



Observatorio de Políticas Públicas



Coordinación General del Cuerpo de
ADMINISTRADORES GUBERNAMENTALES
JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS

GESTION DE LA CALIDAD EN EL ESTADO

CAT. OPP/CAG/2005-12

PREMIOS NACIONAL, PROVINCIALES Y MUNICIPALES
PROGRAMA CARTA COMPROMISO CON EL CIUDADANO
PROGRAMAS Y ACCIONES PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD A
PARTIR DE LA LEY DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y DE LOS
SISTEMAS DE CONTROL DEL SECTOR PUBLICO NACIONAL
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ACUERDO PROGRAMA
SISTEMA NACIONAL DE NORMAS, CALIDAD Y CERTIFICACIÓN
ACREDITACIONES / CERTIFICACIONES
ORGANISMOS DEL ESTADO QUE REALIZAN ACTIVIDADES
VINCULADAS CON CON EL SISTEMA NACIONAL DE CALIDAD
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL VINCULADOS
CON EL SISTEMA NACIONAL DE CALIDAD

DICIEMBRE DE 2005

Autores:

AG Armido Bonelli
AG Adrian Rosolen
AG Alicia Ballart
AG Clelia Lopez
AG Graciela Lacoste
AG Sergio Fiocchi
AG Nestor Porticella

Este documento fue producido por los responsables del Area Temática "Gestión de la Calidad" del Observatorio de Políticas Públicas del Cuerpo de Administradores Gubernamentales de la Jefatura de Gabinete de Ministros en el mes de diciembre del año 2005.

El Observatorio de Políticas Públicas del Cuerpo de Administradores Gubernamentales inició sus actividades en el año 2002 en jurisdicción de la Coordinación General del C.A.G., sus documentos son publicados en el sitio oficial de la Jefatura de Gabinete de Ministros.

Sitio Oficial: www.cag.jgm.gov.ar

*AG V. Daniel Piemonte
Coordinador General
Cuerpo de Administradores Gubernamentales*

*AG Guillermo J. Alabés
Coordinador Ejecutivo
Observatorio de Políticas Públicas*

UNIDADES DE ANÁLISIS:

1. Introducción
2. Premios Nacional, Provinciales y Municipales
 - a) Premio Nacional a La Calidad
 - b) Premio a la Innovación en la Gestión Pública de la Provincia de Buenos Aires
 - c) Premio a la Gestión de Calidad en Salud del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires
3. Programa Carta Compromiso con el Ciudadano
4. Programas y acciones para la gestión de calidad a partir de la ley de administración financiera y de los sistemas de control del sector publico nacional.
5. Planificación Estratégica y Acuerdo Programa
6. Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación (Decreto 1474/94)
7. Acreditaciones
8. Certificaciones
9. Organismos del estado que realizan actividades vinculadas con con el sistema nacional de calidad (INTI, SEGEMAR, SENASA, ANMAT, INAME, CITEFA, GCBA, CNEA, ARN, Secretaría de Industria y Comercio)
10. Organizaciones de la Sociedad Civil vinculados con el sistema nacional de calidad
 - a) Fundación empresaria para la calidad y la excelencia (FUNDECE)
 - b) Instituto Argentino Instituto Profesional Argentino para la Calidad y la Excelencia (IPACE)
 - c) Fundación Premio Nacional a la Calidad (FUNDAPRE))

1- INTRODUCCION

La gestión de la Calidad comienza con la historia humana, pero podemos reconocer varios hitos, entre ellos: primeros desarrollos de la mejora continua desde la prehistoria; desarrollo de las primeras normas de ética en la Biblia; desarrollo de sistemas de medición hace más de 4000 años; sistemas de castigos para productos en mal estado en la baja edad media; ley de compras de la Armada Británica en el S.XVII; desarrollo de los conceptos de organización de la producción, management y desarrollo organizacional acompañando al de la revolución industrial; desarrollo del cálculo estadístico (comienzos del 1900); desarrollo de los programas de Deming en Japón en 1945 y creación del Premio Deming a la Calidad; Creación de la International Organization for Standardization (ISO) <http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/introduction/index.html>; en 1946 por consenso de las principales organizaciones de estandarización de diversas ramas de la actividad técnica que surgieron desde comienzo de siglo; establecimiento de premios nacionales a la calidad en diversos países a partir de 1987; desarrollo de la acreditación. Establecimiento de los Multilateral Agreements; etc.

La gestión de la calidad en el estado tiene orígenes mucho menos remotos. Podemos reconocer como antecedentes el Presidential Award del Federal Quality Institute en EE.UU también de 1987 y la Citizen Chart del Reino Unido. Hoy en día, si bien mucho más lentamente que en el sector privado, comienzan a generalizarse alternativas, tanto es así que le Premio Iberoamericano ya cuenta con un modelo desarrollado para el sector público.

En la Argentina la Ley 24.127 del Premio Nacional a La Calidad que cubre ambos sectores, es del año 1993, apenas posterior a las de los primeros premios nacionales y los dos antecedentes mencionados, el segundo de los cuales se recoge también con el Programa Carta Compromiso con el Ciudadano de la Subsecretaria de la Gestión Pública.

Con respecto al Premio la cantidad de organismos del estado que se presentaron al mismo fue muy alta en sus comienzos (nueve organismos ya en el primer año) para luego comportarse como una “curva bañera”, tanto en el sector privado como en el público, de la

cual ya se ha recuperado. Este fenómeno se ha observado en todos los premios y obedece a diversas causas que escapan a la profundidad de este resumen.

La cantidad de representantes de organismos que se han acercado a la actividad y a las cuales se ha sensibilizado es de un orden varias veces mayor. Basta con decir que en sus primeros tiempos el programa brindaba asistencia con tres profesionales a un ritmo de tres seminarios de sensibilización por semana durante tres años, con la asistencia de entre 25 y 60 personas cada uno y presentaciones de 45 minutos en seminarios generales de 300 a 1200 personas, ambas abarcando todo el país. Esta actividad fue decreciendo una vez que el tema comenzó a generalizarse, dado que en aquel momento no existían difusores externos, carreras, masterados ni consultores privados que pudieran llevar a cabo la tarea.

Con respecto a las ramas de actividad del estado que se han acercado a la Gestión de la Calidad se pueden observar tres sectores principales: Educación, Salud y Municipios, con casi una tercera parte del peso cada uno. A ellos le siguen todos aquellos organismos del sistema científico-tecnológico que por sus características intrínsecas se hallan íntimamente relacionados con la temática.

Una diferencia sensible entre el sector privado y el público es que mientras que en el primero los que se acercan a este tipo de desarrollo son organizaciones Grandes y algunas pocas medianas, en el caso del estado se da el fenómeno inverso: la mayor parte de las organizaciones que se acercan, e incluso de las que han ganado el Premio, como se puede observar en la página <http://www.sgp.gov.ar/sitio/premio/index.html>, son de tamaño pequeño y con un alto grado de contacto directo con el usuario.

2. - PREMIOS NACIONAL, PROVINCIALES Y MUNICIPALES

2.- a) Premio Nacional a La Calidad

SÍNTESIS HISTÓRICA

En el año 1990 **FUNDECE** (Fundación por la Calidad Total y la Excelencia), entidad sin fines de lucro conformada por las 100 mayores empresas del país, decide impulsar la creación de un Premio Nacional a la Calidad comparable al Premio Deming de Japón (1955), Malcolm Baldrige de EE.UU. (1987) y otros posteriores. En la actualidad, prácticamente todos los países del mundo cuentan con premios similares, salvo en África.

El impulsor del proyecto de ley fue el Ex Diputado Nacional Dr. Jorge López, primer presidente de FUNDAPRE (Fundación Premio Nacional a la Calidad para el Sector Privado) y posterior Vicegobernador de Mendoza, quien agrega al proyecto original la existencia de un Premio Nacional a la Calidad para el Sector Público.

El Premio Nacional a la Calidad fue creado por la Ley 24.127 del mes de septiembre de 1992 con el objeto de promover procesos y sistemas de mejoramiento continuo de la calidad en los sectores tanto privados como públicos a fin de apoyar la modernización competitiva del país.

El sistema con que se administra el premio en el sector público y el sector privado es totalmente simétrico. El premio es otorgado anualmente por la Nación Argentina, y en ambos casos es entregado por el Presidente de la Nación en un acto especial que se lleva a cabo en el Salón Blanco de Casa de Gobierno en los meses de octubre de cada año, dado que el mismo ha sido declarado por decreto como el “Mes de la Calidad” en razón de haber sido el mes de promulgación de la Ley.

Las autoridades de aplicación de la Ley están fijadas por el Decreto Reglamentario son la ex Secretaría de la Función Pública en caso del estado y el ex Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos para el caso privado. En el caso público el órgano responsable de la gestión es el Comité Permanente, que se halla presidido por el Secretario de la Función Pública y conformado además por el Subsecretario de Acción de Gobierno y el Secretario General de la UPCN (Unión Personal Civil de la Nación), y que se encuentra asistido en los aspectos Instrumentales y de Gestión por la Secretaría Técnica del Premio, tal como lo establece la resolución SFP N° 186/93 del 20/8/93

En el caso de Premio privado la organización responsable de la gestión del mismo es FUNDAPRE (Fundación Premio Nacional a la Calidad) constituida en marzo del año 1993 a fin de satisfacer lo requerido por la Ley. De ella dependen las juntas de evaluación para el sector privado compuestas por jueces y evaluadores, pero tal como sucede en el caso público con la Secretaría Técnica, no es ella la que otorga el premio sino que lo hace el Estado Argentino a través de las decisiones de las juntas de jueces.

Los integrantes de las juntas son seleccionados anualmente en forma independiente para ambos sectores a través de un proceso totalmente similar. Los mismos son designados por el Comité Permanente y por las autoridades de la Fundación respectivamente.

En la práctica a través del tiempo muchos evaluadores y algunos jueces han sido comunes a ambos sectores.

Las funciones de las juntas son evaluar a los postulantes al premio y en el caso particular de los jueces seleccionar a los ganadores del mismo. Dichas juntas gozan de total autonomía y son independientes de la administración y entre sí, y su veredicto sólo puede ser vetado por el Presidente de la Nación con causa fundada, sin que esto implique otra cosa que el organismo o empresa observado no puede ganar el premio por razones de incumplimientos impositivos, jurídicos, de cuidado del medio ambiente o de cualquier otra índole que hubieren sido ocultados durante el proceso de premiación por la organización pero de los cuales el estado tuviera información. Este veto sólo significa que el organismo no será premiado pero no que el que está situado a continuación del mismo en el orden de mérito pueda ocupar su lugar y recibir el premio.

Los criterios de evaluación para el caso público son nueve: enfoque en el cliente; liderazgo; desarrollo del personal; información y análisis; planificación; aseguramiento de la calidad; impacto en la sociedad y el medio ambiente; resultados de calidad y productividad; y resultados de satisfacción del cliente.

NORMATIVA (Su detalle figura en INFOLEG)

Número/Dependencia	Fecha Publicación	Descripción
Ley 24127 HONORABLE CONGRESO DE LA NACION ARGENTINA	21-sep-1992	INSTITUYE EL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD
Decreto 1513/1993 PODER EJECUTIVO NACIONAL (P.E.N.)	22-jul-1993	PREMIO NACIONAL DE CALIDAD -INTERES NACIONAL-
Resolución 138/1993 SECRETARIA DE LA FUNCION PUBLICA	17-dic-1993	PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD - DISEÑO DE TROFEO - CONCURSO PUBLICO
Resolución 106/1993 SECRETARIA DE LA FUNCION PUBLICA	28-dic-1993	PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD - REQUISITOS EN EL AMBITO DEL SECTOR PUBLICO
Resolución 94/1993 PODER EJECUTIVO NACIONAL (P.E.N.)	29-dic-1993	S. FUNCION PUBLICA - CONSEJO CONSULTIVO P.N. CALIDAD-REGLAM.
Resolución 161/1994 SECRETARIA DE LA FUNCION PUBLICA	20-may-1994	FUNCION PUBLICA - PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD
Resolución 213/1996 SECRETARIA DE LA FUNCION PUBLICA	30-jul-1996	PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD - DIPLOMAS DE COMPROMISO CON LA CALIDAD
Resolución 214/1996 SECRETARIA DE LA FUNCION PUBLICA	30-jul-1996	P.N.C. - DIPLOMA DE RECONOCIMIENTO A LA MEJORA CONTINUA
Resolución 4/2002 SUBSECRETARIA DE LA GESTION PUBLICA	12-ago-2002	PREMIO NACIONAL DE LA CALIDAD - BASES PARA SU OTORGAMIENTO
Resolución 5/2003 SUBSECRETARIA DE LA GESTION PUBLICA	22-ene-2003	P.N.C. EN LA ADM. PUBLICA COMISION REVISORA PERMANENTE

A continuación se describe el contenido de la normativa existente referente al Premio Nacional a la Calidad consistente en la Ley 24127, su Decreto Reglamentario 1513/93 y las Resoluciones de la Secretaría de la Función Pública y de la Subsecretaria de la Gestión Pública

Ley 24127

Instituye el Premio Nacional a la Calidad, estableciendo un Premio para el Sector Público y otro para el Sector Privado, cuyas autoridades de aplicación son la ex Secretaría del la Función Pública de la Presidencia de la Nación y el ex Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos, respectivamente.

Establece que el Premio Nacional a la Calidad para el Sector Privado será administrado por la Fundación Premio Nacional a la Calidad.

Dispone la creación de un Consejo Revisor común a ambos sectores, indicando su composición, competencias y responsabilidades primarias.

Decreto Reglamentario 1513/93

Declara al Premio y a los eventos relacionados con el mismo de Interés Nacional.

Declara al mes de octubre, Mes Nacional de la Calidad.

Dispone que los criterios del Premio serán precisados por la Fundación en el caso del Sector Privado, y por el Comité Permanente en el caso del Sector Público.

Establece el carácter simbólico y no económico del Premio, así como las categorías del mismo para el caso del Sector Privado.

Crea el Comité Permanente, cuyo Presidente es el ex Secretario de la Función Pública y lo constituyen diversos Subsecretarios y un representante de la UPCN.

Crea el Consejo Consultivo a fin de representar los Poderes del Estado Nacional y Provincial, el Consejo Interuniversitario y diversos Ministerios Nacionales.

Reglamenta el funcionamiento del Consejo Revisor.

Resolución S.F.P. (M. I.) 186/93

Establece la creación de la Secretaría Técnica del Premio Nacional a la Calidad para el Sector Público, como apoyatura del Comité Permanente, indicando sus Responsabilidades Primarias y Acciones.

Habilita Registro de Oferentes de Servicios de Consultoría en Calidad Total para el asesoramiento de los organismos de la Administración Pública.

Resolución S.F.P. 106/93 modificada por Res. S.F.P. 611/94

Prevé la publicación anual del Cuadernillo Guía del Premio Nacional a la Calidad, que estará a cargo de la Secretaría Técnica del mismo.

Explicita los derechos y obligaciones de los Postulantes al Premio Nacional a la Calidad para el Sector Público.

Determina las Categorías del Premio.

Pauta el Proceso de Evaluación y los Criterios a aplicar.

Establece la composición de la Junta de Evaluación, las obligaciones, funciones y retribución de sus miembros; así como el Proceso de Selección de los mismos.

Garantiza la absoluta confidencialidad de toda la información referente al proceso de evaluación de los postulantes al Premio, incluyendo la identidad de los mismos.

Aprueba el Cronograma del Premio.

Resolución S.F.P. 138/1993 06-dic-1993

Llama a concurso publico para el diseño de un trofeo-estatuilla con simbolismo de Calidad, Pueblo y Gobierno, el cual es entregado anualmente a los ganadores del Premio para el sector publico y que difiere del que entrega el Sector Privado que proviene de un logo preexistente diseñado sobre la base de la producción industrial

Resolución S.F.P. 213/1996 26-jun-1996

Instituye los "diplomas de compromiso con la calidad" para todas las organizaciones públicas que se comprometan a incrementar el nivel de calidad de los servicios direccionando los esfuerzos hacia el cliente, contemplando sus necesidades y procurando su plena satisfacción.

Resolución S.F.P. 214/1996 26-jun-1996

Modifica la Resolución nº 106/93, instituyendo un "diploma de reconocimiento a la mejora continua" a aquellos postulantes al Premio Nacional a la Calidad en la Administración Pública, que hayan alcanzado un nivel medio de, al menos 400 puntos y que se hubieren destacado en un factor determinado del Modelo de Evaluación del Sistema de Calidad en el Sector Público que implique, al menos un 75% del puntaje máximo establecido para ese

factor, será propuesto por la Junta de Jueces para el otorgamiento del Diploma de Reconocimiento a la Mejora en el criterio en el cual se destacare

Resolución Subsecretaría de la Gestión Pública 4/2002 -

Aprueba las bases para el otorgamiento del premio nacional a la calidad en la administración pública cuyo contenido forman parte de la resolución como Anexo y deroga las Resoluciones N° 106 del 19 de noviembre de 1993, N° 611 del 22 de diciembre de 1994 de la ex Secretaria de la Función Pública de la Presidencia de la Nación y la Resolución de la Subsecretaría de la Gestión Pública N° 55 del 17 de mayo de 2000.

Resolución S.G.P. 5/2003 del 15-ene-2003

Crea la Comisión Revisora Permanente de las bases del Premio Nacional a la Calidad en la administración pública, en el ámbito de la Subsecretaría de la Gestión Pública, la que tendrá por objeto proponer los aspectos a ser considerados en la resolución anual que regula el funcionamiento del mencionado premio.

OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD.

El sistema de Evaluación del Premio Nacional a la Calidad está integrado por:

- El modelo de calidad (Descrito en las Bases del Premio Nacional a la Calidad).
- El Proceso de Evaluación (Descrito en las Bases del Premio Nacional a la Calidad).
- La Junta de Evaluación. (Compuesta según lo determinado en la Resolución respectiva de cada año).

Son los objetivos del Premio:

- Constituirse en un elemento de transformación de la cultura de las organizaciones públicas, en el marco de la Calidad Total.
- Ser un instrumento de integración entre todos los organismos o entes de los tres poderes del Sector Público Argentino.
- Establecer criterios claros y objetivos para la evaluación de los ganadores, a través de un proceso que reviste la mayor transparencia. Colaborar al conocimiento y aprendizaje de las organizaciones fomentando la creación de modelos nacionales de gerenciamiento público.

EVALUACIÓN

Los Evaluadores son seleccionados, luego de haber desarrollado diversas etapas y cumpliendo con responsabilidad y compromiso su tarea.

La principal es concurrir al Taller donde se reciben las herramientas para aplicar el modelo elaborado y llegar a compartir un lenguaje y metodologías comunes de Calidad. En este Taller se manejan tres conceptos claves.

Dimensiones de análisis:

La evaluación de los procesos de mejora continua en las organizaciones se basa en las siguientes tres dimensiones de análisis: enfoque, implantación, y resultados.

Enfoque:

Enfoque o estrategia se refiere a los métodos, principios, conceptos y sistemas que son empleados para alcanzar el objetivo de calidad de cada uno de los Criterios de Evaluación.

Se analiza el grado de integración entre todos los aspectos del enfoque, misión, visión, valores, filosofía y modelos y se examina cómo se conectan con todos los sistemas.

Desde este punto de vista, y de acuerdo a lo indicado en la **tabla guía de valuación** que brinda un marco de referencia para la asignación de porcentajes de cumplimiento, el valor porcentual que se le asigne a esta dimensión puede variar desde 0% hasta 100%. Este valor por si solo no alcanza para calcular el puntaje del criterio bajo análisis.

Implantación

Se refiere a la aplicación del **enfoque**, así como al alcance y extensión en que es aplicado a todas las actividades consideradas en los criterios de evaluación.

Cómo se han aplicado sistemáticamente los principios de calidad en todas las circunstancias apropiadas, en forma consistente y disciplinada.

Resultados

Los resultados se refieren a los logros obtenidos en base al desarrollo hacia la Calidad Total.

Luego de realizado el Taller , y de ser designado formalmente, el Evaluador recibe una copia del Informe de Calidad presentado por el Organismo postulante al Premio,

comprometiéndose mediante firma a guardar Total Confidencialidad sobre el Material recibido.

EVALUACIÓN. ETAPAS.

Esta se realiza mediante una Lectura general y una Lectura detallada de el material recibido. Esta etapa en que el caso es analizado por el evaluador individualmente se denomina **Evaluación Individual**.

Posteriormente se completa una la evaluación, utilizando la Planilla de Evaluación individual. Esa Planilla es enviada a la Coordinación del Grupo de Evaluadores, dicho Grupo está conformado por 5 o 6 evaluadores. Este Grupo se reúne para realizar la **Evaluación de consenso**. En esta etapa se reúnen los Evaluadores y luego de intercambiar opiniones sobre las fortalezas y debilidades de cada Criterio a Evaluar y sobre el puntaje colocado por cada Evaluador se llega a la confección de una Planilla de Consenso. Esta se entrega a la Secretaría Técnica del Premio y los Jueces deciden si el Organismo es seleccionado para realizar una **Visita**, que sirve para completar y validarla información contenida en la presentación del postulante.

Luego de realizada la Visita el Grupo de Evaluadores realiza la Planilla de Visita y una Planilla de ajuste posterior a la visita. También se redacta el **informe de retroalimentación**.

Este se entrega al Postulante y a los Jueces a fin de realizar la Evaluación Final.

La Secretaría Técnica remitirá a los Jueces las Planillas de Consenso, haciendo reserva de la identidad de los Organismos, pudiendo hacerlo mediante correo electrónico, en la medida en que quede salvaguardada la seguridad del mismo.

Los Jueces determinarán, sobre la base de las Planillas de Consenso qué presentaciones pasan a la siguiente etapa, quedando materializada su decisión a través de la tercer Acta de Jueces. Que podrá ser firmada por los mismos en fecha posterior si la decisión se hubiera formulada en una reunión virtual.

Visita a los Postulantes.

La visita a la organización postulante es la tercera etapa del proceso de evaluación. En general, aproximadamente hasta diez solicitudes pueden ser seleccionadas por los Jueces, sobre la base de la Evaluación de Consenso y estar calificadas para recibir a los evaluadores en una visita.

Los evaluadores deben observar las áreas que resulten más difíciles de diagnosticar a través del informe extenso como la implantación del sistema, integración entre áreas y la asimilación de los valores de la calidad.

Los resultados identificados en la evaluación de los informes extensos deben ser validados y las conclusiones, presentadas a los Jueces para su evaluación.

El objetivo de la visita es ajustar cualitativamente si es necesario, el puntaje original, en más o en menos, complementando la información contenida en la presentación.

Concluida la visita se remitirán a los Jueces las planillas confeccionadas por el equipo.

El informe de retroalimentación deberá contener las fortalezas y debilidades las que una vez consensuadas serán utilizadas para la redacción del mismo, como tarea a realizar por equipo antes de terminarse la reunión de consenso.

Dicho informe de retroalimentación será entregado a la organización postulante una vez terminado el proceso de premiación y a posteriori de ser entregado el galardón a los ganadores. Todos los organismos presentados recibirán esta información, tanto si resultan ser ganadores como en el caso contrario.

Este es el verdadero valor agregado del proceso, más allá del Premio en si mismo, y por ello debe ser confeccionado con extremo cuidado, precisión y cortesía. Es la única información sobre el proceso del premio que recibe el postulante. El mismo no sabrá que puntaje obtuvo, que puntaje obtuvieron sus competidores, ni quienes ni cuántos fueron, ni siquiera en el caso de resultar el ganador.

Además de la corrección del proceso en si mismo, especialmente en la oportunidad de la visita, éste es el único producto del proceso al cual tendrán acceso los organismos postulantes y mediante el cual decidirán su grado de satisfacción con Premio como clientes del mismo.

GANADORES DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD

2005 - Superintendencia de Servicios de Salud ; Ministerio de Salud de la Nación; Dirección: Av. Roque Sáenz Peña 530; Código Postal: (C1035AAN); Tel: (011) 4344-2800 ; Línea gratuita: 0800-222-72583 (SALUD) ; Página Web: www.sssalud.gov.ar

Diploma de Reconocimiento a la Mejora en el Criterio 1. Liderazgo en la categoría I ; Juzgado Nacional de Primera Instancia del Trabajo Nº 77; Ministerio de Justicia y Derechos Humanos; Dirección: Tte. Gral. Juan D. Perón 990; Código Postal: 1038 ; Tel: (011) 4394-3048.

2004 - Municipalidad de Maipú; Provincia de Mendoza; Dirección: Pablo Pescara 190 (San Martín y Pescara); Código Postal: 5515; E-mail: dgralmaipu@nysnet.com.ar; Tel: (0261) 497 – 2661

Diploma de Reconocimiento a la Mejora en el Liderazgo Superintendencia de Servicios de Salud del Ministerio de Salud de la Nación ; Superintendencia de Servicios de Salud; Dirección: Avda. R. Sáenz Peña 530; Código Postal: C1035AAA; E-mail: selordi@sss.salud.gov.ar; Tel: (011) 4344-2822

Diploma de Reconocimiento a la Mejora en el Enfoque en el usuario Biblioteca Nacional de Maestros del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología ; Ministerio de Educación , Ciencia y Tecnología; Dirección: Pizzurno 953 PB; Código Postal: C1020ACA; E-mail: bnmcom@me.gov.ar; Tel: (011) 4129-1278

2003 - Instituto Nacional de Medicamentos (INAME); Ministerio de Salud de la Nación; Dirección: Av. Caseros 2161; Código Postal: 1264; E-mail: mraffo@anmat.gov.ar; Tel: (011) 4340-0800 (Internos 2502/4)

2002 - Hogar de Ancianos San Martín ; Ciudad de Buenos Aires; Dirección: Av. Warnes 2659; Código Postal: 1417; E-mail: npapu@yahoo.com.ar; Tel: (011) 4522-5888

2001 - Facultad de Ingeniería - U.N.L.Z. ; Provincia de Buenos Aires; Dirección: Campus Universitario Avda. Juan XXIII y Camino de Cintura; Código Postal: 1832; E-mail: decano@fi-unlz.org.ar; Tel: (011) 4282-7880

Diploma de Reconocimiento a la Mejora Continua Adm. Nac. de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) ; Ministerio de Salud de la Nación; Dirección: Av. de Mayo 869; Código Postal: 1084; E-mail: abusch@anmat.gov.ar; Tel: (011) 4340-0800 int. 1102

Diploma de Reconocimiento a la Mejora Continua Instituto de Maternidad Santa Rosa; Municipio de Vicente López; Dirección: Martín J. Haedo; Código Postal: 4150; E-mail: imsr@intramed.net; Tel: (011) 4513-1940

1999 - Instituto Nacional de Tecnología Industrial; Sec. de la Industria, Comercio y Minería; Mrio. de Economía y Obras y Servicios Públicos; Ciudad de Buenos Aires; Dirección: Leandro N. Alem 1067, 7º piso - Sede Central; Código Postal: 1001; www.inti.gov.ar; Tel: (011) 4313-3013 Fax: (011) 4313-3368

1998 Subsecretaría de Minería – (M. E. y O. Y S. P. de la Nación); Ciudad Autónoma de Buenos Aires ; Dirección: Avda. Julio A. Roca 651 piso 3 sector 1; Código Postal: 1067 ABB; E-mail: infomin@mineria.gov.ar; Tel/Fax: 4349-3271 4349-3274

1998 - Facultad Regional de San Rafael– U.T.N. ; Provincia de Mendoza; Dirección: Urquiza 314 San Rafael, Mendoza; Código Postal: 5600; E-mail: <http://www.frsf.utn.edu.ar/>; Tel/Fax: (02627) 42-1078 / 42-3362

1997 - Municipalidad de Diamante ; Provincia de Entre Ríos; Dirección: Eva Perón y Echagüe; Código Postal: 3105; E-mail: diamante@econolink.com.ar; Tel/Fax: (043) 498 - 1453/1614

Diplomas de Reconocimiento a la Mejora Continua Municipalidad de Palpalá; Provincia de Jujuy; Dirección: Av. Río de la Plata s/n; Código Postal: 4612; e-mail: elsap@mail.com.ar; Tel: (0388) 427 - 0012

Diplomas de Reconocimiento a la Mejora Continua Hospital Humberto J. Notti; Provincia de Mendoza; Dirección: Banderas de los Andes 2603; Código Postal: 5521; Tel/Fax: (0261) 445 – 2066

1996 - Hospital Neuropsiquiátrico " Dr. Carlos Pereyra"; Provincia de Mendoza; Dirección: Itzaingó 2831; Código Postal: 5500; E-mail: hosp-pereyra@mendoza.gov.ar; Tel/Fax: (0261) 430 - 3224/9672

1996 - Hospital Naval Buenos Aires "Cirujano Mayor Dr. Pedro MALLO"; Ciudad de Buenos Aires; Dirección: Av. Patricias Argentinas 351; Código Postal: 1405; E-mail: hnpm@uol.com.ar; Tel: (011) 4864 – 7451

