2009 se contrata a cuatro consultores de implementación y uno de capacitación; ampliando la base de sectores Participantes del proyecto; incorporándose la SP., rP.tl'Iri, Administrativa; el CECAP; la OAC; la Dirección de Obras y Servicios, la Dirección de Asuntos Jurídico.

agosto de 2009

l	m	j	v	s	d
		1	2		
3	4	5	6	7	8
10	11	12	13	14	15
17	18	19	20	21	22
24	25	26	27	28	29
31					



En agosto del 2009, en la Ciudad de Córdoba se presenta el Proyecto en el Congreso de la Asociación de Estudiantes de Ingeniería Industrial y Carreras Afines, en marco de un Encuentro de Decanos y Directores de Carrera; siguiendo con el proceso de validación social

septiembre de 2009

l	m	j	v	s	d
29	30	31	1	2	3
4	5	6	7	8	9
11	12	13	14	15	16
18	19	20	21	22	23
25	26	27			



En septiembre del 2009, en la Ciudad de Villa del Rosario, Provincia de Entre Ríos, se presenta el Proyecto en un Encuentro de Intendentes y Concejales; además se habla a los Colegios sobre construcción de ciudadanía y calidad parlamentaria

octubre de 2009

l	m	j	v	s	d
		1	2	3	4
5	6	7	8	9	10
12	13	14	15	16	17
19	20	21	22	23	24
26	27	28	29	30	31



En octubre del 2009, se presenta el Proyecto en la Cámara de Diputados de la Provincia del Chaco, además se recorre la Región del Impenetrable capacitando Concejales con casos concretos de sensibilidad social, identificando indicadores para diseñar informes en forma conjunta con Intendentes de la Región

008/2011 **Historia de Gestión**
Comité de Calidad y Gestión del Cambio **Honorable Senado de la Nación**

octubre de 2009						
	l	m	j	v	s	d
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	



El 29 y 30 de Octubre de 2009 se organizó el II Congreso Internacional de Modernización y Gestión de la Calidad; con importantes disertantes nacionales e internacionales; destacándose entre otros representantes del Congreso de España; de México; Costa Rica y de los EE.UU.

abril de 2010						
	l	m	j	v	s	d
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		



El 8 de abril del 2010, se firma un Acta Complementaria al Convenio entre el Senado de la Nación y el Instituto Argentino de Normalización y Certificación - IRAM - donde se establecen las condiciones para la Auditoría y Certificación de los Procesos de Presidencia; Secretaría Administrativa y el Comité de Calidad y Gestión del Cambio

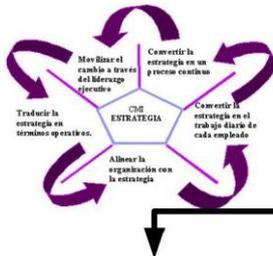


El 16 de mayo del 2010, se firma un Convenio entre el Senado de la Nación y la Asociación Argentina de Estudiantes de Ingeniería con el objeto de formar vínculos de cooperación mutua para llevar adelante un "Programa de Voluntariado de Gestión de Calidad Legislativa"

mayo de 2010						
	l	m	j	v	s	d
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						



En mayo del 2010 hasta marzo 2011, se contrata a tres consultores de Implementación; incorporando la visión sistémica de la Calidad en la Creación del CAUSEN -Sistema de Gestión de Calidad HSN-; la capacitación se diseña e implementa en cuatro módulos de acuerdo a las distintas etapas de implementación



Nace el CAUSEN Sistema de Gestión de la Calidad del Honorable Senado de la Nación

008/2011 **Historia de Gestión**
Comité de Calidad y Gestión del Cambio Honorable Senado de la Nación



junio de 2011						
1	m	j	v	s	d	
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	28
27	28	29	30			



El 8 de junio del 2010 el Senado de la Nación firma un Convenio con la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires con el objeto de desarrollar un Programa de Prácticas Profesionales, en materia de calidad legislativa, en el que participe La Carrera de Especialización de Normas Jurídicas del mencionado Centro de estudios.



julio de 2010						
1	m	j	v	s	d	
		1	2	3	4	
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	



En el mes de julio del 2010 se empieza a instalar un Stand Móvil en distintos Centros de estudios; Ferias y Congresos para difundir el trabajo que realiza el PFI; El Comité de Calidad y Gestión del Cambio y la OAC



agosto de 2010						
1	m	j	v	s	d	
2	3	4	5	6	7	
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	28	27	28	29
30	31					



En el mes de agosto del 2010 invitados por la Legislatura Provincial de Tierra del Fuego se brinda una disertación a todo los RR.HH de la misma; como así también se habla de la importancia de la Gestión de la Calidad Legislativa con las máximas Autoridades. Se visita el Concejo Deliberante de Ushuaia.



septiembre de 2010						
1	m	j	v	s	d	
		1	2	3	4	
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			



En el mes de septiembre del 2010 el RAM a través de una Auditoría a nuestro Sistema de Gestión de Calidad - CALISEN- CERTIFICA que el mismo se adapta a la Norma Internacional de Calidad ISO 9001 2008; en Procesos de la Presidencia; la Secretaría Administrativa y el Comité de Calidad y Gestión del Cambio



Los días 28 y 29 de septiembre del 2010 se organizó el III Congreso de Modernización y Gestión de la Calidad en El Poder Legislativo; contando con importantes disertantes de todo el mundo. En el cierre del mismo el RAM le otorga Al Presidente del Senado de la Nación Argentina la Certificación ISO 9001 2008 Al Sistema de Gestión de Calidad CALISEN



Historia de Gestión

008/2011

**Comité de Calidad y
Gestión del Cambio**

Honorable Senado de la Nación

octubre de 2010																																								
Imm jvsd										1	2	3																												
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31													



En octubre de 2010 se desarrollo un Encuentro entre El Senado de la Nación y la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en pos de sensibilizar la Importancia de la Gestión de la Calidad en los Procesos Parlamentarios. Se consensuo en tal sentido una visión sistémica y la adecuación de las Normas Internacionales de Calidad a la cultura de las Organizaciones Parlamentarias



