

# Entre fantasía y realidad: Una historia de calidad

Beatriz Paez\*

---

NARRA DE MANERA SENCILLA Y UTILIZANDO UNA ESTRATEGIA PEDAGÓGICA-PRAGMÁTICA, LA DINÁMICA DE UN EQUIPO DE TRABAJO SOBRE CALIDAD, RESCATANDO EN FORMA AMENA Y FORMATIVA, EL PROCESO DE CALIDAD INSTITUCIONAL, CON EL PROPÓSITO DE ACERCAR CON UN MÉTODO SIMPLE, ESTE TEMA A LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS.

PALABRAS CLAVES: CALIDAD; ADMINISTRACIÓN PÚBLICA; FUNCIONARIOS PÚBLICOS; EQUIPOS DE TRABAJO

Si hubiese querido en mis lecciones hablar el tema de calidad o gestión de calidad, seguramente habría consultado el diccionario de la Real Academia Española, para conocer el significado de la palabra calidad y encontraría la siguiente definición: *“Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”*. (RAE, 2010). O bien buscaría información de Wikipedia, para obtener un acercamiento rápido a la temática y seguramente hallaría: *“Un sistema de gestión de la calidad es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por las cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las*

*necesidades y expectativas de sus clientes.”* (Wikipedia, 2010).

A partir de lo anterior, comenzaría a desarrollar la lección, mas, considero que el concepto de calidad necesita para su comprensión, y puesta en práctica, un abordaje más constructivista; lograr que el funcionario se empodere del término, y lo haga una realidad en su gestión institucional.

La incomprensión sobre esta temática se agrava aún más, si se considera el hecho de que en promedio, el 21% de los funcionarios son profesionales y en algunos casos específicos, la cifra apenas llega al 4%; cantidad que para efectos de formación sobre calidad, se reduce en el tanto que salvo ciertas excepciones, quienes asisten a cursos especializados sobre esta temática, suelen ser una parte de los profesionales que han sido debidamente

---

\* **Catedrática de la Universidad Estatal a Distancia, UNED, de Costa Rica.**

Recibido: 15 de enero del 2010.  
Aceptado: 18 de junio del 2010.

seleccionados; por lo que se podría concluir que el segmento al que no ha llegado el mensaje de calidad, puede ser sumamente significativo, que aún sin disponer de cifras exactas, de seguro es la mayoría.

La complejidad de la función pública requiere de otros cuestionamientos, como el hecho que de los pocos funcionarios que han asistido a los cursos de calidad, algunos no encuentran cómo darle aplicabilidad en sus labores, o señalan que la temática no es atinente con su función, lo que ocasiona que la gestión continúe sin mejorar, circunstancias que en última instancia perjudican al cliente o usuario.

Entendiendo la situación, es que surge la pregunta, ¿cómo puede lograrse que el tema de calidad llegue a todos? Incluyendo la posibilidad de alcanzar a muchos funcionarios públicos de Centroamérica, Panamá y República Dominicana, a través de una historia, que tiene algo de realidad y una pizca de fantasía, aderezada con situaciones que ocurrieron ¿o no?, en una institución gubernamental.

La idea es guiar al lector hacia el entendimiento sencillo, pero no por ello poco formativo, en los procesos de gestión de la calidad en la función pública; para lograr este cometido, surge Pedro, un personaje humilde, pero de gran sabiduría pueblerina, que un día indeterminado, al ser *“las 7:23 a.m., cuando llegó a la capital el autobús en que viajaba [procede a] recorrer los 550 metros de distancia que separan la*

*Terminal hasta el puesto de revisión del Parlamento Nacional”*.

Durante ese trayecto, Pedro recuerda la aventura que lo ha llevado al evento que ese día le corresponde compartir en uno de los edificios más emblemáticos del país, y que a su vez, es la sede del máximo poder de la República. A su memoria, necesariamente se asoman sus compañeros, La Pre, Doble A, El Doc`, YoYo, Norma y Faro, un consultor que se sumó al Equipo de Mejora Continua de la SGFP, ésta última, es la institución donde se desarrollan los hechos y cuyo nombre, cual aparente descuido, queda reservado para el último apartado de la historia.

Durante la trama, se ve cómo los personajes principales, reciben el llamado a la gestión de calidad, algunos de las muchas dificultades que acontecieron en el camino, cómo las enfrentaron e incluso, cómo esta experiencia impactó sus vidas personales, todo ello su bien. La narración no es ajena a las fricciones y temores humanos que se vive en este tipo de proyectos, condimento que pretende ayudar a la asimilación de la teoría de calidad, que se va filtrando, a veces más discreta y otras más abiertamente, durante el recorrido al Parlamento Nacional y los recuerdos de Pedro.

