

Uso del modelo chileno de excelencia para la mejora de la gestión en la administración pública

Mario Alburquerque
Director Ejecutivo de ChileCalidad

I. El aporte del sector público a la competitividad

En este capítulo se analiza el porqué una entidad como ChileCalidad, orientada a aumentar la competitividad del país por medio de la innovación en la gestión, ha asumido un rol entre las organizaciones del sector público.

1. ¿Qué es ChileCalidad?

El Centro Nacional de la Productividad y la Calidad – ChileCalidad inició sus operaciones en 1996 con el objetivo de impulsar la competitividad del país a través de la generación de instrumentos útiles para que las organizaciones (particularmente las empresas) mejoraran su eficiencia. Los conceptos de productividad y calidad se encuentran asociados en la perspectiva más general del aumento de la competitividad.

La decisión de crear el Centro es adoptada por la primer reunión nacional del Foro de Desarrollo Productivo, instancia asesora del Presidente de la República, creada en 1994 con el propósito de canalizar la opinión de los actores del país (esencialmente gobierno, empresarios y trabajadores, pero también académicos, organismos religiosos, FFAA y otros) respecto a los grandes dilemas del desarrollo nacional. El mandato del Foro fue constituir a ChileCalidad como un organismo de dirección tripartita y autónomo, lo que se tradujo en un Directorio compuesto por el Ministerio de Economía (quien lo preside), la CORFO, el Ministerio del Trabajo, la Central Unitaria de Trabajadores y la Confederación de la Producción y el Comercio (estas dos últimas organizaciones, con dos representantes cada una). Jurídicamente, el Centro es un Comité CORFO. La composición tripartita de ChileCalidad da cuenta de la importancia que se le otorga al diálogo y al entendimiento entre los actores del desarrollo productivo, en el nivel nacional y en el de cada empresa, para conseguir su misión.

Si bien es bastante consensual la idea de que la productividad y la calidad son factores esenciales de la competitividad, lo principal de la experiencia técnica acumulada por el Centro, es que ambos conceptos son plenamente complementarios. La concepción más actualizada de la calidad enfatiza no sólo en las cualidades intrínsecas de un determinado bien o servicio, sino en la capacidad de éste de satisfacer los requerimientos del cliente. Desde esta perspectiva, esas cualidades no son definidas de manera unilateral por la empresa, sino escuchando la “voz del cliente”. Este puro hecho bastaría para generar grandes cambios organizacionales en las estructuras tradicionalmente establecidas bajo los modelos tayloristas, debido a las exigencias de adaptabilidad y flexibilidad que ello implica. Pero además, la existencia de mercados crecientemente competitivos hace que esa voz exija cada vez mayor satisfacción a menores precios. Por lo tanto es la empresa como un todo la que debe disponerse para conseguir ese objetivo, del cual depende, en última instancia, ni más ni menos que su sobrevivencia.

La productividad por su parte, ha sido habitualmente entendida como la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles. La “buena” utilización de los recursos está pues incluida en la idea de una organización que integralmente atiende los requerimientos de sus clientes. Se deja de lado el viejo esquema del “control de calidad” de productos terminados donde lo que se controla es la conformidad con especificaciones definidas internamente por la empresa ya que en esa concepción el aumento de la calidad está asociado al aumento de las exigencias de control elevando el estándar de satisfacción. Como la elevación del estándar implica un incremento de las partidas de productos rechazados, la mayor calidad es más cara y contradictoria con la productividad.

La resolución de este dilema está en trasladar la responsabilidad de la calidad a toda la línea con lo que aparece el concepto de cliente interno: cada parte de la cadena está en condiciones de exigir calidad de sus proveedores y de entregar calidad a quienes dependen de su trabajo. De esta manera se reducen los errores y fallas como también el costo de los controles. Sólo el compromiso activo de todos los componentes de la empresa es capaz de conseguir estos resultados. La satisfacción de los trabajadores con la empresa y con su trabajo es una condición para la sobrevivencia de la empresa. Pero también es cierta la relación inversa: sólo una empresa que sobrevive exitosamente en los mercados puede entregar a sus integrantes (ejecutivos, propietarios, trabajadores) satisfacción a sus aspiraciones.