En octubre de 2010 el Coordinador del Comité de Calidad y Gestión del Cambio del Honorable Senado de la Nación recibe junto al Presidente de la AEII y distintos especialistas, al Presidente de la Asamblea Nacional de Representantes del Colegio de Ingenieros de Venezuela; Ingeniero Félix Ojeda Oropeza. El objeto de la reunión fue brindar información sobre el Proyecto de Gestión de Calidad del HSN a solicitud de nuestro visitante, así también se dejo constancia del interés de los lazos institucionales



El 3 Noviembre de 2010 el Coordinador del Comité brinda una disertación dirigida a concejales chaqueños de la Región Metropolitana, auspiciada por el Concejo Deliberante y la Intendencia de Barranqueras

noviembre de 2010																																												
Imm jvsd										2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					



El 5 Noviembre de 2010 el Vicegobernador de la Provincia de Corrientes y el Coordinador del Comité realizan la apertura del Taller de Gestión de Calidad Legislativa, con una nutrida presencia de Concejales y funcionarios de toda la Provincia.



En Noviembre de 2010 el equipo de Gestión de Calidad disertó en un Congreso Internacional de Taquígrafos Que se llevó a cabo en el Salón Illia del HSN

008/2011 **Historia de Gestión**
Comité de Calidad y Gestión del Cambio Honorable Senado de la Nación



mayode2011						
l	m	j	v	s	d	
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					



En mayo del 2011 se empieza a diseñar y validar los Principios Generales y Específicos para el HSN; Adaptación de Normas Internacionales de Calidad a la Cultura de la Organización y a los requisitos del ciudadano



junio de 2011						
l	m	j	v	s	d	
						1
				3	4	5
6	7		10	11	12	
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			



En junio del 2011 la Comisión Paritaria Permanente Aprueba para el personal de aquellos Procesos que certifiquen ISO 9001 2008 un adicional De 9%; 11 %; 13 % según fuese su categoría



octubre de 2011						
l	m	j	v	s	d	
						1
						2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						



El 3, 4 y 5 de octubre del 2011 se planificó la Auditoría d Tercera parte ampliando el alcance del Sistema de Calidad del Senado - CALISEN- a los procesos de la Dirección General de Auditoría; Centro de Capacitación Superior; Dirección de Legal y Técnica; Dirección de RR.OO; Dirección General de RR.II; Dirección General De Publicaciones y Dirección Informática



En 31 de octubre se suscribió el Decreto DP 864/2011 el cual formaliza el CCyGC y el Sistema de Calidad CALISEN,

2008/2011 **Historia de Gestión**
Comité de Calidad y Gestión del Cambio **Honorable Senado de la Nación**

noviembre de 2011

l	m	m	j	v	s	d
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				



El 24 de noviembre en el marco de una reunión de Revisión por la Dirección se entrega por parte del IRAM el certificado que establece un nuevo alcance del CALISEN