La historia toma un giro cuando al fin el personaje principal arriba al evento, donde se revelan nuevas sorpresas, para concluir sin terminar, no por falta de argumento con

qué hacer el cierre de la trama, sino para ser consistente con los planteamientos de calidad, que de manera existencial se podrían interpretar como *vivir cada día tratando de superar el anterior, aun cuando el día de mañana probablemente supere al de hoy*.

### **¿Por qué entre fantasía y realidad?**

Desde hace mucho tiempo, escucho hablar de gestión de calidad, incluso he visto libros de mediados del siglo pasado que la tratan con diferentes nombres y ligeras variaciones, pero es evidente que en el fondo, se refieren exactamente a lo mismo, lo que incluye el enfoque formal, sobrio y técnico, con que explican cualquier asunto relacionado con la calidad. Eso puede estar muy bien para profesores que den clases en las universidades, o para que los especialistas discutan sobre ella en sus reuniones; sin embargo, de lo que he observado, pareciera que todos los escritos son consistentes en plantear, que para que la gestión de calidad sea efectivamente aplicada en una institución, tiene que llegar a todas las personas que laboran ahí, personas para quienes los planteamientos tradicionales, incluyendo tecnicismos, pueden ser poco interesantes, como para mi lo es la mecatrónica, la física cuántica y muchas otras materias.

El asunto es que quienes forman parte de ese nutrido grupo

de personas a los que no está llegando el mensaje de la calidad, es una cantidad apreciable, pues puede incluir a los funcionarios que han tenido menos estudios, lo que es particularmente importante si se tiene que hay grandes contrastes entre los perfiles generales de funcionarios que laboran en las diversas instituciones y dependencias de un país. Así por ejemplo, puedo compartirles que en el caso de Costa Rica, para finales del 2009, se tiene instituciones como el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, MIDEPLAN, en que de los 190 funcionarios, un 78% son profesionales y en el Ministerio de Ciencia y Tecnología, MICIT, y la Procuraduría General de la República, el 75% de sus colaboradores también lo son. En contraposición, en los Ministerios de Obras Públicas y Transportes, MOPT, Adaptación Social y el Ministerio de Seguridad, los profesionales representan desde un 19%, hasta un 4%. En resumen, se puede decir, que para el país citado, al concluir el 2009, en las diversas dependencias que conforman el Régimen de Servicio Civil, (exceptuando el Ministerio de Educación), el 21% son profesionales y el remanente 79% no lo es.

Sin embargo, el analfabetismo respecto a los temas de calidad, es aún mayor, si se considera que de quienes probablemente hayan tenido mayor posibilidad de acceder a capacitación en esta temática, salvo ciertas excepciones, suelen ser algunos profesionales que han pasado algún proceso de selección,

es decir, un segmento de la proporción anteriormente referida. Más aún, de dicho selecto grupo, puede haber una parte que, por el tipo de trabajo que realizan, pasan el día muy ocupados atendiendo asuntos operativos urgentes, como para asistir a elaborados cursos de larga duración, tal es el caso de una gran cantidad de jefaturas y profesionales que deben atender público, preparar certificaciones, realizar matrículas, emitir informes, dictar cursos, asistir a reuniones, resolver gestiones que tienen plazos legales impostergables, u otro tipo de responsabilidades que no admiten dilación.

Pero como si lo anterior no fuera suficiente, el nivel de aprovechamiento del discurso de calidad, puede ser aún menor, si se considera que de los servidores públicos que han tenido el privilegio de recibir capacitación sobre estos temas, es probable que su interés personal y profesional no sea muy afín con los desarrollos teóricos de la calidad, lo que puede operar en perjuicio de la asimilación de éste tópico.

Ante esta situación que además de ser real, y probablemente compartida en muchos países latinoamericanos, se tiene que las exigencias del siglo XXI que nos corresponde vivir, y donde vivirá nuestra descendencia, hacen que sea indispensable que todos aprendamos a comunicarnos, trabajar y vivir en el lenguaje de la gestión de calidad, como lo hicieron quienes más adelante les contaré. Precisamente el relato de la experiencia de

esos personajes pretende servir, cuál estrategia pedagógica, para acercar el tema a los funcionarios, en lugar de forzarlos a estudiarlo.