Se constituye de esta manera lo que se podría llamar el círculo virtuoso de la calidad: mejores productos y mejores precios para los consumidores, empresas más competitivas y exitosas, más responsabilidad y calificación de sus trabajadores, mejores remuneraciones, mejores condiciones de vida para sus integrantes y para la comunidad toda. El éxito de las empresas se convierte así, no sólo en una condición del desarrollo, sino también en un beneficio para toda la sociedad.

2. ¿En qué consiste el Premio Nacional a la Calidad?

Desde un comienzo, una de las principales actividades de ChileCalidad fue la administración y difusión del Premio Nacional a la Calidad. Al iniciar sus labores, ya existía un proyecto de premio a la calidad que había sido entregado a S.E. el Presidente Patricio Aylwin en 1993. El premio se inspiraba principalmente en la experiencia del Malcom Baldrige National Quality Award, que se venía celebrando en Estados Unidos desde 1987. El Premio Malcom Baldrige fue establecido para promover la competitividad por medio de una mejor comprensión de los factores que producen resultados de excelencia. Su propósito principal era promover el intercambio de información sobre las estrategias competitivas exitosas de las empresas americanas. Al poco tiempo de establecido el premio había logrado constituirse en el más alto nivel de reconocimiento a la gestión de excelencia que una empresa americana puede recibir.

En el entendido que los puntos críticos de una gestión de esa naturaleza tienen un alto grado de universalidad, los promotores de la idea de establecer un premio de características similares en Chile, se dieron a la tarea de adaptar el modelo norteamericano a nuestra realidad. Los fines perseguidos eran muy semejantes: promover un modelo de gestión que pudiera constituirse en guía para las empresas chilenas y, a través del proceso de premiación estimular y distinguir a los mejores. De este modo además se podrían mostrar a los ganadores como un ejemplo a ser seguido por el conjunto de la comunidad empresarial.

El Premio Nacional a la Calidad (PNC) se inauguró el 24 de junio de 1996 y fue ratificado por S.E. el Presidente de la República, Sr. Eduardo Frei Ruiz-Tagle, mediante Decreto Supremo N°729, de fecha 12 de noviembre de 1996.

Los ocho criterios de evaluación que constituyen el modelo de gestión de excelencia están especificados en el documento “Bases y Guía”, elaborado por ChileCalidad, los que se refieren a:

- **Liderazgo y Compromiso de la Dirección Superior:** Evalúa el compromiso e involucramiento explícito de la dirección superior con la calidad y satisfacción del cliente como estrategia corporativa. Examina la presencia de los conceptos de calidad, mejoramiento continuo y satisfacción de clientes en los valores, misión y visión de la empresa, incluyendo su gestión y transmisión directa a la totalidad de ésta. En suma, examina la participación de la dirección superior como líder del mejoramiento continuo de toda la organización.
- **Satisfacción de los Clientes:** Examina y evalúa cómo la empresa identifica y satisface los requerimientos y expectativas de sus clientes en cada uno de sus segmentos, el conocimiento que tiene la empresa de sus clientes y cómo éste se traduce en acciones que impactan positivamente en la satisfacción de ellos.
- **Compromiso y Desarrollo de las Personas y la Organización:** Examina cómo la empresa estimula y desarrolla la capacidad de sus trabajadores para lograr los objetivos de calidad y sus resultados globales. También analiza la estrategia para construir y mantener un ambiente de aprendizaje, participación y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, con miras a su propio crecimiento personal y al de la organización.
- **Proceso de Planificación:** Examina el proceso de planificación de la empresa y cómo los requerimientos claves del mercado son integrados en el proceso de planificación de negocios. También se examina cómo los requerimientos de calidad y desempeño están presentes en todas las unidades.
- **Gestión de la Calidad y Productividad de los Procesos:** Examina cómo se diseñan, producen y entregan los productos y servicios de la empresa. También examina la gestión de los procesos principales y de apoyo y su documentación. Además, evalúa la gestión de calidad de los proveedores.
- **Sistema de Información para la Gestión de Calidad:** Examina la selección, gestión y utilización de los datos y cómo éstos se transforman en información para apoyar el mejoramiento continuo de los procesos, los planes y la operación de la empresa.
- **Contribución Social y Preservación del Medio Ambiente:** Examina los planteamientos y acciones de la empresa con relación a la calidad de vida, el medio ambiente y la protección de los recursos naturales, además de su concordancia con las necesidades y expectativas de la comunidad en general. Las empresas deben presentar evidencias de logros o mejoramientos conseguidos en los temas: Normas, Contribución de la Empresa, Desempeño y Evaluación.