diciembre de 2011

l	m	m	j	v	s	d
		1	2	3	4	
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

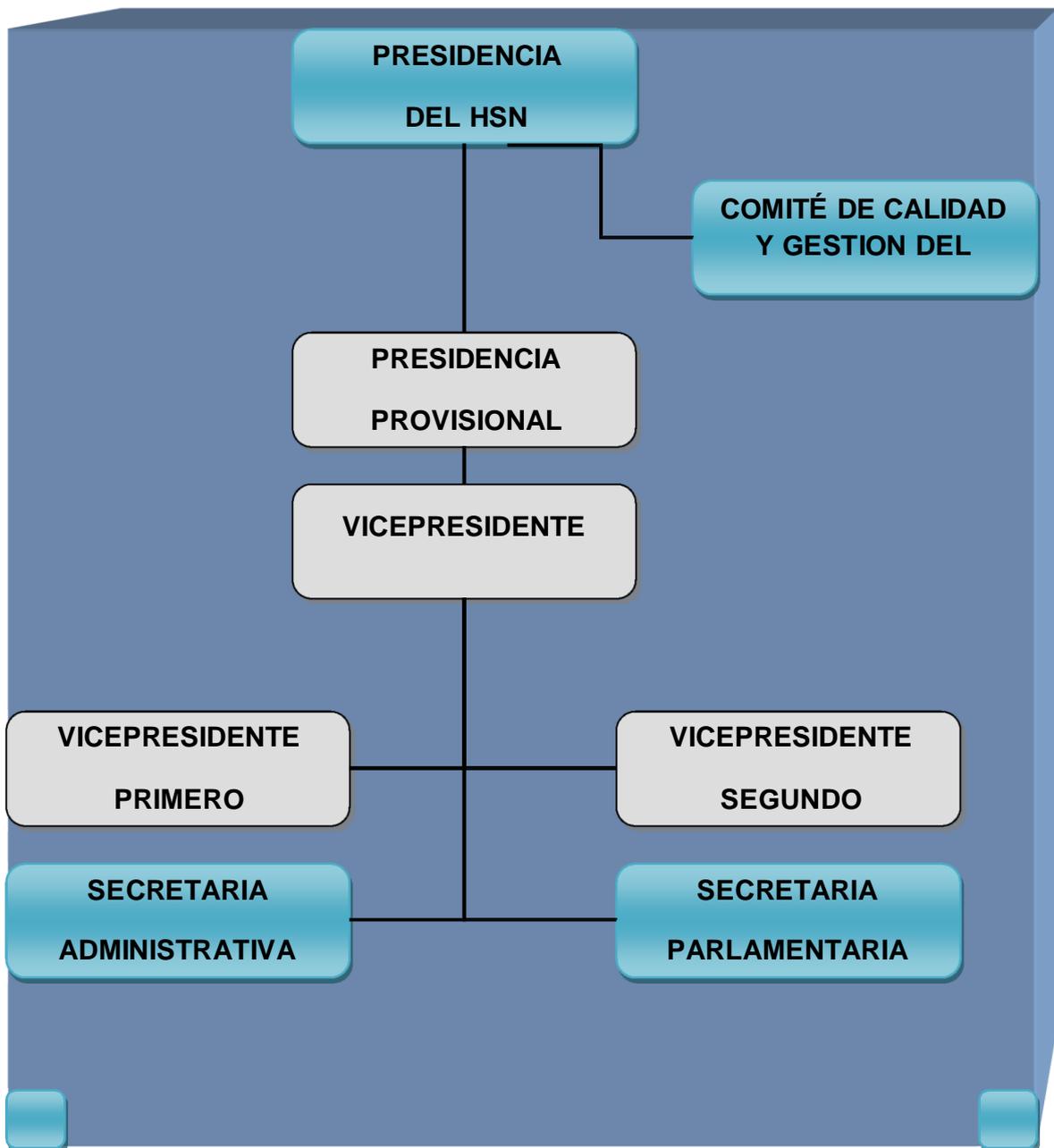


El 5 de diciembre se amplió a través de una auditoría del IRAM el alcance del CALISEN a procesos de Las Direcciones de Automotores, Contaduría, Administración Y Tesorería



El 10 de diciembre asume por mandato popular el Licenciado Amado Boudou como Vicepresidente De la Nación (Alta Dirección del CALISEN)

Apéndice 2. Organigrama del H. Senado Argentino



Apéndice 4. "Política de Calidad"



POLITICA DE LA CALIDAD DEL HONORABLE SENADO DE LANACIOX

Fecha:30/07/2010

Rev.:00



HSN.CALISEN
PO.01

POLÍTICA DE LA CALIDAD DEL HONORABLE SENADO DE LA NACIÓN

El Honorable Senado de la Nación Argentina se compromete a gestionar y mejorar en forma continua la calidad de sus procesos parlamentarios y administrativos, para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad, brindándole información y respuestas certeras, condición necesaria para un estado democrático, moderno e inteligente.

Este compromiso de mejora continua se sustenta y se centra en el desarrollo del liderazgo, de capacidades y la r-esponsabilidad social de sus recursos humanos, donde se forma al personal, promoviendo el desarrollo de carrera y una comunicación fluida en todas las áreas, estimulando la participación. y el trabajo en equipo; realizando un constante desarrollo de la estructura para anticiparse a las necesidades futuras de la sociedad.

La participación de nuestra sociedad es un factor clave, para lograr una gestión transparente con trazabilidad y agilización de sus procesos, logrando, a través de su sistematización, incorporar los mismos al Sistema de Gestión de Calidad del Honorable Senado de la Nación "CAL/SEN".


REPRESENTANTE DE LA
DIRECCIÓN
Ls. Gustavo Cura
Coordinador del Comité de Calidad y
Gestión del cambio


ALTADIRECCIONDELS.C.C.CAUSEN
Pr del H.S.N. de la Nación In: Julio
Celso Cobos

Apéndice 5. "Formato de Relevamiento de Necesidades"

	<p>RELEVAMIENTO DE NECESIDADES PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS (PUNTO 6 NORMA ISO 9001)</p> <p>Fecha: 01/08/2011 Rev.: 00</p>	
---	---	--

El presente documento tiene como objeto relevar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos necesarios para la implementación de la Norma ISO 9001 en función de la actividad, el ambiente de trabajo, el sistema de gestión de la calidad y el cumplimiento de los requisitos del cliente.

1.1. Objetivo (punto 6.2 Norma ISO 9001)

1.1.1. El presente documento tiene como objetivo determinar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos necesarios para la implementación de la Norma ISO 9001 en función de la actividad, el ambiente de trabajo, el sistema de gestión de la calidad y el cumplimiento de los requisitos del cliente.

1.2. Alcance (punto 6.3 Norma ISO 9001)

1.2.1. En relación a edificios, equipos de trabajo y servicios de la ciudad, determinar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos necesarios para la implementación de la Norma ISO 9001 en función de la actividad, el ambiente de trabajo, el sistema de gestión de la calidad y el cumplimiento de los requisitos del cliente.