De esta manera, tratando de hacer uso de ciertas condiciones constructivistas, como lo es el ambiente de trabajo en que regularmente laboran los funcionarios públicos y las relaciones interpersonales que de manera natural se dan entre quienes comparten determinadas tareas, incluyendo temores y fricciones, les contaré la historia de la SGFP, esperando que la misma hasta les pueda ser agradable, con lo que es posible que se facilite el proceso de construcción y consolidación del conocimiento (metacognición), necesario para implementar la calidad en el quehacer profesional y más aún, para sacar provecho de ella, incluso en los aspectos cotidianos de la vida personal.

Como el relato trata de asuntos que pasaron hace mucho tiempo, es probable que se mezclen recuerdos de la experiencia, con lo aprendido sobre teoría de la gestión de calidad, así como apreciaciones personales alimentadas de propias quimeras; en fin... la fábula se teje alrededor de un personaje sencillo pero diligente, que representa la vivencia de la calidad, de manera que la historia resulte un plato atractivo para una parte importante de los funcionarios públicos, quienes difícilmente podrían imaginarse estudiando normas de estandarización de calidad, ni siquiera poniendo atención a una conferencia sobre

reingeniería de procesos, autoevaluación o acreditación, pero quienes indispensablemente, son necesarios sumar en cualquier proyecto de gestión de calidad, si se quiere que una institución sea exitosa en semejante aventura, como lo fue la SGFP.

Dado que los personajes y situaciones presentados, no pretenden corresponder a ninguna situación en particular, cualquier semejanza con casos específicos, debe entenderse como una respetuosa invitación a la reflexión sobre la vivencia personal y laboral con miras a su mejora continua, invitación que a su vez es producto de la conjugación entre fantasía y realidad, que se ha hecho para construir esta historia alrededor de los principios de la gestión de calidad.

### ¿Quiénes y dónde?

Hace mucho tiempo, en un país del Istmo Centroamericano, Panamá o República Dominicana, en una institución pública conocida como SGFP, siglas cuyo significado no quiero acordarme, laboraban un singular grupo de trabajadores, que por azar del destino y para suerte de los usuarios de sus servicios, tuvieron que compartir una historia de calidad.

El primero de ellos, *Pedro*, era un chofer, alto, grueso y bien parecido, dirían algunas. Su vida había transcurrido en una ciudad

fuera de la capital, donde se había criado junto a sus padres y sus dos hermanos, cosechando lo poco con que comían, recogiendo huevos y comprando fiado en la pulpería, hasta que llegara el jornal de su padre, que a decir verdad era bien poco para una familia de cinco personas. Sin embargo, Pedro gozó su infancia y adolescencia, corrió a más no poder por la llanura, aprendió a montar toros bravos y con ello a traer algún dinero a la casa. En cuanto a los estudios... sólo pudo terminar la primaria, ya que su familia no tenía más dinero para mandarlo a la secundaria y dado que era el mayor de los hermanos, debía ir a ayudar a su padre a arriar las reses en la finca de don Agustín, quien era todo un hacendado.

Don Agustín, era un señor de la capital, que tenía su finquita allá en las llanuras, con algunas cabezas de ganado, siembras de caña y de frijol. Le gustaba recorrer la finca montado en su jeep, y apenas Pedro pudo llegar los pies a los pedales, se ofreció para ser su chofer personal.

Así fue como Pedro, cuando don Agustín sufrió un accidente y no pudo manejar más, fue a trabajar a la capital, ayudando a don Agustín a desplazarse para realizar sus negocios. Con la muerte de su patrón, llenó algunos formularios de la SGFP y se colocó como chofer.

Habían varias personas, que en el ambiente informal de trabajo eran más conocidas por sus seudóni-

nimos que por sus nombres, como pasaba con *La Pre*, como le dicen cariñosamente a la *Profesora Elia*, que fungía como *Presidenta Ejecutiva*. Persona de escasa estatura, apenas 1,49 cm, pero que se caracteriza por su gran confianza y alegría, al grado de no tener reparo en bromear sobre sí misma diciendo que su optimismo se debía a que: -por mi baja estatura física, me he acostumbrado a siempre mirar hacia arriba-. La *Pre* había empezado como asistente administrativo dentro de la *SGFP*, pero siguió estudiando en la universidad y obtuvo su título de *Maestría*, lo que le permitió ascender a diferentes puestos, hasta llegar al más alto nivel. El hecho de haber estado en las más variadas dependencias, le permitió conocer muy a fondo el desarrollo de la institución, cuáles eran sus puntos débiles y cuáles los fuertes, también conocía muy bien qué elementos podían mejorarse y cuáles eran necesarios eliminar del todo.