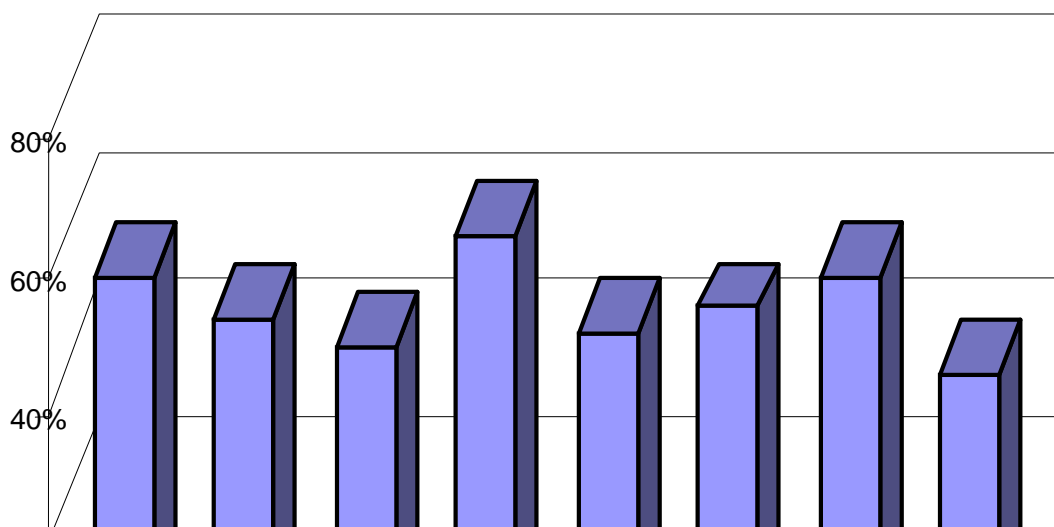
1995 - Municipalidad de Rafaela; Provincia de Santa Fe; Dirección: Moreno 8; Código Postal: 3200; Tel/Fax: (03492) 42 - 7201 / 8201

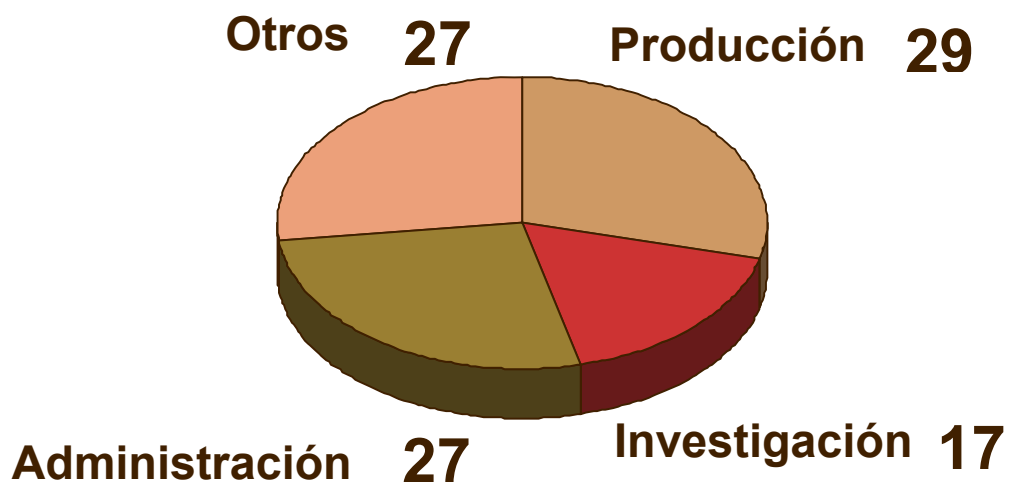
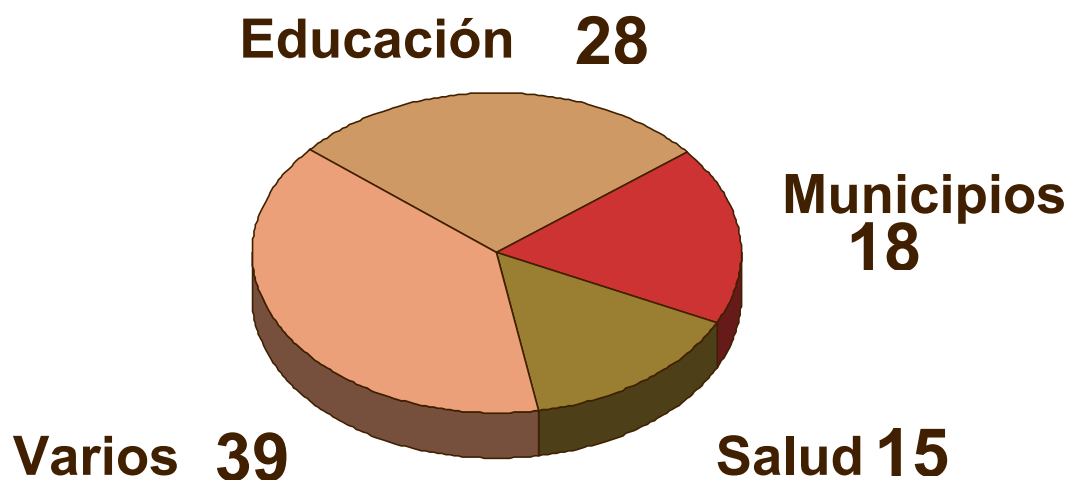
1995 - Facultad Regional Concepción del Uruguay; Universidad Tecnológica Nacional; Provincia de Entre Ríos; Dirección: Calle Ing. Pereira 676; Código Postal: E3264BTD; E-mail: frcu@frcu.utn.edu.ar; Tel: (03442) 42 – 5541

1994 - Municipalidad de Maipú; Provincia de Mendoza; Dirección: Pablo Pescara 190 (San Martín y Pescara); Código Postal: 5515; E-mail: dgralmaipu@nysnet.com.ar; Tel: (0261) 497 – 2661.

1994 - Hospital Zonal de Agudos "Gral. Manuel Belgrano"; Provincia de Buenos Aires; Dirección: Av. Constituyentes 3120; Código Postal: 1651; E-mail: postmaster@hzgamb.sld.ar; Tel: (011) 4752 – 8450

VALORES MEDIOS DE 13 AÑOS PARA TODAS LAS PRESENTACIONES





2.- b) PREMIO A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

El Gobernador de la provincia de Buenos Aires, Ing. Felipe Solá instauró el **Premio a la Innovación en la Gestión Pública**, que estimula y reconoce las ideas y experiencias destinadas a la **agilización y simplificación de trámites**. En diciembre de cada año finaliza el plazo para la presentación de propuestas al Premio. El número de participaciones supera siempre las expectativas, y lleva a la provincia agradecer profundamente a todos aquellos que hacen el esfuerzo de tomar parte de su tiempo para pensar y aportar, a través de las ideas, proyectos y experiencias presentados, a mejorar el funcionamiento del Estado, en una temática tan sensible para la relación entre el Estado y los Ciudadanos, como es la agilización y simplificación de trámites. Todas las iniciativas recibidas entran primero en una etapa de precalificación, para luego ser enviadas al Jurado Calificador, que determina el orden de méritos definitivo.

PUEDEN PARTICIPAR Organismos públicos provinciales y municipales de la provincia de Buenos Aires, sus trabajadores y funcionarios, y organizaciones de la sociedad civil.

PARA PARTICIPAR Completar los formularios de inscripción.

DOS CATEGORÍAS - Ideas / proyectos - Experiencias Orientadas a la agilización y simplificación de trámites en los organismos de la Administración Pública Provincial y Municipal.

PREMIO PROVINCIAL A LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA Categoría Ideas / proyectos *Primer lugar* - Dos (2) **becas** de \$ 700 mensuales cada una, durante dos meses, para el desarrollo del proyecto. - Subsidio de \$ 3.500 al organismo destinatario para la implementación. *Segundo lugar* - Dos (2) becas de \$ 600 mensuales cada una durante dos meses, para el desarrollo del proyecto y asistencia técnica para su implementación. Categoría Experiencias *Primer lugar* - \$ 7.000 en efectivo para el conjunto de los integrantes del equipo que presenta la experiencia. - Presentación en seminarios organizados por el IPAP. *Segundo lugar* - \$ 2.000 en efectivo para el conjunto de los integrantes del equipo que

presenta la experiencia. - Presentación en seminarios organizados por el IPAP. Todas las ideas y experiencias calificadas se incorporarán al *Banco de Proyectos de Innovación de la provincia de Buenos Aires (BPI)*

JURADO CALIFICADOR Estuvo integrado en el año 2005 por expertos que forman parte del Consejo Académico del **Instituto** Provincial de la Administración Pública (IPAP). Dr. **Marcos Makon** , Lic. **Norberto Ivancich** , Sen. **Mónica Pellegata** , Dr. **Antonio Camou** , Dra. **Ana Jaramillo**

BASES Y CONDICIONES

IDEAS, PROYECTOS Y EXPERIENCIAS Con el objeto de desarrollar la capacidad de innovación y apoyar iniciativas que **eleven** el nivel de calidad en la gestión y prestación de los servicios públicos, la provincia de Buenos Aires creó el Banco de Proyectos de Innovación (BPI), que puede consultarse en el sitio oficial de la Subsecretaría de la Gestión Pública.

La iniciativa del Gobernador Felipe Solá apunta a potenciar el patrimonio intelectual del Estado provincial, de manera de contribuir al uso eficiente de los recursos públicos y al logro de los objetivos y metas de las políticas públicas.

Ideas Aportes teóricos centrados en nuevos conocimientos de alta viabilidad técnica, política y social, susceptibles de ser aplicados en las organizaciones públicas provinciales. Proyectos Son formulaciones con un alto nivel de definición, implementados en la práctica al menos como pruebas piloto. Experiencias Entendidas como prácticas implementadas con creatividad que generan cambios positivos en la gestión de las organizaciones de la Administración Pública Provincial. Transferencia de conocimientos La conformación del BPI brindará la posibilidad de contactarse con los autores /creadores / innovadores, permitiendo la transferencia de las innovaciones a distintas dependencias, para contribuir a resolver problemas comunes. La incorporación de los aportes que resultaran de las distintas convocatorias anuales, permitirá su actualización permanente.

OBJETIVOS

Buscamos optimizar la gestión pública provincial mediante el apoyo, reconocimiento y difusión de ideas y experiencias **innovadoras** generadas en el ámbito de la Administración Pública y organizaciones de la sociedad civil.

Impulsamos proyectos, ideas y experiencias nacidas de la práctica cotidiana o de su estudio y desarrollo que impacten positivamente en la ciudadanía. Promovemos la creatividad y el trabajo en equipo, la visualización de experiencias de gestión y acciones que fortalezcan al Estado provincial.

Generamos espacios de consulta e intercambio para promover la articulación y cooperación entre organismos públicos, sociedad civil y ciudadanía.

Trabajamos en herramientas de gestión, participación ciudadana, fortalecimiento de vínculos intersectoriales, diseño organizacional, planificación estratégica, empleo público, sistemas administrativos de apoyo, marcos normativos, comunicación, formación y capacitación e infraestructura y equipamiento. CONVOCATORIAS

Convocatorias generales Destinadas a captar ideas o proyectos que puedan implementarse en el conjunto de los organismos de la Administración Pública Provincial y Municipal. Convocatorias especiales Destinadas a captar ideas o proyectos a implementar en un organismo en particular y para una temática específica aplicable exclusivamente a ese organismo.

ORDENAMIENTO Y PRECLASIFICACIÓN

La documentación recibida en el marco del Premio a la Innovación en la Gestión Pública se encuentra en proceso de ordenamiento, a efectos de iniciar la etapa de Precalificación que se estima finalizará alrededor del 31 de enero de 2005. A partir de esa fecha las Ideas/Proyectos y Experiencias Precalificadas serán remitidas al Jurado Calificador para la evaluación final.

ORDENAMIENTO Y PRECLASIFICACIÓN

La documentación recibida en el marco del Premio a la Innovación en la Gestión Pública se encuentra en proceso de ordenamiento, a efectos de iniciar la etapa de Precalificación que se estima finalizará alrededor del 31 de enero de 2005. A partir de esa fecha las Ideas/Proyectos y Experiencias Precalificadas serán remitidas al Jurado Calificador para la evaluación final.

Bases y condiciones para la presentación de Ideas innovadoras

- **Información general**

Temática: AGILIZACIÓN Y/O SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES

Descripción general: la temática toma en cuenta cualquier ámbito de la administración pública provincial, en el que se interactúa con los ciudadanos. Puede estar referida a procesos o procedimientos de tipo general, desarrollados por distintas áreas de una organización, por un área en particular o en forma interorganizacional.

Para tal fin, se considera trámite a un proceso de trabajo en respuesta a una petición o requerimiento de un habitante, empresa u organismo que contiene una secuencia predeterminada de actividades estándar realizadas en un orden específico (no necesariamente secuencial) y que culmina con la entrega al solicitante del producto/servicio/información requerido, satisfaciendo sus especificaciones (tiempo y forma).

Alcance: podrán presentarse a nivel de ideas y/o proyectos. En ambos casos, se tomará en cuenta la definición que surge del “Manual Conceptual y Operativo del Banco de ideas y experiencias innovadoras de la Provincia de Buenos Aires.”

Destinatarios: Podrán participar de la presente convocatoria agentes de la Administración Pública Provincial, o Municipal y organizaciones de la sociedad civil.

Especificaciones de presentación: las presentaciones se realizarán completando el “Formulario de presentación de ideas innovadoras”, disponible en la página web y en el domicilio citado. Se harán dos copias en hoja tamaño A4, tipo de letra Arial, y en fuente 12 y una copia en soporte magnético.

Fecha de presentación: las propuestas se recibirán como máximo hasta el 10 de diciembre de cada año.-

Lugar de presentación: Unidad de Coordinación de Programas de Innovación, dependiente de la Subsecretaría de la Gestión Pública. Torre Gubernamental II, 12 y 53, piso 11, de la ciudad de la Plata. El horario de atención será de 9 hs. a 16 hs.

Aquellos postulantes que por razones de distancia no puedan presentar los formularios personalmente, deberán enviarlos por correo postal.

Consultas: En forma telefónica a los siguientes teléfonos: 0221 4295572/4295664. El Manual Conceptual y Operativo está disponible en la página web de la Subsecretaría de la Gestión Pública: www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar.

- ***Evaluación***

Precalificación: la Subsecretaría de la Gestión Pública verificará la adecuación de las postulaciones, determinará su admisión y efectuará la precalificación. Para tal fin, podrá hacer uso de lo dispuesto en los puntos 8.1.1 y 8.1.2 del Manual Conceptual y Operativo. Las ideas precalificadas serán elevadas al Jurado Calificador.

En casos de presentaciones de documentación incompleta podrá determinar la no admisión de las mismas.

Jurado calificador: el jurado calificador estará integrado por cinco miembros de reconocida idoneidad y experiencia, externos a la Administración Pública Provincial, y serán designados por la Subsecretaría de la Gestión Pública. La elección de los mismos se hará entre los miembros del Consejo Académico del Instituto Provincial de la Administración Pública.

Calificación: el Jurado realizará las evaluaciones pertinentes a fin de establecer un orden de mérito de las ideas evaluadas, y determinar a partir de allí las que se hacen acreedoras a las distinciones previstas. El dictamen con la calificación final será elevado a la SSGP, como máximo el 15 de marzo de 2005.

En caso de que las ideas/proyectos presentadas no superen los puntajes mínimos establecidos en los criterios de evaluación, la SSGP podrá declarar desierto el premio. En el caso de paridad en el orden de méritos definitivo, la SSGP remitirá a la Comisión de Investigaciones Científicas las ideas seleccionadas a fin de que el citado organismo determine el orden de méritos final sobre el cual se distinguirá a los ganadores.

Comunicación: la SSGP comunicará a los referentes de las ideas/proyectos innovadoras seleccionadas el resultado del dictamen elevado por el Jurado Calificador.

- ***Distinciones***

Orden de mérito: la SSGP establecerá, por resolución, el orden de mérito de las ideas/proyectos innovadoras presentadas, a partir del dictamen elevado por el Jurado Calificador.

Se otorgarán las siguientes distinciones:

➤ **Primer Lugar**

Premio Provincial a la Innovación en la Gestión Pública. Medalla y diploma.

Dos (2) becas para el desarrollo de un proyecto en relación con la idea presentada. Las becas serán de pesos setecientos (\$ 700.-) mensuales cada una y por un lapso total de dos meses.

Un subsidio de pesos tres mil quinientos (\$ 3.500.-) para la implementación en el organismo destinatario.

Incorporación destacada de la idea y el proyecto en el Registro de Ideas y Experiencias Innovadoras de la Provincia de Buenos Aires.

Publicación destacada de la idea en la página web de la SSGP.

➤ **Segundo Lugar**

Dos (2) becas para el desarrollo de un proyecto en relación con la idea presentada. Las becas serán de pesos seiscientos (\$ 600.-) mensuales cada una y por un lapso total de dos meses.

Asistencia técnica para la implementación del proyecto, una vez que se encuentre formulado y evaluado su grado de factibilidad. Dicha asistencia técnica será financiada por la SSGP.

Incorporación de la idea y el proyecto en el Registro de Ideas y Experiencias Innovadoras de la Provincia de Buenos Aires.

Publicación destacada de la idea en la página web de la SSGP.

Todas las ideas que hayan obtenido una puntuación del sesenta por ciento (60 %) o más del máximo total asignado según los criterios de evaluación, se incorporarán al Registro de Ideas y Experiencias Innovadoras de la Provincia de Buenos Aires.

El **Premio Provincial a la Innovación en la Gestión Pública**, y las distinciones establecidas, serán entregadas por el Señor Gobernador de la Provincia de Buenos Aires en un evento que se convocará al efecto.

• **Observaciones finales.**

La SSGP resolverá todo asunto no contemplado en la presente convocatoria.

La participación en la convocatoria 2004 implica la aceptación de las presentes bases y condiciones, por parte de los participantes.

Bases y condiciones para la presentación de Experiencias innovadoras

• **Información General**

Temática: AGILIZACIÓN Y/O SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES

Descripción general: la temática toma en cuenta cualquier ámbito de la administración pública provincial, en el que se interactúa con los ciudadanos. Puede estar referida a procesos o procedimientos de tipo general, desarrollados por distintas áreas de una organización, por un área en particular o en forma interorganizacional.

Para tal fin, se considera **trámite** a “ *un proceso de trabajo en respuesta a una petición o requerimiento de un habitante, empresa u organismo que contiene una secuencia predeterminada de actividades estándar realizadas en un orden específico (no necesariamente secuencial) y que culmina con la entrega al solicitante del producto/servicio/información requerido, satisfaciendo sus especificaciones (tiempo y forma)*”.

Alcance: podrán presentarse aquellas experiencias, según definición del “Manual Conceptual y Operativo del Banco de ideas y experiencias innovadoras de la Provincia de Buenos Aires”.

Destinatarios: Organismos de la Administración Pública Provincial o Municipal, Organizaciones de la Sociedad Civil que participen en la formulación e implementación de políticas públicas provinciales.

Especificaciones de presentación: las presentaciones se realizarán completando el “Formulario de presentación de experiencias innovadoras”, **disponible en la página web y en el domicilio citado. Se harán dos copias en hoja tamaño A4, tipo de letra Arial, y en fuente 12 y una copia en soporte magnético.**

Fecha de presentación: las propuestas se recibirán como máximo hasta el 10 de diciembre de 2004.-

Lugar de presentación: Unidad de Coordinación de Programas de Innovación, dependiente de la Subsecretaría de la Gestión Pública. Torre Gubernamental II, 12 y 53, piso 11, de la ciudad de la Plata. El horario de atención será de 9 hs. a 16 hs..

Aquellos postulantes que por razones de distancia no puedan presentar los formularios personalmente, deberán enviarlos por correo postal o a través de sus organismos de origen.

Consultas: En forma telefónica a los siguientes teléfonos: 0221 4295572/4295664. El Manual Conceptual y Operativo están disponibles en la página web de la Subsecretaría de la Gestión Pública: www.gestionpublica.sg.qba.gov.ar.

• **Evaluación**

La Subsecretaría de la Gestión Pública verificará la adecuación de las postulaciones a las condiciones establecidas en la presente convocatoria.

En casos de presentaciones de documentación incompleta podrá determinar la no admisión de las mismas.

Jurado calificador: El jurado calificador estará integrado por cinco miembros de reconocida idoneidad y experiencia, externos a la Administración Pública Provincial, y serán designados por la Subsecretaría de la Gestión Pública. La elección de los mismos se hará entre los miembros del Consejo Académico del Instituto Provincial de la Administración Pública.

Calificación: El Jurado realizará las evaluaciones pertinentes a fin de establecer un orden de mérito de las experiencias evaluadas, y determinar a partir de allí las que se hacen acreedoras a las distinciones previstas. El dictamen con la calificación final será elevado a la SSGP, como máximo el 15 de Marzo de 2005.

En caso de que las experiencias presentadas no superen los puntajes mínimos establecidos en los criterios de evaluación, la SSGP podrá declarar desierto el premio.

En el caso de paridad en el orden de méritos definitivo, la SSGP remitirá a la Comisión de Investigaciones Científicas las experiencias seleccionadas a fin de que el citado organismo determine el orden de méritos final sobre el cual se distinguirá a los ganadores.

Comunicación: la SSGP comunicará a los referentes de las experiencias innovadoras seleccionadas el resultado del dictamen elevado por el Jurado Calificador.

- **Distinciones**

Orden de mérito: a partir del dictamen elevado por el Jurado Calificador la SSGP establecerá, por resolución, el orden de mérito de las experiencias innovadoras presentadas. Se otorgarán las siguientes distinciones:

- **Primer Lugar**

- **Premio Provincial a la Innovación en la Gestión Pública.** Medalla y mención de honor a la institución que presentó la experiencia.
- Entrega de siete mil pesos (\$ 7.000.-) en efectivo a los integrantes del equipo de trabajo que presenta la propuesta, por intermedio de su referente.
- Presentación de la experiencia por parte de los responsables en un seminario a realizar por el Instituto de la Administración Pública, ante funcionarios de la APP y público en general interesado en la temática. Dicha actividad será financiada por la SSGP.
- Incorporación destacada de la experiencia innovadora en el Registro de Ideas y Experiencias Innovadoras de la Provincia de Buenos Aires.
- Publicación destacada de la experiencia en la página web de la SSGP.
- Difusión de la experiencia en los medios que la SSGP estime pertinentes.

- **Segundo lugar**

- Entrega de dos mil pesos (\$ 2.000.-) en efectivo a los integrantes del equipo de trabajo que presenta la propuesta, por intermedio de su referente.
- Presentación de la experiencia por parte de los responsables en un seminario a realizar por el Instituto de la Administración Pública, ante funcionarios de la APP y público en general interesado en la temática. Dicha actividad será financiada por la SSGP.
- Incorporación de la experiencia innovadora en el Registro de Ideas y Experiencias Innovadoras de la Provincia de Buenos Aires.
- Publicación destacada de la experiencia en la página web de la SSGP.
- Difusión de la experiencia en los medios que la SSGP estime pertinentes.

Las experiencias seleccionadas que hayan obtenido una puntuación del sesenta por ciento (60 %) o más del máximo total asignado según los criterios de evaluación, se incorporarán al Registro de Ideas y Experiencias Innovadoras de la Provincia de Buenos Aires.

El **Premio Provincial a la Innovación en la Gestión Pública**, y las distinciones establecidas, serán entregadas por el Señor Gobernador de la Provincia de Buenos Aires en un evento que se convocará al efecto.

- **Observaciones finales.**

La SSGP resolverá todo asunto no contemplado en el presente anexo.

La participación en la convocatoria 2004 implica la aceptación las presentes bases y condiciones, por parte de los participantes.

No podrán participar las experiencias presentadas en el Banco de Proyecto Exitosos del año 2003.

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

Consideraciones generales

Cada una de las instancias de evaluación -pre-calificación de las ideas y calificación final de ideas y experiencias- implica la definición de criterios que orienten a los evaluadores (comité interno de evaluación y jurado calificador) y faciliten la medición y jerarquización / priorización de las postulaciones.

Los criterios se conforman por un conjunto de indicadores cuali-cuantitativos, integrados en una matriz y ponderados según su mayor o menor relevancia para que faciliten la toma de decisiones. Cada criterio contribuye a un resultado final, permitiendo jerarquizar las propuestas para ser acreedoras a los respectivos premios y reconocimientos.

Para cada una de las instancias de evaluación, se diseñaron tres matrices que resumen los principales criterios a tener en cuenta.

2.- c) PREMIO A LA GESTIÓN DE CALIDAD EN SALUD DEL GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Los Considerandos de la Resolución 933/2003 de creación del Premio a la Gestión de Calidad en Salud del G.C.A.B.A. contemplan que la inscripción se halla abierta a las unidades de presentación (UP) dependientes de esta Secretaría y a los establecimientos asistenciales del área a los efectores públicos, prestadores de servicios de salud con sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La Junta de Evaluación del Premio estuvo conformada con representantes de los siguientes Organismos: Organización Panamericana de la Salud. Fundación Avedes Donabedian. Programa Nacional de Garantía de Calidad en la Atención Médica (Ministerio de

Salud). Consejo Profesional de Ciencias Económicas. Integrantes del Cuerpo del Equipo del Premio Nacional de la Calidad.

Los objetivos del mismo son:

Consolidar organizaciones de salud capaces de aprender todo lo necesario para responder a las demandas de la comunidad, y al mismo tiempo dar cuenta de las restricciones impuestas por el contexto concreto en que se desenvuelven, requiere desarrollar nuevos modelos de gestión. A ello tienden las actividades de la Comisión Central de Gestión de Calidad, destinadas a facilitar y acompañar a los trabajadores de la salud en los procesos de transformación del modelo de gestión de los hospitales e institutos dependientes del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Generar las condiciones que permitan el efectivo ejercicio del derecho a la salud a todos los habitantes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, mediante el desarrollo de un sistema jurisdiccional de salud sustentado en los principios de equidad y solidaridad, precisa la impostergable tarea de fortalecer un sistema público de atención de salud, capaz de construir de manera dinámica y continua respuestas organizacionales adecuadas a las necesidades de la población.

Entendemos la calidad de atención como la provisión de servicios accesibles y equitativos, con un nivel profesional óptimo, que tiene en cuenta los recursos disponibles y logra la adhesión y satisfacción del usuario y del personal de salud a través de un proceso de planificación, evaluación y mejora.

La gestión de calidad aparece como la herramienta ineludible para satisfacer expectativas y necesidades de la comunidad.

Implementar la gestión de calidad en el Subsistema Estatal de Salud del G.C.B.A. es implantar una nueva cultura organizacional que frente a la diversidad de personas y sus realidades dé respuestas personalizadas, mejorando procesos y productos. Cambiar la cultura para que el cambio perdure.

El Premio a la Gestión de Calidad en Salud se crea en la jurisdicción de la Secretaría de Salud del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires como un premio que se propone impulsar la mejora de la gestión, promover la metodología de la calidad y reconocer el esfuerzo de los trabajadores de la salud para mejorar procesos y resultados.

Busca promover la emulación de los distintos grupos que trabajan en gestión de calidad dentro de los efectores del sistema de salud del G.C.B.A. Un premio de bases adecuadas para incluir el mayor número de participantes. Con la aspiración de extenderlo, en el futuro, a efectores no dependientes del G.C.B.A.

Oportunidad

El año 2002, tal vez sea recordado como una de las mayores crisis argentinas a todo nivel, económico, social, institucional, cultural. Atento la situación de emergencia sanitaria en todo el país, nuestro sistema de salud de la Ciudad de Buenos Aires, no es ajeno a la misma. Hoy nos encontramos en tiempos de crisis y ésta nos afecta a todos.

Estas circunstancias condicionan las tareas cotidianas, imponiendo las restricciones del contexto a todos los insumos y recursos utilizados para su desarrollo.

Es obligación del Estado garantizar que las consultas, las cirugías, las placas radiográficas, los estudios de laboratorio, las prestaciones de internación, las historias clínicas, el mantenimiento y funcionamiento de los centros de salud, hospitales, centros médicos barriales y todo lo relacionado con ello, continúen realizándose.

Es necesario pensar y repensar las actividades para continuar haciéndolas. Ya no podemos seguir haciendo lo mismo. Se impone adaptarse a la realidad y adoptar nuevas modalidades. El mayor o menor consenso de todos los actores institucionales sobre lo que tenemos que hacer, será determinante. Cuanto más o menos personas del equipo de salud participen en la adaptación de las formas de trabajar en el presente, mayores posibilidades de crear nuevas modalidades que se consoliden en el futuro. Adaptarse para subsistir no alcanza, hay que crear para tener futuro. Ni tan sólo esperar que la comunidad llegue a nuestras instituciones, aunque tengamos lo necesario, porque la accesibilidad está cuestionada por las restricciones del contexto, produciendo la desigualdad puertas afueras del sistema.

Esta crisis nos obliga a cambiar, por ello es que desde la gestión de calidad se refiere a ella como una oportunidad para mejorar lo que estamos haciendo. El **Premio a la Gestión de Calidad en Salud** tiende a promover y premiar estos cambios, cuando se realizan para superar esta crisis (mejora) y proyectarse como una nueva manera de hacer las cosas (continua).

CARACTERÍSTICAS GENERALES

Finalidad: Impulsar la mejora de la gestión, promover la metodología de la mejora continua y reconocer el esfuerzo de los efectores de salud para mejorar sus procesos y resultados.

Encuadre en el marco del Premio Nacional a la Calidad adaptado al campo de la salud.

Se crean categorías del premio, incorporando las redes como unidades de presentación.

Se define la unidad de presentación (UP) como: la unidad reconocida por la dirección del organismo al que pertenece. Debe abarcar mas de una actividad y garantizar la mejora de un proceso. En el caso de Centros de Salud o centros médicos barriales dependientes de un Área Programática, son considerados en forma independiente al Hospital, por su diferente localización física.

Las categorías de UP son:

Unidad Mínima de Presentación (UMP): puede ser un centro médico barrial un centro de salud, un servicio, un departamento, un programa o un grupo de trabajo. En el caso de hospitales (sin considerar su área programática), se puede presentar solo una UMP de un mínimo de 20 personas.