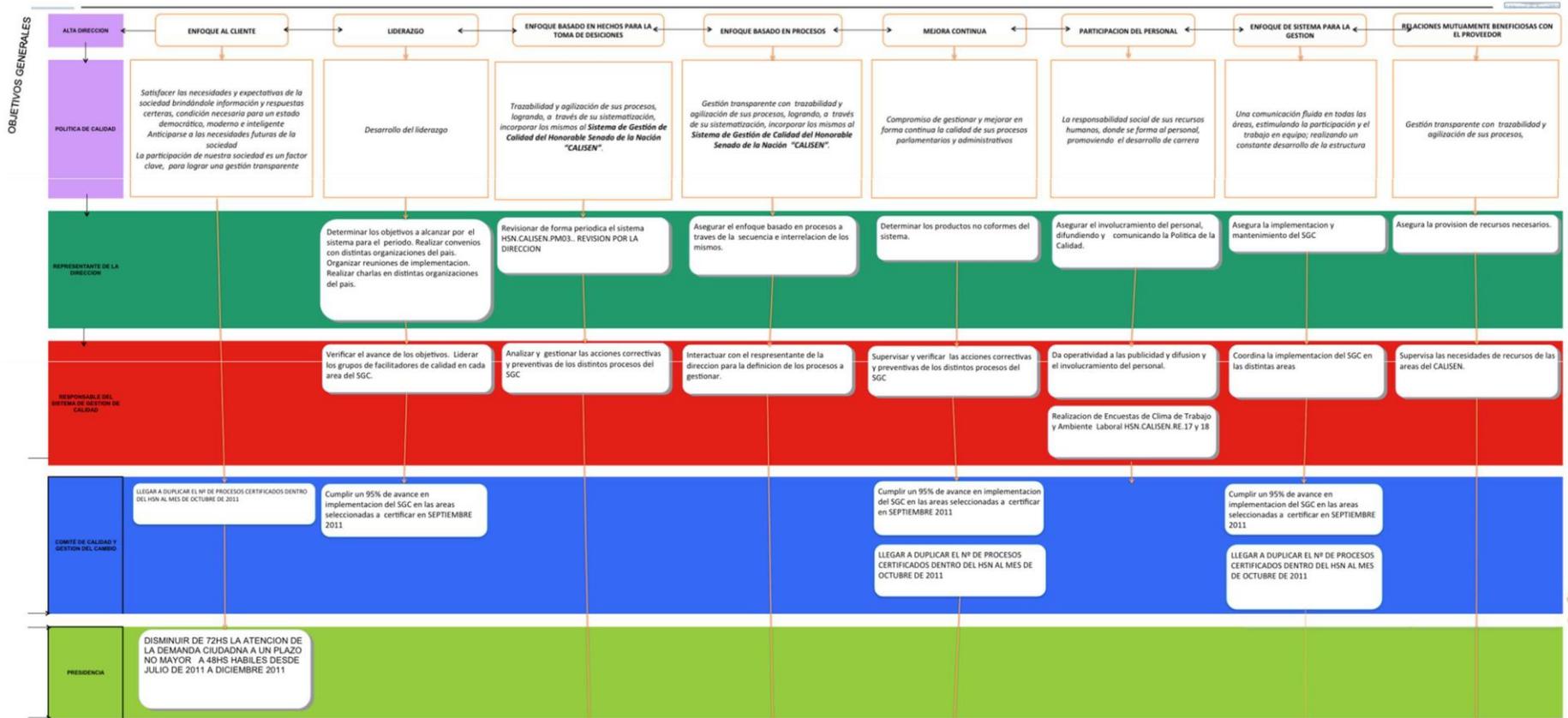
1.2.2. Con respecto al equipo de trabajo (tanto interno como externo), determinar si son suficientes para desarrollar las tareas del proceso correspondiente.

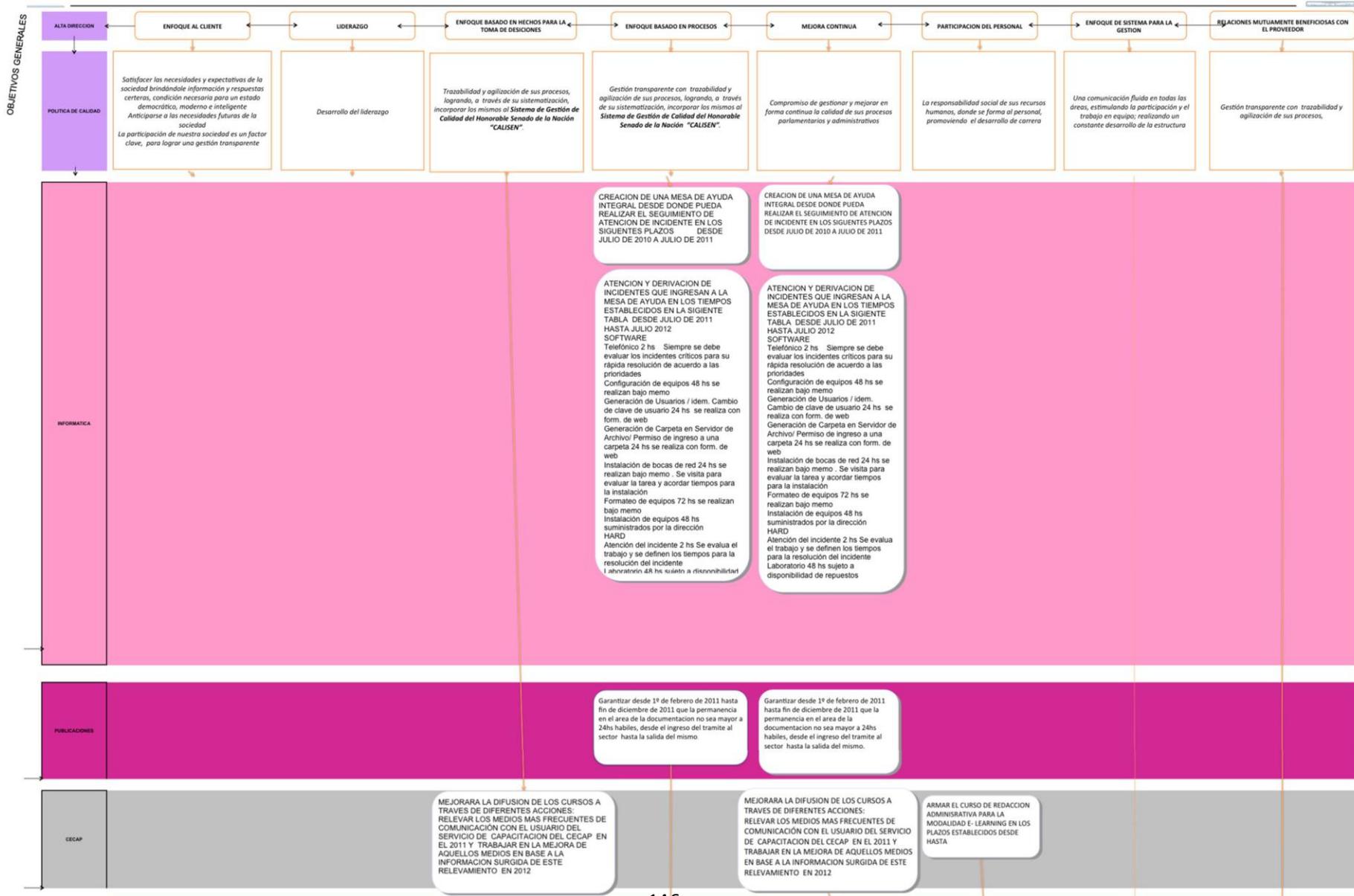
1.3 *Determine* si los servicios de apoyo (transporte o comunicación) son suficientes para desarrollar las tareas del proceso correspondiente.