- **Resultados de la Empresa:** Examina los niveles y tendencias de los principales indicadores y mediciones que reflejan los resultados globales de la empresa, en los últimos 3 a 5 años. También se examina esta información comparándola con el mercado y con sus competidores relevantes, dentro y fuera del país.

Para analizar esta presentación ChileCalidad, selecciona a un grupo de Examinadores. De entre ellos, se nombra un Comité de Jueces de cinco profesionales de mayor experiencia. Este equipo de Jueces y Examinadores es preparado por ChileCalidad con cursos especiales, con el propósito de homogeneizar la aplicación de los criterios de evaluación.

Una vez que han evaluado y calificado la información proporcionada por las empresas postulantes y han sido seleccionadas las que continuarán en el proceso del Premio, la comisión de examinadores procede a realizar visitas en terreno en las empresas, que duran entre dos y cuatro días. Sobre la base del resultado de estas evaluaciones en terreno, el Comité de Jueces presenta un informe al Jurado, quien selecciona a aquellas empresas que hayan desarrollado la mejor gestión de calidad y otorga el Premio en las diferentes categorías de postulación que corresponden a Gran Empresa, Intermedia y PyME.

El Directorio del Centro Nacional de la Productividad y la Calidad designa al Jurado, de entre especialistas de reconocido prestigio y experiencia en la materia, y personas que hayan estado ligadas a actividades empresariales y laborales, que garanticen criterios de objetividad, transparencia y ecuanimidad en el cumplimiento de sus funciones.

Como parte del proceso de aprendizaje, ChileCalidad entrega a todas las empresas participantes un Informe de Retroalimentación, que les permite conocer sus fortalezas y debilidades en gestión de calidad.

A partir de esta experiencia, cuando el Comité de Modernización de la Gestión Pública decidió poner en marcha un premio destinado a distinguir a los servicios públicos que hubieran hecho esfuerzos destacables en pos de una gestión de calidad, se le solicitó a ChileCalidad su apoyo técnico a esta iniciativa. Este apoyo técnico se tradujo en el acompañamiento al Comité en la confección de las bases y guía para la postulación; confección de formularios y otros documentos de la postulación; formación de los funcionarios a cargo del tema en los diversos servicios; selección, formación y acompañamiento de examinadores y jueces a cargo de la evaluación; entre otras tareas.

3. La vinculación entre sector público y privado en el desarrollo de una economía competitiva

A partir de la experiencia acumulada en la colaboración con el Comité en el Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos, ChileCalidad afinó su misión incorporando explícitamente a los servicios públicos como objetivo de su acción. Esta incorporación es plenamente coherente con la perspectiva sistémica de la competitividad que el Centro ha adoptado.

De acuerdo a ésta, son los países en su conjunto los que compiten, siendo la eficiencia de la función pública un factor clave del propio desarrollo de las empresas. De hecho, la calidad del sector público es uno de los factores que se mide en todos los índices de competitividad internacional.

Esta confluencia de intereses se manifiesta en el entorno que el sector público puede ofrecer tanto evitando los efectos negativos de fenómenos como la corrupción o la existencia de trabas institucionales al desarrollo de la iniciativa privada, y fortaleciendo las sinergias que producen por ejemplo la presencia de un sistema de protección social eficiente, de un cuadro institucional que estimule la inversión o de una infraestructura moderna.