Red Intrainstitucional de Presentación (RIaP): incluye un conjunto de unidades o partes de ellas, articuladas para la mejora continua de un mismo efector (un hospital o dentro de un área programática). En el caso de hospitales (sin considerar su área programática), se puede presentar solo una RiaP y esta presentación es excluyente de la categoría UMP.

Red Interinstitucional de Presentación (RIeP): incluye un conjunto de unidades de distintos efectores articuladas para la mejora continua.

Ámbito de aplicación, efectores (1) de salud estatal dependientes del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Requisitos para presentarse al premio: la mejora de la documentación clínica y general. Este requisito es una condición necesaria pero no suficiente para presentarse al premio. Los que obtuvieran el Premio no podrán participar en años siguientes en la misma categoría, salvo la versión 2003 (primera), que no es excluyente para las siguientes.

La Comisión Central de Gestión de Calidad será el organizador y administrador del Premio, resolviendo aquellas cuestiones que surjan de la interpretación del mismo.

Mérito: serán así distinguidos los postulantes (UP) que cumplan con los estándares básicos y no hayan obtenido el Premio.

PREMIO

El Premio a la Gestión de Calidad en Salud se crea en el año 2003 en jurisdicción de la Secretaría de Salud del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, como un premio que se propone impulsar la mejora de la gestión, promover la metodología de la calidad y reconocer el esfuerzo de los trabajadores de la salud para mejorar procesos y resultados. Pueden presentarse al mismo los efectores de salud estatal dependientes del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, extendiéndose en el 2004 a otros establecimientos públicos de la ciudad que así lo soliciten.

Los aspectos singulares del premio de la Secretaria de Salud son las Categorías (Unidades Mínimas de Presentación y Redes Intrainstitucional e Interinstitucional); y el Mérito que es alcanzable a todos los que cumplan con el estándar. Se destaca especialmente el concepto de Redes, entendidas como vínculo de personas en la gestión de calidad.

Concepto tomado del glosario de las bases del premio.

RED: Es un conjunto heterogéneo de unidades que interactúan entre sí con la finalidad de brindar servicios. Las redes son conexiones entre personas vinculadas a la prestación de servicio y cercanas al usuario. Son flexibles, requieren aprendizaje para su construcción y adaptarse para sobrevivir a la realidad y a las necesidades de los usuarios.)

La adhesión voluntaria a la experiencia de gestión con el modelo del premio de más de 1700 trabajadores del ámbito de la Secretaria de Salud. Dentro de ellos 65% son profesionales (de ellos, 5% enfermeras) 12% técnicos, 10% operarios, voluntarios y planes de jefas de hogar y otros.

Los criterios de evaluación son:

1. **Enfoque en el usuario:** examina la prioridad e importancia dada a los usuarios, siendo el principio fundamental ofrecerle bienes o servicios que iguallen o superen el valor esperado.

2. **Liderazgo:** evalúa la participación directa del máximo nivel de la UP (Unidad de Presentación) y de quienes le reportan directamente, como responsables principales del proceso de mejora. También se analiza su visión y compromiso en el diseño de la calidad y en la práctica de los valores, principios y herramientas de la mejora continua.
3. **Desarrollo de personal:** analiza la forma, el alcance y la profundidad con que se organizan los esfuerzos para desarrollar, estimular y optimizar el potencial del personal para que participe y se involucre en el proceso de mejora continua.
4. **Planificación:** examina el proceso de planificación de la UP (Unidad de Presentación) y cómo se relaciona con los objetivos estratégicos de la unidad mayor donde está inserta.
5. **Mejora de procesos:** evalúa los mecanismos utilizados para la administración, el control y la mejora de los procesos.
6. **Resultados:** examina los indicadores numéricos y la evolución de los mismos en los productos y/o servicios generados. Se deben resumir los resultados atribuibles a la Gestión de Calidad donde se demuestre, con evidencias objetivas, cambios producidos luego de la mejora.

La evaluación es un proceso grupal con diversas etapas. Se utiliza una metodología pautada mediante la cual se construirá el consenso necesario entre los evaluadores asignados a cada organismo inscripto, para el logro de los resultados de evaluación.

Un equipo de jueces considerará los informes presentados y toda la información disponible y definirá quien será el ganador del Premio.

Las etapas del proceso son:

- Acto administrativo de aprobación.
- Selección de jueces y evaluadores.
- Definición y convocatoria a las UP de efectores.
- Cronograma definitivo de presentación.
- Trabajo de evaluación.
- Entrega de premio.

PREMIO 2003

Candidatos al Mérito y Premio:

Unidades Mínimas de Presentación (UMP): 10 candidatos. Año 2003

Organismo	Nombre de UMP
Hospital Alvear	Prog. de Mejora de la Calidad en Salud Mental. Experiencia desde un hosp. psiquiátrico.
Hospital Curie	Departamento de Radiaciones (Medicina Nuclear, Curiterapia, Radioterapia Externa)

Unidades Mínimas de Presentación (UMP): 10 candidatos. Año 2003

Organismo	Nombre de UMP
Hospital Durand	Servicios de Atención al Paciente
Hospital Fernández	Programa de Cirugía ambulatoria
IREP	Sistema de Atención al Paciente Ambulatorio
Hospital Muñiz	Unidad Micología
Hospital Pirovano	Atención de la Madre y el Niño
Hospital Ramos Mejía	Servicio de Endocrinología
Secretaría de Salud	Centro de Documentación en Salud (programa)
Secretaría de Salud	Programa de Inmunizaciones

Redes Intrainstitucionales (RiaP): 3 candidatos. Año 2003

Organismo	Nombre de UMP
Hospital Argerich	Consulta Externa Ambulatoria
Hospital Garrahan	Red de servicios de apoyo en relación al paciente internado en cuidados intermedios
Hospital Vélez Sarsfield	Programa de Cirugía ambulatoria

Redes Interinstitucionales (RieP): 2 candidatos. Año 2003

Organismo	Nombre de UMP
Secretaría de Salud - Dirección General de Redes	Red de Tuberculosis
Secretaría de Salud - Dirección General de Redes	Red de Pesquisa Neonatal

Adjudicación de Mérito y Premio:

Recibieron el Mérito a la Gestión de Calidad, en un acto realizado en el Aula Magna de Facultad de Medicina de la Universidad de Buenos Aires, los 15 candidatos que alcanzaron el estándar. Se otorgaron tres premios, uno por cada categoría . El premio consistió en una estatuilla diseñada para tal fin.

Categoría UMP:

Sistema de Atención al Paciente Ambulatorio - Instituto de Rehabilitación Psicosfísica.

Categoría RiaP:

Red de Servicios de Apoyo en relación al Paciente Internado - Hospital Garrahan.

Categoría RieP:

Red de Pesquisa Neonatal - Secretaría de Salud.

PREMIO 2004

Candidatos al Mérito y Premio:

El 7/12/2004, en un acto realizado en el salón dorado de la Legislatura de la Ciudad se otorgó el diploma de reconocimiento al mérito a 9 UP:

Unidades Mínimas de Presentación (UMP): 9 candidatos. Año 2004

Organismo	Nombre de UMP
Hospital Álvarez	Programa de mejora de la división Alimentación
Hospital Curie	Mejoras de terapia radiante
Hospital Durand	Servicio de atención al paciente
Dirección de Salud Mental	Asistencia domiciliaria psicológica
Hospital Pirovano	Programa nutricional de la madre y el niño
Hospital Piñero	Programa de atención y gestión de mejoras en el área materno infantil
Hospital Rocca	Mejoras implementadas en el departamento de Fonoaudiología
Hospital Santa Lucía	Mejoras de Laboratorio Clínico
Hospital Zubizarreta	Programa para la detección y manejo de los problemas de memoria en la tercera edad

Adjudicación de Mérito y Premio:

De ellos recibió el Premio a la Gestión de Calidad el Programa Nutricional de la Madre y el Niño- Hospital Pirovano. Los Jueces otorgaron además 2 menciones a las siguientes UP:

[Zubizarreta](#)

Programa para la detección y manejo de los problemas de memoria en la tercera edad.

[Piñero.](#)

Programa de atención y gestión de mejoras en el área materno infantil.

CONCLUSIONES

Las conclusiones surgen de la reflexión de los autores, articulando los productos del trabajo de la red, los resultados del desarrollo en las unidades de gestión del premio y las relaciones con el marco conceptual de la gestión de calidad.

- Se generó motivación intrínseca en todos los actores del sistema, en las unidades de presentación, en los integrantes de la Comisión Central de Gestión de Calidad y en jueces y evaluadores externos.
- Se constituyó capital social medido por el nivel de intercambios de saberes y haceres entre los integrantes de las UP.

- El modelo de gestión de calidad pautado del premio contribuye al aprendizaje organizacional. El premio es: un ordenador: armoniza idea y tareas de todos los días con una perspectiva, la de la mejora continua.
- un estímulo y una estación de llegada: ambos sirven para continuar con mas ímpetu y energía.
- En la trayectoria de esta experiencia se logró desarrollar evidencias objetivas de la centralidad del usuario, conocer su necesidades y requerimientos, dar a conocer sus derechos y estimular su participación.
- La propuesta del premio es reconocer el esfuerzo por mejorar la calidad, focalizando la gestión de calidad en áreas pequeñas (grietas) de los organismos y en la gestión cotidiana para luego extender la experiencia.

A modo de cierre destacamos la importancia de las grietas en la gestión de la calidad de los organismos de salud. Las grietas son una modalidad del quehacer que inician personas con proyectos de mejora en nuestras organizaciones.

Las grietas comienzan cuando un grupo de esas personas se juntan para analizar un proceso y realizar alguna mejora concreta que no está dentro de las actividades habituales, y ello es así porque de alguna manera su omisión es parte del actual estado imperfecto del sistema. Estas grietas se producen en donde el sistema es más permeable a los cambios, que generalmente coincide cuando “dejan hacer” junto a las tareas habituales, pero esto no implica que el camino sea fácil. Del conjunto de grietas, como actividades de la calidad, aprendemos, y arribamos a conclusiones y así estamos en condiciones de producir el primer salto de calidad, otras grietas, pensadas, conociendo los obstáculos del camino y cómo superarlos y con objetivos y metas alcanzables.

De todas estas experiencias se efectúan registros, documentos que avalan con datos los cambios producidos por ellas. Siempre es importante anotar todo lo que se hace, porque de allí surgen los fundamentos de lo que será en el futuro una norma (en nuestro caso es la institucionalización). Este es el segundo salto de calidad, la construcción de otro camino para la gestión, que por tener una normativa, se torna más previsible, con mecanismos para corregir sus desvíos. En este tipo de norma se expresa el grado de compromiso de la autoridad que la produce y en su cumplimiento el nivel de entendimiento de los actores. Y este último es el desafío, el de la mejora continua.

El modelo del Premio a la Gestión de Calidad requiere convicciones para su realización. Transitar este camino es una decisión personal y el combustible es la imaginación.

3. - PROGRAMA CARTA COMPROMISO CON EL CIUDADANO

INTRODUCCION

El PROGRAMA CARTA COMPROMISO CON EL CIUDADANO – PCCC - fue aplicado por primera vez en la Provincia de Mendoza en el período 1998 – 1999 y fue instaurado en el ámbito nacional por el Decreto 229/2000, posteriormente el Decreto 103/2001 lo incorporó al Plan Nacional de Modernización del Estado.

Este Plan se propuso, de manera gradual, implantar los nuevos instrumentos de gestión en todos los organismos de la Administración Nacional.

En las normas citadas se explicitan los objetivos de lograr una mayor receptividad y mejor respuesta del Estado a las necesidades y prioridades de los ciudadanos frente a la prestación de los servicios a cargo de éste. Se procura la mejora de la calidad de los mismos y se reafirman los derechos de los que goza el ciudadano frente a la Administración Pública Nacional. Se reconocen los siguientes derechos como principios rectores: igualdad, imparcialidad, participación, calidad, transparencia y derecho a la información.

En el Plan Nacional de Modernización del Estado (2001), el PCCC se ubica entre las transformaciones institucionales, ya que define un marco para la relación entre los organismos públicos y los ciudadanos, hace explícitos los derechos que los asisten y publica estándares que permiten medir y controlar las prestaciones de cada organismo.

Los ciudadanos tienen derecho a ser escuchados e informados en lenguaje simple y a recibir respuesta y/o compensación cuando presentan una queja o reclamo. Si los organismos públicos comunican qué es lo que la ciudadanía puede razonablemente esperar del servicio que brindan, estos derechos se potencian, se hacen efectivos y se asume un compromiso.

El documento que se difunde como Carta Compromiso contiene la descripción de los servicios ofrecidos por el organismo; los derechos y obligaciones de los destinatarios y

usuarios de los servicios; los estándares de calidad de los servicios; propuestas de mejora; mecanismos de participación y sistema de quejas y sugerencias.

Al día 9 de noviembre de 2005, los siguientes organismos han participado del PCCC y han difundido su Carta Compromiso:

- Administración de Programas Especiales
- Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT)
- Administración Nacional de Seguridad Social (ANSES)
- Biblioteca Nacional
- Biblioteca Nacional de Maestros (BNM)
- Dirección de Promoción de Métodos Participativos de Justicia
- Dirección Nacional de los Registros Nacionales de la Propiedad del Automotor y de Créditos Prendarios (DNRPA).
- Dirección Nacional de Migraciones
- Dirección Nacional del Registro de la Propiedad Automotor (DNRPI)
- Ente Nacional Regulador de la Electricidad (ENRE)
- Inspección General de Justicia
- Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI)
- Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)
- Museos dependientes de la Secretaría de Cultura y Medios de Comunicación de la Nación.
- Organismo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos (ORSNA).
- Prefectura Naval Argentina.
- Programa Federal de Salud (PROFE-Salud)
- Registro Nacional de Armas (RENAR)
- Registro Nacional de las Personas (RENAPER)
- Secretaría de Deportes de la Nación
- Secretaría de Derechos Humanos
- Secretaría de Turismo de la Nación (SECTUR)
- Servicio de Conciliación Laboral Obligatoria (SECLO)
- Servicio Geológico Minero Argentino (SEGEMAR).

- Sistema Argentino de Informática Jurídica (SAIJ)
- Subsecretaría de Defensa del Consumidor
- Superintendencia de Riesgos de Trabajo (SRT)
- Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN)
- Superintendencia de Servicios de Salud (SSSALUD)

Los entes reguladores sumados al Programa, desarrollaron los textos de las cartas pero no firmaron sus compromisos por motivos de oportunidad:

- Comisión Nacional de Comunicaciones - CNC
- Ente Nacional Regulador de la Electricidad - ENRE
- Ente Nacional Regulador del Gas - ENARGAS
- Comisión Nacional de Regulación Transporte – CNRT
- Ente Tripartito de Obras y Servicios Sanitarios – ETOSS

Con la asistencia técnica del equipo de la Secretaría de la Función Pública (actual Subsecretaría de la Gestión Pública) se implementa el Programa según las condiciones establecidas en convenios de adhesión.

Se realiza la sensibilización y capacitación con la finalidad de favorecer la participación, asegurar el compromiso y facilitar la comprensión de los componentes que son necesarios para el diseño y ejecución del programa. Se forman coordinadores, funcionarios de alta gerencia y agentes públicos como facilitadores seleccionados en cada organismo.

Se brindan talleres de transferencia de know - how destinados a los facilitadores y grupos más reducidos de facilitadores participan de los talleres de: determinación de estándares de calidad en la prestación de servicios públicos; sistemas de atención al público; sistemas de quejas y reclamos; seguimiento del desempeño de las distintas unidades organizativas mejorando la relación entre empleados y usuarios; medición de la satisfacción de los ciudadanos con respecto a los servicios públicos. En algunos casos, se dictan actividades al personal de atención de público.

Se trabaja en la detección de expectativas de usuarios y destinatarios de servicios, a partir de información emanada de encuestas de satisfacción y opinión o libros de sugerencias

y comentarios. Se definen los atributos de calidad más apreciados, desde la óptica del cliente – ciudadano, para cada servicio ofrecido.

Se elaboran los componentes de las Cartas y se realiza el relevamiento del sistema de información, derechos y deberes del público y la normativa aplicable.

La asistencia técnica permite consensuar un sistema de quejas con diversas instancias.

Los facilitadores y coordinadores del organismo tienen una responsabilidad principal en la redacción de los documentos de Carta Compromiso con el Ciudadano correspondientes a cada jurisdicción vinculadas estrechamente a los servicios prestados.

Los primeros borradores de Carta Compromiso se examinan en la Subsecretaría de la Gestión Pública. Se definen pautas para la presentación de los textos con las condiciones mínimas que deben reunir: nota introductoria, metas y objetivos estratégicos del sector, descripción de servicios específicos, definición de estándares, descripción del sistema de quejas y reclamos. Existen modelos propios de redacción destinados a limitar la extensión del texto y facilitar su lectura mediante la presentación en forma de trípticos, a ser entregados en los lugares de atención de público.

Una vez cumplidas todas las etapas de implementación se difunde el texto de las Cartas a la ciudadanía a partir de actos con la presencia de las máximas autoridades de los organismos asistidos y de la Subsecretaría de la Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros.

Se realiza la difusión de las Cartas Compromiso a través de folletería con los contenidos más destacados de las Cartas. La página web de Gestión Pública incluyó los textos de las Cartas en <http://www.sgp.gov.ar/CartaCom/index.htm>

A partir de la difusión de los compromisos, se diseña el sistema de monitoreo. Se ponen en marcha los sistemas de información diseñados para el monitoreo del cumplimiento de los compromisos / estándares fijados y de los sistemas de seguimiento, control y evaluación de las actividades y resultados de los compromisos de mejora para los componentes del Programa.

Para realizar las actividades de monitoreo se desarrollan planillas que permiten organizar la información, guiar el desarrollo del trabajo y realizar un seguimiento sistemático de los resultados obtenidos por parte de los responsables del monitoreo interno y externo.

Directores y equipos de trabajo proceden a elaborar la medición que sirve de insumo para este período. Dada la escasa cultura para medir que suele encontrarse en estas organizaciones, la participación del equipo de asistencia es importante para motorizar el proceso. La metodología implica una tarea previa de sensibilización, capacitación destinada a la producción de información. A través de visitas se analiza la veracidad y calidad de la información suministrada.

A partir de la información obtenida se elabora el informe trimestral, en forma consensuada, y se realizan mediante la evaluación diagnóstica las observaciones relacionadas con los problemas detectados, elaborándose pasos a seguir para corregir las desviaciones existentes. Asimismo, los aspectos sustanciales a ser fortalecidos se comunican a la alta dirección del organismo para que desarrolle las mejoras necesarias para alcanzar las metas previstas.

Estos monitoreos se realizan trimestralmente y anualmente se presenta un Informe de Avance, que contiene el análisis de la evaluación de desempeño efectivo del servicio, contrastándolos con los compromisos asumidos. Este monitoreo evalúa los compromisos / estándares fijados y el cumplimiento de las actividades y resultados de los planes de mejora establecidos en las Cartas.

Los informes parciales de monitoreo también explicitan las justificaciones a los desvíos o posibles incumplimientos que pudieran presentarse y las propuestas y alternativas para superar las dificultades encontradas en el período en consideración.

La evaluación existente consiste en el seguimiento periódico de los estándares incluidos en el texto de la Carta Compromiso que los organismos presentaron a la ciudadanía.

El seguimiento se vale de planillas que organizan la información, guían el trabajo y monitorean sistemáticamente los resultados obtenidos. Los equipos de la SGP asisten a los organismos y controlan la veracidad y calidad de la información producida.

Como resultado de estas actividades, se elaboran informes trimestrales y la evaluación diagnóstica con los pasos a seguir para corregir las desviaciones existentes y los aspectos sustanciales a ser fortalecidos.

Al finalizar el período anual, se realiza en forma consensuada el informe final de avance (Decreto 229/00) y la evaluación final del cumplimiento de los estándares y compromisos asumidos.

A partir de los informes anuales, se procede a una calificación de los organismos basada en el nivel de cumplimiento de estándares y compromisos, grado de desarrollo de los componentes y la calidad del monitoreo. Esta calificación surge de una ponderación cuantitativa que asigna, a través de la aplicación de coeficientes, importancia relativa a los distintos resultados alcanzados. Por último, las calificaciones finales son contrastadas con escalas de valoración numéricas que permiten la posterior comparación entre organismos y su premiación.

1. Ámbito de aplicación:

El Programa Carta Compromiso con el Ciudadano tiene como ámbito de aplicación los organismos comprendidos en el Art 8 de la Ley 24.156 de Administración Financiera (Art 6 Decreto 229/00). Sin perjuicio de ello los entes reguladores de servicios públicos concesionados o prestados por terceros pueden acordar con las prestadoras la adhesión de las mismas al Programa (Art 8 Decreto 229/00) y las provincias, municipios y ciudad autónoma de Buenos Aires pueden adherir al Programa firmando los correspondientes convenios (Art 7 Decreto 229/00).

2. Objeto:

El Programa Carta Compromiso con el Ciudadano tiene por objeto la instrumentación de compromisos de servicio por parte de los organismos públicos prestadores directos, donde se transparenten las condiciones y modalidades operativas de las prestaciones y los derechos que en relación a éstas, le asisten al ciudadano (Art 2 Decreto 229/00).

A los efectos del Programa se consideran servicios a las prestaciones que el Estado brinda , por sí o por terceros a los particulares a fines de satisfacer sus necesidades en virtud de las responsabilidades y competencias que le son propias (Art 9 Decreto 229/00).La

definición coincide, básicamente, con la que la doctrina en el Derecho Administrativo brinda sobre servicio público.

3. Principios rectores:

El Programa Carta Compromiso con el Ciudadano se vértebra en base a principios rectores , algunos de los cuales hacen a la naturaleza misma del servicio público:

a) Igualdad: se refiere al acceso y a las reglas que rigen las relaciones entre los usuarios y los prestadores de los servicios, que deben ser iguales y no contener discriminaciones.

b) Imparcialidad: en lo relativo a las normas regulatorias de las condiciones generales y específicas de la prestación de los servicios públicos y al comportamiento concreto hacia los particulares.

c) Continuidad: que es una característica propia de la noción servicio público, entendida como la no interrupción del mismo.

d) Participación: alude a la participación de usuarios y beneficiarios de los servicios públicos, en orden a obtener su correcta prestación.

e) Derecho a la información: para usuarios y beneficiarios, en las condiciones que establezca la normativa vigente.

f) Calidad: este principio rector inscribe al Programa en el marco más amplio de la gestión de calidad o gestión por resultados. El principio debe ser desarrollado gradualmente por las organizaciones.

g) Transparencia: los organismos comprendidos deben dar a publicidad su gestión, y lo que se puede razonablemente esperar en cada caso, brindando así al ciudadano la posibilidad de controlar la eficaz y eficiente asignación de los recursos humanos, económicos y financieros con que cuentan. (Art 4 Decreto 229/00).

4. El documento Carta Compromiso con el Ciudadano:

En base a estos principios rectores, los organismos deben elaborar sus propias Cartas Compromiso.

La Carta Compromiso con el Ciudadano es un documento en el que el organismo informa los servicios que presta, se compromete a prestarlos con determinados niveles o estándares de calidad y explica al usuario sus derechos y obligaciones en torno a tales servicios y los mecanismos de participación y de presentación de quejas y sugerencias que tiene a su disposición.

5. Los componentes de la Carta Compromiso con el Ciudadano:

La implementación y firma de la Carta Compromiso con el Ciudadano implica el desarrollo, por parte de los organismos, de cuatro (4) componentes principales:

Estándares de calidad de los servicios: este componente establece y da a conocer los los niveles de los servicios que los ciudadanos pueden razonablemente esperar.

Para fijar los estándares de calidad de los servicios la organización previamente debe haber identificado los atributos de calidad que deben poseer cada uno de los servicios de acuerdo a las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

La fijación de los estándares de calidad va de la mano de la construcción de indicadores concretos que permitan medir el cumplimiento de aquellos.

b) Sistemas de información al ciudadano: a través de los medios de información disponibles, la organización debe dar a conocer los servicios que presta, las formas de acceder a ellos, los niveles y estándares de los mismos y los derechos y obligaciones de los usuarios y las formas de su participación.

c) Modalidades de consulta y participación de los ciudadanos: el desarrollo del Programa exige, como mínimo: la opinión de los ciudadanos en la definición de los atributos de calidad de cada servicio, sobre los problemas que surgen durante su prestación (a través del sistema de quejas y sugerencias) y sobre los resultados de los servicios (a través de las encuestas de expectativas y de satisfacción).

d) Monitoreo y evaluación de las actividades y resultados: el monitoreo y la evaluación deben permitir la realización de los ajustes necesarios para que puedan cumplirse los estándares de prestación de los servicios que se han comprometido o, en su caso, corregirse estos últimos y, en lo posible, la formulación de proyectos para la mejora de tales estándares en el período siguiente.

El monitoreo y la evaluación deben servir para la toma de decisiones de mejora por parte de la Alta Dirección del organismo.

6. Modalidad de implementación del Programa

a) Las condiciones de implementación del Programa en cada organismo se plasman en los convenios de adhesión que el mismo suscribe con la Subsecretaría de la Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros.

La primer medida operativa del organismo respectivo es la designación de un Responsable Político Técnico que lo representará en sus relaciones con la Subsecretaría de la Gestión Pública y oficiará de nexo con la misma en las cuestiones atinentes a la implementación de la Carta Compromiso.

b) Las tareas de implementación de la Carta Compromiso se inician mediante la sensibilización del personal del organismo para favorecer su participación en el proceso, asegurar su compromiso y facilitar su comprensión de los distintos componentes del Programa.

Paralelamente, la Subsecretaría de la Gestión Pública brinda actividades de capacitación a los facilitadores, que son agentes que provienen de cada una de las áreas del organismo, o al menos de las más relevantes a los efectos de la Carta Compromiso, que son designados para recoger las opiniones e inquietudes del resto del personal relacionadas con la misma y para hacer los primeros trabajos de formulación del documento.

Estas actividades de capacitación se desarrollan, sustancialmente, en forma de talleres de transferencia del “know how” y con los siguientes contenidos: determinación de los estándares de calidad en los servicios esenciales que presta el organismo, sistemas de atención al público, sistema de quejas y sugerencias, seguimiento del desempeño de las distintas unidades organizativas mejorando la relación entre los empleados y los usuarios, medición de la satisfacción de los usuarios con respecto a los servicios del organismo. En algunos casos, se dictan actividades al personal de atención al público.

c) Luego se entra en la elaboración de la Carta Compromiso. Se identifican los servicios esenciales que presta el organismo y se detectan los atributos de calidad más apreciados desde la óptica del ciudadano usuario en cada uno de tales servicios. Para ello se recurre a las encuestas de expectativas y/o de satisfacción de usuarios y destinatarios de los

servicios, a los libros de sugerencias y/o comentarios del público, que obran en los registros del organismo.

Seguidamente se redactan los contenidos de los componentes de la Carta Compromiso (estándares de servicios esenciales, sistemas de información, sistemas de consulta y participación, sistemas de monitoreo y evaluación), los derechos y obligaciones del usuario y la normativa aplicable.

Los borradores de la Carta Compromiso se envían a la Subsecretaría de la Gestión Pública para su examen. Los textos deben reunir contenidos mínimos: nota introductoria, metas y objetivos estratégicos del sector, descripción de los servicios esenciales, definición de estándares e indicadores, descripción de los mecanismos de participación, entre ellos del sistema de quejas y sugerencias.

Al mismo tiempo en el organismo se redactan trípticos que, limitando la extensión del documento de la Carta Compromiso, hacen más rápida la lectura del usuario. Tales trípticos son entregados, una vez firmada la Carta, en los lugares de atención al público del respectivo organismo.

d) Una vez cumplidas las etapas de implementación, el texto de la Carta Compromiso se difunde a la ciudadanía en acto que cuenta con la presencia de las máximas autoridades del organismo firmante y de la Subsecretaría de la Gestión Pública. Asimismo, se amplía la difusión de la Carta a través de la página web de la Subsecretaría (<http://www.sgp.gov.ar>) y, si ya la posee, de la propia del organismo adherente.

d) Con la firma de la Carta se inicia la etapa de ejecución de la misma y, junto a ella, el monitoreo de su cumplimiento. A tal fin se ponen en marcha los mecanismos de información para el monitoreo del cumplimiento de los estándares y compromisos asumidos.

Para desarrollar el monitoreo se confeccionan planillas que permiten organizar la información, guiar el desarrollo del trabajo y realizar un seguimiento sistemático de los resultados obtenidos. Esta tarea es llevada a cabo por el organismo respectivo. Como a veces la cultura de la medición no está lo suficientemente afianzada, el equipo de consultores del Programa participa para motorizar el proceso. Además, tal equipo efectúa tareas de sensibilización y capacitación para la producción de la necesaria información de

monitoreo y realiza visitas para asegurar la veracidad y calidad de la información suministrada.

A partir de la información de monitoreo el organismo elabora informes trimestrales con evaluación diagnóstica de los problemas detectados y de los pasos a seguir para corregir los desvíos con la eventual justificación de los mismos.

Al final del período anual el organismo, en forma consensuada con la Subsecretaría de la Gestión Pública, elabora el informe final de avance y la evaluación del cumplimiento de los estándares y compromisos de mejora.

En base a los informes anuales se procede a una calificación de los organismos de acuerdo al nivel de cumplimiento de estándares y compromisos de mejora, al grado de desarrollo de los componentes, y a la calidad del monitoreo. Esta calificación surge de una ponderación cuantitativa que asigna, a través de la aplicación de coeficientes, importancia relativa a los distintos resultados alcanzados. Por último, las calificaciones finales son contrastadas con escalas de valoración numérica que permiten la posterior comparación entre organismos y su premiación.