Aunque la *Pre* llegó hasta la presidencia ejecutiva, no olvidaba el esfuerzo de sus padres para enviarla a estudiar, y las noches enteras que tuvo que dejar de dormir para concluir más rápido sus estudios y de esta forma ayudar al sostén de la familia. Quizás por ello, es que la *Pre*, ayudaba en la institución a todo aquel joven que quisiera superarse y trataba con mucho respeto a todos sus compañeros de trabajo, ya sean sus iguales profesionales, el conserje o al chofer; probablemente esa parte de su vida era la más respetada

dentro de la institución por los demás funcionarios.

Por su lado, *Doble A*, era un buen hombre, pero sus palabras, aún cuando solían ser dulces, tenían poco sustento, por eso era conocido como *Algodón de Azúcar*, lo cual hacía juego con las iniciales de su nombre y su puesto, es decir, *Axel Arrieta*, que era el *Asistente de la Administración*. Su vida personal no marchaba bien y estaba interfiriendo con su desarrollo profesional, incluso se sentía desmotivado, inseguro, creía que sus compañeros juzgaban negativamente su trabajo, por lo que desde hacía varios meses, no participaba de las actividades de la oficina, los almuerzos, y su tensión se reflejaba en su rostro, el cual denotaba angustia y tristeza. *Algodón de Azúcar*, tenía realmente una amarga existencia.

Había un joven de gran iniciativa y dinamismo, llamado *David Ocampo*, quien trabajaba como *Director de Operaciones y Compras*, le gustaba mucho leer sobre salud, buenos hábitos de vida y solía darle consejos a los demás, sobre estos temas, por eso le habían dado el epíteto de *El Doc`*.

*El Doc`* intentaba constantemente animar a sus compañeros a iniciar procesos nuevos, generar distintas estrategias y encontrar nuevas soluciones a los viejos problemas. En cuanto veía a alguien desanimado, llenaba su correo electrónico con mensajes positivos, graciosos y relajantes, o improvisa-

ba un café casual, hasta que veía a su compañero con otra actitud.

Por otro lado, Yoel Yoldi, Secretario de la Subgerencia de Proyectos, destacaba por ser muy expresivo, especialmente le gustaba presumir de sí mismo y criticar a los demás, al grado que sus colegas bromeaban sobre él diciendo que era el *YoYo*; por cierto, era integrante de la Comisión del Cambio y Progreso, sobre lo que hablaremos más adelante.

Yoel tenía mucho tiempo de trabajar en la institución, había visto pasar por allí a muchos colegas que ante un mejor salario, se trasladaban de oficina, por lo que no contaba con un compañero cercano con el cual charlar durante el café o las diferentes actividades. Su mayor logro era ser miembro de la Comisión de Cambio y Progreso, donde sus comentarios mordaces y la crítica destructiva, ante cualquier intento de cambiar el formato de alguna gestión, eran bien recibidas. Los resultados de dicha comisión eran mínimos y de escasa utilidad, por eso pocos funcionarios deseaban pertenecer a ella y los que la componían, estaban muy a gusto, pues nadie entorpecía su trabajo.

También estaba *Norma*, quien era una señora muy formal, que seguía todas las pautas establecidas; se distinguía por su personalidad muy estructurada, por ser conocedora de temas de etiqueta y protocolo aplicables en las distintas situaciones sociales y laborales, y

quien había realizado un curso sobre ISO 9001, en donde estudió las normas INTE-ISO 9000:2000, que son las mismas que seguían las empresas transnacionales para certificarse en calidad.

Sin embargo Norma, tenía problemas para relacionarse con funcionarios que no fueran profesionales, conciente o inconcientemente los rechazaba, al grado de ni siquiera dedicarles un saludo de buenos días, menos mostrar interés por asuntos personales de otros. Pensaba que en la vida todos debían superarse profesionalmente y el que no lo hacía era porque no lo deseaba, olvidando por completo que algunos contaron con pocas oportunidades de formación, como era el caso de Pedro, quien muy al pesar de Norma, siempre estaba dispuesto a brindarle una generosa sonrisa y un atento saludo, al cual ella se veía comprometida a responder entre dientes.

Esta historia no estaría completa sin la participación de *Faro*, consultor del Foro Regional de la Administración Pública; el día que lo presentaron trataron de resaltar su gran conocimiento en los temas de calidad, capaz de dar claridad e iluminar con sus exposiciones sobre dicho tema, lo que apoyado en su alta estatura, hizo que en seguida lo asociaran con un *Faro del conocimiento de la calidad* y a partir de ahí, se le conoció con dicho mote, y ya nadie preguntó por su nombre verdadero.

