



# Aplicación de Sistemas de Gestión de la Calidad

Presentación General

**María C. Galíndez**

**Mariela Siquiroff**



CÁMARA DE DIPUTADOS  
DE LA PROVINCIA DE SANTA FE



## Presentación general

<b>Objetivos de la actividad.....</b>	<b>1</b>
<b>Agenda.....</b>	<b>3</b>
<b>Modalidad de la actividad.....</b>	<b>3</b>
Aprobación.....	5
Para aprobar el curso el participante debe aprobar:.....	5
<b>Cómo elegir los procesos en los que vamos a trabajar.....</b>	<b>6</b>
Selección de oportunidades.....	6
¿Cómo elegir un proceso para elaborar una propuesta de mejora?.....	6
<b>Conceptos fundamentales.....</b>	<b>7</b>
Gestión de procesos.....	7
<b>Actividad inicial.....</b>	<b>8</b>
<b>Enfoque basado en procesos.....</b>	<b>9</b>
¿Qué significa el enfoque basado en procesos?.....	14
Un mapa de procesos de la oficina de un legislador.....	20
Puntos de partida.....	21
<b>Estrategia para gestionar los procesos.....</b>	<b>21</b>
<b>Modelos superadores en la gestión de procesos.....</b>	<b>23</b>
Preguntas frecuentes.....	24
¿Qué gana la Cámara con una gestión por procesos?.....	24
¿Qué ganamos nosotros con la gestión por procesos?.....	25
¿Qué se necesita para el éxito a largo plazo?.....	27
<b>Actividad.....</b>	<b>28</b>





**B**uenos días a todos, cómo están, es un gusto estar acá. Como decía Jorge, vengo del área de las matemáticas, mi historia es del área de las matemáticas y la educación. Trabajé 20 años en el INTI, el Instituto de Tecnología Industrial, en donde hice toda mi carrera, desde un laboratorio de matemáticas hasta la gerencia de calidad; y trabajo en desarrollo de sistemas de calidad y mejora de procesos.

Mi pasión es la estadística, pero no siempre se puede aplicar en todos lados. Les prometo que no les voy a hablar mucho de matemáticas; tal vez en alguna clase les voy a contar alguna cosa sencillita que uno puede hacer cuando genera datos en un proceso para después analizarlos. Vamos a ver, yo se los tiro y, si les gusta, lo pueden aplicar.

## Objetivos de la actividad

Básicamente, el objetivo de esta actividad es el siguiente:

- 1- El enfoque basado en procesos. Los principios de gestión. Modelos superadores de gestión de procesos. Estandarización y simplificación. ISO 9001. IRAM 30700. Premio nacional a la calidad en ámbito público
- 2- Diseño de Procesos. Identificación y secuencia de procesos. Mapa de procesos Descripción de procesos.
- 3- Documentación de procesos. Diagramas de flujo. Procedimientos. Normativas. Modelos. Revisiones.
- 4- Seguimiento y medición de los procesos. Monitoreos. El control de los procesos a través de indicadores de gestión. Relación de los indicadores con la estrategia de la organización. Sistema de indicadores. Tipos y usos.
- 5- La mejora continua de procesos. El ciclo PHCA(Planificar — Hacer — Controlar — Actuar).
- 6- La estabilización y la mejora de procesos. Herramientas básicas de análisis y mejora de procesos.



En síntesis, es el objetivo de este curso:

---

La aplicación de

- ▶ los conceptos,
- ▶ las herramientas y
- ▶ los criterios de gestión de la calidad

en las múltiples tareas que se desarrollan en la Cámara de Diputados.

Para ello se han tenido en cuenta las particularidades propias de la organización y su funcionamiento.

---

Si bien nuestra finalidad es el desarrollo de los sistemas de calidad, hay un par de cosas previas que tenemos que poner en común:

- ▶ qué significa un proceso;
- ▶ qué significa gestionarlo.

Porque cuando uno se zambulle directamente en los sistemas de calidad sin haber visto esa etapa previa y ese entender qué significa un proceso, a veces hacemos un poco de agua y nos da la sensación, cuando miramos una norma, de que esto no se aplica, esto no tiene nada que ver con lo que nosotros estamos haciendo.

Entonces, primero vamos a trabajar sobre los procesos (puntos 1 y 2).

Después vamos a ver cómo se documentan los procesos (punto 3).

Y después sí vamos a empezar a ver toda la parte de normativas.



## Agenda

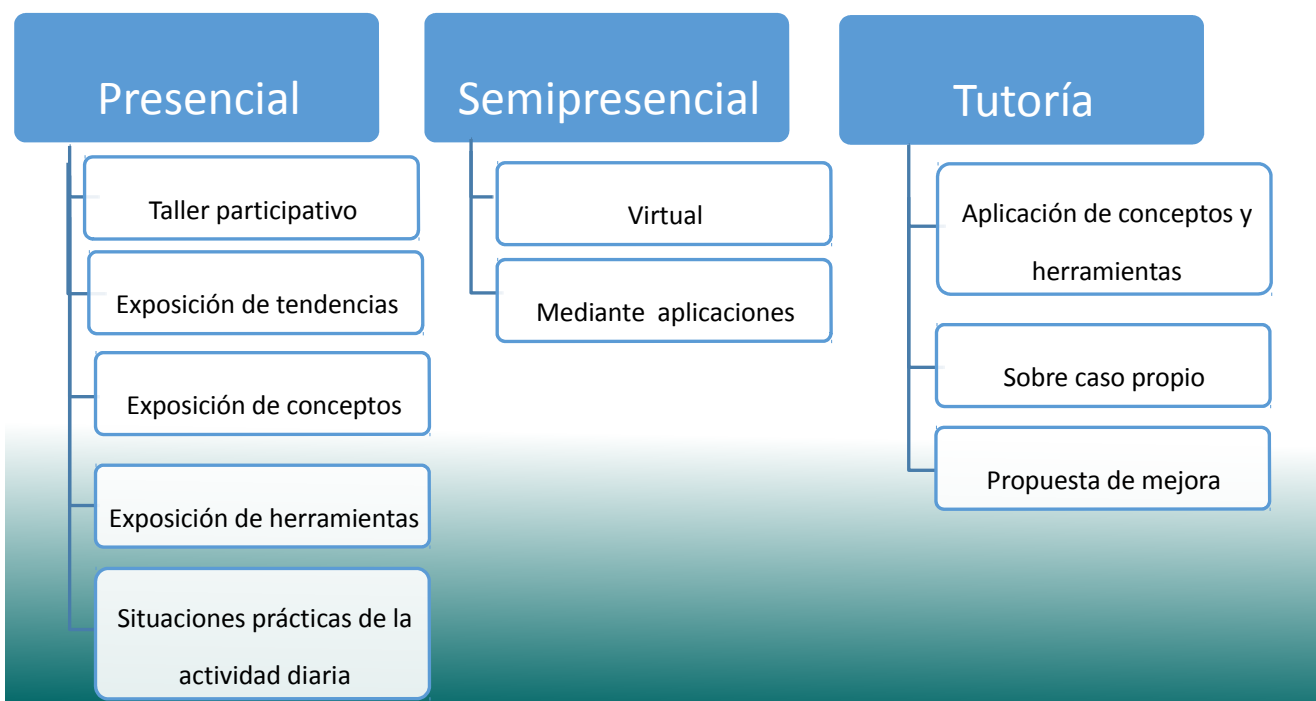
Acordamos la siguiente agenda, donde a la izquierda figuran los días que voy a venir, y a la derecha las fechas que hemos programado para las sesiones semipresenciales, que enseguida les voy a explicar.

Y en la columna del medio, qué tema se va a ver en cada clase. Todo el material va a estar subido a la página web de la Cámara, pero si algún día no pueden venir a la clase, ya saben qué se trató y cuáles fueron los temas vistos.