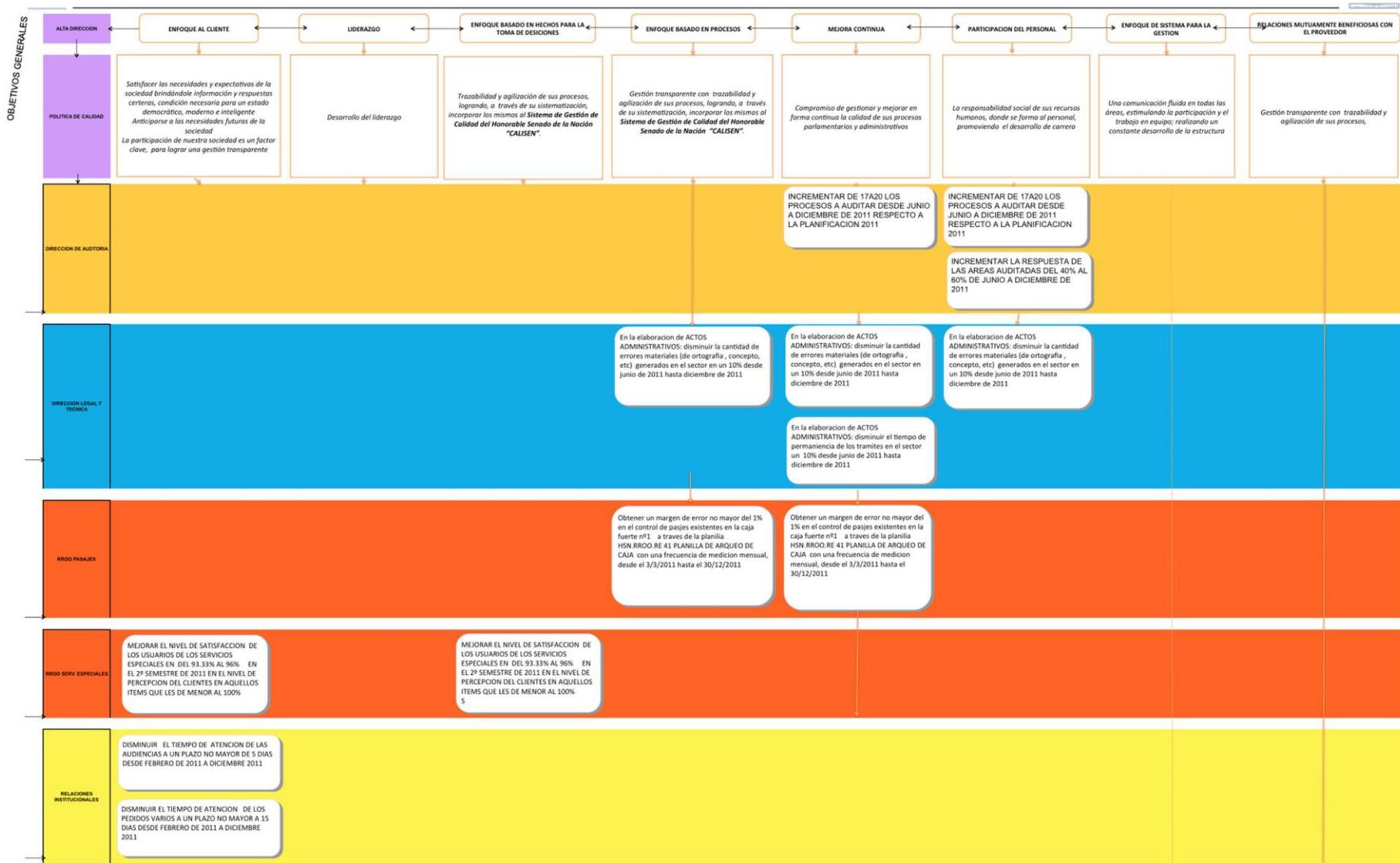
;L\mbiente de trabajo (punto 6A norma ISO9001)