Faro tenía una personalidad pragmática, fácilmente lograba organizar un grupo de trabajo y delegar las funciones, no había persona que lo conociera y no se sintiera como si su amistad fuera de toda la vida. Le gustaba leer mucho, la temática era variada, desde: “El Quijote”, pasando por autores como Chopra, D’Melo, García Márquez, así como “Claro Luna” o “Luna Nueva”, esto por cuanto debía tener temas para conversar con la gente de todas las edades, y para entretener a los más jovencitos, solía estar en contacto con los libros de la editorial Barcos de Vapor, y cabe decir que de allí sacaba muchos de los ejemplos que utilizaba en sus conferencias.

Tenía un don y él lo sabía, podía conversar durante horas con una audiencia grande y los asistentes no se distraían, ni se retiraban. Solía frecuentar asilos de ancianos con los que compartía animadamente y les alegraba el día, pensaba que todos llegaríamos a viejos y esperaba que también alguien joven quisiera compartir con él, cuando platearan sus sienes.

### **Empezando por el final**

Eran las 7:23 a.m., cuando llegó a la capital el autobús en que viajaba Pedro. -El tiempo era suficiente para recorrer los 550 metros de distancia que separan la Terminal hasta el puesto de revisión del

Parlamento Nacional- pensó, es decir, -a la entrada para el ingreso al público-. Y es que hoy tenía que venir con más tiempo del necesario, pues Pedro sabía que la actividad era importante y no quería llegar sudado ni agitado a un evento en un lugar tan distinguido. Además, el recorrido le servía para repasar algunos recuerdos de toda esta aventura en que ahora se encontraba.

Hasta hace apenas un par de años, aquel chofer, para quien el diploma escolar era el único título que había ganado en su vida, estaba lejos de comprender palabras sofisticadas como *Kaisen*, *Reingeniería de procesos*, *Modelos de Autoevaluación*, *Iso 9000*, *Modelo CAF*, *Balanced Scorecard* y *Kankan* entre otros. Pero su desconocimiento de toda esas, para él, confusas teorías, contrastaban con la enorme claridad que guardaba en su corazón, más que en su memoria, sobre el deber de cumplir con sus responsabilidades de la mejor manera posible y la satisfacción que eso generaba, todo ello, conforme lo vio de sus padres durante su infancia, y se lo explicó su maestro en los siete años que duró su primaria; sí fueron siete, pues tuvo que repetir el tercero.

Y es que cuando Pedro recibió el comunicado de La Pre, sólo entendió algunas palabras aisladas, pero ni siquiera supo reconocer si aquello era una felicitación o una sanción. Efectivamente, para él, no quedaba claro qué pretendía decir



La Pre con eso de que: -en virtud de sus calidades y desempeño, se le hace saber que a partir de esta fecha, pasa a formar parte del Equipo de Mejora Continua, con la finalidad de delinear un derrotero institucional, conforme a los principios de excelencia que privan la calidad.- Para mayor preocupación, la carta iba con copia para su jefe y el Departamento de Recursos Humanos.

### **La revelación: la primera sesión del equipo de mejora continua**

Más resignado que otra cosa, Pedro asistió a la primera reunión, donde se llevó la sorpresa, de encontrar que al igual que él, habían sido convocados otros cuatro compañeros, es decir, que si acaso la famosa carta era para algo malo, al menos tendría con quien compartir la carga que ello significara. Sin embargo, en su mente había algo que no calzaba, y es que los demás integrantes del denominado Equipo de Mejora Continua, eran personas muy estudiadas, incluso algunos hasta tenían posiciones de jefatura.

La reunión empezó apenas llegó La Pre acompañada de un desconocido: -Muy buenos días-, dijo, aquella menuda persona que siempre se caracterizaba por su cálida sonrisa, justo lo necesario para romper el hielo de la primera reunión, y de veras que lo rompió, pues a partir de ahí, iba explicando

respecto a la conformación de este grupo, que era, para que estudiaran el tema de la calidad, pero con una clara advertencia de que necesariamente lo hicieran con un sentido práctico, es decir, con miras a identificar formas de hacer que la institución fuera más eficiente y brindara un mejor servicio a sus clientes.

Norma, que evidentemente había estudiado, y muy a fondo, el asunto aquel de la calidad, se lució al comentar sobre la importancia de que las cosas se hicieran de la mejor forma y desde el principio, es decir, sin tener que estar devolviéndose a corregir lo que se había hecho mal, pues si se hacía correctamente desde la primera vez, no se perdería tiempo ni dinero repitiendo el trabajo.