Fecha presencial	Tema	Fecha semipresencial
1º de junio	Enfoque basado en procesos. Diseño y mapeo de procesos	
15 de junio	Documentación de procesos. Procedimientos	22 de junio
29 de junio	Normativas. Modelos ISO 9001. IRAM 30700	6 de julio
3 de agosto	Seguimiento y medición de procesos. Controles. Indicadores	18 de agosto
24 de agosto	Seguimiento y medición de procesos. Auditorías de calidad	31 de agosto
14 de septiembre	Mejora continua de procesos	21 de septiembre
5 de octubre	Mejora continua de procesos	13 de octubre
19 de octubre	Herramientas para mejora de procesos	26 de octubre
2 de noviembre	Herramientas para mejora de procesos	9 de noviembre
30 de noviembre	Presentación de propuestas de mejora – Cierre	16 de noviembre

## Modalidad de la actividad

La idea primordial es que sea algo que les sirva a ustedes en el día a día. Por eso no lo hemos pensado como un curso totalmente teórico sino de práctica, que lo puedan aplicar en su trabajo cotidiano. Por este motivo, la actividad va a tener tres ejes:



Un eje es el presencial, que son estas reuniones de los lunes aquí, en donde vamos a participar todos, presentando conceptos y viendo herramientas. Para lo cual vamos a necesitar que ustedes también nos hagan devoluciones y nos digan *Esto yo lo puedo aplicar así, esto lo veo de otro modo; Esto no me cierra...* En este sentido, vamos a trabajar con absoluta libertad, porque la finalidad es que de acá todos salgamos con un concepto común de qué significa un sistema de calidad.

Apoyando a estas reuniones, van a contar también con las actividades semipresenciales mediante aplicaciones de *skype* o *handgouts*, vía telefónica, mail, mensajes de texto; nos vamos a organizar para estar permanentemente comunicados durante el desarrollo del curso. Y necesariamente haremos reuniones con cada grupo para ver cómo les está yendo en la aplicación.

Cada día, al terminar un encuentro, vamos a consensuar entre todos con qué se pueden comprometer ustedes para tener un trabajo listo para la próxima reunión. Y vamos a ir viendo de a poco qué cosas incorporamos. Porque me podrán decir *Bueno, pará María, no te hagás la loca porque nosotros tenemos que hacer 20 mil cosas...* Bueno, muy bien, entonces esto no lo agendamos, sino que lo vamos a ver con ustedes en cada reunión.

Y la última pata va a ser la de tutoría. Cuando terminen tendrán que presentar un caso propio, de algún proceso del área en la que están trabajando, en donde encuentren una oportunidad de mejora, una oportunidad de desarrollar el sistema de calidad. Harán una propuesta referida a este tema, simultáneamente con nuestro trabajo de tutoría sobre cada una de esas propuestas.



Hasta acá ¿estamos de acuerdo? ¿Alguna duda? Bien, seguimos. Entonces yo diría que la última pata es la más importante, porque a partir de allí les va a quedar a ustedes algo, después de que termine la actividad.

El aspecto:

- ▶ presencial es para poner en común conceptos;
- ▶ semipresencial es para hacer el seguimiento para cada grupo;
- ▶ tutorial es lo importante, enfocado en la propuesta que cada uno de ustedes pueda hacer para su área.

Recomendamos para la formación de los grupos que no sean muy numerosos: el grupo ideal es el de dos integrantes, digamos tres; un grupo de ocho personas, en general, no es un grupo operativo, no sé si coinciden. Por eso, siempre lo mejor es trabajar con grupitos pequeños.

## Aprobación

---

### Para aprobar el curso el participante debe aprobar:

- ▶ los exámenes parciales de cada módulo;
  - ▶ la evaluación del caso propio; y
  - ▶ la propuesta de mejora correspondiente elaborada para su área de trabajo.
- 

Nosotros le vamos a aprobar este curso, va a haber una aprobación, para la cual después de cada uno de los módulos vamos a hacer algún pequeño *multiple choice* en la próxima clase, pero muy cortito, 10 preguntitas sobre lo que se vio, y si quieren puede ser a libro abierto. Lo importante es tener la seguridad de que tenemos los conceptos en común.

Evaluaremos el caso propio, para ver si aplicaron las herramientas, etcétera, y vamos a ver cómo estuvo la propuesta de mejora para cada área de trabajo.

Entonces, si quieren tener la aprobación del curso, tienen que cumplir estos pasos y simplemente estar seguros de que recibieron los conceptos y la aplicación.

Lo primero a trabajar es ver sobre qué proceso lo vamos a hacer dentro de nuestras áreas. A continuación, pasamos a compartir toda la teoría, para acordar a qué nos referimos cuando hablamos de procesos.



## Cómo elegir los procesos en los que vamos a trabajar

### Selección de oportunidades

¿Cuáles son nuestras recomendaciones?

**No intenten calentar el océano con esta actividad.**

Busquen un proceso sobre alguna cosa sencilla, corta, del día a día, en donde tenemos autonomía, en donde tenemos posibilidades de mejorar; no tratemos de mejorar el funcionamiento de toda la Cámara, sino pensemos en alguna actividad en la que nosotros tenemos posibilidad de cambiar cosas, o de proponer ideas de mejora.

Asegúrense de que en la propuesta sobre la que trabajan tengan el apoyo de su jefe; llamamos jefe a aquella persona que está encima de ustedes directamente.

Traten de no ir en contra de alguna rutina ya establecida por el jefe del área; traten de consensuar con su jefe una oportunidad que ustedes encuentran que tiene posibilidades de mejora.

---

### ¿Cómo elegir un proceso para elaborar una propuesta de mejora?

- ▶ Elegir un proceso sencillo.
- ▶ Contar con la confianza y apoyo de nuestro jefe en esta iniciativa.
- ▶ Contar con información sobre el proceso .
- ▶ Probar, elegir y desarrollar las herramientas que se ajusten mejor a la cultura de nuestra área.

---

El tercer punto que les recomendamos es que sea un proceso que ustedes conozcan; no traten de mejorar el proceso de la oficina de al lado, ¿por qué?, porque tiene que ser un proceso en donde sepan bien qué cosas se hacen, cómo se deberían hacer, qué se tendría que cambiar; es decir, aquellos procesos en donde cada uno está en el día a día.

Porque a veces, cuando uno dice *Tenemos que mejorar acá*, en general, por lo menos a mí me pasa mucho, no empiezo por las cosas que yo tengo que mejorar, sino por las que tienen que mejorar los otros. El problema de proponer eso es que yo no tengo ninguna posibilidad de cambiar la forma como trabaja otra oficina. Entonces, tratemos de mirar hacia adentro.

¿Alguna duda o consulta? Bien, si está todo claro, vamos a arrancar por poner en común de qué estamos hablando cuando hablamos de procesos; esta es la base de la norma.





## Conceptos fundamentales

### Gestión de procesos

Saben que vamos a trabajar como base con la norma 30700, no sé si todos la conocen; conceptualmente va a estar colgada también en la página web. ¿Alguien no conoce la norma IRAM?

¿Alguien no conoce la Iso 9001? Esta es una norma de gestión de calidad general, para cualquier cosa: sirve para un *call center*, para una fábrica de dulce de leche o para una oficina de un ministerio; sirve para todo.

Como el ámbito legislativo es tan particular, en su momento se vio la conveniencia de formar una comisión -en la que Jorge participó- de la que surgió la necesidad de reinterpretarla, porque no se podían aplicar todos los conceptos tal como estaban. Entonces desarrollaron una norma Iso 9001 específica para ámbitos legislativos.

Ese va a ser el corazón de nuestra presentación, la norma IRAM 30700, que como tal no la podemos publicar, pero tenemos un borrador muy avanzado.

Jorge Rinaldi. —Quiero recordar, creo que todos lo saben, que si alguien quiere certificar el proceso de la oficina, por ejemplo, se hace siempre sobre la Iso 9001, no sobre la IRAM 30700. Esta es la aplicación o una guía de la 9001 para los poderes legislativos, o sea que en definitiva es lo mismo.

Exactamente, es una norma voluntaria, la certifican aquellas oficinas que creen que les agrega valor el hecho de hacerlo, no es obligación.

En algunos ámbitos, por ejemplo, en Rosario, la Municipalidad les exige a las empresas que contrata para la recolección de la basura que tengan la certificación Iso 9001, porque se quiere asegurar que tengan procesos estándares, que cumplan con todos los requerimientos, que respondan a lo que necesitan los vecinos. Pero son casos muy aislados, en general la decisión de la certificación Iso 9001 es voluntaria.

Entonces, lo primero para interpretar la norma es tener en cuenta que se basa en una gestión de procesos. ¿Qué quiere decir esto?

Tenés que entender:

- ▶ cuáles son tus procesos más importantes;
- ▶ cuáles son tus procesos de apoyo;
- ▶ cuáles son los procesos estratégicos, es decir, los que bajan desde la autoridad de aplicación;
- ▶ a esos procesos los tenés que gestionar.



## Actividad inicial

Dicho esto, les propongo que hagamos la primera actividad grupal.

Cuando vean arriba el karateca sepan que tienen que hacer algo en clases.