Este punto de vista se aleja de la visión unilateral que considera que la relación óptima entre el Estado y el sector privado es el “Estado mínimo”, expresado en un gasto público lo más pequeño posible. El reconocimiento de la existencia de funciones públicas que sólo pueden ser asumidas por órganos estatales, más bien plantea la cuestión en la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos más que exclusivamente en su monto. En la última década el país ha avanzado en la comprensión de este tema y existe un renovado interés en el sector privado, y por cierto en la comunidad toda, por la función pública y la manera en que es gestionada.

La ciudadanía se ha vuelto más exigente respecto a la gestión pública y espera de ésta lo mismo que exige de las empresas privadas con las cuales se relaciona: el mejor servicio posible al menor costo posible. Esto no niega que lo público tenga una especificidad respecto a las empresas, sino que ofrece la oportunidad de importar la experiencia de gestión del sector privado hacia el sector público.

Pero también ocurre el movimiento contrario, aquel que acerca la gestión privada a obligaciones que antes aparecían como privativas de lo público. En la medida que el cliente y su satisfacción ha pasado a ocupar un rol cada vez más central en la administración de una empresa, éstas han empezado a percibir una creciente preocupación de los consumidores por la contribución social de la empresa. El cliente no decide tan sólo por consideraciones de precio y cantidad sino por la mejoría en la calidad de vida que los bienes o servicios ofrecen, no siendo indiferentes a esa apreciación las condiciones sociales y ambientales en que son producidos. El cliente es también más exigente respecto de las empresas obligándolas a no olvidar su responsabilidad social. Por eso también la empresa privada puede aprender del sector público su experiencia en el manejo de ese tipo de temas.

Por cierto esta confluencia no se produce con tanta fuerza en Chile como en los países de mayor desarrollo económico, pero es una tendencia que no se puede desconocer.

Poner al cliente, al usuario o al ciudadano en el centro de la gestión de las empresas, servicios públicos y organizaciones ha impactado también en los modelos de gestión que impulsan los premios a la calidad en todo el mundo. Se enfatiza cada vez más en los rasgos comunes y generales de una gestión orientada por el imperativo de satisfacción del cliente-usuario, más que en las especificaciones para cada realidad organizacional. Dado que la realidad ofrece múltiples maneras en que las organizaciones pueden conseguir éxito y resolver eficientemente sus objetivos, los modelos que guían esos procesos deben ser necesariamente no prescriptivos. Por eso, el aplicar un mismo modelo y los mismos principios a la gestión de calidad en los ámbitos público y privado no significa desconocer las diferencias entre ambos tipos de organizaciones, sino afirmar la validez de esos modelos como orientación general.

Finalmente, una economía más competitiva, en que los sectores público y privado se manejan con eficiencia, implica un entorno favorable al crecimiento de las empresas y mayores recursos para que el Estado enfrente las tareas que la sociedad le asigne.

II. El trabajo del ChileCalidad en el sector público

En este capítulo se analizan las principales experiencias de trabajo de ChileCalidad en el sector público.

1. Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos

Como está dicho, la primera aproximación de ChileCalidad a la materia fue a través de la colaboración con el Comité de Modernización de la Gestión Pública en la administración del Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos. Este Premio tuvo tres versiones en 1998, 1999 y 2001. Los servicios postulantes para cada año fueron 67, 38 y 25 respectivamente. Estos eran en promedio superiores a las postulaciones que en esos mismos años recibía el Premio Nacional a la Calidad en ese entonces restringido a las empresas.

De modo que el Premio resultó ser ampliamente movilizador de los esfuerzos de los gestores públicos, pero al mismo tiempo, el número de postulaciones mostraba una tendencia decreciente. Otro aspecto destacable fue la presencia de examinadores del sector privado (un 40% del total), con lo que se conseguía uno de los objetivos de la iniciativa: relacionar más íntimamente las capacidades de gestión del sector privado, con las del sector público.

Sin embargo, el Comité de Modernización, que en 2001 pasó a denominarse Programa de Reforma y Modernización del Estado, evaluó que el impacto que el Premio estaba teniendo en la implementación posterior de planes de mejora resultaba insuficiente, debido principalmente a que los servicios no contaban con personal idóneo y capacitado para implementarlos, ni con recursos para contratar asistencia técnica complementaria.