A propósito, qué suerte que ahí estaba El Doc`, pues por motivos de trabajo, en varias ocasiones Pedro lo había tenido que llevar a distintos lugares en algún carro de la institución, lo que le había permitido hablar con él en muchas oportunidades y a partir de ahí le había tomado confianza. Esa cordialidad que le inspiraba El Doc`, fue lo que alentó a Pedro a sentirse cómodo y sobrellevar tranquilamente aquella primera sesión.

La Pre planteó: -Tenemos un gran trabajo para hacer, el cual es muy importante pues puede marcar una diferencia significativa en la labor que realizamos día con día; para ello, requeriremos su mayor atención y esfuerzo, pero no esta-

remos solos, ya que contaremos con la asesoría de un gran especialista en gestión de calidad, me refiero al consultor del Foro Regional de la Administración Pública, quien nos acompañará durante las primeras sesiones de trabajo y luego de manera alterna, conforme se requiera.

A lo que Faro agregó: -Buenos días, quisiera empezar felicitándolos por tener el valor de emprender este proyecto. En mi experiencia de consultor, resulta sorprendente ver la gran cantidad de instituciones que ni siquiera intentan realizar una gestión de calidad, con lo que, en lugar de evitar el posible fracaso de un proyecto, lo único que logran es condenarse a sí mismas, a vivir en la derrota permanente. Les comento que tal como señala una amiga de quien he aprendido mucho, Lorgía Grullón (2009, pp. 11-12) se tienen identificadas grandes etapas en la evolución del concepto de calidad, empezando por la corriente de los años 1940 y 1950's, que se centraba en corregir los defectos, mientras que entre los 1950 y 1970, la atención se centró en el Aseguramiento de la Calidad, por medio de medidas preventivas e inspecciones durante la realización de las labores para evitar los defectos. Así se llega a la gestión de calidad total que toma mayor fuerza en la década de 1990, donde la calidad se extiende a todas y cada una de las labores, para asegurar la satisfacción total de las expectativas del cliente.

Norma intervino nuevamente para concluir que: -En lo que yo he estudiado, he visto que la calidad total, más que una teoría, es una forma de vida, que abarca a la organización en su conjunto, propiciando la mejora continua e incluso en aspectos personales de quienes la adoptan como práctica en sus acciones diarias-, a lo cual Faro asintió con la cabeza y agregó: -tiene usted razón, siempre que no se pierda de vista que ello tiene una finalidad, y es la satisfacción del cliente, o en el caso de ustedes, de los usuarios de los servicios institucionales.

En la segunda sesión, el nuevo grupo se centró en profundizar en las implicaciones que puede tener la calidad en la labor diaria de cada uno, en las actividades del departamento al que pertenecían y en la proyección de la institución, Faro no los acompañó pues andaba en Brasil, en un congreso sobre calidad en la función pública.

### **Entrando en materia**

Para la tercera sesión, La Pre indicó que: -hoy comenzaremos a trabajar en la definición de la misión institucional, es decir, *"la razón de ser de la institución, el propósito fundamental por el cual la organización fue constituida, el motivo que justifica [su] existencia"*. (ICAP, 2008a, p.17).

Ese breve planteamiento fue suficiente para generar una serie de aportes. Nuevamente Norma fue la primera en replicar -pues yo creo que la misión institucional de la SGFP debería ser el convertirse en líder a nivel regional en normativa, infraestructura y proyección-. YoYo fue un poco más formal y riguroso, al afirmar que: -nosotros no deberíamos de inventar lo que ya definió la ley que creó la institución, es decir, en los primeros artículos de la Ley, se dice lo que debemos hacer, por eso, a nosotros lo que nos corresponde, es ejercer el control en las funciones que nos han sido asignadas por Ley y la aplicación de medidas correctivas a todos aquellos, ciudadanos y funcionarios, que en alguna forma o momento, transgredan las normativas.

El Doc`, tratando de suavizar el tono planteó: -yo quisiera resaltar la importancia de establecer y mantener excelentes relaciones con la ciudadanía, con otras instituciones y el desarrollo de un excelente ambiente laboral-, a lo que YoYo refutó con otra perspectiva: -pues como los libros de textos y los jefes siempre dicen que lo más importante de cualquier institución son sus funcionarios, entonces la misión debería de orientarse a facilitar que personas con la preparación y capacidad que algunos tenemos, podamos ascender y progresar, tanto profesional como económicamente.