## Actividad inicial

En grupos de dos o tres respondan a las siguientes preguntas. Estén preparados para compartir con los demás participantes:

- 1- ¿Qué es un proceso?
- 2- ¿Qué es la gestión por procesos?
- 3- ¿Han tenido alguna experiencia en la documentación, análisis o mejora de procesos?
- 4- ¿Qué entendemos por mapa de procesos?
- 5- ¿Cómo gestionamos los procesos en esta Cámara?

Les pido que discutan qué entienden por un proceso; por una gestión por procesos, qué quiere decir; si alguna vez han tenido alguna experiencia concreta y personal, acá o en otros trabajos, de cómo se trabaja en los procesos, por ejemplo, hacer procedimientos, mirar resultados y observar, mejorar...; qué entienden que es un mapa de procesos, que es el corazón de la norma; y cómo entendemos nosotros que se gestionan los procesos en la Cámara, en nuestro ámbito legislativo.

- Se conforman los grupos y trabajan en el cuestionario.
- Los grupos relatan la secuencia de su labor diaria.



## Enfoque basado en procesos

**E**l sistema de gestión de la calidad promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para aumentar la satisfacción del 'cliente' mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Muy bien, Francisco nos ha contado un proceso, que es el proceso de él, desde que empieza hasta que cumple su objetivo. ¿Por qué decimos que es un proceso?

—Porque tiene un inicio y tiene un final.

Excelente. Y en el medio, ¿qué tiene?

—Etapas.

Y a esas etapas, ¿las puede hacer cada vez como a él se le ocurre?

—No.

Él contó que tiene varios otros procesos, siendo el de su relato el principal. Y empieza a armar el mapa, porque ese proceso principal no está solo, sino que tiene otros de ayuda o apoyo. El mapa se diseña con este más todos los procesos satélites.

Ese es el mapa de procesos, en el que está incluido, por ejemplo, el proceso de redacción de proyectos. Imaginemos una posibilidad de mejora: a veces uno se pregunta ¿puedo hacer algo con la redacción de los proyectos, o es algo que ya viene armado? ¿Se podría trabajar en conjunto con el que redacta los proyectos y ver cómo podríamos hacer para que se mejore la redacción? Estoy preguntando.

¿Qué sería lo ideal?: que nos sentemos el señor que redacta los proyectos y yo, y veamos juntos, y que yo le explique cómo me complica mi proceso cuando vienen con errores, porque hay que corregir... Y no todo el mundo sabe escribir bien, y en realidad, pasa con cualquier procedimiento, con cualquier ley: la gente tendría que saber escribir, saber redactar, es una competencia que no siempre la tenemos, y no siempre las organizaciones lo dan como un plus.

—El ICAP permanentemente está impartiendo cursos de redacción legislativa, así que evidentemente hay que seguir insistiendo en ese aspecto.

Y parte de ese proceso sería volver y ver; por ejemplo, un dato que sería muy importante es ver cuándo ustedes encuentran errores en las redacciones, y cruzar esos errores con la persona que lo redactó. Y si esa persona se capacitó en redacción, quizás no estamos llegando concretamente a lo que queremos lograr; entonces revisar el proceso de capacitación. ¿Se entiende el ejemplo? Eso es el mapa de procesos.



Les comento que está súper estudiado que más del 70% de los problemas que hay en cualquier operación son problemas en el diseño, sea el caso de un auto, de un proceso o de una ley. Y es importante actuar cuanto antes para corregir el proceso.

Ya tenemos claro entre todos qué es un proceso: tenemos una rutina, que tiene un principio y un final, y no hacemos las cosas como a nosotros se nos ocurre, sino que en algún lugar está establecida esta rutina. Normalmente podría ser un instructivo, una reglamentación, un reglamento, un procedimiento.

¿Trabajan ustedes con documentos escritos de todo lo que hacen?

—La Cámara tiene su reglamento.

¿Y en el día a día?

—En el caso particular de las comisiones, tenemos un manual de procedimientos de comisiones.

Perfecto.

—En la oficina de Ceremonial también hicimos un manual de procedimientos, que es un bosquejo, en realidad, del funcionamiento de nuestra oficina, porque no aborda toda la parte administrativa, que está pendiente.

Excelente, y en él detallan todas las buenas prácticas de cómo hay que hacer toda la actividad.

Vamos a ver, cuando llegemos a la norma, que la verdad es que no es obligación, por norma, tener todo escrito. Hay un criterio básico:

**El procedimiento tiene que servir para algo.**

**No es el procedimiento por el procedimiento.**

¿Para qué sirve un procedimiento?:

- ▶ Si somos varios, nos aseguramos de que todos trabajamos con el mismo criterio.
- ▶ Es lo que se aprueba desde la dirección de cada área, y es como la buena práctica.
- ▶ Si uno trabaja según él, asegura que está trabajando según las directivas.
- ▶ Ante una duda, o cuando llega alguien nuevo y no se acuerda cómo se hace, recurre a él.

Esa es la idea del procedimiento o reglamento.

—Como sabemos, cada cuatro años hay renovación de autoridades, y desde la oficina de Ceremonial tenemos muchas actividades que si bien está vinculadas, son extraparlamentarias. Y estas están muy ligadas al alma de la nueva gestión, por eso, si bien hay como una estructura, se da más o menos por analogía o se va acomodando de algún modo al nuevo lineamiento que traen las autoridades.



Perfecto, y eso tiene que estar reflejado en los procedimientos.

—Sí, porque nos tenemos que mover, y nos vamos moviendo, en la medida en que se puede y contando cómo se viene haciendo.

Claro, y el planteo es *Si esto es así, esto no va a cambiar*, y está bien que sea así, porque cada nueva dirección tiene sus pautas, pero entonces los procedimientos tienen que reflejar eso: tienen que ser lo suficientemente flexibles para acomodarse a la realidad.

Uno podría decir *Todos los días a las 8:30 vamos a generar un reporte de tal cosa...*, pero en verdad uno sabe que no es posible: no se pone nunca en un procedimiento algo así. Sí que uno va a acordar con la nueva dirección y se va a fijar un horario, y en ese tiempo se podrá generar el reporte.

Es decir:

**Los procedimientos tienen que responder a la realidad del entorno.**

Fíjense que en la Argentina hay una forma de huelga que se llama 'trabajo a reglamento'. ¿Qué quiere decir esto?: que son reglamentos que todos sabemos que son imposibles de aplicar. Entonces, los sindicatos hacen huelga estableciendo que se va a cumplir con el reglamento por tres días, y se desarmen los procesos en cualquier operación.

Uno debería tratar de que no pase eso en los procedimientos que generamos; los que vienen de arriba ya no los podemos cambiar, pero los nuestros tratemos de que sean aplicables, encontremos la vuelta para que sean aplicables.

Gestionar por procesos ¿a todo el mundo le queda claro lo que significa? ¿Cuál es la diferencia entre gestionar por procesos y generar por unidades funcionales? Hay una pequeña diferencia.

Si yo tengo los procesos identificados, tengo:

- ▶ un inicio,
- ▶ un final,
- ▶ un proveedor interno;
- ▶ y un cliente interno.

Entonces, me preocupo por estas dos puntas, y aseguro cómo le tengo que entregar los resultados a la otra, aseguro cómo tengo que recibir, defino cuáles son mis procesos principales, los de apoyo. Eso significa gestionar por procesos. Ya lo vamos a ir viendo bien en detalles cuando recorramos la norma.

Les digo, después de tantos años de trabajar en sistemas de calidad, que siempre hay sistemas de calidad; más o menos documentados, más o menos alineados con la Iso 9001, pero siempre están, porque tenemos rutina, nos gusta hacer bien nuestro trabajo, tenemos otras áreas que nos están pidiendo cosas. O sea, nosotros gestionamos por procesos, es así, lo que pasa es que a veces no tiene esa representación de la Iso 9001, pero gestión por procesos hay siempre.



Creo que todos tienen experiencia en documentación, ¿tienen alguna experiencia en mejorar procesos?

—Como señalaban antes, que cada 4 años cambiamos de gestión, en su oportunidad presentamos el borrador del manual de procedimientos para el trabajo de comisiones; en la gestión siguiente, 2007, fue revisado y corregido; posteriormente, en el 2011 se repitió ese proceso de revisión y corrección, en función de lo que pedía la superioridad, de quiénes eran las autoridades.

Por supuesto, e incluso ese paso podría estar blanqueado en el propio manual de las comisiones, señalando como una rutina que con el cambio de gestión, cada 4 años se revisan los procedimientos.