Por esta razón, en 2002 se inicia una modificación en la estrategia, decidiéndose focalizar los esfuerzos en ciertos sectores específicos. De esta manera, el apoyo de ChileCalidad no se limitaría a evaluar postulaciones, sino que se ampliaría a la capacitación más amplia de personas en condiciones de desarrollar autoevaluaciones con el modelo, formular planes de mejora y realizar nuevamente autoevaluaciones. Nace así en 2002 el Programa Excelencia en la Gestión de Redes Asistenciales.

2. Salud

El Programa Excelencia en la Gestión de Redes Asistenciales surge en 2002, como resultado de una iniciativa conjunta del Ministerio de Salud, siendo ministro el doctor Osvaldo Artaza, el Programa de Reforma y Modernización del Estado (PRYME) y el Centro Nacional de Productividad y Calidad.

En 2002 se crea el Programa de Excelencia Hospitalaria a cargo del Ministerio de Salud, con el apoyo técnico del Centro. El PRYME cofinanció esta actividad ese primer año. Ese año el programa se enfocó en los 57 hospitales tipo 1 y 2 del país.

En 2003, en acuerdo con las nuevas autoridades del Ministerio de Salud, el programa se amplió a las 28 Redes Asistenciales de Salud, como una forma de favorecer el proceso de reforma integral del sector impulsado por el Ministerio en el marco de la nueva Ley de Autoridad Sanitaria. Lo que se busca es fortalecer a los Servicios de Salud y sus Consejos Coordinadores de Red, como la estructura principal a cargo de la gestión de la red de salud y favorecer la instalación del modelo de atención en Red, que mejore significativamente la atención a los usuarios del sistema y, por ende, la calidad de vida de la población.

Durante el 2004, el programa tuvo una nueva fase, esta vez con 59 hospitales tipo 1 y 2 del país. Se definieron así, junto con las autoridades del Ministerio, los énfasis en la continuidad del programa durante el 2004 – 2006, en la línea de fortalecer y profundizar el proceso ya iniciado, asegurando la instalación del modelo de gestión de excelencia en los establecimientos de mayor complejidad del país.

El propósito propuesto para el período 2002-2006 es mejorar el nivel de salud/calidad de vida de la población atendida a través de una gestión de excelencia en las redes Asistenciales de Salud y sus establecimientos de mayor complejidad.

Los objetivos planteados son: Instalar en las Redes Asistenciales de Salud y sus Establecimientos de mayor complejidad el modelo de gestión de excelencia chileno como paradigma de gestión moderna; incrementar las habilidades de gestión de los niveles directivos de estas instituciones de salud y favorecer la instalación de nuevas prácticas de gestión en sus establecimientos, alineadas con el modelo.

Cuando se habla de "modelo de gestión de excelencia chileno" se alude a cuatro aspectos: un paradigma de gestión moderno que orienta la mejora de la gestión, una medición rigurosa y sistemática de la calidad de la gestión mediante un sistema de autoevaluación y validación externa en base al paradigma de gestión implícito en el modelo, un proceso de mejoramiento continuo destinado a reducir las brechas detectadas en la autoevaluación mediante planes y herramientas de calidad. y, un proceso de aprendizaje organizacional donde cada actor aprende de sus pares y de la experiencia de otros potenciando el proceso de mejora.