4-PROGRAMAS Y ACCIONES PARA LA GESTION DE CALIDAD A PARTIR DE LA LEY DE ADMINISTRACION FINANCIERA Y DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DEL SECTOR PUBLICO NACIONAL.

INTRODUCCION

Este capítulo tiene por objeto analizar programas y acciones para la gestión de calidad que atraviesan o atravesaron la Administración Pública Nacional a partir de leyes y decretos sancionados en los últimos doce (12) años.

Se hará referencia a la ley de administración financiera y de los sistemas de control del sector público nacional (Ley 24.156), abordándose los temas relativos al sistema de control interno y sus instrumentos (planes de organización, reglamentos y manuales de procedimiento) y a las auditorías de gestión.

Luego se hará referencia al modelo de gestión por resultados a partir de la ley 25.512 de Solvencia Fiscal y Calidad del Gasto Público y del Decreto n° 103/01 ("Plan de Modernización" de la Administración Pública Nacional) abordándose los temas relativos a los

acuerdos programa, el programa de evaluación de la calidad del gasto y el planeamiento estratégico.

Las experiencias tuvieron suerte diversa. En tanto el primer grupo tuvo permanencia en el tiempo, las medidas relacionadas con el modelo de gestión por resultados se frustraron al compás de la inédita crisis socio-económica y político-institucional de 2001-2002. No obstante, en este segundo caso, ciertas acciones siguieron ejecutándose y elementos teóricos del modelo pueden ser retomados, y en su caso, reformulados, en el futuro inmediato.

LA LEY DE ADMINISTRACION FINANCIERA Y DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DEL SECTOR PUBLICO NACIONAL (LEY 24.156)

1. El sistema de control interno.

La ley 24.156, denominada de administración financiera y de los sistemas de control del sector público nacional fue sancionada en el año 1993.

En lo atinente a la administración financiera, la ley integró las informaciones de los sistemas presupuestario, de tesorería, de contabilidad y de crédito que hasta ese momento funcionaban autónomamente.

En cuanto al control, la norma legal produjo un cambio en la situación preexistente, pasando de un contralor sobre los aspectos económico, contable y de legalidad, a un control que definía como integral, abarcativo de la totalidad de la gestión y orientado a velar por los principios de eficacia, economía y eficiencia.

La ley 24.156 eliminó el control previo y, en cuanto al concomitante, lo depositó directamente en los administradores, responsabilizándolos por la ejecución de los gastos y de los actos, hechos y omisiones que no se ajustaran a las disposiciones vigentes o a los mencionados principios de economía, eficacia y eficiencia.

Esta retirada de los organismos de control del Estado de los controles previo y concomitante apuntaba a mantener alejado al controlador de las decisiones adoptadas por el gestor y a vigorizar el ejercicio de la responsabilidad por parte de este último (1)

Para asegurar la efectiva vigencia de esta responsabilidad la ley 24.156 creó un sistema de control interno que aspiraba a ser confiable y basado en métodos y procedimientos de indiscutible o probada calidad técnica.

La ley 24.156 destacó a la autoridad superior de cada organismo como la responsable directa del diseño y el mantenimiento del sistema de control interno, sin perjuicio de la relación de tal autoridad con la Unidad de Auditoría Interna (UAI) del organismo y la Sindicatura General de la Nación (SIGEN)ⁱⁱ

El control interno es un proceso diseñado y ejecutado por el mismo organismo con el objeto de lograr: a) la eficacia y la eficiencia de las operaciones, b) la confiabilidad de la información financiera y c) el cumplimiento de las leyes, los reglamentos y las políticas.ⁱⁱⁱ

El control interno no es un fin en sí mismo sino un proceso que apunta a dar un grado de seguridad razonable para el logro de una gestión adecuada.

A su vez, el control interno puede ser visto como un subsistema que interactúa con los restantes subsistemas que integran el sistema de administración financiera (presupuesto, crédito público, tesorería, contabilidad gubernamental y control externo).

La noción sistémica no sólo permite ver a los elementos de los subsistemas en interacción constante, sino también – en tanto partes de un sistema “abierto”- en relación constante con el contexto en el que se desenvuelven, con aptitud para transformar los medios de que disponen en nuevos productos (bienes, servicios) que satisfagan necesidades.

2. Plan de Organización ,Reglamentos y Manuales de Procedimiento en el control interno.

El Art 101 de la Ley 24.156 al consagrar la responsabilidad de la autoridad superior de cada jurisdicción o entidad del Poder Ejecutivo Nacional en el mantenimiento de un adecuado sistema de control interno le encarga a aquella que elabore el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimiento , como instrumentos idóneos para el ejercicio del control previo y posterior.

Si bien el Decreto reglamentario (253/93) había otorgado un plazo de noventa (90) días, contados a partir de la publicación de esta norma, para la aprobación de los planes de organización, los reglamentos y los manuales de procedimiento, en la práctica tales documentos se elaboraron a medida que la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) los exigía en auditorías de los sistemas de control interno.

a) Los planes de organización determinan la distribución de cargos y responsabilidades de cada agente, directivo o nivel de conducción intermedia, de modo que exista una clara definición de misiones y funciones. Esta división de tareas es la que ayuda a instituir el control por oposición de intereses.

Este control se logra por cuanto cada operador, por su propio interés, se cerciora de que en los pasos precedentes a su propia intervención, se hayan seguido los criterios establecidos por las normas en vigor.

b) Los Reglamentos, por su parte, establecen las políticas y criterios fundamentales de la jurisdicción o ente y fija los límites de acción de cada sector de la organización.

c) Por último, los Manuales de Procedimiento contienen los pasos a cumplir por los diferentes sectores en forma pormenorizada y adecuada a fin de que los operadores puedan tener una guía eficaz para actuar.

Precisamente, por la índole eminentemente técnico-administrativa de los manuales, las jurisdicciones y entes requieren la asistencia de la Subsecretaría de la Gestión Pública para su elaboración. Ella dicta cursos de capacitación para la formulación de estos documentos, coordina el proceso respectivo y asiste en su ulterior actualización. Los proyectos de manuales una vez terminados, son girados a la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) para recabar sus posibles observaciones y luego, la autoridad superior del organismo los aprueba a fin de ponerlos en vigor.

La asistencia de la Subsecretaría de la Gestión Pública no es obligatoria. Le corresponde a la jurisdicción o ente respectivo determinar la necesidad y modalidad de la asistencia técnica. Por ello en ciertos casos se han contratado consultoras para que lleven a cabo esta tarea.

La experiencia recogida desde la Subsecretaría de la Gestión Pública en la mencionada asistencia permite establecer que los Manuales de Procedimiento, a la par de constituir una guía eficaz para la acción diaria, en su proceso de elaboración cumplen estas funciones.

a) Tienden a la mejora de los procesos al permitir el análisis de las prácticas que se vienen llevando a cabo en la respectiva jurisdicción o ente.

b) El mismo trabajo de su elaboración implica, concomitantemente, la capacitación de funcionarios y agentes en los respectivos procesos.

c) Estandarizan las operaciones, dando uniforme tratamiento a cada una de ellas.

d) Propenden a la depuración y efectivo conocimiento , por parte de los operadores, de la normativa vigente. Asimismo, unifican distintos criterios de interpretación en la aplicación de la normativa.

e) Le dan la posibilidad a la autoridad superior y a todos los operadores , de efectuar un control del proceso “a priori” ya que las acciones y omisiones quedan automáticamente contrastadas con los procedimientos sancionados de antemanoiv

3. Las auditorías de gestión.

El Art 103 de la Ley 24.156 dice que el modelo de control que aplique la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) debe ser integral e integrado, abarcar los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, normativos y de gestión y la evaluación de programas, proyectos y operaciones y estar fundado en criterios de eficacia, economía y eficiencia.

La primera parte de este artículo alude al relevamiento de todas las operaciones- aunque no necesariamente de todos los casos- de todas las áreas de la organización (control integral) y a la interacción del sistema de control interno con los otros que integran el sistema de administración financiera (control integrado).

La segunda parte el artículo 103 de la ley 24.156 enlaza los distintos aspectos del control con la evaluación de la gestión.

La Sindicatura General de la Nación (SIGEN) trata sobre esta temática en sus “Normas de Auditoría Interna Gubernamental” (Resolución SIGEN n° 152) refiriéndose a las auditorías de gestión.

En tales “Normas” se explica que el pensamiento tradicional en materia de gestión pública identificaba las actividades con sus objetivos, insumos y productos. Dado que los recursos son limitados, la auditoría de gestión tiene como finalidad proporcionar una base para una mejor asignación y manejo de los mismos, propendiendo a su más racional administración.

Las “Normas” definen a la auditoría de gestión como aquella que tiene por objeto el examen sistemático de los comportamientos sustantivos (relacionados con la eficacia, economía y eficiencia) de las operaciones del conjunto de una organización, o de una función, programa, proceso o segmento de la actividad pública. Su alcance incluye también el análisis de la calidad de los bienes y servicios producidos y la satisfacción del ciudadano, así como la forma en que se cumplieron los distintos tipos de responsabilidades.

La auditoría de gestión , a través de pruebas del cumplimiento de los controles (muestreo) tiene el propósito de responder a cuestiones tales como:

a) Si los objetivos y las metas fijadas han sido logrados en forma económica y eficiente.

b) Si se están llevando a cabo exclusivamente aquellos programas o actividades legalmente autorizados

c) Si se están llevando a cabo evaluaciones válidas y competentes en los niveles apropiados acerca del impacto o efecto logrado por los programas y las actividades.

d) Si los organismos controlan y evalúan la calidad de los servicios que prestan o de los bienes que producen, así como el grado de satisfacción de los usuarios y el impacto de su gestión.

e) Si los recursos se adquieren, protegen y emplean de manera económica y eficiente.

Las “Normas” indican que la auditoría de gestión evalúa la eficacia, economía y eficiencia.

1) Evaluación de la eficacia: se trata del principal aspecto a evaluar ya que se valora el grado en que el organismo está cumpliendo con sus fines y metas establecidas.

Se debe verificar: a) Que las autoridades del organismo controlen y evalúen razonablemente la calidad de los bienes que prestan o bienes que proporcionan así como el grado de satisfacción de sus usuarios, b) Que se emitan informes relativos a la eficacia (válidos y confiables) que son canalizados apropiadamente a los centros decisorios, c) Que el organismo ha cumplido con las normas aplicables y que no se han advertido irregularidades.

2) Evaluación de la economía: se evalúa si el organismo tuvo a su disposición los recursos necesarios (materiales, financieros, tecnológicos, humanos) conforme a lo programado, cuando fueron necesarios y al menor costo posible.

Se debe verificar: a) Si se aplicaron políticas y prácticas idóneas para la adquisición de los insumos, b) Si se protegieron y conservaron adecuadamente los recursos, c) Si se emitieron informes válidos y confiables relativos a la economía de los mismos y que los informes fueron apropiadamente canalizados a los centros decisorios, d) Si no existieron procedimientos o prácticas irregulares.

3) Evaluación de la eficiencia: se evalúa la optimización del uso de los recursos para la consecución de los resultados. Se considera que una operación es eficiente cuando logra una mayor calidad en el servicio o en el producto con la misma cantidad de insumos o cuando con el menor insumo se obtiene la misma calidad del bien producido o servicio prestado (maximización de la calidad o minimización del gasto).

Se debe verificar: a) Si no existen programas o actividades o se realizan esfuerzos o trabajos que se interfieran o se dupliquen, b) Si se utilizaron procedimientos administrativos eficientes, c) Si existen unidades, funciones o tareas inapropiadas u obsoletas, d) Si existen equipos, instalaciones, bienes, personal en exceso o en defecto y el grado de eficiencia o idoneidad según el caso, e) Si no existen impedimentos o trabas por falta de coordinación con otros segmentos del organismo o con entes ajenos al mismo, f) Si la entidad consideró alternativas para el logro de las metas previstas a un menor costo.

EL MODELO DE GESTION POR RESULTADOS. LEY 25.512 (SOLVENCIA FISCAL Y CALIDAD DEL GASTO PUBLICO) DECRETO N° 103/01 (PLAN DE MODERNIZACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA NACIONAL).

1. La ley 25.512 de Solvencia Fiscal y Calidad del Gasto Público.

La ley 25.512 del 25/8/99 estableció diversas medidas a las cuales los poderes del Estado Nacional debían ajustarse en la administración de los recursos públicos.

Esas medidas podían dividirse en dos (2) grandes grupos: las relativas a la elaboración del Presupuesto General de la Administración Pública y las relativas a la eficiencia y calidad en la gestión pública.

En el segundo grupo, a su vez, se contemplaban: a) los acuerdos-programas, b) el programa de evaluación de la calidad del gasto, c) la información pública y de libre acceso, que son las medidas que más interesan a los fines de este trabajo.

a) Los acuerdos programas podían celebrarse entre la Jefatura de Gabinete de Ministros y las unidades ejecutoras del presupuesto para dotarlas de mayor eficacia, eficiencia y calidad en la gestión. Importaban un compromiso de las unidades ejecutoras en el cumplimiento de políticas, objetivos y metas debidamente cuantificados, con una asignación de gasto para cada uno de los años de vigencia del acuerdo programa respectivo (Art 5 inc c Ley 25.512).

b) El programa de evaluación de la calidad del gasto tenía como finalidades declaradas la elevación de la calidad de los servicios a cargo del Estado mediante la comparación sistemática de los costos con los resultados, la mejora en el desempeño gerencial de los funcionarios y el aumento en la eficiencia de los organismos públicos optimizando la utilización de los recursos humanos en las distintas áreas del Estado. Tal programa se localizaba en la Jefatura de Gabinete de Ministros con la participación de la Secretaría de Hacienda (Art 5º inc d Ley 25.512).

c) En cuanto a la información pública y de libre acceso, se establecía que cualquier institución o persona interesada podía acceder a la documentación de carácter físico o financiero de la Administración Pública Nacional relacionada, entre otros aspectos, con los relativos a los estados de ejecución de los presupuestos de gastos y cálculo de recursos, información sobre contrataciones, patrimonial, etc. Especial mención, por constituir una medida que se inscribía en el proceso de reforma del Estado merecía la información pública y de libre acceso a la ejecución de los programas clasificados en la finalidad de Servicios Sociales en el presupuesto, a fin de que la comunidad pudiera efectuar su control (Art 8 Ley 25.512).

La administración entrante el 10 de diciembre de 1999 manifestó, al menos inicialmente, voluntad para implementar las medidas referidas a la celebración de los Acuerdos Programas y a la ejecución del Programa de Evaluación de la Calidad del Gasto.

Por la Decisión Administrativa 123 del 28/8/00 integró ambos aspectos creando en la órbita de la Jefatura de Gabinete de Ministros la Comisión de Evaluación de la Calidad del

Gastovi que debía ir incorporando a los organismos de la Administración Pública a los acuerdos programa y monitorear su ejecución, luego de celebrados vii

2. Decreto n° 103/01. “Plan de Modernización” de la Administración Pública Nacional.

El 25 de enero de 2001 el Poder Ejecutivo Nacional sancionó el Decreto 103/01 aprobando el “Plan de Modernización” de la Administración Pública Nacional. Este “Plan” pretendía tener alcances muy amplios en materia de gestión, abordando una variada gama de temas.

Se proponían y programaban medidas tendientes a la mayor eficiencia de la gestión pública. No obstante, transuntando el difícil cuadro económico- financiero que atravesaba el Estado Nacional, junto a las medidas en materia de gestión pública, el Decreto 103/01 sancionaba otras que trataban de lograr una reducción del gasto público en plazo más breve posible permitido por el contexto político-institucional

Las medidas para lograr la mayor eficiencia previstas en el “Plan de Modernización” de la Administración Pública Nacional, en cambio, aspiraban a constituir un plan de mediano y largo plazo con el objeto de obtener un Estado capaz de prestar servicios de calidad, colocarse al servicio del ciudadano y constituirse en promotor del desarrollo económico y social y administrador eficiente de un sistema tributario equitativo (Introducción al “Plan”, Anexo I, Decreto 103/01).

El “Plan de Modernización” contemplaba y proponía acciones que dividía en tres (3) ejes: el cambio del modelo de gestión, los proyectos de modernización y la transparencia y política anti-corrupción.

El eje más relacionado con el objeto de este trabajo y el único en el que alcanzaron a ejecutarse algunas acciones fue el del cambio del modelo de gestión. Corresponde, por lo tanto referirnos a las mismas haciendo especial hincapié en la gestión por resultados.

El “Plan” proponía una serie de líneas de trabajo y acciones para lograr el cambio del modelo de gestión que percibía como rutinario y moroso y que se traducía en una provisión de bienes y servicios insuficiente y de baja calidad por parte del Estado y en el desempeño de su papel regulador.

Esas líneas de trabajo y acciones que permitirían superar la situación existente y encaminarse a un modelo de gestión por resultados eran:

- a) La formulación de planes estratégicos.
- b) La reingeniería de los procesos de apoyo administrativo y de los procesos sustantivos que correspondieren.
- c) La vinculación de la formulación y la programación presupuestaria con el plan estratégico a partir del presupuesto para el año 2002.
- d) El desarrollo de un sistema de petición de cuentas de la alta dirección a la gerencia y de rendición de las mismas en el sentido inverso.
- e) El desarrollo de sistemas de control operacional.
- f) El diseño de un sistema de entrenamiento y capacitación para todos agentes del organismo en lo referido al nuevo modelo de gestión.

El “Plan” se ponía como meta suscribir e implementar acuerdos-programa para evaluar el gasto público en todo el ámbito de la Administración Pública Nacional, meta que debía estar cumplida para cuando comenzara el año 2004.

Los acuerdos-programa eran concebidos como una herramienta privilegiada de la gestión por resultados. Mediante tales acuerdos se tendía a desarrollar las capacidades internas de los organismos en la producción de bienes y servicios y/o en proyectos relacionados con la producción intermedia de la Administración Pública Nacional (art 7 Decreto 103/01).

Según las disposiciones del Decreto n° 103/01, complementadas por las de la Ley 25.512 a las que en este aspecto reglamentaba, los acuerdos programa constaban de:

- 1) Un compromiso de la unidad ejecutora en cuanto al cumplimiento de políticas, objetivos y metas debidamente cuantificadas (Art 5 inc I Ley 25.152) En tal sentido, los organismos públicos debían cumplir con las metas físicas asignadas a los programas presupuestarios con eficacia, economía y eficiencia y, en el caso de que produjeran bienes o servicios debían asumir compromisos medibles y cuantificables con relación a tales productos (Art 7 Decreto n° 103/01).

2) Una asignación de gastos para cada uno de los años del acuerdo (Art 5 inc II Ley 25.512) La reglamentación estableció que los recursos debían usarse en forma responsable y hacia la reducción del gasto público (art 7 Decreto n° 103/01).

Los acuerdos programa contemplarían flexibilidades de gestión en beneficio de los organismos públicos suscriptores de los mismos que fueren cumpliendo con los objetivos y metas establecidos:

a) Un régimen especial para efectuar modificaciones presupuestarias (Art 5 inc III Ley 25.512) a fin de viabilizar la consistencia entre los planes operativos y el proceso presupuestario (Art 7 Decreto n° 103/01).

b) Un régimen especial para la contratación de bienes y servicios no personales (Art 5 inc IV Ley 25.512) con el objeto de asegurar la oportuna y conveniente provisión de los insumos necesarios para el logro de los resultados propuestos y la vinculación entre el proceso de compras y el sistema de gestión financiera (Art 7 Decreto n° 103/01).

c) El establecimiento de un sistema de incentivos para el personal – tanto en sus niveles gerenciales como operativos- otorgados en función del cumplimiento de los objetivos prefijados (Art 7 Decreto n° 103/01) dentro del monto de la respectiva masa salarial que se establezca en cada uno de los años del acuerdo (Art 5 inc V Ley 25.512).

d) La atribución de facultades para modificar la estructura organizativa, eliminar cargos vacantes, modificar la estructura de cargos dentro de la respectiva masa salarial y reasignar personal.(arts 5 inc VI ley 25.512 y 7 Decreto n° 103/01).

El Poder Ejecutivo Nacional se reservaba la facultad de fijar sanciones para las autoridades de los programas que no cumplieran con los compromisos asumidos (Art 5 inc VII Ley 25.512).

Los organismos incluídos en los acuerdos programa debían enviar al Jefe de Gabinete de Ministros, toda la información específica con respecto a su cumplimiento, en las condiciones y periodicidad que se fijare en el respectivo acuerdo programa. (Art 7 último párrafo Decreto n° 103/01). Asimismo, los acuerdos programa debían figurar, con sus respectivos montos , en el proyecto de presupuesto plurianual (de al menos 3 años) que el

Poder Ejecutivo Nacional debía elevar cada año junto al proyecto de presupuesto general para el respectivo ejercicio (Art 6 inc f Ley 25.512). En forma casi concurrente, el Jefe de Gabinete de Ministros debía enviar al Congreso de la Nación un informe en el que, entre otros aspectos, considerara la marcha del Programa de Evaluación de Calidad del Gasto (Art 7 inc d Ley 25.512).

El sistema previsto por la Ley 25.512 y el Decreto n° 103/01 en materia de mejora de la gestión pública hacia una gestión por resultados quedaba pues orgánicamente establecido: la Comisión de Evaluación de la Calidad del Gasto, que actuaba en el ámbito de la Jefatura de Gabinete de Ministros era la encargada de la supervisión general de la incorporación de organismos al régimen de los acuerdos programa, del seguimiento de la ejecución de los mismos y del programa de evaluación de la calidad del gasto. En tanto, la unidad administrativa correspondiente en la Subsecretaría de la Gestión Pública- cuyo titular integraba la citada Comisión- tenía bajo su responsabilidad aspectos atinentes a su formulación operativa, previstos como líneas de trabajo y acciones concretas en el “Plan de Modernización” (planeamiento estratégico, reingeniería de procesos)

Sin embargo, a poco de completado este esquema se produjo una primera ruptura en el mismo. El Programa de Evaluación de la Calidad del Gasto se recondujo hacia un perfil más orientado a la contención del gasto público y quedó orgánicamente desligado del régimen de los acuerdos programa. El 23 de mayo de 2001 la Decisión Administrativa n° 65 derogó la similar n° 123/00 que había creado la Comisión de Evaluación de la Calidad del Gasto.

La Decisión Administrativa n° 65/01 asignó al Programa de Evaluación de la Calidad del Gasto, concebido por la Ley 25.512 el objetivo de instalar en las jurisdicciones o entidades de la Administración Pública Nacional, prácticas que promoviesen una mayor eficacia y eficiencia en la gestión desarrollando en los funcionarios la capacidad de evaluar permanentemente el desempeño del organismo a su cargo (Art 1). Además asignó a la Subsecretaría de Recaudación y Ejecución Presupuestaria de la Jefatura de Gabinete de Ministros en coordinación con la Secretaría de Hacienda, la función de establecer y actualizar los lineamientos generales, criterios, modalidades y procedimientos para el desarrollo, implementación y seguimiento del Programa en la Administración Pública Nacional y de ejecutar las acciones consiguientes (Art 2).

El Decreto n° 992/01 (3/8/01), por su parte, afirmó la tendencia de autonomizar el régimen de los acuerdos-programa en el ámbito de los organismos o áreas de los organismos respectivos.

El Decreto posibilitaba la gestión de programas presupuestarios determinados de acuerdo a sus previsiones específicas (art 2).

Como prerequisite el programa presupuestario a seleccionar debía tener como objetivo la provisión de bienes y servicios determinables para sectores de la población definidos y con una duración temporal acotada, no pudiendo estar orientado a actividades de naturaleza permanente ni de mera administración interna de los recursos para el funcionamiento de otras dependencias (Art 5).

Los gastos del programa se imputaban al programa presupuestario correspondiente, sin importar ello la creación de cargos ni el incremento de erogaciones y su administración se inscribiría en los términos de los acuerdos programa.(Arts 5 y 3 Decreto n° 992/01).

La aprobación de las estructuras organizativas de las unidades ejecutoras quedaba a cargo del titular de la jurisdicción o entidad correspondiente de la Administración Pública Nacional (Art 3 Decreto n° 992/01).

El Decreto establecía que el incentivo por productividad establecido en el Art 5 inc c de la Ley 25.512 se otorgaría al personal de las unidades ejecutoras del programa previa reglamentación del mismo por la Secretaría de Modernización del Estado de la Jefatura de Gabinete de Ministros y la Secretaría de Hacienda.(Art 12 Decreto n° 992/01)

Entretanto, la crisis económica y financiera que afrontaba el país iba agravándose con el cierre del financiamiento externo. Así, el 31/7/01 se sancionó la Ley 25.413 conocida como de “déficit cero” . Esta ley modificó el Art 34 de la Ley 24.156 de administración financiera y órganos de control estableciendo que cuando los recursos estimados no fueren suficientes para atender a la totalidad de los créditos presupuestarios previstos, se reducirían proporcionalmente los créditos correspondientes del Sector Público Nacional, hasta lograr el equilibrio entre los gastos operativos y los recursos presupuestarios. La ley no hacía ninguna discriminación relacionada con la naturaleza o finalidad de los créditos y, a su vez en su art 11 autorizaba al Poder Ejecutivo Nacional a revocar por razones de oportunidad, mérito y conveniencia los contratos celebrados por la Administración Pública cuando los contratistas

no aceptaren la disminución en los precios impuesta por la mencionada reducción en los créditos destinados para su atención.

Más allá de la necesidad de política económica de las medidas de la Ley 25.413 lo cierto es que las mismas hacían imposible avanzar por el camino de una gestión por resultados.

La crisis político-institucional de fines de 2001 y los abruptos cambios en el modelo económico hasta entonces vigente y la crisis social sin precedentes que siguieron a esa crisis, determinaron la definitiva postergación de las medidas previstas desde la sanción de la Ley 25.512.

3. El Planeamiento Estratégico.

A pesar de las vicisitudes reseñadas precedentemente, en el ámbito de la Subsecretaría de la Gestión Pública siguió operando la unidad administrativa de apoyo técnico para la elaboración del planeamiento estratégico y la reingeniería de los procesos, necesarios para la formulación de los acuerdos programa.

Desde allí se confeccionaron diversos documentos que resumen la doctrina de la Subsecretaría en esta materia.

Se concibe el planeamiento estratégico como una asistencia técnica destinada a identificar problemas, definir objetivos y establecer planes operacionales que traduzcan en acciones y tareas institucionales el tránsito sistemático de la situación problemática actual a la situación deseada y expresada en los propósitos institucionales.

El planeamiento estratégico incluye al “otro” en el diseño de la planificación, agregando intereses, voluntad, capacidad creativa y creencias que modifican y reinterpretan la realidad, según su multiplicidad y complejidad. En este orden de ideas, el planeamiento estratégico difiere del planeamiento tradicional que produce un documento prescriptivo e incuestionable, obra de expertos, al cual la sociedad obedece pasiva e inerte sin interacción ni compromiso en su formulación.

El planeamiento estratégico, pues, tiene como función elemental resistir la pérdida de rumbo y la dispersión de esfuerzos a través del razonamiento interdependiente, continuo e interactivo, en el escenario de una tensa coexistencia de fuerzas de los diversos actores.

El planeamiento estratégico enlaza dos (2) conceptos: el plan y la estrategia.

El plan es la toma anticipada de decisiones que permite procesar, organizar, conocer y controlar situaciones, acciones y resultados.

La estrategia, en tanto, es un estilo y un método de pensamiento referido a la acción, que es consciente, adaptativo y condicional. Reflexiona y pondera las fuerzas puestas en juego en un escenario determinado.

El planeamiento estratégico consta de cuatro (4) fases interdependientes, las tres (3) primeras correspondientes al conocimiento de la situación actual o deseada, en tanto que la última hace referencia a la acción:

a) Apreciación de la situación: se identifican los problemas, se analizan el contexto, las amenazas, oportunidades fortalezas y debilidades, se desarrolla el árbol metodológico de los problemas (clasificación y ordenamiento metodológico de los problemas mediante relaciones causa-efecto para establecer interdependencias y jerarquías entre ellos) y se describe el escenario.

b) Diseño normativo y prospectivo: apunta al deber ser o situación deseada: la misión, la visión y el desarrollo del árbol de objetivos o apuestas como contracara del árbol de problemas.

c) Análisis y formulación de la estrategia: descendiendo más a lo concreto: objetivos, metas, escenarios posibles, estrategias y cursos de acción a seguir ante cada uno de tales escenarios, programación y proyectos, posibilidad de modificar el árbol de objetivos y apuestas.

d) Táctica operacional: fija la agenda de acciones, pone en marcha las operaciones, modifica contenidos de la agenda, recálculo, recomienzo del momento explicativo.

Cada una de estas cuatro (4) fases se corresponden con cuatro (4) momentos (explicativo, normativo, estratégico y táctico operacional). Sin embargo, se trata de un predominio ya que como las fases son interdependientes, los cuatro (4) momentos coexisten en cada una de las fases mencionadas.

La modalidad de los ejercicios de planeamiento estratégico contempla el desarrollo de talleres, con una participación dirigida a la alta dirección de las dependencias y organismos y

a los informantes claves de determinados por la autoridad superior de la organización respectiva.

La Ley 24.156 estableció dos (2) ejes de control bien definidos: el control interno del Poder Ejecutivo Nacional, a través de un órgano de su pertenencia, la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) y el control externo del Sector Público Nacional, a través de la Auditoría General de la Nación, de asistencia al Congreso de la Nación.

Hasta la Ley 24.156 el control estaba a cargo de la Contaduría General de la Nación (control interno) y del Tribunal de Cuentas de la Nación (control externo). Las empresas públicas tenían el contralor de la Sindicatura General de Empresas Públicas.