Esa experiencia que Alejandra comenta es una mejora de procesos. ¿Qué hicieron? Hablaron y acordaron con la nueva gestión organizar de nuevo los procedimientos. ¿Alguien más desea compartir su experiencia en este sentido?

—En el área de informática, en años anteriores había menos casas de oficinas exteriores al edificio, entonces alquilábamos fibra óptica, por ejemplo, para estar conectados a la central. Se multiplicaron las casas y en la actualidad, tirar una fibra óptica para cablear toda la propiedad, que tal vez a los pocos meses se deja porque el diputado muda su oficina, ya no es conveniente. Entonces se decidió en su momento conectar cada oficina externa mediante la contratación de empresas privadas; y cuando el legislador se retira de la casa, se interrumpe el servicio; si se muda, se le habilita nuevamente en otro lado y no se duplica el gasto. No solamente por la cuestión económica, sino porque el tendido de fibra óptica puede ser afectado por las tormentas o las nuevas edificaciones. De 5 casas que hubo hace muchos años, hoy prestamos servicio en más de 30 en Santa Fe, más las de Rosario.

—Otra experiencia de cambio importante es que antes la Cámara utilizaba plataforma Windows y hoy se aplica el software libre.

—Esa es otra mejora introducida por ley en 2012, cuando se tomó la decisión de cambiar al software libre, que está funcionando ya en el 97% del área parlamentaria.

Repetimos que la mejora en el procedimiento debe ser una acción útil, que sirva. Y si uno percibe, por ejemplo, que algunas iniciativas están sujetas a una decisión política, esto tiene que estar contemplado en mis procedimientos. Y tengo que tener procedimientos suficientemente flexibles como para que ante un cambio de timón me pueda acomodar de nuevo.

Y tengo que establecer cuáles son las cosas básicas que debo tener bien organizadas en mi área para que, independientemente de los cambios externos, me pueda adaptar. Hay organizaciones que generan lo que se denomina acciones de contingencia: vengo por este camino,



si hay un golpe de timón tengo que hacer tal cosa, y ya estoy preparado para esa acción. El plan b tiene que estar pensado, cuántas horas necesito para que me den el cambio de timón.

No es bueno ver que se certifiquen sistemas Iso 9000 fuera de contexto, que están pensados para un procedimiento, pero la vida de todos los días se rige por otro; es algo patético, totalmente inútil, que no sirve para nada. Por eso les dije hoy, no piensen en calentar el océano; piensen en mejorar rutinas. Porque es frustrante saber que por más que uno haga una tarea perfecta, por encima tiene una tormenta permanente que lo obliga a acomodarse como puede.

Pero lo cierto es que yo puedo mejorar este pequeño paso mío, y puedo también pensar cómo puedo influir en otros. Si mi resultado depende de lo que hacen otros, ¿cómo puedo influir en esos otros?

Por eso me centraba en el ejemplo del texto mal redactado: ¿podemos hacer algo nosotros? ¿Podemos acercar una solución? Porque si estamos frente a una pared de ladrillos de 4 metros, listo, qué vamos a hacer. Mi proceso tiene que estar flexible como para poder trabajar ordenadamente también en esa circunstancia, y que me afecten lo menos posible esos ruidos externos.

—Tenemos un entorno de 50 legisladores, entonces cuando se hace referencia a la flexibilidad imagino dos materias: un trozo de madera y un junco. El trozo de madera en algún momento se rompe; el junco no, uno necesita esa flexibilidad para poder manejarse según el viento, pero siempre con una estructura, con una columna que forma parte de nuestros procesos. Pero en este ámbito necesitamos esa flexibilidad, porque si no, nos estresamos o nos frustramos.

Creo que el cambio tiene que venir de nosotros, es fundamental, y saber que se puede y cuando sabemos que nuestro proceso es correcto poder defenderlo: *Mirá, esta nota que me traés está mal, no le puedo dar curso. Y dejar de lado el miedo y el prejuicio, pero también la queja de que me traen todo mal, yo no hago más nada.* En algún punto uno tiene que empezar, pero también forma parte de la flexibilidad, porque si no, nos quedamos con la rigidez de decir *acá todo se hace mal.*

—Estoy de acuerdo en parte, pero a veces sucede en la elaboración de los proyectos que uno cuenta con la participación de expertos, logra un buen trabajo, pero el asesor con más influencia política cambia y desmerece todo el trabajo. Y esa decisión de peso te limita.

También ocurre a veces que más allá de lo muy bien técnico que uno sea, debe preguntarse si es un buen vendedor de sus ideas, porque es necesario ese tránsito de explicarle a los otros cuál es la lógica, cuál el sentido de tal cosa...

—Sí, uno lo hace, pero a veces se confía más en el asesor que viene de afuera, que nunca desarrolló una tarea parlamentaria, que en la experiencia del técnico con todo su proceso.



—Por eso es importante el acompañamiento.

—En nuestra oficina, hace 2 años nos organizamos dividiendo las actividades entre todos, si bien trabajamos en conjunto, siempre hay uno que coordina y está controlando si se hace todo. Se hace todo el seguimiento y nos resulta bárbaro. Y se va cambiando en todas las actividades, va rotando el coordinador.

Excelente, se le da participación a todos. Toda esta discusión nos viene bien para entender el sistema de gestión de calidad; no puedo hacer un sistema de gestión de calidad si no tengo claro todo esto:

- ▶ cuáles son los procesos;
- ▶ dónde empiezan y terminan;
- ▶ cuál es el mapa del proceso.

Esta es la base, porque de lo contrario va a significar sentarme a escribir un manual de calidad que la verdad es que no le va a servir a nadie.

## ¿Qué significa el enfoque basado en procesos?

Una organización que funciona de manera eficaz:

- identifica numerosas actividades relacionadas entre sí;
- gestiona estas actividades.

Se puede considerar un proceso:

- toda actividad que utiliza recursos; y
- la gestión de esos recursos para transformar los elementos de entrada en resultados .

Para el enfoque de procesos en un sistema de gestión de la calidad es importante:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos;
- b) que los procesos aporten valor;
- c) la obtención de resultados de desempeño y eficacia del proceso, y;
- c) la mejora continua de los procesos con base a mediciones objetivas.

Entonces, por eso, hay alguien que nos da funciones dentro de la Cámara, por ejemplo, alguien que diseñó las distintos procesos que tenía que haber, que no somos nosotros, esto nos viene armado. Alguien definió cuáles son las estructuras, las distintas oficinas con sus direcciones y las comisiones. Alguien que verifica que estemos ejecutando todo según las funciones que nos han asignado.