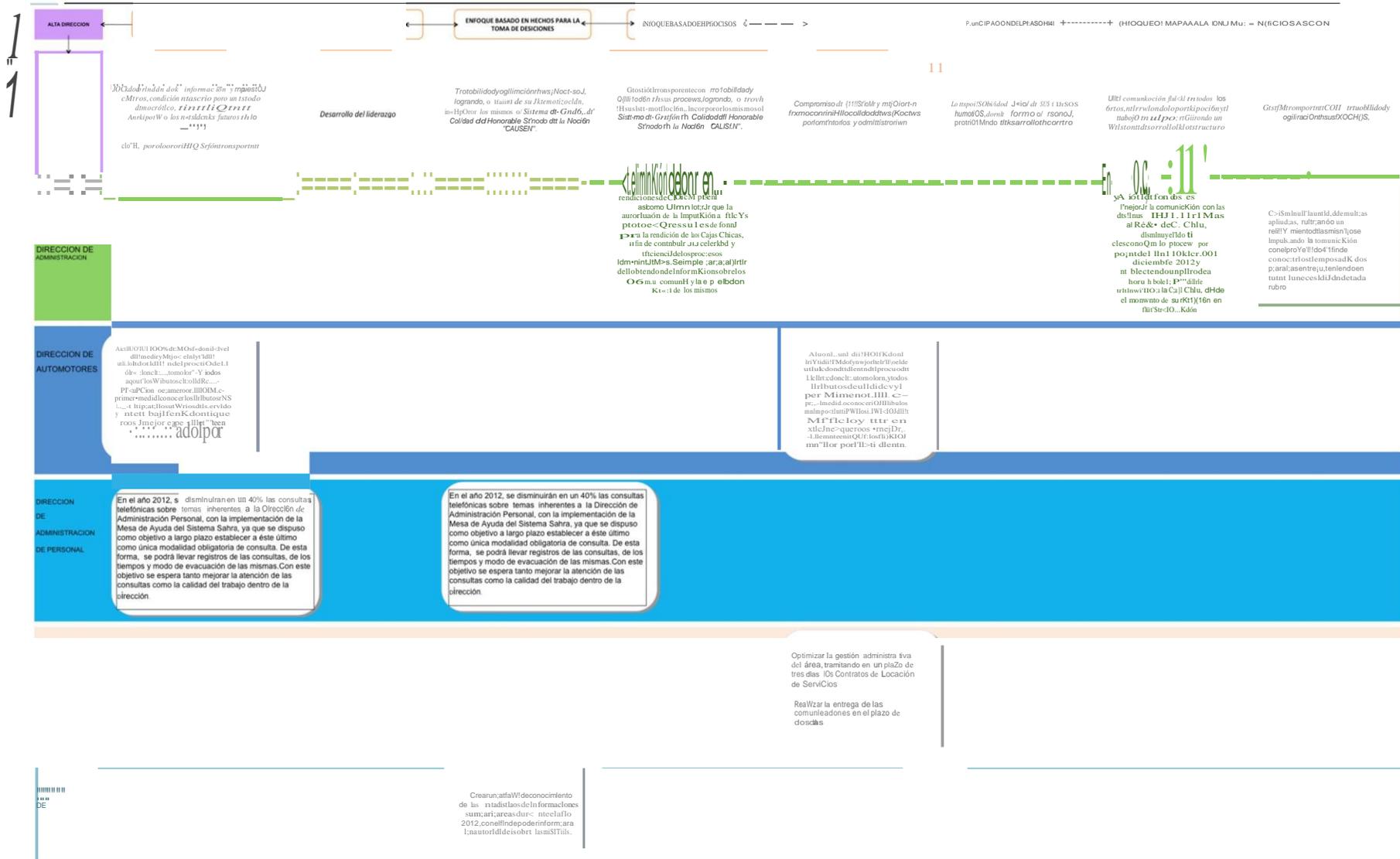
3.1 Describa las necesidades relacionadas al ambiente de trabajo y si es necesario gestionar acciones en este sentido a los efectos de lograr conformidad con los requisitos del producto.

Apéndice 6. "Gestión de objetivos"









Apéndice 7. “Programa de Garantía de la Gestión de la Calidad en el Senado de la Nación Argentina”



PROGRAMA DE GARANTIA DE LA GESTION DE LA CALIDAD EN EL SENADO DE LA NACION ARGENTINA

Los 18 Principios

1. **Un Senado Responsable:** La Gestión de la Calidad garantiza el Enfoque del Senado hacia las necesidades de nuestra sociedad y de nuestros compañeros de trabajo.
2. **Un Senado Líder:** La Gestión de la Calidad garantiza la generación de un ambiente interno favorable al desarrollo de liderazgos, que posibiliten el cumplimiento de los objetivos de nuestra organización y que se ponga a la vanguardia en materia de modernización a nivel federal.
3. **Un Senado Participativo:** La Gestión de la Calidad garantiza una visión organizacional compartida con amplia participación de todos los niveles de la gestión; además de recibir la retroalimentación de la sociedad en los procesos claves de nuestra organización.
4. **Un Senado Valorado:** La Gestión de la Calidad garantiza la generación de valor a través de la búsqueda de resultados deseados: gestionando tanto actividades y recursos como procesos.
5. **Un Senado Sistémico:** La gestión de la calidad garantiza la identificación, el entendimiento, el mantenimiento y el mejoramiento continuo de los procesos y sus interrelaciones como un sistema.
6. **Un Senado Mejor:** La gestión de la calidad garantiza que nuestra organización mejore continuamente.
7. **Un Senado Informado:** La gestión de la calidad garantiza que las decisiones se basen en los datos y la información, y no simplemente en la intuición.
8. **Un Senado Relacional:** La gestión de la calidad garantiza una relación beneficiosa entre nuestra organización y sus proveedores, capaz de generar valor para ambas partes.
9. **Un Senado Conectado:** La gestión de la calidad garantiza el trabajo en equipo para dentro de la organización y también asegura la conectividad con las demás organizaciones públicas y con nuestra sociedad.
10. **Un Senado Transparente:** La gestión de la calidad garantiza el acceso a la información de sus procesos, facilitando el control social.
11. **Un Senado Igualitario:** La gestión de la calidad garantiza la igualdad de oportunidades de su factor humano.
12. **Un Senado Humano:** La gestión de la calidad garantiza que las personas son el centro de la política de desarrollo organizacional.
13. **Un Senado Seguro:** La gestión de la calidad garantiza la seguridad y salud laboral de la organización.
14. **Un Eco Senado:** La gestión de la calidad garantiza que la organización adquiera una cultura de defensa del medio ambiente.
15. **Un Senado Solidario:** La gestión de la calidad garantiza que el conocimiento se socializa para dentro de la organización y hacia toda Legislatura, Concejo Deliberante o cualquier institución de nuestra República.
16. **Un Senado Estructurado:** La gestión de la calidad garantiza el conocimiento institucional no personalizado, que se propulsa a través de su cultura; la planificación estratégica de sus recursos y el rediseño organizacional que se adelanta a los cambios de su entorno.
17. **Un Senado Innovador:** La gestión de la calidad garantiza que la organización propulse la innovación institucional a través de la creatividad y el talento humano.
18. **Un Senado Tecnológico:** La gestión de la calidad garantiza que la organización evalúa mediante el uso de escalas su posicionamiento y prácticas en materia tecnológica.