Pedro, que sentía la mirada curiosa de La Pre, tímidamente dijo: -yo pienso que el propósito para el

cual se creó la SGFP, es satisfacer las necesidades de las personas que nos vienen a buscar, porque necesitan algo de nosotros, especialmente a quienes carecen de dinero para recurrir a otra alternativa. Faro intervino -¿A usted que lo hace pensar eso?, a lo que Pedro respondió, -por ejemplo, recuerdo aquella vez que llegó una viejita viuda, Doña Soledad, que después de andar por varias instituciones gubernamentales, ya no sabía qué hacer para resolver su problema, aún puedo ver cuando El Doc` le explicó, e incluso le ayudó a llenar los formularios: a Doña Soledad se le escapó una sonrisa y al salir de la institución, los ojos que una hora antes entraron vidriosos, ahora tenían un brillo de esperanza y hasta su respiración era más tranquila.

Se generó un silencio que duró aproximadamente un minuto, pero que a Pedro le pareció más largo que la hora y 48 minutos que ya llevaba la reunión, entonces Faro comprendió por qué habían incluido a Pedro en ese grupo. Fue el suave susurro del borrador en las manos de La Pre, limpiando la pizarra acrílica, lo que hizo volver a los presentes a la realidad; una vez que se había borrado buena parte de lo que se había escrito anteriormente, Faro reorientó la discusión hacia la satisfacción de necesidades de los usuarios y clientes, con los servicios institucionales.

Era evidente que Pedro, aún cuando no dominaba tecnicismos, tenía en su forma de ser, de pensar

y de sentir, el espíritu de la gestión de calidad, forma de ser en la que mucho había influido su maestro cuando le decía a él y todos sus compañeros de escuela, que se podría ser pobre pero aseado, que lo humilde no quita lo diligente y por ello, les insistía que aún cuando sus pantalones fueran remendados, no había excusa para no llevarlos debidamente lavados y planchados a las clases. Efectivamente, esa sencilla pero particular sabiduría, era la que ahora, ya siendo un hombre y funcionario público, seguía rigiendo su forma de sentir, de pensar y actuar, y quizás sea la misma sabiduría de muchas otras personas humildes y nobles, que encuentran en el servicio al prójimo, una fuente de realización.

#### **A partir de los apuntes de Doc`**

El resto de la reunión, El Doc` participó relativamente poco, pero no por falta de interés, sino porque estaba muy atento a lo que los otros decían, para tomar nota de ello y luego escribirlo, en forma resumida, ordenada y clara. Estos apuntes, meses después, fueron descubiertos por La Pre, quién le solicitó que los convirtiera en un boletín, de forma tal que periódicamente, se le informaba a todos los demás compañeros de la SGFP, tanto por electrónico, como en físico a quienes no tenían acceso a las computadoras, sobre aspectos básicos de calidad, conceptos esenciales, en qué consistía el trabajo que estaba

haciendo el Equipo de Mejora Continua y en qué podía ayudar cada uno, desde sus puestos, a este proceso tan importante para la institución.

El boletín se caracterizaba por ser sencillo y comprensible para todos los funcionarios, algunas veces con ilustraciones, otras anunciando concursos para premiar iniciativas de mejoras, refranes o pensamientos del mes sobre calidad, o diversas iniciativas que mantuvieran vivo el interés en dicho tema. De esa manera, aún sin planearlo ni proponérselo, fue de las mismas reuniones del Equipo de Mejora Continua y las anotaciones de uno de sus integrantes, que se inició una campaña de concientización institucional sobre la importancia y forma de gestionar la calidad en la SGFP.

Al que del todo no se le escuchó la voz, al menos durante las primeras sesiones, era a Doble A, que estaba en las reuniones por compromiso, pues apenas tenía oportunidad, se la pasaba revisando documentos relacionados con un trabajo que tenía sumamente atrasado.

#### **Desde la misión, hasta la montaña rusa**

Las siguientes sesiones se dedicaron a afinar la Misión, hasta ahí todo iba bien, pero la situación se tornó más compleja cuando se

trató de que desarrollaran la Visión, pues aún cuando Faro, quién esa vez sí los acompañaba, aclaró que la Visión institucional es cómo quiere verse la SGFP dentro de determinado tiempo, casi todos respondían reiterando lo que ya se había dicho en la misión. -Es que precisamente yo lo que veo es a la SGFP cumpliendo su misión, ¿sino para qué se define la misión?- dijo YoYo, mientras Norma comenzó a acercarse a la distinción entre Misión y Visión, -la Misión se refiere a un aspecto externo, de proyección a la sociedad, mientras que la Visión esta más orientada a lo interno de la institución- dijo, a lo que La Pre agregó que ella entendía que: -mientras la Misión se centraba en el motivo o razón de ser de la institución, la Visión se dedicaba a las transformaciones necesarias para que la SGFP llegara a ser lo que se había propuesto en la Misión.