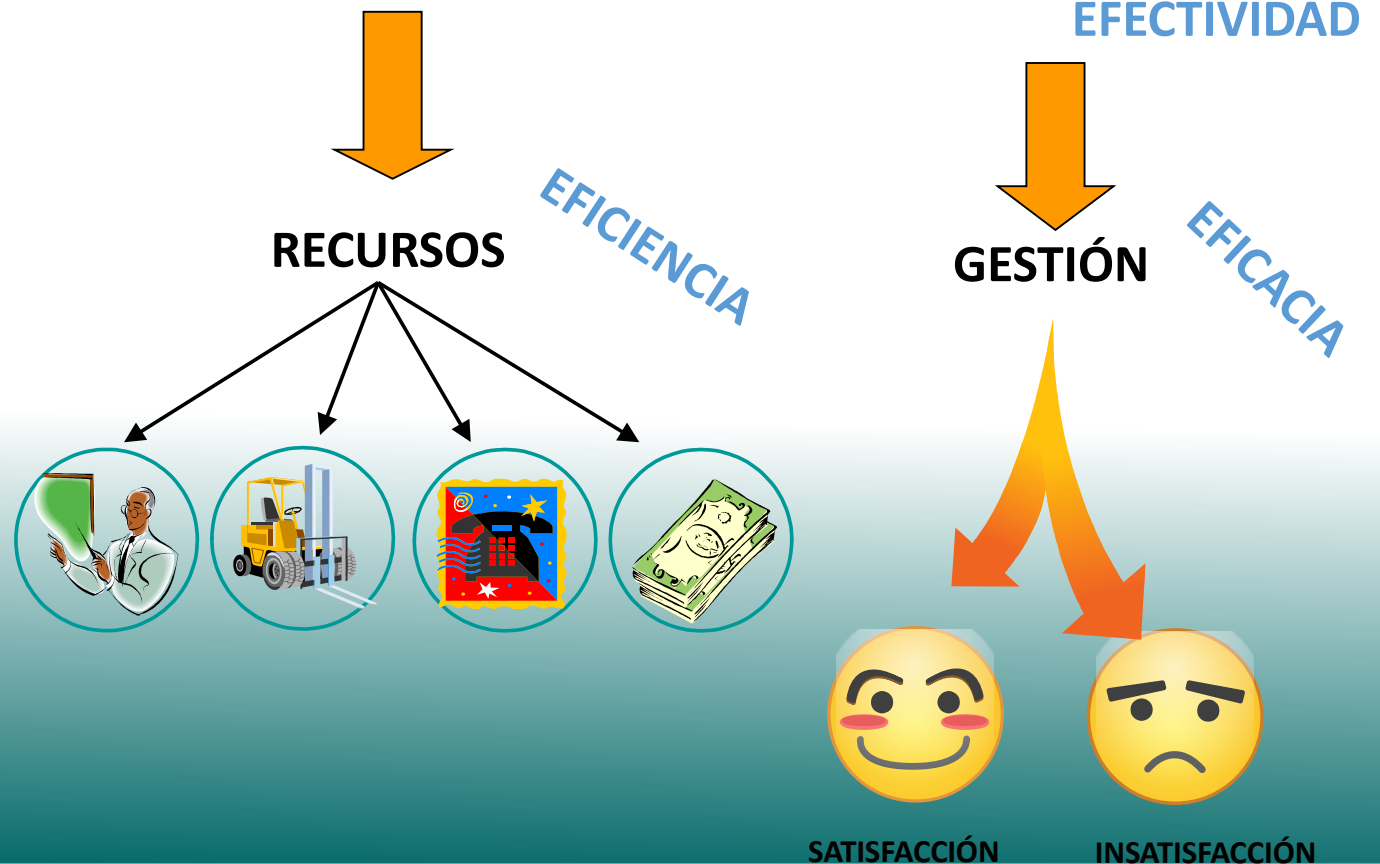




## FUNCIONES

**ADMINISTRACIÓN PÚBLICA** → **ACCIONES** → **OBJETIVOS Y METAS**

- ★ **PLANIFICAR** - Diseñar
- ★ **ORGANIZAR** - Estructuras
- ★ **DIRIGIR** - Ejecutar
- ★ **CONTROLAR** - Medir



Entorno de los procesos



Y algún mecanismo de control, ¿la Cámara tiene sus mecanismos de control? Esa es una pata muy importante en la Iso 9000, porque el principio básico es:

**Si no controlás, no sabés cómo estás.**

**Si no sabés cómo estás, no sabés si vas bien  
o tenés que mejorar.**

Entonces aparecen las sensaciones térmicas:

Yo creo que andamos bien.

Yo creo que el último invitado me dijo:  
*Bárbaro, estuvo buenísimo.*

O nadie me dijo nada, entonces, si estoy en un mal día:

Me parece que a nadie le gustó, por eso  
nadie me dijo nada.

Si no hay un control, no podemos saber dónde estamos. Para la implementación de un sistema de calidad esto tiene que estar resuelto de alguna manera; alguien tiene que mirar y controlar. Es decir, dijimos:

Estas son tus funciones.

Lo vamos a estructurar así: tenés tanta gente trabajando.

Estos son tus procesos: tenés tu reglamento, etcétera.

Entonces, alguien tiene que verificar si estamos cumpliendo  
con lo que se había fijado.

Esas son las 4 patas básicas de la norma.

Si no tengo un control externo, ¿podré pensar en fijar algún autocontrol? ¿Qué les parece? Fijar, nosotros, por ejemplo, indicadores, como una especie de auditoría interna; tenemos una sesión dedicada a ver auditorías internas. Lo bueno es que al no tener una estructura de control armada, la pueden diseñar cada uno para su ámbito, un autocontrol, que es tan válido como algo establecido.

No es una auditoría propiamente dicha, porque uno no se puede auditar su trabajo. Es como si yo me auditara qué tal estuvo el curso; me van a decir *No, pará, nosotros te auditamos a vos para ver cómo estuvo el curso.*



En el sistema de calidad, la auditoría tiene que ser independiente. Cuando trabajaba en el INTI estábamos en una situación muy parecida, porque como era un organismo autónomo, en la Secretaría de Industria alguien entendió que se hacía lo que querían. Entonces, para tener un sistema de calidad hacíamos auditorías cruzadas o entre pares, no sé si les parece que eso a ustedes les puede sumar.

—A nosotros nos pasa en la sesión de *Diputados por un día*: hacemos un autocontrol cruzado cuando vamos a dar las charlas preparatorias al grupo que solicita la sesión y que tiene que cumplir determinadas pautas. Viajamos a darles las charlas, preparamos el material, damos las explicaciones, concertamos con los docentes. Pero los docentes también tienen otro ámbito con sus propias reglas.

—Nosotros teníamos una práctica, que ahora la hacemos como más espaciada, porque implementamos el coordinador rotativo: cuando terminaba alguna actividad en particular hacíamos una mínima reunión de oficina, de minutos, como un autoexamen que resultaba muy puntilloso porque estaba todo muy fresco: *Viste cómo se nos pasó tal cosa. Sin embargo, esto otro habría que repetirlo porque sale bárbaro.*

—Y siempre el control sobre la calidad de los presentes y diplomas institucionales, tratando de mejorarlos, según la respuesta del receptor. Y una encuesta que presentamos para el Departamento de Visitas Guiadas.

—En el ICAP, al finalizar las jornadas de *Diputados por un día* hacemos encuestas a los participantes, como forma de autocontrol del trabajo. Y también solicitamos la evaluación de las charlas preparatorias en el establecimiento.

—Creo que no es casualidad que no haya una oficina encargada del control formal en el ambiente legislativo, sino que se trata de una decisión de tipo político. Pero eso no significa que no haya un control del trabajo de cada oficina, porque en realidad sí existe: por ejemplo, en las comisiones uno tiene 9 jefes, que son los diputados, que están reclamando el trabajo al día.

Totalmente de acuerdo, porque cuando no hay una estructura de control, uno necesita armar un autocontrol, porque uno mismo quiere saber dónde está ubicado.

Vimos la primera pata: entender qué queremos hacer, quiénes lo van a hacer, cómo lo van a hacer y cómo nos aseguramos que se haga.

Hay una segunda pata: asignar los recursos para que esto se pueda cumplir. Parece una pavada, pero si vos decís que esta oficina tiene que hacer tal cosa, tenés que tener la gente que lo pueda hacer. Y la gente tiene que tener el espacio físico, los insumos, el acceso a Internet, todo lo que comprende los recursos.



Y otra tercera pata importante: tiene que haber objetivos para cada uno de estos procesos o cada una de estas funciones. ¿Cómo vienen con eso?: objetivos, metas. ¿Se les dice a ustedes *Señores, este año 2016 los objetivos de esta área son...?* ¿Hay alguien que hace eso? Si nadie nos lo pide, ¿lo hacemos nosotros?: *Bueno, chicos, este año vamos a trabajar de esta manera, vamos a generar estos resultados por semana.*

¿Existe esa rutina en alguna oficina?

—Sí, nosotros lo hacemos todos los años.

¿Sí, todos los años, lo fijan ustedes mismos y lo acuerdan entre todos?

—Se acuerda entre todos, todo se acuerda entre todos. Yo hace muy poquitos años retomé los estudios y me preparé en recursos humanos.

—Y nosotros somos sus conejillos de Indias.

● Risas.

—Es totalmente verdad lo que dicen los chicos, pero a mí los estudios me dieron una postura en el mundo laboral muy diferente a la que yo traía hace 30 años. Y que tiene que ver con lo que comentaba antes José, que uno está muy apegado a procesos que traemos porque sí, porque así se hacen. Y con esta nueva apertura me surgieron muchos cuestionamientos, ¿por qué se hacen así?, ¿por qué si se pueden hacer mejor? Obviamente que siempre es un paso a paso, no es un berretín ni una revolución lo que uno se propone.

Sí, y sin dejar heridos por el camino. Y funciona.

Este es el espíritu de un sistema de calidad. Porque nuevamente, los objetivos y las metas tienen la misma función que los controles: si yo no sé para dónde voy, cualquier colectivo me queda bien. Tengo que saber hacia dónde tengo que ir y fijar objetivos o metas en los procesos.

¿Alguien más tiene esta práctica?

—Por ejemplo, desde hace muchos años había como 6 páginas web distintas; cada funcionario nuevo la cambia, se terceriza el servicio. El objetivo fue unificar la página institucional.