1 Las Unidades de Auditoría Interna (UAI) son unidades de asistencia a las autoridades máximas del organismo para el contralor interno del mismo. Se encuentra bajo la dependencia jerárquica de tales autoridades y bajo la supervisión funcional y la coordinación de la Sindicatura General de la Nación (SIGEN).

1) Las categorías surgen del informe emitido por el Committee of Sponsoring Organizations (COSO), receptado por la Sindicatura General de la Nación (SIGEN) en sus "Normas de Control Interno".

1 Las consultoras, generalmente, realizan una labor de entrega del producto "terminado" (el manual de procedimientos) pero no desarrollan el "know-how" en el respectivo organismo, mediante la capacitación de su personal.

1 Las medidas establecidas en la Ley 25.512 conexas con la formulación del presupuesto general del ejercicio incluían la fijación de límites al déficit del sector público nacional no financiero, a la tasa real de incremento del gasto público primario y a la deuda pública del Estado Nacional, salvo en este último caso cuando se contrajese deuda para a su vez cancelar deuda pública estatal (Art 2)

La ley creó un Fondo Anticíclico Fiscal, que no financiaría aumentos permanentes en el nivel de gastos primarios y que se constituiría con el 50% de los recursos provenientes de las privatizaciones, venta de activos fijos, concesiones y acciones remanentes de las

empresas públicas privatizadas en propiedad del Estado Nacional o de la prenda de éstas últimas y con entre el 1 y el 2% del superávit financiero de cada ejercicio fiscal. La parte proveniente de los recursos de las privatizaciones y de la venta de activos fijos fue vetada por el Poder Ejecutivo Nacional y la integración al Fondo fue suspendida “in totum” para el ejercicio 2000 y para los sucesivos sólo quedaron en vigor los ingresos procedentes de las concesiones(Arts 2 inc d y 9).

La ley estableció la obligatoriedad de hacer constar en los presupuestos generales los flujos financieros provenientes de la constitución y el uso de los fondos fiduciarios (Art 2 inc a). Una novedad la constituyó la elaboración del presupuesto plurianual (al menos para los 3 próximos ejercicios) cuyo proyecto debía ser remitido por el Poder Ejecutivo Nacional al Congreso de la Nación en ocasión del envío del proyecto de presupuesto general anual (Art 2 inc e y 6). El Presupuesto Plurianual se preparó en ocasión de la sanción de la ley de presupuesto para el Ejercicio 2000.

1 El Art. 8 originario de la ley preveía que esta información debía estar disponible para los interesados, a su requerimiento o por medios informáticos de libre acceso, en el plazo máximo de un (1) año contado desde la promulgación de la norma. Como el Poder Ejecutivo vetó esta fecha de entrada en vigencia y nada dispuso al respecto por vía de reglamentación, la cláusula legal quedó con un carácter meramente programático.

1) La Comisión de Evaluación de la Calidad del Gasto estaba presidida por el Secretario de Coordinación General de la Jefatura de Gabinete de Ministros e integrada por el Secretario para la Modernización del Estado, en ese entonces dependiente del Vicepresidente de la Nación, el Secretario de Hacienda y los Subsecretarios de Gestión Pública y de Recaudación y Ejecución Presupuesaria ambos de la Jefatura de Gabinete de Ministros. La Secretaría Ejecutiva era desempeñada por el titular de la Subsecretaría de Recaudación y Ejecución Presupuestaria.

1) La Comisión de Evaluación de la Calidad del Gasto tenía por objeto establecer los lineamientos generales, criterios y modalidades para la implementación y el seguimiento del Programa de Evaluación de la Calidad del Gasto y de los acuerdos programas (Art 3 Decisión Administrativa nº 123/00).

A través su Secretaría Ejecutiva la Comisión: incorporaba a los organismos al sistema de los acuerdos programa, definía indicadores de medición de los resultados de la gestión, diseñaba estándares de medición de la calidad y el procedimiento de monitoreo de los acuerdos, brindaba asistencia técnica y capacitación al personal de los organismos ejecutores de los acuerdos , realizaba el seguimiento de la ejecución de los mismos y elaboraba informes y recomendaciones (Art 4 Decisión Administrativa n° 123/00).

1 El “Plan de Modernización” proponía un primer horizonte de transformación del Estado en un plazo de tres (3) años

1 El Decreto encomendaba a la Jefatura de Gabinete de Ministros y a los organismos de la Administración Pública Nacional a que presentaran propuestas para la fusión de organismos descentralizados, integración de los mismos a la Administración Central, tercerización de servicios, transferencia de funciones a las provincias (Arts 4 y 5). Asimismo se instaba a los organismos a adoptar medidas de ahorro permanente de sus recursos por menor afectación de los créditos presupuestarios. Para ello se establecía como aliciente la posibilidad de disponer del setenta y cinco por ciento (75%) de tal ahorro para otorgar incentivos salariales o premios por mayor productividad, calidad de servicios y cumplimiento de resultados. Los organismos que, en cambio, no hubieran adoptado medidas de ahorro permanente podían sufrir una reducción porcentual en sus gastos de funcionamiento para el Ejercicio 2002 (Art 6).

1 Los tres (3) ejes contenían distintas líneas de abordaje.

En el eje “Cambio de Modelo de Gestión” estaban comprendidas las transformaciones institucionales del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano que se implementaba desde el año 2000 y del modelo de gestión por resultados y las transformaciones transversales de gestión, formación y desarrollo del capital humano, desarrollo de un nuevo sistema de compras, cambios en el sistema de administración financiera para correlacionar efectivamente los registros contables con la gestión de los recursos reales y financieros de cada organismo y el gobierno electrónico.

En el eje “ Proyectos de Modernización Estructural” se inscribían: eliminación de superposiciones, racionalización del endeudamiento con organismos internacionales a raíz

de la implementación de programas diseñados con su financiamiento, y adecuación de la estructura estatal.

En el eje “Transparencia y Política AntiCorrupción” no había líneas de abordaje sino una batería de medidas para asegurar la transparencia de los actos de la administración, asegurar la imparcialidad de los funcionarios, promover la participación en la elaboración de normas generales y prevenir y detectar hechos irregulares en áreas críticas del Estado.

1 Como se dijo en (11) junto al Programa Carta Compromiso con el Ciudadano el modelo de gestión por resultados constituían las transformaciones institucionales dentro del eje “Cambio en el Modelo de Gestión”. El Programa Carta Compromiso con el Ciudadano será tratado en capítulo separado.

1 Como se dijo en el mismo Decreto n° 103/01(Art 6) había facultado a los organismos que hubieren dado cumplimiento al ahorro permanente de créditos presupuestarios a disponer del setenta y cinco por ciento (75%) del respectivo monto para acordar este tipo de incentivos.

1) El desempeño del responsable de la unidad ejecutora del programa quedaba sujeto a un compromiso de resultados de gestión conjuntamente con una descripción de los recursos puestos a su disposición y de los indicadores objetivos de su desempeño que debían ser convergentes con las metas físicas establecidas en el el presupuesto nacional para el respectivo programa, si las hubiera (Art 6 Decreto n° 992/01). El responsable de la unidad ejecutora debía acceder al cargo por concurso y su contratación duraría hasta fin del ejercicio presupuestario respectivo pudiendo el contrato renovarse en caso de cumplimiento del compromiso de los resultados de gestión, y si hubiere previsión presupuestaria para el año siguiente y se mantuviere vigente el respectivo acuerdo programa (Arts 6 y 16 Decreto n° 992/01)

5 - PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ACUERDO PROGRAMA

- El Modelo de Gestión por Resultados y la Planificación Estratégica Situacional
- Los Ejes de las Reformas de la Gestión Pública
- Resultados, Responsabilidades y Compromisos Públicos
- Improvisación, Planificación Estratégica y Reingeniería de Procesos
- La Gestión por Resultados y el Compromiso con los Ciudadanos

Planes Estratégicos y Operacionales:

Asistencia técnica destinada a identificar problemas, definir objetivos y establecer planes operacionales que traduzcan en acciones y tareas institucionales el tránsito sistemático de la situación problemática actual a la situación deseada y expresada en los propósitos institucionales.

La modalidad de realización de los ejercicios de planeamiento estratégico y operacional contempla el desarrollo de talleres, con una participación que está restringida a la alta dirección de las dependencias y organismos y a los informantes clave determinados por la autoridad superior de cada organización.

El establecimiento de planes estratégicos y operacionales permite el diseño y adecuación del universo de programas de cada institución a los planes operacionales, admitiendo por esta mediación, una asignación coherente y congruente de los recursos a las operaciones y acciones establecidas en el planeamiento. El Modelo de Gestión por Resultados y la Planificación Estratégica Situacional

La agenda de innovaciones de la gestión pública incorpora, como uno de sus principales componentes sistémicos, la gestión por resultados. Este modelo de gestión es un instrumento que permite superar las tradicionales formas de administración burocrática, estableciendo una modalidad vinculada a los logros y su medición en las organizaciones. El nuevo modelo de gestión permite a las organizaciones públicas:

- Estructurar la gestión pública en torno al proceso resultados - productos - recursos;
- Descentralizar la toma de decisiones, sobre la base de la asignación de resultados y la instalación de sistemas de autoevaluación y autocontrol;
- Articular la toma de decisiones cotidiana, el planeamiento estratégico, el proceso de programación presupuestaria, la reingeniería de procesos, el monitoreo de gestión y la rendición de cuentas por resultados;
- Promover en los organismos públicos el predominio de acciones creativas y de rutinas de calidad.

Para garantizar que este esfuerzo se institucionalice y se consolide en nuevas prácticas de gestión pública cualitativamente superiores, es necesario establecer principios y ejes conceptuales capaces de guiar las reformas que requieren las estructuras y los sistemas administrativos actuales.

La calidad institucional aparece así como uno de los soportes del Estado para propiciar y consolidar la eficacia, eficiencia, efectividad y transparencia en el servicio público y aumentar su gobernabilidad y capacidad de gestión.

Esto implica no tan sólo una fuerte apuesta a la satisfacción, de las demandas del presente -tarea que se percibe en esta instancia histórica como insoslayable-, sino también implica dar una respuesta a las expectativas, vale decir, a la demanda de certidumbres de futuro en la percepción y representación del porvenir nacional imaginado por la sociedad.

Lo anterior supone desplegar en la Administración Pública una actividad compleja, por cierto, porque implica no tan sólo realizar la gestión con el vital compromiso de mejorar las capacidades estatales y ponerlas al servicio de las decisiones de política pública, sino también porque propicia sacudir del frondoso ramaje de las realizaciones pasadas, todas aquellas tendencias y adherencias burocráticas que obstruyen la administración y le producen ceguera a la hora de abordar llos que exigen los objetivos desafiantes, planteados en la actual agenda de gobierno.

Los Ejes de las Reformas de la Gestión Pública

Para hacer efectivo este propósito, se constituyen cuatro ejes alrededor de los cuales se articulan y organizan las actividades de recuperación de la calidad institucional:

- La promoción de la **eficacia con calidad** en el sector público, que remite al fortalecimiento de la responsabilidad del Estado en el eficaz cumplimiento de las demandas de la ciudadanía, en el mejoramiento de la gestión de las políticas públicas y la gobernabilidad;
- La **transversalidad**, como perspectiva que enfoca los problemas de la Administración Pública en su dimensión horizontal y transdisciplinaria y propicia la labor coordinada y coherente de las dependencias y organismos que intervienen en la acción de gobierno;
- La **transparencia y la lucha contra la corrupción**, que someten la gestión pública al escrutinio riguroso de la población;
- Y la **ampliación de la ciudadanía** que, al mismo tiempo que refuerza la democratización institucional porque compromete la participación activa de los ciudadanos en el sector público, fortalece la responsabilidad del Estado en tanto garante del efectivo ejercicio de los derechos de ciudadanía, establecidos por la Constitución Nacional.

Resultados, Responsabilidades y Compromisos Públicos

Los ejes mencionados resignifican el quehacer y las modalidades de gestión del aparato público están explicitados en el modelo de gestión por resultados.

Dicho modelo implica la puesta en marcha, en el conjunto de la Administración Pública, de una política de compromisos y responsabilidades para la obtención de resultados y sustituye el paradigma de la gestión por normas y procedimientos predominante en las formas de administración burocrática.

Esto significa instrumentar modos de gestión basados en la previsión, planeamiento, coordinación, evaluación y control de acciones, que permitan la medición de la producción institucional, de acuerdo con los impactos y resultados obtenidos y con las responsabilidades asignadas a las dependencias y organismos de la Administración Pública en sus compromisos políticos e institucionales.

Se trata, entonces, de incorporar el concepto de "responsabilización", que pretende obtener el compromiso de los funcionarios para los aspectos sustantivos de su gestión y destaca que el valor público que genere la producción institucional debe expresarse en realidades tangibles y mensurables que posibiliten la evaluación de los resultados.

Es, en este carácter, un conjunto de enfoques conceptuales y herramientas metodológicas y técnicas que tiene por propósito propiciar, promover y realizar cambios en las estructuras, sistemas y procesos de gestión para que pauten las actividades de dirección, ejecución y control de la administración pública en un marco de compromisos verificables y exigibles a sus responsables.

Implica, a la vez, actividades permanentes de reflexión acerca de los requerimientos de cambio organizacional que se derivan de la dinámica de las coyunturas sociales, de las demandas de la Agenda Institucional de Gobierno y de la exigencia de desarrollar en las instituciones nuevas capacidades de gestión que las enriquezcan en sus múltiples dimensiones (cognitivas, financieras, tecnológicas, etc.).

Supone, entonces, una lectura crítica de las situaciones y los requerimientos institucionales que se originan en la interacción permanente entre el escenario, la estrategia y la estructura de las instituciones públicas: el escenario, como marco en el que se desenvuelven los diversos actores sociales y, por tanto, contexto condicionante de la acción pública; la estrategia, como dispositivo de construcción de viabilidad político-técnica del

proyecto de gobierno y la estructura, como conjunto de relaciones orgánicas, funcionales y logísticas desde donde se alinea la acción gubernamental.

Esto conlleva a desentrañar y evaluar las expectativas que las nuevas realidades imprimen en los deseos y necesidades de la población, como también el modo en que es percibida la acción gubernamental por quienes utilizan sus diversos servicios, porque la meta de las acciones de la Administración Pública debe ser contribuir al bienestar y a la satisfacción de las necesidades y requerimientos de la población.

En este marco, la gestión por resultados implica el desarrollo de un enfoque teórico, y de métodos de planificación estratégica, de una reingeniería de procesos y de pautas que sistematicen los compromisos con los ciudadanos, de modo de vincular los resultados y las responsabilidades inherentes a su cumplimiento a las demandas de bienes, servicios y regulaciones que efectúen la ciudadanía y los requerimientos del Proyecto de Gobierno.

Improvisación, Planificación Estratégica y Reingeniería de Procesos

La gestión por resultados demanda de planificación y de evaluación por desempeño, por estar fundamentada en las responsabilidades asumidas por las instituciones públicas y por los servidores públicos, en sus distintos grados de autoridad.

Una gestión sin evaluación de resultados no demanda planificación, quedando ésta, en caso de existir, relegada a una función ritual, desprovista de su rol fundamental de guía para el monitoreo de la trayectoria recorrida en el desarrollo del plan.

En esas condiciones la alternativa a un plan es la improvisación.

Las deficiencias que crea la improvisación son:

predominio de la inercia, la continuidad acrítica de acciones; la imposición de las circunstancias transformadas en urgencias y la indiferencia respecto de las demandas de cambio de la realidad;

:: La pérdida de tiempo derivada de la atención pormenorizada de temas en el menú diario de decisiones susceptibles de ser atendidos en una normativa;

:: El predominio de un gobierno que reacciona frente a las eventualidades por sobre la previsión y la atención proactivas de las causas de los problemas;

La desconcentración y dispersión de la atención del gobernante, ocasionadas en la ausencia de una selección de problemas, de acuerdo con un orden de prioridades, lo que procedería del ejercicio de acciones derivadas de un plan;

El accionismo que se origina en el procesamiento rutinario, parcial y casuístico de problemas, partiendo de perspectivas unilaterales y aisladas entre sí, ya sea desde la óptica política, ya sea desde el ángulo técnico, con ausencia de un procesamiento político-técnico integrado. El resultado de este accionismo es tomar decisiones fragmentarias sin relación con los problemas generales que las originan.

El predominio de la improvisación lleva a las instituciones a seguir la dirección de las tendencias dominantes de las coyunturas con la sensible ausencia de un cálculo sistemático que preceda y presida las acciones de gobierno, sometiendo las decisiones a la presión variable de las circunstancias, las urgencias y las sorpresas, que reducen la gobernabilidad del sistema.

La modernización del aparato público, debido a su complejidad y a las múltiples dimensiones que lo componen, demanda una acción coordinada y un criterio unitario para que las dependencias públicas contribuyan al aumento de la eficacia del sector en su conjunto.

Ello sólo puede obtenerse merced a un plan estratégico que considere en su totalidad, los elementos necesarios para mejorar la acción de la Administración Pública y establecer compromisos que permitan generar en ella una adecuada conciencia de servicio, así como una actitud innovadora, dinámica y responsable.

La transformación del estilo de conducción y dirección gubernamentales que promueve la nueva Agenda Institucional, propicia la adopción de un sistema político técnico de planificación situacional en oposición franca a los estilos tecnocráticos y pragmáticos hasta hace muy poco tiempo dominantes.

Esto explica la revalorización, tanto teórica como práctica, del Estado en su rol planificador, efectuada por el nuevo proyecto de gobierno, y su concepción multidisciplinaria de la gestión pública, que permite abordar los problemas en su complejidad real en lugar de fragmentarlos en sectores administrativos o departamentos del conocimiento.

La Gestión por Resultados y el Compromiso con los Ciudadanos

La legitimidad jurídica, conforme a la cual tiende a consolidarse la democracia y el estado de derecho, debe estar acompañada por la legitimidad social de ejercicio que implica la representatividad y la participación constante de la población en los asuntos públicos.

La accesibilidad a los servicios gubernamentales, la calidad de éstos, la velocidad y facilidad de las tramitaciones, los modos cordiales de atención al público, la periodicidad y cantidad de las demandas y de las prestaciones, la identificación de los destinatarios de los servicios, entre otros, deberán constituirse en los interrogantes que organicen los sistemas de gestión y evaluación.

De allí la razón de ser de los compromisos con el ciudadano: estudiar y evaluar, en un proceso continuo, las diversas transacciones que realiza la Administración Pública con los ciudadanos, con el objeto de brindarles satisfacción a sus legítimas demandas, con la calidad y oportunidad requeridas.

En este último sentido se trata de comprometer a las organizaciones públicas con la ciudadanía y de posibilitar el compromiso de los ciudadanos con las instituciones de gobierno, en actividades de mutua incumbencia, para lograr calidad, oportunidad y capacidad de respuesta en los servicios públicos y una mayor satisfacción, ejercicio de derechos y celeridad en el cumplimiento de deberes por parte del ciudadano. El programa enlaza los deberes y derechos del Estado y de los usuarios en activas relaciones de reciprocidad, cordialidad y espíritu de colaboración.

Mientras el organismo se compromete a brindar calidad de servicios, información, estándares técnicos de evaluación, transparencia, cortesía y consecuencia en el trato, corrección de errores y apertura a la percepción del ciudadano (críticas, quejas y sugerencias) sobre los servicios, el ciudadano asume el compromiso de usar racionalmente los recursos y servicios, de cumplir con sus obligaciones impositivas, de participar en la evaluación del desempeño institucional, entre otras responsabilidades implicadas en el mejoramiento de la comunicación e interacción institución pública- ciudadanía.

El programa es una convocatoria al incremento simultáneo de la competitividad institucional y de la participación ciudadana en la gestión pública.

P R O G R A M A T E S E O

Teseo es una propuesta virtual que tiene como objetivo apoyar y promover espacios de reflexión y acción interactiva en el ámbito público a través del intercambio de conocimientos y experiencias acerca del proceso de implementación de políticas públicas.

Se dirige en primer lugar a organismos y dependencias del Estado que quieran conocer e implementar un método de producción de políticas públicas basado en la planificación estratégica situacional.

Ofrece un espacio de intercambio, formación, y consulta para el ámbito público, y para sectores académicos nacionales e internacionales interesados en implementar mejoras en la gestión de sus organizaciones, facilitar el acceso a los servicios de asistencia técnica en planeamiento estratégico y otros modelos de gestión de calidad.

Fue creada por iniciativa de la Subsecretaría de la Gestión Pública, a través de la Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional perteneciente a la Oficina Nacional de Innovación de la Gestión.

Asistencia Técnica.

Teseo acompaña la tarea de Asistencia Técnica brindada por el equipo de expertos de la Dirección de Planeamiento Estratégico y Reingeniería Organizacional.

En el caso de ser dependencias y organismos públicos nacionales quienes se conecten con este sitio, pueden acceder a información especializada de utilidad para despejar dudas y consultas puntuales sobre el tema, o bien para iniciar un diálogo que pudiera finalizar con un acuerdo para la asistencia técnica en las materias expuestas.

Para todos los demás interesados, este sitio es un lugar de colaboración y conocimientos compartidos, en el que podrán tanto acercarse a nuevas ideas y experiencias, así como ofrecer y generar conceptualizaciones que sean un aporte novedoso y valioso para el conjunto de la comunidad virtual.

Ofrece a los participantes variados recursos:

Intercambio

Teseo cuenta con un [foro virtual](#) donde se pueden intercambiar ideas y experiencias, y debatir sobre temas vinculados a la gestión de la calidad y la planificación estratégica. En [biblioteca y enlaces](#) puede obtener información sobre otras experiencias realizadas y tomar contacto con organizaciones interesadas en el tema.

Consulta

Por medio del [mail](#) o del [foro](#) se puede consultar la opinión del equipo de especialistas de Teseo en temas vinculados a planificación estratégica pública.

También se pueden consultar libremente los documentos de la [biblioteca](#) y acceder a las [lecturas recomendadas](#).

A través de nuestra exclusiva base de datos en desarrollo “**Conocimiento Compartido**”, los diferentes interesados y expertos en el tema, ponen a disposición de la comunidad virtual de pensamiento, recursos y materiales para el debate y la discusión.

Formación

Teseo ofrece la oportunidad de conocer y profundizar en la metodología de la planificación estratégica a través de:

- Los materiales y la interacción con expertos que ofrece la [asistencia técnica](#),
- Vínculos a distintas [bibliotecas o páginas relacionadas](#) con la temática la planificación.

Oficina Nacional de Tecnologías de la Información - ONTI

Se trata de un área de la Subsecretaría de la Gestión Pública que realiza desarrollo informático que es utilizado por los programas de calidad del estado como herramienta de apoyo.

Quiénes somos...

La Oficina Nacional de Tecnologías de Información (ONTI) es el órgano rector en materia de empleo de tecnologías informáticas de la Administración Pública Nacional. Depende de la Subsecretaría de la Gestión Pública y está conformada por un grupo multidisciplinario de profesionales y especialistas. [Decreto 624/2003](#)

Su objetivo principal es asistir al Subsecretario de la Gestión Pública en la formulación de políticas y la implementación del proceso de desarrollo e innovación tecnológica para la transformación y modernización del Estado.

Tiene por fin promover la integración de nuevas tecnologías, su compatibilidad e interoperabilidad y promover la estandarización tecnológica.

Qué hacemos...

Éstos son algunos de los proyectos e iniciativas más importantes que la ONTI se encuentra desarrollando:

PKI Firma Digital

Consiste en la emisión de certificados digitales para su utilización en aquellos circuitos de la Administración Pública Nacional que requieren firma digital; la ONTI brinda asesoramiento a los organismos públicos para integrar esta tecnología a sus sistemas.

www.pki.gov.ar

ArCERT Coordinación de Emergencias en Redes Teleinformáticas de la Administración Pública Argentina

Es una unidad de respuesta que centraliza y coordina esfuerzos para el manejo de incidentes de seguridad que pudiesen afectar los recursos informáticos de los organismos públicos. Distribuye en el ámbito de la APN, entre otras herramientas, un firewall basado en soft de libre disponibilidad y presta un servicio de detección de vulnerabilidades sobre servidores conectados a Internet.

www.arcert.gov.ar

ETAP'S Estándares Tecnológicos para la Administración Pública

Constituyen una guía para la redacción de los pliegos de especificaciones, cuyo fin es brindar a los organismos públicos una herramienta que les posibilite avanzar en los procesos de racionalización, estandarización y homogeneización de las contrataciones de las diversas tecnologías informáticas.

[etap v.10 Primavera 2003](#)

Foro de Responsables Informáticos

Creado como un ámbito de encuentro entre los responsables informáticos de las distintas jurisdicciones de la Administración Pública Nacional, tiene por finalidad coordinar y potenciar los esfuerzos tendientes a optimizar el aprovechamiento de las nuevas tecnologías.

[Acceso al Foro](#)

Tablero de Control

Esta herramienta, desarrollada por la ONTI, tiene como principal objetivo ayudar a los organismos públicos en la toma de decisiones. El uso adecuado de indicadores de control permite una mejor conducción de los proyectos en marcha.

tc.sgp.gov.ar

Portal General de Gobierno de la República Argentina

Es el sitio oficial a los sitios web de la Administración Pública Nacional y a servicios en línea provistos por los organismos.

A través de este portal se fomenta la interrelación del Estado con sus ciudadanos y de los organismos entre sí.

www.gobiernoelectronico.ar

La ONTI participa activamente en los proyectos de desarrollo, innovación, implementación, compatibilización e integración de las tecnologías de la información en el ámbito del sector público.

Qué planeamos hacer...

La ONTI se encuentra elaborando una serie de medidas tendientes a impulsar el desarrollo tecnológico de la gestión pública. Éstas son, entre otras, las actividades que se están llevando a cabo:

Plan Nacional de Gobierno Electrónico

Se impulsa el Gobierno Electrónico, poniendo especial énfasis en el concepto de *servicio al ciudadano*, para lograr un mejor servicio, facilitando la vinculación del Estado con los ciudadanos mediante la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC's), reduciendo los tiempos y costos involucrados en dicha relación, una mejor gestión pública, gracias al mejoramiento del funcionamiento de los procedimientos y sistemas de información de cada organismo y la articulación entre ellos, y una mayor integración, reduciendo las desventajas que sufren personas, empresas y comunidades por razones de nivel económico, posición social y ubicación geográfica mediante el acceso y uso de las nuevas tecnologías de la información.

Constitución de la Infraestructura Nacional de Firma Digital

La ONTI se encuentra colaborando en la constitución de la Infraestructura Nacional de Firma Digital, que permitirá dotar a los documentos digitales de plena validez legal.

Estándares de Interoperabilidad

En el marco del Foro de Responsables Informáticos, se están elaborando estándares de interoperabilidad y metadatos que facilitarán el flujo de información en el Estado.

Guía de Trámites

Junto a la Oficina Nacional de Innovación de Gestión de la Subsecretaría de la Gestión Pública, la ONTI se encuentra desarrollando una plataforma tecnológica para la constitución de una guía orientadora de trámites, a fin de ayudar a los ciudadanos a vincularse más fluidamente con el Estado.

6- SISTEMA NACIONAL DE NORMAS, CALIDAD Y CERTIFICACIÓN (DECRETO 1474/94)

Introducción

El Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 1474/94 crea el Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación, regulando así las actividades de normalización y de evaluación de la conformidad dentro del ámbito estrictamente voluntario. Este Sistema está estructurado a partir de un Consejo Nacional de Normas, Calidad y Certificación, integrado por representantes de las diversas áreas del gobierno nacional convocados por la autoridad de aplicación del Decreto, la Secretaría de Industria, Comercio y Minería de la Nación (SICyM). Este organismo cuenta con la asistencia de un Comité Asesor del que participan los representantes de todos los sectores no gubernamentales involucrados.

Debajo de este nivel de decisión política se encuentran los dos organismos operativos encargados de realizar la gestión de todo el sistema:

- El Organismo de Normalización (IRAM)
- El Organismo de Acreditación (OAA)

El primero se encarga de centralizar el estudio y aprobación de normas técnicas, base esencial de todo sistema nacional de calidad, y, el segundo, está a cargo de la acreditación de los organismos de certificación, de los laboratorios de ensayo y de calibración, y de los auditores, para lo cual debe seguir pautas de evaluación basadas en las recomendadas en las guías ISO/IEC correspondientes.

En el año 1995 la Secretaría de Industria, Comercio y Minería de la Nación suscribe un convenio con el Instituto Argentino de Normalización (IRAM) por el cual se lo designa como Organismo Argentino de Normalización, a los fines de la aplicación del Decreto 1474/94.

En el año 1996 se constituye el Organismo Argentino de Acreditación (OAA) dentro del esquema creado por el Decreto 1474/94, bajo la forma de una asociación civil sin fines de lucro. El OAA reglamenta los procedimientos para la acreditación de organismos de certificación, laboratorios y auditores en concordancia con los criterios normativos aceptados por los organismos internacionales de normalización. Ello habilita acuerdos de mutuo reconocimiento con organizaciones de características similares en otros países.

El Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación brinda instrumentos confiables a nivel local e internacional para certificar sistemas de calidad, productos, servicios y procesos a través de organismos de normalización, acreditación y certificación, integrados de conformidad con las normas internacionales vigentes.

La aplicación de las normas del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación no exime de la observancia de las normas técnicas y de comercialización de cumplimiento obligatorio en el territorio nacional.