Para alcanzar los objetivos, el programa desarrolló las siguientes acciones:

- Consenso con el Minsal sobre un modelo de gestión de excelencia aplicado a la realidad de hospitales (2002) y Redes Asistenciales (2003)
- Construcción de una Guía de Autoevaluación de la Gestión basada en el modelo, para hospitales (2002) y Redes Asistenciales (2003)
- Formación de los niveles directivos en el nuevo paradigma de gestión.
- Proceso de autoevaluación validado externamente que mide la gestión actual respecto del modelo y establece las brechas a cubrir para alcanzar los niveles de gestión de excelencia.
- Apoyo al proceso de priorización de áreas de mejora y diseño de planes para cubrir estas brechas.
- Identificación de buenas prácticas de gestión en cada elemento del modelo que sirvan de ejemplo al proceso de mejora continua y para socializar los buenos resultados

Los principales resultados obtenidos son:

2002

- 57 hospitales tipo 1 y 2 del país, evaluados y con informe de retroalimentación global de su gestión.
- 289 personas capacitadas en el Modelo de Excelencia, de las cuáles 237 son altos directivos de estos establecimientos.
- Cada hospital cuenta con un "Informe de Evaluación de su Gestión" que analiza su gestión en forma sistémica sobre la base del modelo de excelencia (autoevaluación complementada y ajustada con retroalimentación), señalando Fortalezas y Áreas de Mejora, basadas en evidencias para cada elemento de gestión evaluado y global.
- Un informe detallado de las 21 mejores prácticas distinguidas por el Jurado y un listado de 110 mejores prácticas identificadas y preseleccionadas en cada criterio de los 57 hospitales considerados, para su transferencia a la red de hospitales y disponibles para ser utilizadas en los diseños de mejoramiento
- Un equipo de 3 a 5 personas por establecimiento, formadas en el uso del modelo, con un alto grado de motivación y donde destacan la visión global sistémica que han desarrollado de la gestión.
- Cada equipo de hospitales que participo en el programa, incorporó al menos, a otras 6 personas durante la fase de autoevaluación. Esto significa que cerca de 600 personas trabajaron durante el primer año ocupando el modelo, como herramienta de gestión en Hospitales.

2003

- Adaptación del Modelo de Gestión de Excelencia para Redes Asistenciales y de la guía para la autoevaluación.
- 27 Servicios de Salud con diagnóstico de su Gestión en función del Modelo de Excelencia, basado en evidencias.
- Cerca de 900 directivos de Redes Asistenciales capacitados en el paradigma de gestión de excelencia. Sobre el 87% de los participantes se declararon altamente satisfechos con las 20 horas de capacitación recibida.
- Más de 450 personas de los 27 Servicios de Salud participaron del proceso de validación externa de la autoevaluación, y recibieron, a la vez, retroalimentación sobre su propia autoevaluación.
- Cada Servicio de Salud cuenta con un "Informe de Evaluación de su Gestión" que analiza su gestión en forma sistémica sobre la base del modelo de excelencia (autoevaluación complementada y ajustada con retroalimentación), señalando Fortalezas y Áreas de Mejora, basadas en evidencias para cada elemento de gestión evaluado y global.
- Involucramiento, apoyo y participación decidida de los Encargados de Monitoreo Integral del MINSAL durante todo el Programa.
- Cerca de 100 directivos de los 57 Hospitales tipo y 2 recibieron capacitación para la elaboración de planes de mejora para abordar las brechas detectadas en la autoevaluación durante el 2002
- Se generó un espacio de encuentro para los Consejos Coordinadores de Redes recientemente constituidos.

2004

- 273 altos Directivos de los 59 establecimientos de mayor complejidad del país participaron de una formación profunda del modelo chileno de excelencia en la gestión
- 53 Auto evaluaciones de Hospitales tipo 1 y 2•53 validaciones de Hospitales
- 53 informes de retroalimentación de su gestión
- 53 planes de acción para el 2005

3. Educación

La vinculación entre ChileCalidad y el Ministerio de Educación se inició formalmente en 2002 bajo la forma de un convenio cuyo objetivo era apoyar al Ministerio a formular un sistema de aseguramiento de la gestión escolar. Durante 2003 se ejecutó un segundo convenio que permitió definir un modelo de autoevaluación que combinaba las experiencias previas del Ministerio en el ámbito con los conceptos asociados al modelo de excelencia.

Durante el año 2004, ChileCalidad y el Ministerio de Educación ejecutaron en conjunto el tercer convenio de colaboración con la finalidad de implementar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, en aproximadamente 370 establecimientos de nuestro país.