—Uno de los objetivos desde las comisiones, fijado incluso con la actual presidencia, fue tratar de disminuir el número de expedientes caducados y de declaración de interés; que nosotros, los empleados, los dictaminemos, obviamente a instancias de un control que pasa por presidencia.



Y cumplidos los objetivos y metas se cierra el círculo, con la satisfacción o insatisfacción del que fija mis objetivos, que me estableció:

*Vos tenés que hacer A.*

Y después, al final de un período, que se define:

*¿Hiciste A? Estoy feliz.*

O:

*¿No hiciste A? Estoy insatisfecho.*

Así se cierra el círculo de los sistemas de calidad. Ese es el corazón del sistema de calidad.

¿Cuál sería Disneylandia en el proceso de cualquiera de ustedes? Claramente definidos cuáles son los procesos, la organización, un sistema de control, asignados los recursos para que puedan cumplir con todos esos reglamentos que tienen, objetivos y metas para el sector y para los procesos, es decir, qué queremos que ustedes logren al finalizar un período, que sea anual o a los 4 años, no importa.

Y después, de alguna manera, asegurarnos de que nuestros procesos son eficaces. ¿Qué quieren decir que sean eficaces?: que lo que hacemos responde a los objetivos y a la metas. Entonces alguien va a estar contento o no contento con lo que nosotros hacemos.

¿Y qué sería ya Disneylandia total?: que además seamos eficientes. ¿Qué quiere decir esto?: que usemos nuestros recursos de la mejor manera posible.

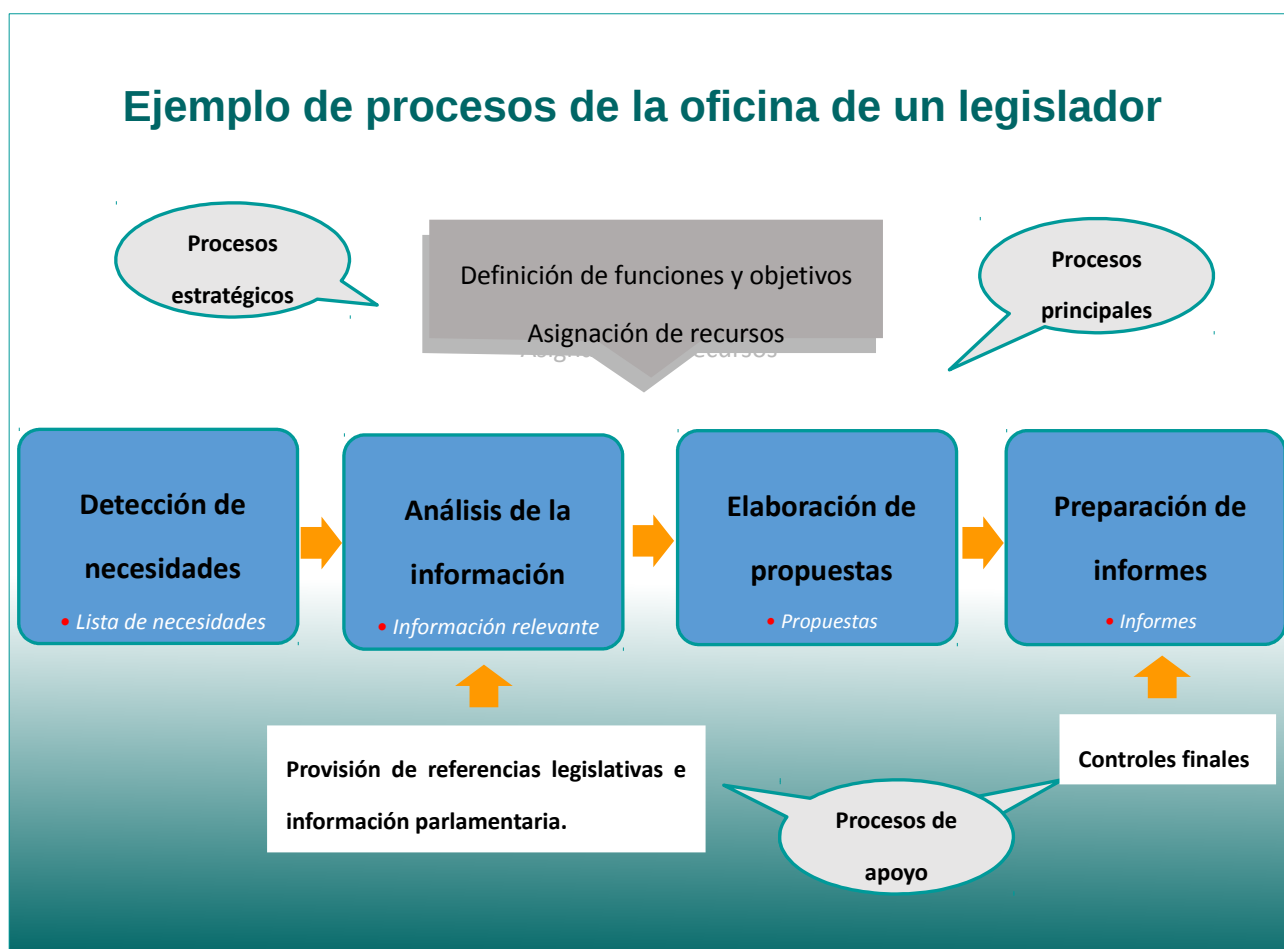
Tomémoslo como el sueño. Nosotros qué vamos a hacer, a ver, cuánto podemos avanzar de esto. ¿Puedo hacer un sistema de calidad sin cumplir todo esto?: sí, por supuesto. ¿Puedo certificar sin hacer todo esto?: bueno, entonces ahí ya se complica. ¿Podés no ser eficiente y certificar igual? Sí, ahora, tenés que ser eficaz: vos tenés que tener tus procesos con objetivos claros y asegurar que los cumpliste. ¿De acuerdo?

Entonces, el sistema de calidad lo puedo hacer siempre, y cuando tengo la certificación, ya por lo menos la eficacia tiene que estar garantizada. ¿Qué es lo que uno tiene que hacer acá? Fijar objetivos que sean razonables, no decir *Yo quiero que nosotros generemos 200 procesos por día por persona*. No, imposible; tiene que ser una cosa relacionada ¿con qué?: con los recursos. ¿Se entiende?



## Un mapa de procesos de la oficina de un legislador

Esto lo saqué de la norma 30700, ustedes dirán si se aplica o no:



Son los típicos procesos principales. En primer lugar, procesos para detectar cuáles son las necesidades; algún proceso para analizar toda la información que llega a la oficina; otros para elaborar las propuestas, que serán, por ejemplo, el texto de una ley; y los necesarios para la preparación de los informes que se requieran.

Y abajo figuran los resultados: del proceso de detección de necesidades saldrá una lista de necesidades priorizadas; del segundo, la información que se considere relevante, y cada proceso siempre tendrá resultados.

Y el cuadro que está en blanco es lo que se llama un proceso de apoyo. Por ejemplo, para el proceso segundo, que es análisis de la información, se necesita salir a preguntar, lo que se denominó 'provisión de referencias legislativas o información parlamentaria'.



Eso es un proceso de apoyo, ¿por qué?, porque no es el corazón de la oficina, pero si esto no se hace es imposible el análisis de la información. Este diagrama es un típico mapa de procesos, con los procesos más importantes del área y algunos procesos de apoyo que se necesitan.

Entonces, algo que es muy importante, y también un principio básico: nosotros en ningún momento acá nos ponemos a pensar qué cosas debería hacer y qué cosas no debería hacer una Cámara de Diputados, sino que nos referimos a cómo se gestionan estos procesos.

## Puntos de partida

- Los requisitos del sistema de gestión de la calidad no pretenden definir qué producto debe ofrecer la Cámara de Diputados, sino cómo deben gestionar los procesos para asegurar que ese producto satisfaga las necesidades y expectativas de sus clientes.
- Gestionar los procesos contempla diseñarlos, ejecutarlos, analizarlos y mejorarlos a fin de simplificar y hacer más eficientes las tareas.
- En este proyecto se desarrollarán los conceptos principales de la gestión de los procesos (norma ISO 9001) y las consideraciones especiales a tener en el caso de los procesos en el ámbito público, y en ellos, los del Poder Legislativo y sus propias particularidades (norma IRAM 30700) .