Concepto de Norma

Una norma es: "Un documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido que establece, para usos comunes y repetidos, reglas, criterios o características para las actividades o sus resultados, que procura la obtención de un nivel óptimo de ordenamiento en un contexto determinado".¹

La norma es un documento público y, por lo tanto, puede ser consultada, referenciada y usada por quienes lo deseen. Su aplicación es voluntaria pero, en algunos casos, las autoridades pueden dictar reglamentos obligatorios que hacen referencia a las normas. Las normas ayudan a mejorar la calidad, la seguridad y la competitividad industrial.

Proceso de estudio de una norma

El estudio está a cargo de un Organismo de Estudio conformado por representantes del área específica con la premisa de nuclear a los diversos sectores involucrados.

Se comienza evaluando los antecedentes, si existiesen, y se redacta un esquema denominado A, el cual se trata en las reuniones técnicas en las que se analiza y se le introducen modificaciones.

¹ Según la norma IRAM 50-1:1992 basada en la Guía ISO/IEC 2:1991

Logrado el primer consenso, el último esquema pasa a denominarse esquema 1. Este documento se envía a Discusión Pública durante un período de 30 a 180 días. La Discusión Pública es un período de difusión amplia en la que el esquema se envía a entidades y personas relacionadas con el tema, solicitándoles el envío de observaciones fundamentadas y por escrito, si las hubiese. Finalizado el plazo, se trata nuevamente el esquema en las reuniones del Organismo de Estudio, conjuntamente con las observaciones que hubiesen llegado. Dichas observaciones son analizadas, para lo cual se invita a participar a los que las formularon, y se decide acerca de ellas, si se aceptan o no.

Una vez logrado el consenso final, se aprueba el documento como proyecto y se eleva al Comité General de Normas quien lo revisa desde el punto de vista formal y lo remite a la Dirección General del IRAM para que lo sancione como norma.

Dado que las normas están en constante revisión, este proceso se reinicia cada vez que se formulen observaciones a las normas, sólidamente fundamentadas o bien cuando la norma se torna obsoleta debido a los avances científico - tecnológicos en el tema.

Normalización

La Organización Internacional de Normalización (ISO) define a la normalización como la actividad que tiene por objeto establecer disposiciones destinadas a usos comunes y repetidos, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento óptimo en un contexto dado. Se hace referencia, entonces, a una actividad que se plasma en un hecho práctico, que luego hay que concretar en un documento que se pone a disposición del público.

La normalización implica la participación de personas que representan a distintas organizaciones de los tres sectores involucrados: productores, consumidores e intereses generales. Estos representantes aportan su experiencia y sus conocimientos para establecer soluciones a problemas reales o potenciales.

El consenso es uno de los conceptos básicos de la normalización. Según la ISO, se define el consenso como "el acuerdo general al que se llega mediante un proceso en el que se han tenido en cuenta todos los sectores interesados, sin que haya habido una oposición firme y fundada, y en el que se hayan salvado posiciones eventualmente divergentes. No implica necesariamente unanimidad".

El IRAM ha sido reconocido como organismo de normalización nacional, coordinando la labor de unos 250 comités técnicos para el estudio de normas, constituidos por especialistas y representantes de todos los sectores interesados, a fin de procurar que las normas aprobadas sean el fruto del consenso de todos esos sectores.

Para el cumplimiento de su labor como organismo de normalización, el IRAM debe ajustarse al reglamento aprobado por el Consejo Directivo del IRAM y por la Secretaría de Industria, Comercio y Minería de la Nación en el marco del Decreto 1474/1994, que establece las pautas para la constitución, organización y funcionamiento de los organismos de normalización y los principios básicos para el estudio, revisión o anulación de normas nacionales así como también los mecanismos para la adopción de normas regionales, hemisféricas e internacionales.

DECRETO 1474/94 – Síntesis conceptual

El Decreto 1474/94, en su considerando, fundamenta la creación del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación:

- El Estado debe velar por el aseguramiento de la calidad en la organización tanto de los organismos de normalización como de acreditación para lo cual deberá celebrar convenios mediante los cuales se establezcan las obligaciones de las entidades que asuman dichos roles.
- Existen organismos internacionales encargados de emitir normas de calidad de cumplimiento voluntario, las que empleadas bajo estrictos modelos de organización y aplicación facilitan la aceptación de los bienes y servicios bajo ellas certificados en la mayoría de los mercados externos.
- Para obtener la amplia aceptación de las certificaciones generadas por el Sistema, además de contar con un eficiente sistema de acreditación y certificación resulta conveniente impulsar la celebración de acuerdos de reconocimiento mutuo con organismos similares de prestigio internacional.

El Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación se organiza e integra por:

Nivel 1: El **Consejo Nacional de Normas, Calidad y Certificación** como órgano superior de gobierno y administración en materia de normalización, calidad y certificación voluntaria y el **Comité Asesor** que actúa como órgano de consulta del Consejo;

Nivel 2: El **Organismo de normalización** como entidad a nivel nacional responsable de la emisión y actualización de las normas y el **Organismo de Acreditación**, como entidad a nivel nacional responsable de la acreditación de los organismos de certificación de los sistemas de calidad, productos, servicios y procesos, de la acreditación de laboratorios de ensayo y de los laboratorios de calibración y de la certificación de auditores de sistemas de calidad;

Nivel 3: Los **Organismos de Certificación** de sistemas de calidad, productos, servicios y procesos y de los laboratorios que actuarán en el campo del ensayo y de la calibración.

Los Organismos de Certificación deben encontrarse acreditados a nivel nacional por el Organismo de Acreditación previsto en el Nivel 2. Asimismo, en este nivel se incorporan los Auditores de los

Sistemas de Calidad, personas calificadas y certificadas por el Organismo de Acreditación para auditoría de los sistemas de calidad en los organismos de certificación.

El Consejo Nacional de Normas, Calidad y Certificación se integra con representantes de organismos públicos, del Organismo de Normalización, del Organismo de Acreditación y del Comité Asesor. Dichos representantes ejercen sus funciones ad-honorem sin perjuicio de las que normalmente desempeñan y son designados por la autoridad máxima de los Organismos que representan. El Consejo es presidido por el Secretario de Industria, Comercio y Minería de la Nación.

El Consejo cuenta con un Comité Asesor integrado por representantes de la industria, de asociaciones de consumidores, de asociaciones de trabajadores y de las Universidades.

Entre otras funciones, se le encomienda:

- promover la difusión del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación,
- representar al Estado Argentino, cuando éste así lo disponga, en todo lo inherente a la materia a nivel nacional e internacional;
- solicitar al organismo de normalización la elaboración, modificación o derogación de normas, cuando las mismas no existan o las existentes no se adecuen a los criterios internacionalmente aceptados, verificando su dictado;
- recomendar al Organismo de Normalización sobre la incorporación de las observaciones efectuadas durante la etapa de discusión pública previa a la emisión de las normas, cuando las considere pertinentes;
- controlar el cumplimiento de las normas establecidas para la organización y funcionamiento de los organismos de normalización y de acreditación del Sistema.
- proponer la adecuación de las normas de cumplimiento obligatorio en el territorio nacional a las del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación.

Organismo de Normalización

Son funciones del Organismo de Normalización:

- la elaboración y la emisión de normas;

- llevar un registro permanentemente actualizado de las normas;
- la difusión de las normas;
- la instrumentación de un mecanismo que promueva la plena participación de todos los intereses y sectores involucrados en la elaboración de normas;
- la celebración de acuerdos con organismos pares internacionales, regionales o de otros estados, de reconocido prestigio, en lo que hace a su estricta competencia.

Las normas dictadas por el Organismo de Normalización son consideradas normas del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación, siempre que se hubiere cumplimentado el procedimiento descripto precedentemente.

Organismo de Acreditación

Son funciones del Organismo de Acreditación:

- acreditar a los organismos de certificación de los sistemas de calidad, productos, servicios y procesos y a los laboratorios de ensayo y de calibración de conformidad con la normativa vigente en la materia y la que en un futuro la reemplace o modifique. Dicha acreditación deberá especificar su alcance y su plazo de vigencia;
- b) certificar a los auditores de acuerdo a la normativa vigente en la materia;
- c) auditar a los organismos de certificación y a los laboratorios acreditados a fin de asegurar el cumplimiento de las normas correspondientes durante el período de vigencia de la acreditación;
- d) revocar o suspender total o parcialmente la acreditación en caso de inobservancia de las normas correspondientes, o cuando se comprobare incapacidad para llevar a cabo las funciones para las cuales se encuentran acreditados;
- e) participar en la integración de organismos internacionales o regionales con intereses comunes en materia de acreditación;
- f) llevar un registro permanentemente actualizado de los organismos acreditados y de los auditores certificados dentro del Sistema.

El Organismo de Acreditación debe ser una entidad sin fines de lucro, integrarse y funcionar de acuerdo con lo establecido en las normas del Sistema. Su dirección y administración

general esta a cargo de un Consejo, en cuyo seno estarán amplia y homogéneamente representados todos aquellos sectores cuya presencia es necesaria al eficaz cumplimiento de las funciones de acreditación.

El Consejo es presidido por un representante de la Secretaría de Industria, Comercio Y Minería, y estará integrado entre otros por el sector productivo, del consumo, universitario, tecnológico y científico. Todos sus integrantes ejercerán sus funciones "ad honorem".

El Organismo de Acreditación debe:

- a) Disponer de personal permanente. El personal estará libre de influencia de aquellas partes que posean un interés comercial en los resultados del proceso de acreditación.
- b) Incluir un Sistema de Calidad en su estructura organizativa que le permita dar confianza en su capacidad para aplicar satisfactoriamente un sistema de acreditación de organismos certificantes y de laboratorios de certificación de auditores de calidad.
- c) Tener una política y procedimientos para la toma de decisiones basados en la información suministrada por las partes interesadas;
- d) Celebrar acuerdos de reconocimientos mutuos con organismos pares de estados extranjeros a fin de promover el reconocimiento de los certificados emitidos por el sistema nacional en dichos países.

El Organismo de Acreditación debe contar con cuatro comités a quienes se encomienda la gestión de todas las tareas requeridas para la acreditación y auditoría de los organismos de certificación, de los laboratorios de ensayo, de los laboratorios de calibración y para la certificación y auditoría de auditores de calidad.

La Administración Central, Cuentas Especiales, Organismos Descentralizados y las Empresas del Estado, incluyendo todas las organizaciones empresariales donde el Estado tenga participación mayoritaria en el capital o en la formación de las decisiones societarias, deben establecer claramente las especificaciones de calidad requeridas para los productos y servicios objeto de sus contrataciones.

La Autoridad de Aplicación es la Secretaría de Industria, Comercio y Minería de la Nación, la que debe elaborar y proponer los mecanismos de asistencia financiera destinados a promover la implantación del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación.

7 - ACREDITACIONES

ORGANISMO ARGENTINO DE ACREDITACIÓN²

Introducción

En el mundo actual, los consumidores, usuarios de productos intermedios, el comercio, etc., así como las autoridades gubernamentales responsables en temas de salud, protección ambiental, seguridad y otros, han generalizado, en prácticamente todo el mundo, la exigencia de demostrar la conformidad de los productos y los servicios con requisitos especificados.

Los servicios de acreditación son importantes porque están destinados a generar, mediante la acreditación de los organismos de evaluación de la conformidad, confianza en los resultados de sus actividades. De este modo dan transparencia al mercado y facilitan el comercio, particularmente el internacional.

El Organismo Argentino de Acreditación, OAA, es una asociación civil sin fines de lucro, creada en el marco del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación, por el Decreto 1474/94. Tiene como Autoridad de aplicación a la Secretaría de Industria, Comercio y Minería.

Según la reglamentación del Decreto "el objetivo de instrumentar un sistema permita incrementar las posibilidades de las empresas argentinas de acceder a certificaciones de calidad, así como reforzar la credibilidad y el reconocimiento de las certificaciones, constituye la esencia del Sistema y actúa como una herramienta funcional tendiente al logro de una mayor competitividad de la economía argentina"

El Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación tiene por objetivo ofrecer las herramientas y crear los organismos que conformen la infraestructura de la calidad a fin de

² Tomado de la página www.oaa.org.ar

que las empresas cuenten con instrumentos confiables para certificar sus sistemas de calidad, productos, servicios y procesos a través de un mecanismo que cuenta con los organismos de normalización, acreditación, certificación, laboratorios y personal, operando de conformidad con las normas internacionales vigentes.

El Decreto 1474/94 especifica entre sus CONSIDERANDOS para crear el SISTEMA NACIONAL DE NORMAS, CALIDAD Y CERTIFICACION que “el desarrollo progresivo de la calidad resulta una condición indispensable para una modernización industrial acorde con los actuales patrones tecnológicos y de gestión. Que la promoción de la calidad de los bienes y servicios es parte del proceso de transformación social como garantía de una mayor excelencia de la organización social, generando a su vez un entorno productivo altamente calificado. Que el país cuenta con Instituciones Públicas y Privadas, con capacidades técnicas comprobadas para asumir las tareas asociadas al desarrollo de la calidad, tales como el Instituto Nacional de Tecnología Industrial y las universidades. Que la economía argentina se inserta en un mercado internacional altamente competitivo en el que las transacciones de bienes y servicios presentan, en particular y en forma creciente, la modalidad de exigir certificaciones de calidad. Que existen organismos internacionales encargados de emitir normas de calidad de cumplimiento voluntario, las que empleadas bajo estrictos modelos de organización y aplicación facilitan la aceptación de los bienes y servicios bajo ellas certificados en la mayoría de los mercados externos. Que resulta necesario instrumentar un sistema que permita a las empresas acceder a certificaciones que faciliten la colocación de los bienes y servicios en condiciones competitivas en el mercado interno y externo. Que el Estado debe velar por el aseguramiento de la calidad en la organización tanto de los organismos de normalización como de acreditación para lo cual deberá celebrar convenios mediante los cuales se establezcan las obligaciones de las entidades que asuman dichos roles. Que para obtener la amplia aceptación de las certificaciones generadas por el Sistema, además de contar con un eficiente sistema de acreditación y certificación resulta conveniente impulsar la celebración de acuerdos de reconocimiento mutuo con organismos similares de prestigio internacional. Que el Estado debe orientar su capacidad de compra a fin de asegurar la calidad de los bienes y servicios

prestados a la comunidad exigiendo el cumplimiento de normas de calidad en sus contrataciones.”

La función del OAA es acreditar Organismos de Evaluación de la Conformidad. Para ello provee servicios de evaluación de la conformidad o declaración de competencia de los organismos con respecto a su capacidad para realizar ensayos, calibración, inspección, certificación de sistemas de gestión, certificación de productos y certificación de personal.

Para ello emite un certificado que implica una declaración de conformidad con respecto a requisitos relativos a la gestión como ser: organización, sistema de la calidad, control de la documentación, compras y de requisitos técnicos relativos al personal, Instalaciones y condiciones ambientales, métodos de ensayo y de calibración. validación de los métodos, estimación de la incertidumbre de la medición, equipos, trazabilidad de las mediciones, muestreo, manipuleo de los ítems de ensayo o de calibración, aseguramiento de la calidad de los resultados de ensayo y de calibración, Informe de los resultados, etc. Según corresponda a cada caso.

La acreditación es el reconocimiento formal de que una entidad cumple con los requisitos especificados en normas o guías y es competente para realizar tareas específicas de evaluación de la conformidad.

Para ello dichos organismos deben cumplir, según sea su objetivo, las normas o guías vigentes equivalentes a la IRAM 301 – Norma ISO/IEC 17025 para Laboratorios de Ensayos, Norma IRAM 301 – Norma ISO/IEC 17025 para Laboratorios de Calibración, Norma IRAM 364 – Guía ISO/IEC 62 para Organismos de Certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad, Guía ISO/IEC 66 para Organismos de Certificación de Sistemas de Gestión Ambiental, Norma IRAM 352 – Guía ISO/IEC 65 para Organismos de Certificación de Productos, Normas IRAM-ISO/IEC 17.024 para Organismos de certificación de personas, IRAM 351:2000 equivalente a la ISO/IEC 17020:1998 para Organismos de inspección.

Los organismos de evaluación de la conformidad, encargados de demostrar cumplimientos desarrollan actividades que incluyen la certificación, la inspección, los ensayos y la calibración.

A continuación figura la estructura del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Acreditación tal como surge del Decreto 1474/94 original. En la práctica no está entre las funciones del OAA la certificación de auditores.

Para generar confianza se requiere de un organismo de acreditación que se desempeñe con transparencia e idoneidad. Para ello, éste debe cumplir como mínimo las siguientes condiciones:

- imparcialidad
- confidencialidad
- responsabilidad legal y recursos financieros
- sistema de gestión
- condiciones para el personal
- condiciones referidas al proceso de acreditación

El cumplimiento de todos estos requerimientos es condición indispensable para que un Organismo de Acreditación Nacional obtenga reconocimiento internacional.

Para que la certificación, el ensayo, la calibración o la inspección de un producto o servicio tenga validez en cualquier país en el que sea comercializado se establecen acuerdos de reconocimiento multilaterales a nivel internacional entre acreditadores. Para lograrlo, el OAA es miembro pleno de las organizaciones internacionales que promueven los Acuerdos de reconocimiento Multilaterales, basados en la evaluación de pares. El logro de estos acuerdos constituye la obtención del reconocimiento internacional

Normas que regulan las actividades que cumplen los Organismos de Acreditación

Las normas que regulan las actividades que cumplen los Organismos de Acreditación son las siguientes o aquellas vigentes que las reemplacen: para la Acreditación de Organismos de Certificación es de aplicación la Norma IRAM 363 - Guía ISO/IEC 61; para la Acreditación de Laboratorios es de aplicación la Norma IRAM 308 - Guía ISO/IEC 58; para la Acreditación de Organismos de Inspección la ISO/IEC/TR 17010.

¿Qué es el OAA?

El Organismo Argentino de Acreditación (OAA) es una entidad privada sin fines de lucro, creada dentro del marco del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación, para desarrollar las funciones establecidas en el Decreto 1474/94.

¿Cuáles son sus funciones?

- Acreditar las entidades definidas por el Decreto de creación y las establecidas por la evolución de las prácticas internacionales en la materia:
- Laboratorios de Ensayo
- Laboratorios de Calibración
- Laboratorios Clínicos
- Organismos de Certificación de Sistemas de Gestión (de la Calidad, Ambiental, Salud y Seguridad Ocupacional, etc.)
- Organismos de Certificación de Productos
- Organismos de Certificación de Personas
- Organismos de Inspección
- Toda otra actividad de acreditación incorporada en las prácticas internacionales o definidas por las autoridades regulatorias.

¿Qué es la acreditación?

La acreditación es el reconocimiento formal que hace una tercera parte de que un organismo cumple con los requisitos especificados y es competente para desarrollar tareas específicas de evaluación de la conformidad.

Misión

- El OAA tiene como misión acreditar:
- Laboratorios de Ensayo
- Laboratorios de Calibración
- Laboratorios Clínicos
- Organismos de Certificación de Sistemas de Gestión (de la Calidad, Ambiental, Salud y Seguridad Ocupacional, etc.)
- Organismos de Certificación de Productos
- Organismos de Certificación de Personas
- Organismos de Inspección

Visión

El OAA tiene como visión constituir un Organismo de Acreditación con presencia y actuación permanente en foros internacionales, reconocido por sus pares, que contribuya, a través de la evaluación y acreditación de entidades, a la mejora de la calidad de los productos, servicios, sistemas y personas, genere confianza en las actividades de las

entidades acreditadas, aporte transparencia a los mercados, facilite el comercio y participe en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Política de la Calidad

El Organismo Argentino de Acreditación, en su condición de único órgano de acreditación de Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación, define en su Sistema de Gestión la siguiente Política de la Calidad:

- Asegurar el establecimiento, implementación y mejora continua de su sistema de la calidad, para dar confianza en su capacidad para realizar satisfactoriamente las actividades de acreditación.
- Administrar los procesos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos de manera transparente, objetiva, imparcial, confidencial y no discriminatoria, de forma tal que el acceso al mismo no esté condicionado al tamaño de la entidad solicitante, ni a su pertenencia a determinada institución, ni esté sometido a condicionamientos económico-financieros.
- Satisfacer y anticiparse a las expectativas de quienes requieren los servicios del Organismo, y ser reconocido como un organismo de acreditación competente y confiable que brinda servicios en forma eficaz y eficiente.
- Poner a disposición de la sociedad la información corresponde a las actividades de acreditación desarrolladas, resguardando la debida confidencialidad.
- Impulsar al OAA como un referente del sistema de evaluación de la conformidad, correspondiente al campo voluntario y regulado.
- Interactuar con organismos nacionales, regionales e internacionales, enfatizando la cooperación técnica, el intercambio de experiencias y el reconocimiento mutuo de las actividades de acreditación.
- Ser una organización flexible que promueve el trabajo en equipo y la mejora de las competencias de sus integrantes.

Valores

Son los valores del OAA:

- Idoneidad y transparencia
- Imparcialidad y resguardo de los principios éticos
- Confidencialidad
- Competencia técnica de nivel internacional
- Promoción de una cultura de mejora continua
- Eficacia y eficiencia en el desempeño
- Conocimiento y satisfacción de las demandas y expectativas actuales y futuras de las entidades acreditadas y demás partes interesadas

Política de Interlaboratorios

El OAA:

- Promueve y asiste mediante difusión, a los laboratorios acreditados y en proceso, para su participación en programas de ensayos de aptitud.
- Utiliza los programas de ensayos de aptitud como criterio para demostrar la competencia técnica de los laboratorios que solicitan su acreditación y de los acreditados.
- Requiere y verifica de los laboratorios acreditados y de los que solicitan su acreditación, que su participación sea efectiva y que, cuando sea necesario, las acciones correctivas tomadas sean utilizadas eficazmente.

- Promueve y asiste mediante difusión a los laboratorios, cuando esté disponible y sea practicable, en las actividades de programas de ensayos de aptitud ofrecidas por el IAAC, otras cooperaciones regionales o internacionales, organismos de acreditación y los proveedores de ensayos de aptitud.

Preguntas Frecuentes

¿Dónde obtener información sobre el OAA?

- Las oficinas del OAA se encuentran en Av. Julio A. Roca 651 – 5º Piso, sectores 8 y 9. Tel/Fax: 4349-3962/3/4. info@oaa.org.ar. La página es www.oaa.org.ar

El OAA, ¿acredita consultoras?

El OAA no acredita consultoras sino a los organismos que certifican sistemas (por ejemplo, los que certifican la norma ISO 9001:2000) y con los que su consultora puede certificar. Para más detalles sobre las actividades de acreditación del OAA, vea la sección Acreditación del menú principal de esta página Web.

El OAA ¿certifica auditores?

Los auditores son certificados por organismos de certificación de personas. El OAA acredita esos organismos. Si bien en el Decreto (1994) que creó al OAA se establecía la función de certificar auditores para este Organismo, las exigencias internacionales inhiben al mismo de desarrollar esa actividad.

¿Qué son las comparaciones interlaboratorios?

Las comparaciones interlaboratorios son la organización, realización y evaluación de ensayos / calibraciones, sobre el mismo ítem o sobre ítems similares, por dos o más laboratorios, de acuerdo con condiciones predeterminadas.

¿Qué son ensayos de aptitud?

Es la determinación del desempeño de un laboratorio en la realización de ensayos / calibraciones por medio de comparaciones interlaboratorios.

¿Qué es ISO?

La ISO, International Organization for Standardization, cuya sede está en Ginebra, es una federación de organismos nacionales de normalización con un sólo representante por país. En el caso de Argentina, el IRAM tiene esa función. La misión de la ISO es la de promover el desarrollo de la normalización y las actividades relacionadas en el mundo con la visión de facilitar el comercio internacional de productos y servicios, y de desarrollar la cooperación en las áreas de las actividades intelectuales, científicas, económicas y tecnológicas. <http://www.iso.ch/>

¿Qué es evaluación de la conformidad?

La evaluación de la conformidad es la demostración de que se cumplen los requisitos especificados relativos a un producto, proceso, sistema, persona u organismo. El campo de la evaluación de la conformidad incluye actividades definidas en esta norma, tales como el ensayo, la inspección y la certificación, así como la acreditación de organismos de evaluación de la conformidad. Para mayor detalle ver la norma ISO/IEC 17000.

¿Qué diferencia existe la acreditación y la certificación?

La acreditación es el reconocimiento formal que hace un organismo independiente de que una entidad cumple con requisitos especificados y es competente para desarrollar las tareas de evaluación de la conformidad para las que está acreditado.

¿Dónde puedo encontrar información sobre organizaciones certificadas?

El listado total de organizaciones certificadas según ISO 9001, ISO 14001, etc. en la República Argentina, se encuentra disponible en la página Web del INTI, www.inti.gov.ar. Asimismo, los Organismos de Certificación acreditados por el OAA, tienen a disposición de quien lo solicite, el listado de organizaciones certificadas por ellos. En nuestra página Web se incluye el listado de entidades acreditadas por el OAA.

¿Dónde puedo encontrar información sobre organizaciones acreditadas?

El listado actualizado de las entidades acreditadas por el OAA puede ser encontrado en el ítem ENTIDADES ACREDITADAS del menú de esta página Web. Allí podrá encontrar el alcance de la acreditación de cada entidad.

¿Dónde puedo conseguir normas IRAM, MERCOSUR e ISO?

Las normas pueden conseguirse en el Centro de Documentación del IRAM. Perú 552/556, Capital Federal. +54 11 4346-0600 - <http://www.iram.org.ar> - iram@iram.org.ar

¿Dónde puedo certificar mi organización / mi producto?

Los sistemas de gestión de calidad, medioambiente, etc. son certificados por organismos de certificación de sistemas de gestión (calidad, ambiental, etc.) Los productos son certificados por organismos de certificación de productos. Los organismos de certificación acreditados por el OAA se encuentran en el listado de Entidades Acreditadas en esta página Web, con el detalle del alcance de la acreditación.

¿Cuáles son los tiempos del proceso de acreditación?

Los tiempos establecidos para los procesos de acreditación del OAA se incluyen en el Anexo 1 de los respectivos Procedimientos Específicos para la Evaluación y Acreditación de los distintos tipos de entidades que evalúan la conformidad.

¿Cuáles son los requisitos para postularse como evaluador del OAA?

Dichos requisitos se encuentran en el documento PG-SG-04 y la solicitud correspondiente es el formulario F01-(PG-SG-04). Ambos documentos pueden encontrarse en esta página Web, en la opción Evaluadores, ítem Postulantes del Menú.

¿Qué es ILAC?

ILAC, International Laboratory Accreditation Cooperation, es una cooperación internacional entre los diversos esquemas de acreditación de laboratorios del mundo. Fundado hace veinte años, ILAC inició sus actividades en 1978 como una conferencia con el objetivo de desarrollar la cooperación internacional para facilitar el comercio mediante la promoción de la aceptación de los resultados de ensayos y calibraciones acreditados. ILAC fue formalizado como cooperación en 1996. <http://www.ilac.org>

¿Qué es IEC?

La IEC, Comisión Electrotécnica Internacional es la organización global que prepara y publica normas internacionales para todas las tecnologías eléctricas, electrónicas y relacionadas. <http://www.iec.ch/>

¿Qué es IAF?

IAF, International Accreditation Forum, es la asociación mundial de Organismos de Acreditación y otros organismos interesados en la evaluación de la conformidad en los campos de sistemas de gestión, productos, servicios, personas y otros programas similares de evaluación de la conformidad. Su función primaria es desarrollar un único programa mundial de evaluación de la conformidad que reduzca el riesgo para el comercio y sus clientes mediante el aseguramiento de que los certificados acreditados son confiables. <http://www.iaf.nu>

¿Qué es IAAC?

IAAC, Interamerican Accreditation Cooperation, es una asociación de organismos de acreditación y otras organizaciones interesadas en la evaluación de conformidad de las Américas. Su misión es promover la cooperación entre los organismos de acreditación y las partes interesadas de las Américas, con el objetivo de que el desarrollo de las estructuras de evaluación de la conformidad logre la mejora de los productos, procesos y servicios. <http://www.iaac-accreditation.org>

LISTADO DE ENTIDADES ACREDITADAS:

Fecha de Actualización: 3/11/2005

- Laboratorios de Servicio Medición de Gas Natural Ban S.A
- EDACI Laboratorio de Calibración de Micromedidores - Servicio de Agua y Mantenimiento Empresa del Estado Provincial (S.A.M.E.E.P)
- Grupo Dosimetría de Radiaciones Ionizantes de la Comisión Nacional de Energía Atómica
- Metrología de Radioisótopos de la Comisión Nacional de Energía Atómica
- Laboratorio Químico - (LAB - NECO) Centrales de la Costa Atlántica S.A.
- CIT - Centro de Investigaciones Textiles - INTI
- INTI - Contaminantes Orgánicos - (ex CISCOE)
- Área de Servicios y Transferencia de Tecnología (CECOVI) UTN - Facultad Regional Santa Fé
- INTI - MECÁNICA
- Técnicas Analíticas Nucleares de la Comisión Nacional de Energía Atómica
- Laboratorio de Ensayos de Seguridad Eléctrica (LESE) perteneciente al Instituto de Investigaciones Científicas y Técnicas de FF. AA. (CITEFA
- LAMYEN (Laboratorio de Mediciones y Ensayos), UTN - Facultad Regional Santa Fe
- LECA (Laboratorio de Calidad de Aguas) - CTUA - INA
- Laboratorio de Lanos Rawson - Fund. ArgenINTA DelegPatagonia Sur
- Análisis Instrumental Sector Combustibles Facultad de Ingeniería UNCUIYO
- LEC - IPSEP - UNRC - Laboratorio de Ensayos y Certificaciones del Instituto de Protecciones de Sistemas Eléctricos de Potencia de Instituto de la UnivLE
- DESA - ISETA
- SENASA - Dirección de Laboratorios y Control Técnico
- LETS (Laboratorio Experimental de Tecnologías Sustentables) - CTUA - INA LAMCEM -FRSF-UTN
- Unidad de Investigación y Desarrollo - Grupo de Ensayos Mecánicos Aplicados (G.E.M.A.)