Durante este proceso, ChileCalidad apoyó al Ministerio en actividades de capacitación, uso de plataforma informática, validaciones externas, diseño y dirección de la mesa estratégica del sistema e investigación en terreno. En estas actividades participaron profesionales pertenecientes a los registros de docentes y examinadores de ChileCalidad, integrados por profesionales de vasta y reconocida experiencia en los temas de gestión de excelencia.

En total, finalizaron la autoevaluación un total de 363 establecimientos, luego de realizada la validación externa y, de acuerdo a los resultados de una muestra parcial de establecimientos éstos mostraron en promedio un nivel elemental de prácticas de gestión.

Los resultados del trabajo de investigación en terreno, demostraron la necesidad de reforzar los canales de comunicación entre los establecimientos y el MINEDUC, a nivel central y regional, para lograr una adecuada comprensión del alcance y la aplicación del Sistema de Aseguramiento. En cuanto a las buenas prácticas, se concluyó que las escuelas entrevistadas no tienen internalizado un concepto de “buena práctica”. Además, muestran una baja autopercepción y autoestima que les impediría, de ser requeridos, identificar prácticas destacables o replicables en su gestión (“lo que hacemos no merece ser destacado”). En este sentido, se identifica la necesidad de iniciar un proceso de sensibilización en torno al tema, previo a implementar cualquier sistema de identificación y transferencia de buenas prácticas dentro del sistema.

Los próximos desafíos están dirigidos a mejorar los procesos de capacitación, comunicación y apoyo a los establecimientos escolares que se incorporen al Sistema de Aseguramiento en los años siguientes, de tal forma que se alcance el pleno convencimiento de su utilidad e impacto en los aprendizajes de los alumnos. Asimismo, se requiere garantizar que el sistema entre en pleno funcionamiento y que las escuelas completen el ciclo de mejoramiento continuo, vale decir, que una vez implementados los planes de mejoramiento, vuelvan a autoevaluar su gestión y verifiquen los avances alcanzados.

4. INDAP

INDAP (Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario) es una institución ligada al Ministerio de Agricultura, cuya función es apoyar a los pequeños productores agrícolas a mejorar su productividad.

INDAP y Chilecalidad celebraron un convenio, en el año 2003, del cual se obtuvieron – en lo principal- los siguientes productos:

1. La elaboración de un modelo de excelencia para INDAP, a través de una adaptación del Modelo Chileno de Excelencia en la Gestión que utiliza el Premio Nacional de la Calidad (PNC), para su aplicación en la dirección nacional y direcciones regionales de INDAP.
2. Una Guía de Autoevaluación diseñada en base al Modelo INDAP, la que fue aplicada en las 13 direcciones regionales y en la Dirección Nacional de INDAP por personal del Instituto, capacitado en esta metodología. Esta autoevaluación fue validada bajo la modalidad de evaluación cruzada entre direcciones regionales. Todos los procesos fueron apoyados por Chilecalidad.
3. Un diagnóstico de la gestión institucional que contiene la puntuación final de cada unidad y las evidencias que respaldan el puntaje, las oportunidades de mejora, las fortalezas y las mejores prácticas.

Cabe destacar, que los resultados de satisfacción usuaria de los funcionarios de INDAP (luego de la aplicación de una encuesta vía sitio web), tanto global como para cada uno de los procesos de este Plan, promedió el 90% de satisfacción neta tal como consta en los informes respectivos entregados a Indap por ChileCalidad al término del mencionado convenio.

En septiembre del año 2004, sobre la base de los resultados obtenidos en el Convenio anterior, las partes acordaron celebrar un nuevo Convenio de Colaboración, que permitiera continuar con la implementación del Plan de Mejoramiento de la Calidad de la Gestión de INDAP, iniciado el año 2003, pero ahora ampliado a las 99 agencias de área. A la luz de los resultados, el despliegue de este plan a dichas agencias permite asegurar en el tiempo una gestión de excelencia expresada en un mejor servicio para sus usuarios.