## Estrategia para gestionar los procesos

Como dijimos, nos basamos en la norma Iso 9001 y en la interpretación, que es la norma IRAM 30700. El corazón de la Iso 9001 se basa en estas cuatro etapas para gestión de procesos:





## Estrategia para gestionar los procesos

- **PLANIFICAR:** establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- **HACER:** implementar los procesos.
- **VERIFICAR:** realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- **ACTUAR:** tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Etapas que son muy fáciles: primero planificar, que quiere decir definir lo que uno quiere hacer, cuáles son los objetivos, los procesos, adónde vamos.

Lo segundo es hacerlo: lo que está escrito se debería cumplir al pie de la letra.

Lo tercero es verificarlo, establecer algún sistema de control para ver si se cumpliendo lo planificado.

Y el cuarto punto es actuar. Si uno ve que no está cumpliendo con lo que había definido previamente, hay dos caminos: modificar la forma como uno trabaja o modificar el reglamento que nos hemos fijado. Pero uno tendría que trabajar como una orquesta, o sea, lo que está escrito debería responder totalmente a la forma como trabajamos.

Este PHVA es un proceso muy antiguo de William Deming cuando les enseñó calidad a los japoneses, y pasan los años y sigue siendo uno de nuestros grandes modelos. Este señor les recomendó lo siguiente:

### Antes de cambiar, andá a mirar si lo que hiciste sirve.

No sigas trabajando, no cambies, primero fijate qué funciona; y la única manera de entender si funciona o no es teniendo datos de tu proceso.





Y tenés que ver a qué nivel cumplís lo que está escrito, y si lo que está escrito sirve o no. De este modo estás alineado con lo que dijo Deming, que fue quien le enseñó calidad a la compañía de autos Toyota, que alcanzó tal nivel que casi borra del mercado a las compañías americanas.

Fíjense que el sistema Iso 9001 es la segunda instancia. Y uno no puede zambullirse en el texto de esta norma si no entendió bien los procesos con los cuales está trabajando. Por lo que entrar directamente en ella es un error estratégico en cualquier organización.

Primero tengo que entender mis procesos.

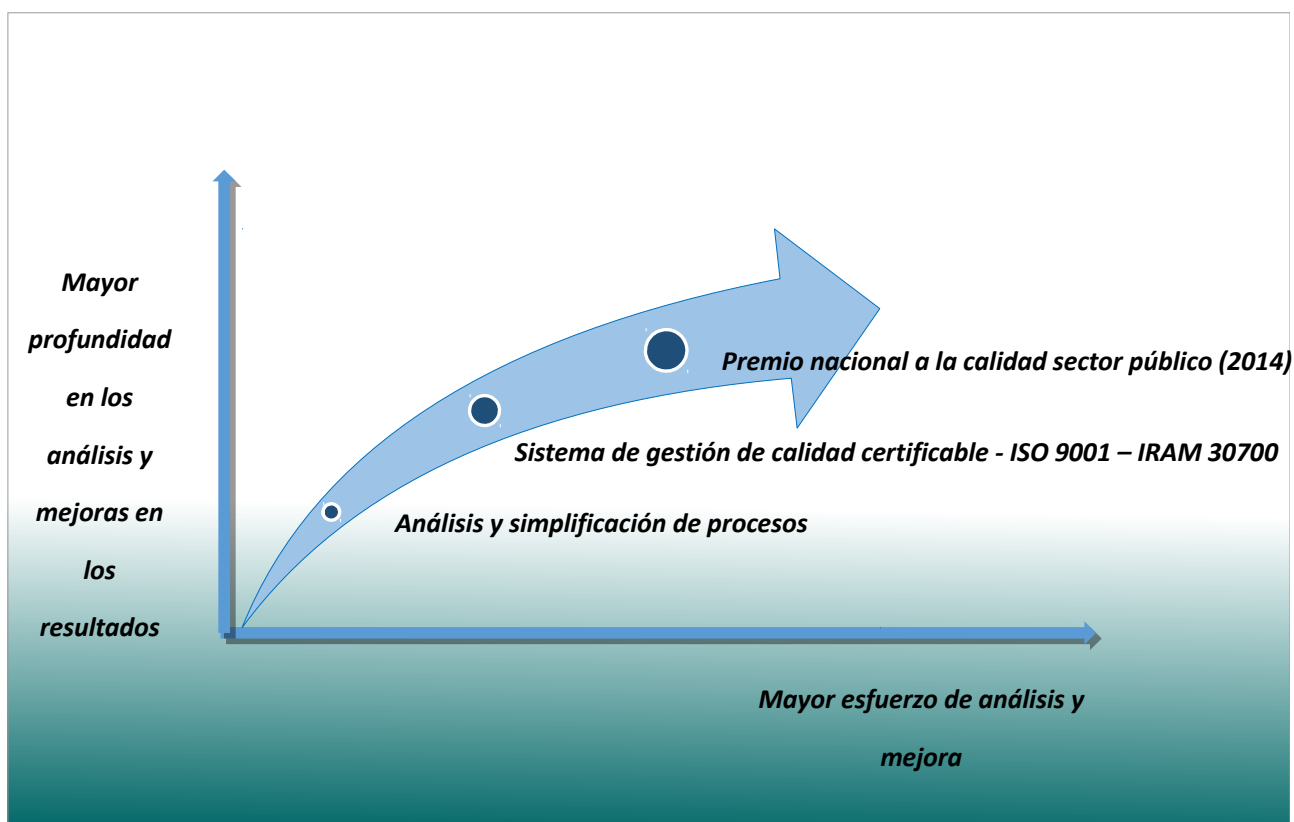
Y tengo que ver si así como están funcionando están bien;

o si habría que simplificarlos;

si todo lo que hacemos agrega valor;

si refleja realmente el momento en el que estamos.

## Modelos superadores en la gestión de procesos





Y otra cosa que les quiero comentar es que no es la última instancia: hay una tercera, que es el premio nacional a la calidad en el sector público, en la cual se presentan organismos públicos de la Argentina se presentan en la presidencia con lo que están haciendo en materia de calidad.

Y todos los años se evalúan las mejores presentaciones y se da un premio. Conozco muchas municipalidades que lo han logrado, en el Poder Judicial varios juzgados lo han obtenido, la Municipalidad de Rafaela es un caso emblemático. La verdad es que estuve investigando pero no he sabido de ámbitos legislativos que lo hayan ganado.

Como ustedes ven en el diagrama, es un camino. Esto es para entender bien los procesos y asegurarnos de que como lo estamos haciendo está bien; después hay una instancia superadora, que es pasar a la norma, y hay otra mayor, que es pasar al premio.

Superadora porque a medida que voy subiendo en esta escala hay mayor esfuerzo de análisis y mayor profundidad, con las consiguientes mejoras en los resultados.

Todos podemos analizar y simplificar los procesos.

Hay un esfuerzo superior: ¿todos podemos certificar Iso 9001? Sí, pero mientras se cumpla con el modelo. Y el premio es diferente, porque de todos los que se presentan, se lo otorgan al mejor. Así que de todos los que se presentan en un año, hay uno que gana. Por eso es superador.

## Preguntas frecuentes

### ¿Qué gana la Cámara con una gestión por procesos?

- **Más foco en los usuarios.**
- **Mayor capacidad, mejor uso de recursos.**
- **Sistematización y simplificación de actividades.**
- **Mejor comprensión sobre cómo fluyen la información y los insumos hacia los resultados.**
- **Identificar los costos de la mala calidad.**
- **Facilitar la evaluación.**
- **Ahorro de costos.**



¿Cuál sería la idea de una gestión por procesos en la Cámara? Fíjense, a ver si esto podría ser aplicable como un argumento de venta de una gestión por procesos.

El concepto de los costos de la mala calidad tal vez es algo más vidrioso, quiere decir que nunca es gratis rehacer algo muchas veces, por ejemplo, corregir cuatro veces un proyecto de ley; porque lo que se podría haber hecho bien una vez se tuvo que hacer en cuatro, con un montón de gente involucrada para corregir, para volver a comenzar.

No es gratis, quizás que nos pidieron las fotocopias que se necesitan para hoy a la tarde y llegado el momento no las tenemos. Porque si la fotocopidora no funciona salimos corriendo y las sacamos en cualquier lado, adonde sea. Toda la gestión lleva a disminuir los costos de la mala calidad del trabajo. Porque en general siempre hay un presupuesto al que uno se debe ajustar, no se pueden gastar recursos en forma ilimitada.

Tal vez lo que más les llame la atención es el cuarto punto, sobre cómo fluye la información hacia los resultados, entre áreas fundamentalmente. Estos beneficios serían para la institución. ¿Y el personal? A ver qué les parece, porque la gestión por procesos les tiene que ser útil a ustedes; trabajar solo para la gestión por procesos es patético.