- INTA - Centro Regional Patagonia Norte Laboratorio Regional de Servicios Analíticos (LARSA) - Asociación del Litoral de Entidades de Control Lechero
- INTI - MAR DEL PLATA
- INGEIS - CONICET (Instituto de Geocronología y Geología Isotópica)
- IRAM - Instituto Argentino de Normalización
- IRAM - ITS - IMQ (I - CUBO) S.A.
- Instituto Nacional de Tecnología Industrial IRAM - Instituto Argentino de Normalización

8 - CERTIFICACIONES

Certificación

La Organización Internacional de Normalización (ISO) define certificación como "atestación por tercera parte relativa a productos, procesos, sistemas o personas", entendiéndose por atestación la actividad que se basa en la decisión tomada luego de la revisión y consiste en autorizar y emitir una declaración de que se ha demostrado que se cumplen los requisitos especificados. Esta declaración puede ser un certificado o una marca de conformidad. En todos los casos la declaración garantiza a los usuarios de la evaluación de la conformidad que se cumplen los requisitos especificados.

Para que la certificación se realice en forma imparcial debe ser realizada por una tercera parte, es decir un organismo independiente de los respectivos intereses del proveedor del objeto de la certificación (primera parte) y del usuario de la certificación (segunda parte)

Los requisitos especificados, a los que hace mención la definición de certificación, pueden estar contenidos en normas, especificaciones técnicas, reglamentos u otros documentos normativos.

INSTITUTO ARGENTINO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN

El IRAM, Instituto Argentino de Normalización y Certificación, (nexo de continuidad con "IRAM, Instituto Argentino de Racionalización de Materiales"), es una asociación civil sin fines de lucro, constituida como tal en el año 1935.

Sus finalidades específicas son las establecidas en su Estatuto Social:

- a) Promover el uso racional de los recursos y la actividad creativa y facilitar la producción, el comercio y la transferencia de conocimiento, contribuyendo a mejorar la calidad de vida, el bienestar y la seguridad de las personas.
- b) Estudiar y aprobar normas, sin limitaciones en los ámbitos que abarquen, siguiendo la metodología establecida por las reglamentaciones sancionadas por los organismos competentes del IRAM.
- c) Desarrollar servicios de certificación que contribuyan al desarrollo tecnológico, al uso intensivo de las normas y a la mejora continua de los productos, procesos y servicios para beneficio de los consumidores, de las propias empresas y de la sociedad en general. Como consecuencia práctica de ello y, de acuerdo con las reglamentaciones pertinentes, concretar:
 - El otorgamiento del Sello IRAM de Conformidad con norma IRAM para productos, procesos o servicios que cumplan con lo prescripto en las respectivas normas IRAM, así como otros servicios de certificación basados en análogos principios.
 - El otorgamiento del Registro IRAM para la certificación de Sistemas de Gestión.
 - El desarrollo y aplicación de otros servicios de certificación para productos, procesos, servicios o sistemas, así como combinaciones entre ellos.
 - La realización de servicios de certificación de lotes, productos o producciones e inspecciones, peritajes y arbitrajes relacionados con el cumplimiento de las normas o documentos normativos que le correspondan.
 - La firma de acuerdos para actividades de certificación con otros organismos nacionales o extranjeros.
 - El reconocimiento de organismos de inspección y laboratorios para la realización de servicios bajo la supervisión y la auditoría del IRAM.
 - Todas aquellas otras actividades y acuerdos necesarios para alcanzar los fines propuestos en materia de certificación
- d) Implementar programas sobre desarrollo de la normalización y de la certificación.

- e) Asesorar a los poderes públicos y entidades particulares, cuando éstos lo soliciten, así como solicitar su colaboración en todo aquello que esté relacionado con los propósitos de la institución.
- f) Mantener relaciones con entidades vinculadas a los quehaceres de la normalización y de la certificación en el orden nacional, regional e internacional y participar activamente en los trabajos de normalización y de certificación regional e internacional, así como propender al intercambio de información, afiliaciones e implantación de servicios comunes o complementarios.
- g) Propender al conocimiento y la aplicación de la normalización como base de la calidad, difundiendo el uso de los servicios de certificación del IRAM dentro y fuera del país.
- h) Organizar, participar, patrocinar y adherir a congresos, conferencias, cursos, exposiciones, ensayos interlaboratorios y todo otro tipo de actividades, nacionales o extranjeras, que puedan contribuir al mejor logro de sus propósitos.
- i) Promover la formación y perfeccionamiento de especialistas en normalización y certificación y mantener un Centro de Documentación especializado en normalización, que abarque normas, reglamentos y todo otro tipo de documentos que contengan informaciones que puedan ser empleadas en los estudios de normas.
- j) Desarrollar todo otro tipo de actividad relacionada con la normalización, la certificación y la calidad que se hallen debidamente reglamentados, así como también de otras actividades y de publicaciones que propendan a un mejor desarrollo tecnológico.
- k) Adoptar medidas y ejecutar todos los actos tendientes a la correcta utilización de las Normas IRAM y de los Servicios de Certificación IRAM.

El IRAM tiene personalidad jurídica otorgada por el Decreto N° 97 282/37 del Departamento de Justicia del 7 de enero de 1937 y tiene plena capacidad para obrar en el cumplimiento de sus fines, a través de sus órganos directivos y de gestión, de acuerdo con las normas legales aplicables, el Estatuto mencionado, y las Reglamentaciones particulares aplicables.

En el marco del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación, la Secretaría de Industria, Comercio y Minería de la Nación suscribe un convenio con el Instituto Argentino de

Normalización (IRAM) por el cual se lo designa como Organismo Argentino de Normalización, a los fines de la aplicación del Decreto 1474/94.

Dentro de este Sistema Nacional el IRAM interviene en los tres niveles:

- En el nivel 1: como Miembro permanente del Consejo Nacional de Normas Calidad y Certificación;
- En el nivel 2: como Organismo Argentino de Normalización;
- En el nivel 3: como uno de los Organismos de Certificación

Familia de Normas ISO 9000 - Sistemas de Gestión de la Calidad

La familia de Normas ISO 9000 se ha elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

- La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.
- La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar
- productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
- La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

Principios de gestión de la calidad

La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

- a) **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- b) **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c) **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d) **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f) **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- g) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- h) **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

9.- ORGANISMOS DEL ESTADO QUE REALIZAN ACTIVIDADES VINCULADAS CON EL SISTEMA NACIONAL DE CALIDAD (INTI, SEGEMAR, SENASA, ANMAT, INAME, CITEFA, CNEA, ARN, GCBA, SECRETARÍA DE INDUSTRIA Y COMERCIO).

La lista precedente no es exhaustiva. Se mencionan algunos y de ellos solo se desarrollan como ejemplo la descripción de algunos de ellos, pero se deja constancia de que todos tienen desarrollados sistemas de gestión de calidad y acreditados o en proceso de estarlo laboratorios de ensayo y calibración

SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, PESCA Y ALIMENTOS

Subsecretaría de Política Agropecuaria y Alimentos

Dirección Nacional de Alimentos

Sello de Calidad "Alimentos Argentinos, una elección natural" -

- Instituido por Resolución SAGyP N° 392/05
- versión en idioma inglés "**Argentine Food, a natural choice**",

- Creación del Premio Alimentos Argentinos.

Se trata de una marca registrada por la SAGPyA, cuyo isologotipo (el sello creado) será cedido a las empresas elaboradoras de alimentos que se adecuen a protocolos de calidad específicos. Este Sello acompañará las marcas comerciales de las mismas, y será concedido con el objeto de facilitar a los consumidores la identificación de los productos agroalimentarios nacionales, asociando así: PRODUCTO - PAÍS DE ORIGEN - CALIDAD DIFERENCIADA.

El mecanismo previsto por la Resolución implica trabajar en base a protocolos por producto, por lo que las empresas interesadas en adquirir el derecho de uso del Sello, deben generar un manual de calidad que se ajuste al protocolo creado. El sistema será auditado por terceros independientes (empresas auditoras) y la SAGPyA cederá gratuitamente el uso de la Marca, siendo veedora de todo el sistema.

Programa Calidad de los Alimentos Argentinos (PROCAL)

Objetivo General: Contribuir a garantizar la inocuidad de los alimentos y mejorar la inserción y posicionamiento de los mismos en los mercados, a través de la difusión y promoción intensiva del uso de los sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad.

Objetivos Específicos:

Promover el conocimiento y la adopción de sistemas de aseguramiento y gestión de calidad por parte del sector privado.

Mejorar la capacidad del sector público nacional en temas de calidad alimentaria y apoyar a los entes públicos provinciales y municipales en la formulación y aplicación de políticas y estrategias en materia de calidad alimentaria, que permitan normar o facilitar la adopción de sistemas de calidad del sector privado.

INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL - INTI

Organismo de Certificación de Productos acreditado por el OAA bajo el No OCP 010.

El Organismo de Certificación del INTI ha sido creado por resolución del Consejo Directivo N° 32 / 2001 para certificar productos en el ámbito voluntario y regulado.

La Dirección Nacional de Comercio Interior ha reconocido al INTI como organismo de certificación en el ámbito regulado a través de su Disposición N° 775 / 99.

El Organismo de Certificación del INTI tiene como objetivo realizar toda la gestión para otorgar la certificación o sello de conformidad de producto bajo normas nacionales e internacionales, con el objeto de brindar el aval del INTI como tercera parte independiente en lo referente al cumplimiento de especificaciones técnicas y conformidad, posibilitando así una diferenciación para dar confianza a usuarios y compradores.

El Organismo de Certificación del INTI emplea una red de centros del Sistema INTI, como organismos de evaluación, inspección y ensayos, quedando la decisión final de la Certificación del Producto a criterio del Comité de Certificación.

Política de la Calidad del Organismo de Certificación INTI

- Asegurar la excelencia técnica en las actividades de certificación como tercera parte independiente, con el aval de una reconocida experiencia multidisciplinaria del INTI, estableciendo objetivamente la conformidad del producto con los requisitos estipulados.
- Asegurar la independencia, imparcialidad y confidencialidad en todo el proceso de Certificación de Producto.
- Garantizar al consumidor la calidad de los productos que adquiere y promover la competitividad industrial, evidenciando las características y prestaciones certificadas.
- Vincular al Organismo de Certificación del INTI a las más importantes organizaciones nacionales e internacionales, participando en acuerdos de reconocimiento mutuo y efectuando convenios para asegurar que las certificaciones emitidas no requieran recertificaciones posteriores.

Ámbito regulado

Área	Descripción
Seguridad en juguetes. Res. 851/1998 y 162/2001	Certificación de juguetes
Seguridad en envases Resolución 730/1998	Se certifican los mecanismos de cierre de productos de uso doméstico o destinados al mismo, que por su composición se encuentren comprendidos dentro de la clasificación de "peligrosos".
Seguridad en cemento. Resolución 130/1992	Certificación de los cementos empleados para la construcción, nacionales e importados.
Seguridad eléctrica. Resolución 92/1998	Certificación de equipamiento eléctrico para uso doméstico de baja tensión.

Papel. Resolución 653/1999	Etiquetado. El papel que se comercialice en el país envasado debe identificar en sus rótulos, etiquetas o envoltorios con la marca comercial, denominación del producto, su calidad, pureza o mezcla, las medidas netas de su contenido y el país de origen.
Seguridad en equipamiento de Gas. Resolución Ex Secretaría de Industria, Comercio y Minería y Resoluciones y Normativa de ENARGAS	Se certifican las condiciones de seguridad de artefactos, equipos, accesorios y recipientes que utilicen gas natural, gas licuado o cualquier otro combustible gaseoso distribuido por red o envasado.
Equipos, medios y elementos de protección personal Resolución 896/1999	Requisitos esenciales que deberán cumplir los equipos, medios y elementos de protección personal comercializados en el país.
Autopartes. Resolución 91/2001	Certificación de homologación del conjunto de autopartes y/o elementos de seguridad.
Etiquetado energético Resolución 319/1999	Etiquetado de aparatos eléctricos de uso doméstico que cumplan determinadas funciones.
Bicicleta Resolución 220/2003	Requisitos esenciales de seguridad para la comercialización de bicicletas nuevas.
Pinturas látex Resolución 1088/2004	Se establecen límites en el contenido de plomo para las pinturas látex.
Encendedores Resolución 77/2004	Requisitos de seguridad de encendedores.
Mallas Antigranizo. Ley 25174/99 Decreto Reglamentario 1552/2001	Régimen destinado a asegurar la oferta nacional e importada de malla antigranizo, las condiciones y calidad del producto, y facilitar a los productores agrícolas la colocación de ese dispositivo de protección.
Alimentos Régimen voluntario	Certificación de atributos de calidad de productos o de procesos para todo tipo de alimentos
Certificación voluntaria	Otros productos.

INSTITUTO DE LA CALIDAD INDUSTRIAL – INCALIN

El Instituto de la Calidad Industrial (INCALIN) es un Instituto creado por convenio entre el INTI - Instituto Nacional de Tecnología Industrial y la UNSAM – Universidad Nacional de General San Martín.

El INCALIN nació junto con la idea del Polo Tecnológico Constituyentes (INTI, CNEA, CITEFA, SEGEMAR, UNSAM). Como un ejemplo más de sinergia entre las instituciones que lo componen.

Enseñanza: un enfoque integrador

El INCALIN encara la enseñanza de la Calidad en su Posgrado en Calidad Industrial a partir de módulos de Gestión de la Calidad de la DGQ de Alemania, complementados con el esquema de TQM del MIT (USA), los módulos de ISO 25 por expertos europeos e ISO 14000 de Aspects International de Inglaterra. A esto se agregan seminarios de HACCP (Hazard

Analysis on Critical Control Points), QFD (Quality Function Deployment), FMEA, QS 9000, etc.

La Calidad no se agota en la Gestión, los pilares clásicos donde se asienta la Calidad Industrial siguen vigentes según el concepto del INCALIN:

MEDIR - NORMALIZAR - ENSAYAR - ASEGURAR LA CALIDAD

Este encadenamiento conceptual muestra que para asegurar la calidad se deben hacer ensayos y recurrir a normas, involucrando siempre algunas mediciones.

El potencial de recursos humanos y la infraestructura existente en el INTI permite poner en práctica este criterio, complementando los conceptos "soft" de la Gestión de la Calidad con los aspectos "hard" de la Metrología y los ensayos de importancia.

De esta manera, los participantes adquieren, además de la metodología asociada a las normas ISO 9000, ISO 25, QS 9000, ISO 14000, HACCP, los conocimientos tecnológicos globales sobre lo que habrán de implementar o auditar en la práctica.

A partir de 1999 se inicia con un esquema similar el Posgrado en Calidad en la Construcción y a partir de 2001 en Calidad Industrial en Alimentos.

El Instituto otorga títulos universitarios de posgrado de Especialista en Calidad Industrial y de Magíster en Calidad Industrial, obteniéndose este último al completar la Tesis de Maestría. Los títulos tienen validez nacional por Resolución del Ministerio de Cultura y Educación.

Además se obtienen certificados adicionales de:

- Quality Manager y Auditor - DGQ (Deutsche Gesellschaft für Qualität)
- Quality Systems Manager y Auditor - EOQ (European Organization for Quality)
- Auditor Ambiental - Aspects International, que otorga puntaje para el EARA.
- Evaluación de Laboratorios - UKAS (Docentes europeos).

Las Tesis de Maestría están dirigidas por profesionales del Polo Tecnológico y otras instituciones como el INTA, CEMA, UBA, etc. Siendo su objetivo investigar y resolver problemas concretos de los ámbitos de trabajo de los distintos sectores industriales.

Programas de Calidad

La experiencia adquirida durante los primeros años de actuación permitió al INCALIN ofrecer un Nuevo Esquema de Capacitación en Calidad Industrial, planteado de manera evolutiva hacia el Magíster en Calidad Industrial.

Un Nuevo Esquema de Capacitación en Calidad instrumentado en 1998 por iniciativa de la Secretaría de Industria, Comercio y Minería fue subsidiado con fondos del Banco Mundial y permitió el dictado de 11 Cursos para formar a más de 200 Implementadores de Calidad (Quality Manager - DGQ), en Buenos Aires y el interior del país (Mendoza, Resistencia, Salta, Rosario y La Plata).

Carreras de Posgrado: Carrera de Especialización en Calidad de Alimentos; Carrera de Especialización en Calidad Industrial; Carrera de Especialización en Calidad de la Construcción.

Cursos: Asistente de la Calidad especializado en Metrología; Cursos DGQ dictados bajo licencia de la Asociación Alemana para la Calidad.

ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE ALIMENTOS, MEDICAMENTOS Y TECNOLOGÍA MÉDICA - ANMNAT

Garantiza la calidad de todos y cada uno de los medicamentos. El circuito de aseguramiento de calidad abarca:

- **Buenas Prácticas de Manufactura y del Control del Primer Lote.**
- **Programa de Fiscalización de Calidad del Instituto Nacional de Medicamentos (INAME)**

Sistema de Fármaco Vigilancia que recibe denuncias por fallas en la calidad o efectos adversos de los medicamentos.

ORGANISMOS DEL ESTADO CERTIFICADOS POR NORMAS ISO

- **Facultad de Ingeniería de la Universidad Nac. de Lomas de Zamora;**
9001:1994 : Proceso de Enseñanza de las carreras de Ingeniería y las actividades de Capacitación y Entrenamiento; 27/05/1999 y 12/10/02; Lomas de Zamora, Buenos Aires

- **COLEGIO MANUEL BELGRANO ; 9001:2000:** Diseño, desarrollo y gestión de los procesos de enseñanza-aprendizaje aplicable a: nivel inicial, EGB I y EGB II. 15/11/02; Tres Arroyos, Buenos Aires
- **ESCUELA AGROPECUARIA DE TRES ARROYOS (EATA) 9001:2000:** Diseño, desarrollo y gestión de los procesos de enseñanza-aprendizaje aplicable a: Tercer ciclo (EGB III) de la articulación EATA-Colegio Manuel Belgrano. Tercer ciclo (EGB III) de la articulación EATA-Escuelas Rurales. Nivel Polimodal. Emprendimientos por 31/12/00; Tres Arroyos, Buenos Aires
- **ESCUELA FEDERAL DE POLICIA - Coronel Ramón Lorenzo Falcón - ; 9001:2000:** Proceso de formación de los futuros oficiales de la Policía Federal Argentina. 16/10/02; Capital Federal
- **ESCUELA NAVAL MILITAR; 9001:2000:** Procesos de enseñanza, aprendizaje y producto escolar, relacionados con la practica profesional simulada. 04/12/01; Ensenada, Buenos Aires
- **FACULTAD DE CIENCIAS APLICADAS A LA INDUSTRIA (U.N. CUYO); 9001:2000:** Desarrollo, planificación y ejecución de análisis fisicoquímicos, biológicos y y radioquímicos de alimentos, aguas, suelo y servicios a terceros relacionados. 19/03/02; San Rafael , Mendoza
- **FACULTAD DE INGENIERIA - UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO; 9001:1994:** Diseño de técnicas y ensayo de materiales plásticos, metales, gomas y cerámicos. 30/11/00; Mendoza, Mendoza
- **FACULTAD DE INGENIERIA - UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO; 9002:1994:** Implementación de técnicas y ensayos de análisis instrumental.; 30/11/00. Mendoza.
- **FACULTAD DE INGENIERIA - UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO; 9002:1994:** Análisis, ensayos, control y juzgamiento de materiales, componentes estructurales e instrumentos a emplearse en ingeniería civil.; 30/11/00. Mendoza.
- **FACULTAD DE INGENIERIA - UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO; 9002:1994:** Procedimientos, ensayos y muestreos para análisis de coronas.; 30/11/00. Mendoza.
- **FACULTAD DE INGENIERIA - UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO; 9002:1994:** Análisis, ensayos y determinaciones de suelos contaminados utilizando recursos analíticos e instrumentales p/la evaluación de procesos de seneamiento y de calidad de suelos. 30/11/00; Mendoza.
- **FACULTAD DE INGENIERIA - UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO; 9002:1994:** Análisis, monitoreo y ensayos de aguas y efluentes líquidos, utilizando técnicas analíticas instrumentales y no instrumentales.; 30/11/00

- **INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES EATA; 9001:2000:** Diseño, desarrollo y gestión de los procesos de enseñanza-aprendizaje aplicable a: ; Capacitación y perfeccionamiento docente; Formación docente para profesionales no docentes; Análisis en administración agraria; 05/09/02. Tres Arroyos, Buenos Aires
- **UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES - FACULTAD DE ARQUITECTURA, DISEÑO Y URBANISMO - SECRETARIA DE POSGRADO Y RELACIONES INSTITUCIONALES;** 9001:2000: Gestión técnico administrativa de los siguientes servicios brindados por la secretaría de extensión Universitaria y relaciones institucionales FADU - UBA, convenios académicos internacionales. Programa de intercambio de alumnos extranjeros. Asistencia técnica. 20/11/01; Capital Federal.
- **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL - FACULTAD REGIONAL CORDOBA** - Carrera de Ingeniería Industrial; 9002:1994: Administración del proceso enseñanza - aprendizaje de la carrera Ingeniería Industrial. 13/11/01; Ciudad Universitaria, Córdoba.
- **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL** (Facultad Regional Mendoza); 9002:1994: Servicio de ensayos en laboratorio de estructuras. 01/11/02; .Mendoza.
- **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL** (Facultad Regional Mendoza); 9002:1994: Servicio de ensayos en laboratorio de mecánica de suelos.; 01/11/02. Mendoza.
- **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL** (Facultad Regional Mendoza); 9002:1994: Servicio de ensayos en laboratorio de materiales.; 01/11/02. Mendoza.
- **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL** (Facultad Regional Mendoza); 9002:1994: Servicio de ensayos en ensayos y asesoramiento en laboratorio electro mecánico. 01/11/02.; Mendoza.
- **ASISTENCIA PRIMARIA DE LA SALUD (A.P.S.)** - Municipalidad de Villa María - ; 9001:2000: Servicio de farmacia de atención primaria de la salud.; 07/10/02. Villa María, Córdoba.
- **CONSORCIO PARA LA PRESERVACIÓN DE LA ECOLOGÍA,** integrado por Sadesa S.A.; la Municipalidad de la Ciudad de Esperanza y Manufacturas del Interior S.R.L.; 14001:1996: Operaciones de tratamiento de los efluentes Industriales y de disposición final de los residuos sólidos. 01/02/02.; Esperanza, Santa Fe.
- **INSTITUTO DE SANIDAD Y CALIDAD AGROPECUARIA MENDOZA;** 9001:1994: Pupas p/ el control de plagas. 31/05/99; Rodeo de la Cruz, Mendoza
- **INSTITUTO DEL ALIMENTO;** 9001:2000, Servicio de atención al contribuyente.; 26/11/01. Rosario, Santa Fe

- **INVAP S.E. GERENCIA PROYECTOS ESPACIALES;** 9001:1994: Ensayos de satélites, cargas útiles, componentes, y equipos de soporte en tierra. 30/06/00; Falda del Carmen, Río Negro
- **INVAP S.E. GERENCIA PROYECTOS ESPACIALES;** 9001:1994: Diseño, construcción y puesta en marcha de reactores nucleares de investigación, reactores de baja potencia e instalaciones auxiliares; 30/06/00. San Carlos de Bariloche, Río Negro
- **MUNICIPALIDAD DE MAIPU;** 9002:1994: Mantenimiento y preservación del Parque Metropolitano Sur, plazas paseos y arbolado público en el Municipio de Maipú.; 31/12/00. Maipú, Mendoza
- **OBRAS SANITARIAS MENDOZA S.A.;** 9002:1994: Potabilización de agua y distribución de agua potable; recolección y tratamiento de líquidos cloacales; realización de obras, gestión comercial de los clientes. 27/06/01.; Mendoza.
- **ORGANO DE CONTROL DE CONCESIONES VIALES (OCCOVI) - SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS - PRESIDENCIA DE LA NACIÓN ;** 9001:2000: Todas las actividades y procesos de control y auditoría de orden técnico, económico financiero, legal y de atención al usuario, que realiza el organismo en los accesos a la ciudad de Buenos Aires, rutas y puentes concesionarios por Estado Nacional. 21/01/03.; Capital Federal.
- **TRIBUNAL DE CUENTAS - PROVINCIA DE MENDOZA - ;** 9002:1994: Control de cuentas públicas de la Provincia de Mendoza y Juicio de Cuentas. 28/11/01.; Mendoza.
- **CAMARA DE COMERCIO EXTERIOR DE CORDOBA CaCEC ;** 9001:2000: Servicio de apoyo comercial y técnico a las empresas dedicadas al comercio internacional, formación y capacitación específica de recursos humanos y depósito fiscal. 01/02/03.; Córdoba.
- **CAMARA ESPAÑOLA DE COMERCIO DE LA REPUBLICA ARGENTINA;** 9002:1994: Organización de misiones comerciales, eventos y otras actividades. 30/04/00.; Capital Federal.
- **CONSORCIO PARA LA PRESERVACIÓN DE LA ECOLOGÍA,** integrado por Sadesa S.A.; la Municipalidad de la Ciudad de Esperanza y Manufacturas del Interior S.R.L. - ; 14001:1996: Operaciones de tratamiento de los efluentes Industriales y de disposición final de los residuos sólidos. 01/02/02.; Esperanza, Buenos Aires.

10 - ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL VINCULADOS CON EL SISTEMA NACIONAL DE CALIDAD

INSTITUTO ARGENTINO INSTITUTO PROFESIONAL ARGENTINO PARA LA CALIDAD Y LA EXCELENCIA (IPACE)

LA MISION DEL IPACE ES

Ser el ámbito líder en la Gestión de la Calidad aplicada, para contribuir a la mejora de la competitividad de las organizaciones en Argentina Mediante sus Ejes estratégicos el IPACE busca la Formación, Divulgación y Mejora Continua con reconocimiento nacional e internacional, Intercambio de experiencias y diseño de proyectos, Formación Profesional, Formación Académica, Investigación, Comisiones de Estudio y Trabajo, Cursos de especialización , actualización profesional, Posgrados y maestrías., Foros de Consulta,"benchmarking", Publicaciones propias con divulgación internacional., Encuestas El IPACE colabora activamente en el desarrollo de la mejora de la Calidad Empresaria..., Desarrollo de proyectos., Capacitación y difusión. Desarrollo de Proveedores, Autoevaluación. Desarrollo de Pymes, Banco de Datos y en el crecimiento profesional de sus socios., Intercambiar experiencias, datos, "benchmarking" continuo., Oportunidades de cubrir posiciones a través del requerimiento de empresas socias, Participar en programas académicos. Información actualizada (newsletter, web site, publicaciones), Formación profesional como evaluadores internos de empresa. al igual que el número y actividades de sus Divisiones y Comisiones,, Gestión Alimentaria, Sector Público, Calidad en el Software, (e.f.), Servicios para la Salud, Telecomunicaciones (e.f.), Educación (e.f.), Calidad en la Industria Farmacéutica, Calidad en las Empresas Privatizadas (e.f.), e.f.: en formación Comisiones, Mejora Continua, Recursos Humanos, ISO, Pensamiento Estadístico, P N C, Cambio Organizacional Los Programas de Capacitación del IPACE cuentan con reconocimiento académico universitario..., Universidad Austral, Universidad de Buenos Aires - Fac. de Agronomía, ITBA - Instituto Tecnológico de Buenos Aires IATE -, Educación a Distancia Universidad de Flores IEEC -, Instituto de Estudios para la Excelencia Competitiva, Universidad Católica de La Plata, Universidad de Belgrano IPACE viene desarrollado una intensa política de cooperación e integración con todas las Universidades, tanto públicas como privadas Y su actividad cuenta con reconocimiento de prestigio internacional

El Instituto Argentino Instituto Profesional Argentino para la Calidad y la Excelencia (IPACE) es , además , “World Partner” de la American Society for Quality (USA) por Convenio suscrito en mayo de 2000, luego de la evaluación de IPACE por la ASQ con criterios basados en el Malcolm Baldrige Award (USA)

IPACE SEGÚN EL PROPIO IPACE

Cuando en 1994 un grupo de empresas fundó IPACE, no se imaginó el escenario que hoy está viviendo nuestro país, como así tampoco la Argentina de 1994 era impensable 8 años antes. Estos cambios de escenarios dramáticos generan incertidumbres, y los horizontes y las visiones se debilitan. Sin embargo, estos empresarios visionarios se dieron cuenta que hay factores inmutables que son vehículo de desarrollo, de estabilidad y crecimiento, ese factor es y sigue siendo LA CALIDAD. Hoy nuestra base empresaria necesita consolidar, expandir y hacer una cultura de la CALIDAD en nuestro país, para que nuestros bienes y servicios sean los elegidos. Por eso la visión de esos empresarios que fundaron IPACE está, inclusive, más actualizada que en ese momento. Hoy la clave pasa por aprovechar nuestro potencial intelectual, prepararlo para el desafío de la coyuntura y el del desarrollo, con eficiencia, para recuperar la previsibilidad y la estabilidad. No dudamos que los valores, las herramientas y la cultura de la calidad son sencillamente imprescindibles. Por eso, en nuestra escala y con nuestras posibilidades, acá estamos, en IPACE

IPACE AGREGA VALOR: mediante encuentros consistentes en charlas de divulgación para presentación de los Programas Académicos, así como en Seminarios de Actualización sin Participación cargo para socios de IPACE desarrollados por docentes en las y/o integrantes de Comisiones Actividades

CONTENIDOS DEL NEWSLETTER DEL IPACE

*I: Información técnica general.