La clave de este plan es la instalación de una cultura que asegure la generación de procesos de mejoramiento institucional continuo basándose en la experiencia obtenida por INDAP y en las metodologías desarrolladas por ChileCalidad. Por otra parte, en este nuevo convenio se incluyó el desarrollo de una herramienta de dirección y control de gestión denominada “Cuadro de Mando Integral” (CMI). La visión y propósito del CMI es que, al corto plazo, se transforme en el timón de la dirección de INDAP, orientando y priorizando decisiones en el ámbito de la gestión como de la mejora permanente.

De este modo, con el despliegue del plan de calidad a las agencias de área, unidades de gestión que tienen el mayor contacto con el cliente, como la elaboración y uso de una herramienta que guíe la gestión en sí misma, especialmente la estratégica, ambas instituciones creemos que hemos cumplido el propósito central de este programa, cual es instalar prácticas y herramientas de gestión de mejoramiento continuo en toda la institución, que permitan el camino sinfín y autoperpetuado de la evaluación y mejora, permeando la cultura hacia la excelencia.

5. Algunas conclusiones

La experiencia acumulada en estos años permite afirmar la validez del uso de modelos de excelencia para el mejoramiento de la gestión de los servicios públicos.

De acuerdo a las evaluaciones realizadas los principales beneficios obtenidos por las organizaciones vinculadas con ChileCalidad a través de estos programas son:

- Modelo de Gestión PNC adaptado a las necesidades de distintos sectores.
- Formación niveles directivos en conceptos modernos de gestión
- Aplicación de herramientas didácticas de autoevaluación que permiten “medir” el nivel de la gestión (guías).
- Identificación de áreas de mejora en su gestión respecto de un modelo de excelencia.
- Mejoramiento continuo a través de la implementación de planes de mejora que abordan brechas.
- Apropiación de un lenguaje común para abordar la gestión basado en los conceptos de: sistematicidad, evaluación y mejora, medición de efectividad, comparación con referencias válidas, alineamiento estratégico, integración, entre otros.
- Motivación e involucramiento del personal y fomento del aprendizaje organizacional.

Todos estos elementos han sido logrados con un alto grado de eficacia en el uso de los recursos, ya que incluyen un alto factor agregado por los propios participantes y por la utilización de rendimientos de escala. Hacer lo mismo, en cada una de las organizaciones involucradas, de manera aislada, tendría un costo mucho más elevado.

No obstante, es posible señalar dos áreas de mejora que deberán enfrentar este tipo de programas en el futuro:

- Diseñar un sistema de detección y difusión de buenas prácticas efectivo.
- Apuntalar los sistemas de asistencia técnica y seguimiento en los periodos de implementación de los planes de mejora, de modo de asegurar el avance entre una evaluación y otra.

RESEÑA BIOGRÁFICA

Mario Alburquerque Fuschini

Sociólogo, Universidad Católica de Chile. Doctor © en Sociología, Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales, París, Francia. “Senior Seminar on Standardization and Quality Control”, Japan International Cooperation Agency (JICA), Tokio, Japón.

Director Ejecutivo, Centro Nacional de la Productividad y la Calidad (ChileCalidad). Ex Secretario General del Premio Nacional a la Calidad. Trabaja en ChileCalidad desde su puesta en funciones en 1996.

Director del Master en Gestión de Calidad (MBA en Calidad), Universidad Diego Portales y ESERP (España). Profesor Auxiliar del Magíster en Gestión y Políticas Públicas, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Profesor del Magíster en

Desarrollo Regional y Local, Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Ex profesor de las Universidades Católica, de Santiago, Católica de Temuco y Alberto Hurtado (ILADES).
Ex Presidente de la Sociedad Chilena de Sociología.
Ex asesor de los Ministerios de Trabajo y SEGPRES.
Consultor de la Organización Internacional del Trabajo.
Autor de más de 50 publicaciones sobre relaciones laborales, sociología del trabajo, movimientos sociales y gestión.

Dirección:: Nueva York 9, piso 12, Santiago de Chile.

Teléfono: (562) 6731411

Fax: (562) 6731143.

Email: M.Alburquerque@chilecalidad.cl

Página web: <http://www.chilecalidad.cl>