Entonces, ¿cuál sería la idea de por qué tenemos que mejorar?

## ¿Qué ganamos nosotros con la gestión por procesos?

- **Mejora las interrelaciones.**
- **Permite la detección, prevención y corrección de errores.**
- **Mayor satisfacción con nuestro trabajo en el día a día.**
- **Mejora la cultura organizacional.**
- **Los grupos se convierten en equipos.**
- **Disminución de tiempos de respuesta.**

El tercer punto es muy importante, porque resulta muy frustrante tener que estar luchando cotidianamente.



¿Y qué les parece que la cultura de la Cámara empiece a mutar hacia la calidad de los resultados? ¿Y dejar de pensar en grupos, sino más bien en equipos de trabajo?, consensuado con un jefe que acompaña a los demás, en lugar de alguien que esté bajando línea. Del mismo modo, es un beneficio importante la disminución de los tiempos de respuesta.

Todo lo que ustedes hagan tendría que estar alineado con esto.

—En el cuadro anterior se puede agregar un punto referido a la transparencia que genera la gestión por procesos en la percepción del cliente externo, que en realidad es el fin de las leyes, el ciudadano. Y todo este listado de ganancia de la institución colabora a generar esa transparencia. Porque todos hemos vivido esos tiempos, incluso aún hoy, cuando decimos que trabajamos en la Legislatura no tenemos la respuesta que esperamos del otro. Todos los días que estamos acá sabemos que trabajamos, que todos los días construimos, pero existe un prejuicio en la sociedad sobre el legislador y la legislatura bastante fuerte.

Es verdad, está como desprestigiado ese trabajo...

—Se dice *Son todos ñoquis*, o no tanto, pero siempre hay como un sesgo de desconfianza. Y revertir eso, para nosotros sería altamente positivo. Y dar con todo esto transparencia ayudaría también a la propia gestión.

—La Legislatura de Córdoba gestionó la gestión por procesos hace un par de años, a pedido de los propios empleados, para cambiar la imagen que tenían ante la sociedad. La legislatura está en la peatonal, y cuentan que cuando ellos entraban a trabajar la gente que circulaba por la zona los insultaba. El beneficio es doble, para la institución y para su gente.

—Y aparte, no perder esa pertenencia de saber que nosotros también estamos trabajando para el ciudadano, que estamos construyendo y somos parte de eso que se le brinda.

—Lo que pasa es que también debería haber más interés personal, porque acá participamos cuatro comisiones de las 18 que tiene la Cámara.

—Por algo se empieza, es nuestra responsabilidad poner esto en movimiento para generar un proceso de calidad, con resultados que se vean, que se reflejen institucionalmente, y ojalá cause contagio.





Una cosa importante es que para que no sea solo una pequeña iniciativa y se pueda sostener en el tiempo, ¿qué sería lo ideal?: tener el apoyo de las autoridades en la necesidad de trabajar en la gestión por procesos.

## ¿Qué se necesita para el éxito a largo plazo?

- **Obtener apoyo de las autoridades.**
- **Tener un compromiso a largo plazo.**
- **Saber que son proyectos a largo plazo.**
- **Asignar responsables.**
- **Desarrollar sistemas de evaluación y retroalimentación.**
- **Centrarse en el proceso, más que en las funciones.**

Rinaldi. —Justamente, la idea es dejar asentado en alguna oficina un proceso de gestión de calidad.

Hoy alguien puso el ejemplo de que los proyectos se deben presentar a las 5 de la tarde, y sabemos que es parte de la cultura que no se hace así. Y conté la experiencia de que en la Legislatura porteña implementaron un sistema para la presentación de proyectos que estaba perfectamente asentado y de cumplimiento obligatorio para todos los legisladores. Porque la alta dirección, las autoridades políticas, habían decidido que si no se respetaba, no se podían presentar los proyectos.

Si uno pudiera hacer lo mismo, dejar asentado un proceso con el apoyo de la máxima autoridad, podría comenzar a cambiar la cultura de que los proyectos se deben presentar en Mesa de Entradas y no en el recinto.

Estas son prácticas que se pueden erradicar si hay decisión política para apoyar un sistema armado con la gestión por procesos de calidad.



—Se puede implementar en algo tan simple como la presentación de los proyectos, que dejaría contento al personal de muchas oficinas, porque traen el proyecto en papel, no en soporte digital, y debe ser tipiado en las comisiones, los taquígrafos tienen que sobrecribir... Es el ejemplo que se comentaba recién, de hacer varias veces el mismo trabajo. Porque no hay un sistema reglamentado o asentado.

—En su momento había tres procedimientos en estudio: el tema sobre redacción, otro sobre el proceso de presentación de proyectos específicamente, para evitar todas estas cuestiones; y el tercero era el procedimiento de comisiones.

Y por ejemplo, al estar los procedimientos escritos sirven de instrucción al personal que ingresa y por ser nuevo no sabe cómo trabajar. Hasta que entiendan el funcionamiento, pasan unos meses que necesitan esa guía.

—Este tema de procedimiento para la presentación de proyectos es clave. Y también está pendiente la aplicación de la norma IRAM 30701, que se refiere al manual de técnica legislativa, para la redacción de proyectos. En su oportunidad se presentó un proyecto de resolución, que ya caducó, referido a la adopción de 58 requisitos para obtener calidad en la redacción de las normas.

Sí, además esa norma fue preparada por gente específicamente del ámbito legislativo. Sepamos, además, que estos son todos temas a largo plazo, que no se logran en cuatro meses. Por lo tanto, se requiere paciencia para ir avanzando paso a paso, pero no marcha y contramarcha: avanzar despacio, logrando resultados; alguien hará algo en 2016 y otros continuarán gestionando la mejora...

Es muy importante que nosotros mismos pensemos en forma responsable, ¿quién va a gestionar esto internamente?, ¿cómo lo vamos a presentar?, ¿cómo lo vamos a mostrar?, ¿a quién se lo tendríamos que vender? Pensemos en eso también.

## Actividad

Entonces ahora aparece nuevamente el karateca, para proponerles comenzar con la segunda actividad:



## Actividad



Seleccionen el proceso sobre el cual puedan hacer una propuesta de mejora:

- ¿Qué actividad pueden elegir?
- ¿Cómo la realizan hoy?
- ¿Cómo deberían realizarla?
- ¿Podemos pensar en una propuesta de mejora con los recursos actualmente disponibles?

Veamos qué actividad dentro del área podríamos elegir y cuál sería el criterio, cómo se hace hoy versus cómo se tendría que hacer: ahí aparece una oportunidad. Repito, no cambiemos lo que funciona y está bien, sino que veamos en qué cosas somos conscientes y sabemos que no es óptima la forma como se está haciendo hoy y habría que cambiarla. Ahí encontramos una buena oportunidad de mejora.

Y algo muy importante de tener en cuenta:

**Que sean casos en que la propuesta de mejora sea con los recursos actuales.**

Olvídense de algo para lo que se tenga que contratar a alguien para que desarrolle una aplicación, por ejemplo; piensen en una propuesta para empezar a mejorar con los recursos de hoy, que somos nosotros, aquellas cosas en que no estamos cómodos como se están haciendo, que se deberían cambiar.

- Los participantes trabajan en los grupos ya conformados.

A continuación, vamos a armar entre todos la tabla de grupos, con su integración, cuál es la oportunidad de mejora que encontraron, sobre qué proceso vamos a trabajar, en qué área o unidad estamos y si hay alguna observación.

- Se elabora la tabla *Grupos y Oportunidades*.



Ya hemos encontrado los puntos en los cuales trabajar. Cerramos esta clase con el compromiso de revisar el material instructivo en el que contamos la importancia de identificar los grupos de interés del proceso; es decir, a quién le importa que esto se haga como nosotros queremos que se haga. Es esa idea del “cliente”, que en ámbitos públicos no es un término que caiga muy bien, sino que es más agradable hablar de “grupos de interés”, que son aquellos que necesitan que nosotros trabajemos bien y que sea útil lo que hagamos.

El segundo compromiso es que empiecen a pensar cómo elaborar un mapa de ese proceso. Léanlo y lo vemos juntos en el próximo encuentro. Si quieren, pueden empezar a dibujar ese mapa de procesos. Con la lista de mails voy a armar un grupo mediante el cual nos podamos comunicar. Nos vemos nuevamente el lunes 15.

- Finaliza la clase presencial del 1° de junio de 2015.