Norma ISO 9001 2008	CALISEN – Sistema de Gestión del Senado de la Nación –
<p>1.- Enfoque al cliente: h1s or./..lltL.I """"- (/.'Clldr n ele sus ;liAn(l;: 1>01 io 'iuf ' (f J)OP COIHptetJdP.' u: 'il CUSI-1.1 1 ' 1.ltu!t-: y futuras. b.tfl.sr:., =-l.' '(C,tul',f(.1:.,(9). HSP f-ll e (00f-11 ;jfr.,:3:nfr: t d ,</p> <p>2- Liderazgo. Jos lirHrt.:) -"m q! "" "" ui);Jif'i ll: (tOpOSitO Yfj, an -11.f1.zz ll 'yfrJd1.zz;JG1011 Det>eo cre-u y ";11/f,lr^' un 111101ente mtr110. en ui ct.ui <l :ct Ofddl puu(/ i lfr:Hjcl# d 11/VOIW.'fdl.>P t)fr pl / *1:rv J- u. '(,iot.vO.) (/)ld Otqanl7Jc:tl).</p>	<p>1. Un Senado Responsable: La Gestión de la Calidad garantiza el Enfoque del Senado hacia las necesidades de nuestra sociedad y de nuestros compañeros de trabajo</p> <p>2. Un Senado Líder: La Gestión de la Calidad garantiza la generación de un ambiente interno favorable al desarrollo de liderazgos que posibiliten el cumplimiento de los objetivos de nuestra organización y que se ponga a la vanguardia en materia de modernización a nivel federal</p>
<p>3.- Participación del personal. El personal debe estar involucrado en el logro de los objetivos de la organización y en la mejora continua de la calidad.</p> <p>4.- Enfoque basado en procesos. Un enfoque basado en procesos contribuye a la eficacia y eficiencia de los procesos y a la reducción de los costos.</p>	<p>3. Un Senado Participativo: La Gestión de la Calidad garantiza una visión organizacional compartida con amplia participación de todos los niveles de la gestión; además de recibir la retroalimentación de la sociedad en los procesos claves de nuestra organización</p> <p>4. Un Senado Valorado. La Gestión de la Calidad garantiza la generación de valor a través de la búsqueda de resultados deseados, gestionando tanto actividades y recursos como procesos</p>
<p>5.- Enfoque de sistema para la gestión: Interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.</p>	<p>5. Un Senado Sistémico: La gestión de la calidad garantiza la identificación, el entendimiento, el mantenimiento y el mejoramiento continuo de los procesos y sus interrelaciones como un sistema</p>

6 • *Mfpora continuu* l; 1111,01<1 <-0,"-11' . "' 1
lt .S * !0f::no q/f)>t11 do ld ty yf/IL-H mu iF:V .p
r , Olij(!:vu jJ('rf!.)llf)ll/1:tlut.*f

6. **Un Senado Mejor:** La gestión de la calidad garantiza que nuestra organización mejore continuamente

1

7- *Enfoque basado en hechos par., la toma de decisiones. tk 11r" .PP
•.rjt,u..t");(h1S.'In c-n ul ,)> lte .t.) (1 h. (1,1
v en la información previa*

7. **Un Senado Informado:** La gestión de la calidad garantiza que las decisiones se basen en los datos y la información. y no simplemente en la intuición

8 *Relaciones mutuamente beneficiosas
con el proveedor; un\ mg:J1111 1 , , V > >
I*OV, 1\,reson 1nturc1ep 1d"" * , v ,
rtl<F u., mutu lmt:ntr:: bt.nt.)fit rus.l .llH11 * r t
ld 1 jip,wuldd rlt' e(111bl1rar,) r.rFo11 Vd111*

B. **Un Senado Relacional:** La gestión de la calidad garantiza una relación beneficiosa entre nuestra organización y sus proveedores. capaz de generar valor para ambas partes

Principios Específicos del HSN

9. **Un Senado Conectado:** La gestión de la calidad garantiza el trabajo en equipo para dentro de la organización y también asegura la conectividad con las demás organizaciones públicas y con nuestra sociedad
10. **Un Senado Transparente:** La gestión de la calidad garantiza la información de sus procesos. facilitando el control social.
11. **Un Senado Igualitario:** La gestión de la calidad garantiza el desarrollo de oportunidades de su factor humano
12. **Un Senado Humano.** La gestión de la calidad garantiza que las relaciones laborales sean dignas y respetuosas con los derechos de la política de desarrollo organizacional
13. **Un Senado Seguro.** La gestión de la calidad garantiza la seguridad y salud laboral en la organización
14. **Un Eco Senado:** La gestión de la calidad garantiza el desarrollo de una cultura de defensa del medio ambiente
15. **Un Senado Solidario:** La gestión de la calidad garantiza que el compromiso sea compartido dentro de la organización y hacia toda la Legislatura Concejo Deliberante o cualquier institución de nuestra República
16. **Un Senado Estructurado:** La gestión de la calidad garantiza el conocimiento estructural no personalizado que se propulsa a través de su cultura organizacional estratégica de sus recursos y el rediseño organizacional que se relaciona a los cambios de su entorno
17. **Un Senado Innovador:** La gestión de la calidad garantiza que la organización se propulse a través de la creatividad y el talento humano
18. **Un Senado Tecnológico:** La gestión de la calidad garantiza que la organización evalúe mediante el uso de escalas su posicionamiento y prácticas en materia tecnológica

Apéndice 8 “Encuesta de satisfacción de capacitación”



EVALUACION DE SATISFACCION CAPACITACION

Fecha: 02/02/2012

Rev: 01



**HSN.CCAL
RE.34**

AREA:	FECHA:
RESPONSABLE	
INSTRUCTOR:	

CAPACITACION

CONCEPTOS A EVALUAR	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Manifieste su grado de satisfacción respecto de la capacitación en calidad recibida				
Califique la facilidad y claridad en la explicación de conceptos.				
Califique el soporte didactico de la capacitación				
Puntualidad				
Esclarecimiento de dudas				

EFECTIVIDAD

a) Usted aplicaria lo aprendido en su area?