*II: Resultados de trabajos de las Comisiones.

*III: Artículos de revistas y originales visados por el Comité

Editorial

*IV: Como Worldpartner de ASQ, Temas internacionales seleccionados por la Comisión ASQ.

*V: Información de las Comisiones

*VI: Comunicaciones y Servicios

*VII: Correo de Lectores

COMISIONES DE ESTUDIO E INVESTIGACION

TEMAS

Gestión Recursos Humanos Mejora Continua Supply Chain (Cadena De Abastecimiento) Innovación Y Tecnología Pensamiento Estadístico Normas ISO Calidad En La Comunidad Y Gestión Medioambiental Premio Nacional A La Calidad En El Sector Publico Calidad En Los Servicios Públicos Privatizados Educación Gestión Alimentaria Industria Farmacéutica Salud Difusión De La Calidad

COMISIONES

GESTION Planeamiento Estratégico (modelo, benchmarking, escenarios, herramientas)

Administración de riesgos **RECURSOS HUMANOS** Mejores prácticas de Liderazgo Nuevo rol de los Profesionales de la Calidad Competitividad y empleo (Cómo desarrollar actividades competitivas con el costo y la calidad laboral del factor humano argentino) Retorno de la inversión en capacitación Resolución de conflictos en situaciones “cross” culturales Remuneración y motivación Productividad y work –life balance Comunicación efectiva en escenarios virtuales Actualizaciones en RRHH (Competencias / Motivación) **MEJORA CONTINUA** Experiencias sobre implementación del Ciclo de Mejora Experiencias sobre implementación de la metodología Six Sigma Las cinco eses – Orden y limpieza

Calidad Total: cómo pasar de la teoría a la práctica **SUPPLY CHAIN** (Cadena de

Abastecimiento) Programa de Calidad en Proveedores MA Auditorías de Calidad – Formación de Auditores MA Sistemas de distribución. Calidad en la Logística y la Distribución

INNOVACION Y TECNOLOGIA Innovación y tecnología La tecnología informática como

facilitador de la calidad de gestión **PENSAMIENTO ESTADISTICO** Pensamiento estadístico área para estudio de metodologías área de sectores de aplicación y resultados (manufactura, marketing, recursos humanos, finanzas) **NORMAS ISO** Transición de la norma ISO 9001 – 2000: enfoque en clientes y mercado Exposición de temas de interés e intercambio de experiencias sobre aplicación de Normas ISO (9000 Y 14000). Actividades de capacitación

sobre ISO (cursos, educación a distancia, pos grado) **CALIDAD EN LA COMUNIDAD Y GESTION MEDIOAMBIENTAL** Indicadores del estado de la Calidad en Argentina (diseño de

tablero de control, método de medición y primera medición) Colaboración en la elaboración de un plan estratégico para el país desde la Calidad Diagnóstico del proceso de exportación del país, desde la visión de la Calidad Gestión Medioambiental **PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD** Investigación sobre estado y evolución de las empresas ganadoras del PNC Investigación de mejores prácticas de empresas ganadoras del PNC Medición de la

madurez organizacional Calidad y gestión del conocimiento **CALIDAD EN EL SECTOR PUBLICO** Análisis comparado entre las bases del PNC – Sector Público y el Premio Iberoamericano Benchmarking **CALIDAD EN LOS SERVICIOS PUBLICOS PRIVATIZADOS** Calidad de gestión en empresas de servicios públicos Responsabilidad social en empresas de servicios públicos **EDUCACION** Programa de Capacitadores de Calidad en Educación Encuentros testimoniales y talleres de uso de herramientas de calidad en Educación **GESTION ALIMENTARIA** Presentaciones sobre Seguridad Alimentara, Buenas Prácticas de Manufactura, HACCP (Análisis de Riesgo y Puntos Críticos de Control) **CALIDAD EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA** * Proyecto Buenas Prácticas de Manufactura en Proveedores de Materiales de Acondicionamiento del Sector Farmacéutico * Aplicación de HACCP en la Industria Farmacéutica. Estudio de Casos. **CALIDAD EN LOS SERVICIOS PARA LA**

SALUD

DIFUSION DE LA CALIDAD (Coordinadores de Comisiones) Difusión Institucional de la Calidad Objetivo: Revalorizar la temática de la calidad, demostrando que es un “buen negocio” Difusión de los Valores, Principios y Filosofía de la Calidad

FUNDACIÓN EMPRESARIA PARA LA CALIDAD Y LA EXCELENCIA

La Fundación Empresaria para la Calidad y la Excelencia es una Institución con características propias distintivas:

Fines no lucrativos.

Todo el accionar de FUNDECE se desarrolla sin fines de lucro alguno. Lo que en definitiva persigue FUNDECE es aportar a sus miembros nuevos elementos que, al aplicarlos en sus respectivos negocios, les permitan hacer que éstos sean cada vez más competitivos y rentables a nivel nacional e internacional.

Amplitud sectorial.

Todos los sectores, tanto industriales como de servicios, están representados en FUNDECE, en virtud de la amplia validez de aplicación del modelo de gestión sustentado.

Ambito exclusivamente empresario.

Está constituida sólo por empresas y cada una de ellas está representada en forma exclusiva e indelegable por su Primer Responsable Ejecutivo. De esta forma se garantiza un ámbito de intercambio entre empresarios de similar nivel de decisión.

Representatividad.

La sólida base de empresas miembro que la integran, sumada a las peculiares características antes descriptas, le otorgan un nivel de representatividad diferenciador.

Profesionalismo.

Todas las acciones separadamente descriptas se encaran con un estricto y sólido enfoque profesional, aplicando los conceptos de Calidad y Excelencia que se pretende difundir.

Credibilidad.

Como resultado de la suma de todas estas características, la institución dispone de una alta credibilidad, que la convierte en referente empresario para todos los temas vinculados con su temática

Empresas Miembro de FUNDECE. (* Miembros Fundadores; ** Miembros Personales)

3m Argentina; Accenture; Agfa Gevaert Argentina; American Express Argentina; Arcor*; Arnoldo Girotti**; Automóvil Club Argentino; Belcar; Bodegas Chandon; Burson-Marsteller; Celulosa Argentina; Clariant Argentina; Cnh Argentina; Compañía Mega; Computer Associates; Cronista Comercial; Dialogo Publicidad; Dycasa Sociedad Anonima; Editorial Perfil; Endesa Costanera; Ernst & Young; Estudio Michelson; Farmacias Y Perfumerias Zona Vital; Firmenich*; Ge Specialty Materials; Givaudan Argentina S.A.*; Grey Argentina*; Highland Ark Country Club; Hotel Emperador Buenos Aires; Ilatina Business Services; Industrias Alimenticias Mendocinas; Industrias Plasticas Por Extrusion; Invap; Klabin Argentina; Kpmg; La Voz Del Interior; Managers; Mastellone Hnos.; Medicus; Microsoft De Argentina; Motorola Argentina; Negri & Teijeiro Abogados; Nestlé Argentina*; Norberto Dubar**; Oiltanking Ebytem; Ordoñez, Bianco Consultores*; Paolini; Pernod Ricard Argentina; Pirelli Neumaticos; Profertil; Repsol Ypf; Sa La Nacion; Saporiti; Selene; Sgs Argentina; Sika Argentina; Sistema'S Temporarios; Stenfar; Taranto San Juan; Teccom; Telecom Personal; Telefonica Gestión De Servicios Compartidos; Unilever De Argentina*; Valentin Bianchi;

Volkswagen Argentina; Walzen Suisse; Abb; Adea; Akapol; Antares Naviera; Argentoil; Automación Micromecánica; Bdo - Becher Lichtenstein & Asociados; Beman Group; Bodegas Y Viñedos López; Cadbury Stani Adams; Cepas Argentinas; Close-Up; Compañía General De Forsforos Sudamericana; Competitividad Empresaria; Constructora Sudamericana; Danzas Argentina; Domomundo; Edenor; Elt Argentina; Enrique Zeni & Cía; Estudio Alberto Lisdero; Estudio Ortiz & Asociados; Félix Devoto**; Gallup Argentina; Gestion Compartida; Granja Tres Arroyos; Hewlett-Packard Argentina; Hospital Universitario Austral; Hotel Inter-Continental Buenos Aires; Impsat Argentina; Industrias Deriplom; Interpack; Jesus Maria Faveiro**; Korn Ferry International; Kraft Foods Argentina*; Ledesma; Marriott Plaza Hotel*; McCain Argentina; Metropolitan Life Seguros De Vida; Mitsui Argentina; Movicom; Neoredes S.A.; Nextel Argentina; Officenet; Omint S.A. De Servicios; Osvaldo ; Uccini**; Papel Misionero; Philips Argentina; Polo Ralph Lauren; Rabobank; Rousselot Argentina; San Antonio; Schneider Electric Argentina; Service Men; Siemens Itron; Sinax; Sms - San Martin, Suarez Y Asoc.; Structured Intelligence; Tasa Logistica; Telecom Ar., Stet, France Telecom; Telefonica De Argentina; Tetra Pak; Universidad De San Andres; Visa; Voyer Internacional; Zucamor

Encuentros de Primeros Responsables Ejecutivos

Los Presidentes y Gerentes Generales de las empresas miembro de FUNDECE se reúnen sistemáticamente en desayunos de trabajo, en donde se realiza un efectivo intercambio de experiencias y conocimientos en un nivel estratégico, fundamentalmente a través de presentaciones de casos. Estas presentaciones son complementadas con periódicas visitas a empresas o polos productivos en todo el país.

Ejemplos de temática: Presentación a cargo de Raúl Bauer, Director de Trends Consulting y Marcelo Lema General Manager de IBM Global Services Latin America; Presentación a cargo del Ing Guillermo Noriega, Director General de TenarisSiderca.; Presentación a cargo de Juan José Llach, Dtor de Economía Escuela de Dirección y Negocios Universidad. Austral y Guillermo Oliveto, CEO Grupo CCR; Presentación a cargo del Lic. Mario Vicens, Presidente de la Asociación de Bancos de Argentina, y el Sr. David Budd, Presidente y CEO del HSBC Argentina Holdings SA.; Caso Nextel ; Presentación del caso Nextel, Ganador del Premio Nacional a la Calidad; Presentación a cargo de Arnoldo Hax, profesor titular de la Sloan School of Management del MIT; Visita a Bio Sidus;

Desayuno de Trabajo Panel integrado por: Carlos Floria, historiador y analista político, profesor consulto de la Facultad de Derecho de la UBA y plenario de la Universidad de San Andrés, miembro de la Academia Nacional de Ciencias Morales y Políticas.; Alejandro Rozitchner filósofo y escritor; autor, entre otros, del libro “Argentina Impotencia”; expositor en conferencias, seminarios e intervenciones en diversos medios de difusión, como el programa de televisión “Diálogos para entender lo que nos pasa”.; Jorge Bustamente, abogado de la Universidad de Buenos Aires; Master en Derecho por la Universidad de Columbia, Nueva York; ex Subsecretario de Desarrollo Industrial y Subsecretario de Economía de la Nación; actual Vicepresidente de MBA Banco de Inversiones y Director de S.A. San Miguel; Metodología Six Sigma; Presentación a cargo de Liz Keim, Chirperson, American Society for Quality; Presentación a cargo de Oscar Girola, Presidente de American Express; Desayuno de Trabajo ; Panel integrado por:; Ernesto López Anadón, Presidente del Instituto Argentino del Petróleo y el Gas, y Director Comercialización de Gas de Repsol YPF.; Francisco Mezzadri, Presidente de CAISE (Cámara Argentina de Empresas Inversoras en el Sector Eléctrico) y representante Regional de CMS Energy para América Latina y; Gustavo Bianchi, Vicepresidente de Ingeniería y Tecnología de San Antonio - Pride; Presentación del caso Grupo Los Grobo, a cargo de Gustavo Grobocopatel.; Desayuno de Trabajo ; Panel integrado por Oscar Vignart, Pte de Dow Química y miembro de la Asociación Empresaria Argentina, Roberto García, Director Periodístico del diario Ambito Financiero y Orlando Ferreres, Presidente de Orlando Ferreres y Asoc.; 9º Desayuno de Trabajo para Asistentes de los Primeros Responsables Ejecutivos, Actividad conducida por la Lic. Maica Palacios. Tema: Acercando perfiles y estilos de trabajo en la dupla jefe/asistente.; Visita a Neuquén y Bariloche ; Visita a Expofrut; Visita al Polo tecnológico de San Antonio; Visita a Sala 3D de Repsol – YPF; Visita a Proyecto Dino; Visita a INVAP-CONAE; Reunión en el Museo Metropolitano. ; 4º Encuentro de Coyuntura 2003; Panel integrado por Amadeo Vázquez, Presidente de Telecom Argentina y Manuel Solanet.; Octubre; La Gestión de Empresas en Contextos de Crisis; Presentación a cargo de Margareth Henriquez, CEO de Bodegas Chandon y Antonio Mata, Presidente del Comité Ejecutivo de Aerolíneas Argentinas; Visita a Cementera Minetti; Visita a La Voz del Interior y Complejo Jesuítico; Visita a Arcor Arroyito y Colonia Caroya; Visita a Estancia La Paz y Santa Catalina; Visita a Ingenio Azucarero Santa Lucía; Grammeen Bank; Presentación a cargo de Muhammad Siddiquir Rahman, Deputy General Manager & Chief, Audit Division de la Grameen Bank, Head Office en Dhaka; Six Sigma;

Presentación a cargo de Raúl Molteni, Horacio González Salinas, Daniel Bondonno, Albino Carneiro y Carlos Clever Olobate.; Encuentro de Coyuntura 2003; "El impacto de la crisis en el mercado de consumo" ; Panel integrado por: ; Guillermo Oliveto, Rubén Ordoñez y Norah Schmeichel ; Desayuno de Trabajo ; Caso: Nestle Argentina; .Presentación a cargo de Pablo Devoto.; Encuentro de Coyuntura ; Panel integrado por: José María Ranero Díaz, Javier González Fraga y Enrique Zuleta Puceiro; Desayuno de Trabajo para Asistentes de los Primeros Responsables Ejecutivos; Actividad conducida por la Lic. Maica Palacios; Tema: Cambiar para cambiar.; Visita a Cafayate y Salta ; Visita a Bodega Etchart; Visita a Bodega El recreo; Visita a Bodega La Rosa; Visita a Garganta del Diablo; Visita a Ingenio Azucarero Santa Lucía; Panel integrado por: Luis Mario Castro, Orlando Ferreres y Enrique Zuleta Puceiro; Reunión en el museo Xul Solar. ; Desayuno de Trabajo sobre la nueva situación socioeconómica ; Presentación "Vision País" a cargo de Marita Carballo (Gallup Argentina) ; Presentación a cargo de: Lic. Mario Vicens; Desayuno de Trabajo sobre la nueva situación socioeconómica ; Conferencia a cargo de : Francisco de Narváez ; Visita a Misiones ; Visita a Ruinas de San Ignacio; Visita a Coop. de Prod. de Yerba Mate de Santo Pipo; Visita a la Planta Industrial Papel Misionero; Visita Tableros MDF y Aserradero de Alto Paraná S.A.; Desayuno de Trabajo sobre la nueva situación socioeconómica ; "Impacto de la crisis en los hábitos de consumo"; Panel integrado por: ; Fernando Moiguer, Guillermo Oliveto y Rubén Ordoñez; Servicios (Herramientas de Management); Las acciones de intercambio de experiencias y conocimientos se complementan con el desarrollo de proyectos dirigidos a generar instrumentos y servicios de apoyo a la Gestión Empresarial, algunos de los cuales se describen a continuación.

Los Presidentes y Gerentes Generales de las empresas miembro de FUNDECE se reúnen sistemáticamente en desayunos de trabajo, en donde se realiza un efectivo intercambio de experiencias y conocimientos en un nivel estratégico, fundamentalmente a través de presentaciones de casos. Estas presentaciones son complementadas con periódicas visitas a empresas o polos productivos en todo el país. (Detalle de actividades de 2002 más adelante) El tema convocante de estos encuentros ha sido y sigue siendo la Gestión Empresarial. Asimismo, en 2002 comenzó una serie paralela de encuentros dedicada tanto a analizar objetivamente la crisis, como las propuestas que desde el ámbito político se están planteando para salir de ella. (Detalle de encuentros de 2002 más adelante) El

producto de este ejercicio es el permanente enriquecimiento y un aporte concreto para la toma de decisiones estratégicas que diariamente deben afrontar.

Calificación en Calidad Total de Gestión

Dado que difícilmente se mejora lo que no se mide, este servicio tiene como objetivo brindar a las empresas la posibilidad de medir la Calidad de su Gestión. Consiste en un procedimiento de evaluación objetiva de la gestión de las empresas, basada en el modelo del Premio Nacional a la Calidad. Esta evaluación permite obtener una calificación de la situación de la compañía respecto de dicho modelo, al igual que un diagnóstico sobre el cual basar la definición y ejecución de acciones de mejora. Asimismo, a través de mediciones periódicas -se puede evaluar y mejorar la evolución de su posición competitiva-, a la vez que acercarse cada vez más a la posibilidad de competir por el Premio Nacional a la Calidad.

Grupos de Afinidad

Entre los miembros de FUNDECE, se constituyen grupos de afinidad o interés común respecto de determinados temas, generando acciones resultantes en un beneficio común. Estas acciones varían desde el intercambio de información, de opiniones y la elaboración de conclusiones sobre el tema común, hasta el desarrollo de proyectos de mayor envergadura, tales como investigaciones, elaboración de nuevos servicios de diagnóstico o producción de piezas audiovisuales para la difusión de los conceptos de gestión empresarial propiciados por FUNDECE. Dentro de este esquema, las iniciativas puestas en marcha más recientes se refieren a:

- IT y Management (Búsqueda de la Competitividad a través de la Tecnología)
- Mejores Prácticas para el Gobierno (Directorios) de las Empresas
- Visión País (investigación)

Los resultados producidos por estos grupos son luego compartidos por todos los miembros de la institución.

Módulos de apoyo para la inducción al cambio

Consisten en una serie de videos, cada uno con su manual de apoyo, producidos integralmente por FUNDECE con el fin de brindar a sus miembros un material efectivo para la introducción de una sólida base de conceptos, ya sea internos o externos, que induce el cambio cultural para que las organizaciones se vuelvan más competitivas. Los temas cubiertos son: "La Sensibilización", "El Autodiagnóstico" y "El Diseño e Implementación de Acciones".

Seminarios y Congresos Internacionales

Los fuertes vínculos de FUNDECE con otras instituciones en el ámbito internacional, le permiten recibir periódicamente la visita de académicos, empresarios y especialistas extranjeros de alto nivel. En esas oportunidades, además de organizar encuentros exclusivos de sus miembros con dichos visitantes, FUNDECE convoca a Seminarios y Congresos abiertos a la participación de todo público interesado, con ventajas especiales para el personal de las empresas miembro. Como ejemplo destacado, el Primer Congreso Internacional de Calidad de abril de 1997, congregó a más de 700 personas en 23 sesiones temáticas e incluyó 72 presentaciones realizadas por prestigiosos expositores nacionales e internacionales. El próximo Congreso está previsto para 2003.

Newsletter

FUNDECE edita un órgano de difusión dirigido fundamentalmente a sus miembros, en el que, se reseñan las presentaciones de casos presentadas en los encuentros de Primeros Responsables Ejecutivos, a la vez que incluyen informes, resultados de trabajos y proyectos, y las novedades más significativas.

Biblioteca

Los miembros de FUNDECE pueden acceder en consulta a una biblioteca especializada en Calidad, que permanentemente se enriquece con los nuevos títulos que publica en los EE.UU. la editorial Quality Press y con las publicaciones producidas sistemáticamente por las distintas Divisiones de la ASQ, al igual que con diversas publicaciones, locales e internacionales.

Vinculaciones Internacionales

Fundece mantiene vínculos con organizaciones internacionales líderes en temas de calidad y competitividad: American Society for Quality, European Organization for Quality, European Foundation for Quality Management, International Academy for Quality, NIST-Malcolm Baldrige National Quality Award Administration Office.

Certificaciones y Recertificaciones ASQ y NAHQ

La American Society for Quality (ASQ) es la asociación que nuclea la mayor cantidad de profesionales de la Calidad en el mundo, por lo cual resultan de alto valor las Certificaciones que otorga en distintas disciplinas de su especialidad, tales como las correspondientes a Certified Quality Manager, Certified Quality Engineer o Certified Quality Auditor. Algo equivalente ocurre con la National Association for Healthcare Quality (NAHQ),

que otorga certificaciones de nivel internacional en materia de calidad aplicada al cuidado de la salud. FUNDECE administra localmente estas Certificaciones (y sus correspondientes Recertificaciones periódicas), dando la posibilidad a los profesionales argentinos de acceder a ellas en el país.

Visitas Internacionales

Estas presentaciones se complementan con visitas de nivel internacional. Entre otros, han expuesto: Lew Platt —President & CEO de Hewlett-Packard Company-; A. Val Feigenbaum —Presidente de General Systems-; Blanton Godfrey —Chairman & CEO del Juran Institute-; H. James Harrington —Principal de Ernst & Young-; Noriaki Kano —Science University of Tokio-; Thomas H. Lee —Profesor Emérito del M.I.T.-; Kenzo Sasaoka —Chairman Yokogawa-Hewlett Packard de Japón-; Ray Stata —Chairman & CEO de Analog Devices Inc.-, Hans D. Seghezzi —Universidad de St. Gallen, Suiza-.

Vínculos Institucionales

Todas las acciones de FUNDECE guardan un efecto sinérgico con otras dos instituciones: FUNDAPRE (Fundación Premio Nacional a la Calidad) e IPACE (Instituto Profesional Argentino para la Calidad y la Excelencia). A estas se sumó en 2002 el IAGO, Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones, fruto del trabajo conjunto de FUNDECE e IDEA.

Son tres instituciones independientes, cada una con su función específica para el logro de una mayor competitividad en las empresas:

FUNDAPRE (Fundación Premio Nacional a la Calidad):

FUNDAPRE es responsable de establecer y mantener actualizado el "Modelo" ideal de gestión empresarial, que sirva para que las empresas tiendan a acercarse a él, a la vez que para evaluar a aquellas que deciden competir por el Premio Nacional a la Calidad. El Premio Nacional a la Calidad ha establecido un verdadero modelo de gestión empresarial. FUNDECE fue la institución empresarial privada que, junto con otras iniciativas surgidas del Estado y la comunidad, dio impulso y desarrolló este proyecto que hoy opera regularmente a través de FUNDAPRE.

IPACE (Instituto Profesional Argentino para la Calidad y la Excelencia):

Dado que la participación en FUNDECE está reservada para los Primeros Responsables Ejecutivos, oportunamente se dio impulso a la creación del Instituto Profesional Argentino para la Calidad y la Excelencia (IPACE). Allí se realiza un profundo intercambio de conocimientos y experiencias entre los restantes niveles ejecutivos y profesionales de las empresas.

IAGO (Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones):

En abril de 2002, se formalizó la fundación del Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones (IAGO), mediante la firma de un convenio entre IDEA (Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina) y FUNDECE (Fundación Empresaria para la Calidad y la Excelencia).

La aplicación de Buenas Prácticas en el Gobierno de las Organizaciones se está convirtiendo en un medio para aumentar la competitividad y la rentabilidad, a la vez que constituye un requisito exigido por los inversores. La Misión del IAGO es contribuir a aumentar el valor de las organizaciones a través de la mejora de sus prácticas de gobierno, alineando los intereses de los distintos incumbentes y proveyendo un ámbito de preferencia para la interacción y diálogo entre los miembros de sus Directorios.

El IAGO inicia sus actividades con un reconocimiento, tanto local como internacional, que lo ubica como referente del ámbito privado argentino respecto de lo que en el mundo se conoce como "Corporate Governance".

Este Instituto es la culminación de más de dos años dedicados al estudio y difusión de este importante tema, en una tarea conjunta de IDEA y FUNDECE en la que participó activamente un destacado grupo de personalidades integrado por Carlos Adamo, Antonio Allegretta, Horacio Canestri, Jorge Castorina, Alejandro Etchart, Guillermo Harteneck, Edgardo Lijtmaer, Amalia Martinez, Juan Javier Negri, Alberto Schuster y Gustavo Yrazu, habiendo contado además con el aporte de un centenar de otros empresarios e incumbentes que fueron oportunamente consultados.

El IAGO es dirigido por un Comité Ejecutivo integrado por los señores Carlos Leone y Rubén Puentedura por IDEA y Marcos E. J. Bertin y Mario Casellini por FUNDECE.

FUNDACIÓN PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD (FUNDAPRE)

ORIGEN

La Fundación Premio Nacional a la Calidad fue creada el 15 de marzo de 1993, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 24127, sancionada en agosto de 1992.

En su Art. 8º la Ley establece que la Administración del Premio Nacional a la Calidad - para el Sector Privado, "será ejercida por una Fundación creada con ese objeto por esta Ley".

Correspondió al Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos de la Nación - autoridad de aplicación del Premio para el Sector Privado -, instrumentar la convocatoria a personas físicas o jurídicas de todo el país a reunirse en asamblea para la constitución de esta Fundación, de carácter privado.

La reunión se celebró exitosamente el 15 de diciembre de 1992 con la presencia de más de 200 representantes de entidades empresarias, académicas y corporativas. Allí se designó una Comisión Redactora de Estatutos, encargada también de elaborar un borrador de presupuesto y una propuesta de mecanismo para la elección del primer Consejo de Administración y la primera Comisión Revisora de Cuentas. Luego se abrió un cuarto intermedio hasta el 15 de marzo de 1993, fecha en que casi un centenar de organizaciones suscribieron el Acta Constitutiva de la Fundación.

MISION

Impulsar la modernización y competitividad de las organizaciones del Sector Privado a través de:

- * Organizar, administrar y promover el Premio Nacional a la Calidad
- * Establecer, actualizar y difundir un modelo integral de gestión para la evaluación y diagnóstico de las organizaciones.
- * Capacitar en el conocimiento y utilización del modelo de evaluación.
- * Mantener una constante y proactiva relación con el Estado y otras organizaciones nacionales e internacionales alineadas con nuestra misión.
- * Satisfacer la necesidades y exceder las expectativas de todos los comprometidos en su accionar, dentro del marco de la ética y de los valores de la Calidad.

ESTATUTO

El acceso a la Fundación es abierto a todos sin discriminación alguna.

Existen 2 tipos de miembros: plenarios y de honor

Plenarios: son aquellos que suscribieron el Acta Fundacional y los que se integraron a la Fundación con posterioridad a la suscripción del acta fundacional y que, previa solicitud, sean declarados como tales por el Consejo de Administración. Efectúan aportes, actualmente \$ 3.000 por año.

De Honor: son aquellos que por sus relevantes méritos y/o su colaboración con los fines fundacionales sean designados por el Consejo de Administración. Están exentos de efectuar aportes.

ASPECTOS ORGANIZATIVOS

La máxima autoridad de la Fundación es la Asamblea de sus miembros. Esta autoridad está delegada en el Consejo de Administración compuesto por 10 consejeros titulares y dos consejeros suplentes. El Consejo de Administración se renueva cada 2 años. Sus miembros son reelegibles indefinidamente, con excepción del Presidente del Consejo que sólo podrá ser reelegido en dicho cargo por un (1) sólo período más, y actúan en forma honoraria. Sus integrantes deben poseer probadas condiciones de integridad y competencia.

La Comisión Revisora de Cuentas está constituida por 3 revisores que se renuevan cada 3 años.

La Dirección Ejecutiva depende del Consejo de Administración y ejecuta las políticas y los programas que este Cuerpo decide y está facultada para contratar servicios profesionales de terceros tales como consultorías legales y contables.

La Junta de Evaluadores no es un órgano de la Fundación pero sus integrantes son designados por el Consejo de Administración. En su función de evaluar a las empresas postulantes al Premio y seleccionar a los ganadores, gozan de total independencia técnica del Consejo de Administración (Art. 13 de la Ley 24127) y su veredicto puede solamente ser observado por el Presidente de la Nación con causa debidamente fundada.

OTRAS ACTIVIDADES

Jornada Anual "Cómo hacen los que ganan": dedicada a la exposición de los presidentes de las empresas ganadoras del Premio.

Seminarios-Taller "Autodiagnóstico y Modelo de Gestión Empresarial" aplicando las Bases del Premio Nacional a la Calidad: Reconocer el real estado de situación de la gestión de la empresa es la condición básica para impulsar su competitividad. Las fortalezas y aspectos a mejorar identificados, constituyen el núcleo para el diseño y la implementación de un Planeamiento Sistémico, integrando todos los procesos de la organización hacia la excelencia. La herramienta más eficiente, en un contexto de globalización, que permite alcanzar estos beneficios, es la metodología y Sistema de Gestión que aportan las Bases del Premio Nacional a la Calidad.

Para mayor información acerca de estas actividades comunicarse con la secretaría de la Fundación a los teléfonos: 4313-8335/4311-2055

Jornadas y seminarios con personalidades destacadas en temas de Calidad.

Selección y entrenamiento de Jueces y Examinadores.

Curso para Formación de Evaluadores Internos: su objetivo es capacitar a profesionales, con o sin experiencia en calidad, para la evaluación o autoevaluación de empresas, según los criterios, metodologías y rigor analítico del Premio Nacional a la Calidad.

MAPA DE LA DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LOS ORGANISMOS DEL ESTADO QUE HAN DESARROLLADO ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA GESTION DE LA CALIDAD