SI	<input type="checkbox"/>	Por que?
NO	<input type="checkbox"/>	

b) Que temas le hubiera gustado profundizar mas?

c) Comentarios

Apéndice 9. "Decreto DP 0864: Resolución del Adicional Económico a áreas que certifiquen en calidad en el Senado Argentino"

H. Congreso de la Nación
Comisión Paritaria Permanente

Las Islas Malvinas, Georgias del Sur
y Sandwich del Sur son Argentinas

Dictamen de Comisión

Señores Presidentes del Honorable Senado y de la Honorable Cámara de
Diputados de la Nación

La Comisión Paritaria Permanente, en cumplimiento de las atribuciones conferidas por el artículo 59 inciso 2º de la ley 24.600 – Estatuto y Escalafón para el Personal del Congreso de la Nación – eleva la norma reglamentaria del artículo 8 inciso d) del citado cuerpo legal, aconsejando la aprobación, por resolución conjunta de los Presidentes de ambas Cámaras, de la siguiente

REGLAMENTACIÓN:

Artículo 8 inciso d)

Artículo 1º: Establécese para el personal del Congreso de la Nación un adicional mensual especial para aquellos agentes que se desempeñan en los distintos sectores cuyas áreas tengan certificados procesos de gestión de la calidad, emitido por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), que resulte de aplicar sobre la remuneración de la respectiva categoría de revista los siguientes porcentajes:

CATEGORÍAS	PORCENTAJE
1 a 3	9 %
4 a 8	11%
9 a 14	13%

Artículo 2º: El adicional será percibido por los agentes, siempre y cuando acrediten la certificación de la norma ISO 9001, su compromiso hacia el mantenimiento del certificado y su constante capacitación en cumplimiento a las especificaciones del área respectiva.

Artículo 3º: Los agentes que ingresen a trabajar en áreas cuyos procesos estén certificados, comenzarán a percibir este adicional luego que acrediten la capacitación necesaria y suficiente, y haya transcurrido un plazo no menor a seis meses desde su incorporación.

H. Congreso de la Nación
Comisión Paritaria Permanente

Las Islas Malvinas, Georgias del Sur
y Sandwich del Sur son Argentinas



Artículo 4º: El adicional será abonado, sin requisito alguno y de manera inmediata, para aquellos agentes que a la fecha de la presente prestan servicios en áreas con procesos certificados en la norma ISO 9001.

Sala de la Comisión, 21 JUN 2011

Berrueto Armando

Estrada Juan H.

Di Próspero Norberto

Rans Benigno

Santa Alejandro

Britos Andrés

Ariño Gustavo

Britos Claudio

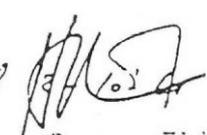
Gentile Carlos

Apéndice 10. "Carta de Ernesto Che Guevara"


REPUBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE INDUSTRIAS

Septiembre 5 de 1961.
AÑO DE LA UNIFICACION

Sr. Henry St. Leger
Secretario General de la
International Organization
for Standardization
11 Rue de Yverbois
Genebra, Suiza.

Le Comandante

2.10.61

Distinguido Señor:

De acuerdo con el inciso 1.2, párrafo 1 de las
reglas de Procedimiento establecidas por esa entidad, me
dirijo a Ud. para solicitar oficialmente la admisión del
Departamento de Normas Técnicas del Ministerio de Industria
de Cuba, como Miembro de la Organización Internacional de
Normalización (ISO).

Debo de informarle que el Departamento de Normas
del Ministerio de Comercio, el Laboratorio Nacional de
Normas y Procesos Industriales, de la Junta Central de Pla-
nificación, han sido refundidos en el Departamento de Normas
Técnicas de este Ministerio de Industria, y que por lo tanto
es éste el organismo más representativo de la Normalización,
aclarando así la preocupación expresada por el Sr. Maridal,
Asistente del Secretario General de la ISO en carta dirigida
el 4 de Julio de 1961 al Sr. ArtMndo Bayo, Encargado de Negocia-
ción de nuestra bajada en Berna.

Le ruego que presente nuestra petición a la consideración
del Consejo de la ISO, informándonos su decisión al
respecto, así como los demás detalles que deberemos cumplir en
caso de ser aceptada.

En atención de la contención, quedo de Ud.,

Muy atentamente,

PATRIÓTIPO
VENEZOLANOS

y}

Com. Ernesto Guevara
Ministro de Industrias

cc: Sub-Secretario de la
Comisión Industrial

Dirección de Investigaciones Técnicas



LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS



Fecha de vigencia: 27/05/2010

Rev.00

1- COMITÉ DE CALIDAD Y GESTIÓN DEL CAMBIO	2- PRESIDENCIA DEL HSN	3- SECRETARÍA ADMINISTRATIVA	4- RELACIONES OFICIALES	5- PUBLICACIONES	6- RELACIONES INSTITUCIONALES	7- DIRECCIÓN LEGAL Y TÉCNICA	8- AUDITORIA	9- INFORMÁTICA	10- CECAP	11- AUTOMOTORES	12- DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN	13- DIRECCIÓN DE TESERÍA	14- DIRECCIÓN DE CONTADURÍA	15- DIRECCIÓN DE PERSONAL	16- ASUNTOS JURÍDICOS	17- RECURSOS HUMANOS
HSN.DAPE.MO.09												X				
HSN.DAPE.MO.10												X				
HSN.DAPE.MO.11												X				
HSN.DAPE.IN.02												X				
HSN.DAPE.MO.12																
HSN.ASJU.PP.01													X			
HSN.RRHH.PP.01														X		
ELABORO: COMITÉ DE CALIDAD Y GESTIÓN DEL CAMBIO						OBSERVACIONES: LA NORMATIVA INTERNA SE ENCUENTRA CODIFICADA CON LA OTORGADA DE ACUERDO A LA NATURALEZA DE SU TEMÁTICA Y RELACIONADA A TRAVÉS DE HIPERVINCULOS CON SU UBICACIÓN EN INTERNET O INTRANET DEL HSN										
APROBO: COORDINADOR DEL COMITÉ DE CALIDAD Y GESTIÓN DEL CAMBIO																
FECHA 22-06-10																