Faro, que al igual que la mayoría, ya estaba un poco cansado de la discusión, celebró el ver que el grupo estaba encontrando la luz al final del túnel, pues -efectivamente, la Misión y la Visión no son idénticas ni se oponen, es decir, no son simples repeticiones ni contradicciones, sino que se complementan, la una desde la perspectiva externa a la organización y la otra desde la óptica interna, necesaria para alcanzar la primera- concluyó.

Nuevamente YoYo tomó la palabra, para comenzar a lanzar ideas de lo que consideraba necesario, que se le prestara atención

dentro de la SGFP, para lograr lo que ya habían establecido en la Misión, sin embargo, la sesión tuvo que suspenderse, pues era hora de salida; de hecho, esta discusión, la de proponer una Visión, que además, fuera consistente con la Misión, fue una labor que les requirió dos sesiones más.

De esta manera, el trabajo del Equipo de Mejora Continua, tendía a tener momentos más llevaderos y otros más difíciles, que dependiendo de las tensiones que internamente vivía cada uno, habían quienes lo sentían como un subibaja semejante a los que hay en los parques infantiles, mientras que otros lo percibían más como una montaña rusa. Afortunadamente, La Pre supo manejar esas tensiones de manera positiva e incluso, cuando en algún momento sintió que era conveniente calmar las aguas, dejó un par de semanas sin convocar a reuniones, decisión que todos agradecieron, pues de paso coincidía con las vacaciones de los hijos en edad escolar. El único que no estuvo de acuerdo con el receso, fue Doble A, pues con todo y que no participaba mucho, prefería estar en la oficina antes que en su casa.

### **La tormenta que precede a la calma**

Lo interesante de este asunto de la calidad, -comentaba un día Faro, aproximadamente a los tres meses de que se había empezado

el proyecto, -es que conforme se va avanzando en ella, uno se tiende a acostumbrar y eso hace que sea más fácil el desarrollo de las siguientes etapas-. YoYo, dijo algo que sorprendió a los presentes: -¡pues quizás es que uno se acostumbra a perder el tiempo, ya que yo no veo lo que se ha hecho en toda esa gran cantidad de horas que hemos desperdiciado reuniéndonos!-.

Ese día, La Pre no había podido asistir a la reunión, a Norma, que estaba enviando un mensaje, hasta se le cayó el celular de la impresión al escuchar las palabras de su compañero, mientras que Doble A se cuestionaba si sería cierto lo que se había oído. El Doc, sin estar muy seguro de enfrentarse con YoYo, le contestó -¿porqué dice usted eso?, ¿acaso le parece que todo lo que hemos estudiado y aprendido en estos meses está equivocado? -No he dicho eso, sino que a lo que me refiero es que nada de eso funciona aquí, pues todo se va en puras conversaciones y no se ven cambios concretos -respondió YoYo.

Y es que en el fondo, YoYo, quien desde el inicio de las reuniones se había sentido incómodo con el Equipo de Mejora Continua, sentía que este grupo de trabajo era una amenaza para la Comisión del Cambio y Progreso a la que él pertenecía. Ésta, era una comisión que pareciera haber nacido incluso antes de que la misma SGFP, pues hasta donde todos tenían memoria, se había subrogado el derecho de

definir que sí y que no, se podía hacer y prácticamente siempre había estado integrada por las mismas personas, excepto uno que ya se había pensionado, por lo que se había convertido en un grupo de tradiciones muy arraigadas, que supuestamente estaban a favor del cambio, pero siempre y cuando, el mismo no le afectara a quienes conformaban dicha comisión. Por eso, era regular escucharles expresiones como: -Cambiemos en lo que sea indispensable, pero para no correr riesgos innecesarios, hagamos cambios sólo hasta estar completamente seguros de que van a ser positivos- con lo que casualmente nada cambiaba.

Otra de las ideas que imperaba en la citada comisión, y que incluso YoYo había repetido al menos media docena de veces durante los recesos de las reuniones, era que -la estabilidad es amiga del progreso, por lo que antes que exponerse a cambio, se debía estar muy bien sustentado en estudios profundos-. Según la posición de los que conforman la Comisión del Cambio y el Progreso, -los cambios son buenos, pero con medida, para evitar el riesgo de caer en situaciones peligrosas-, lo que en la práctica se había traducido en que eran partidarios de que -cambien los otros, que son los que ocupan cambiar-.

Como ese día La Pre no había asistido a la reunión, Faro estaba coordinando, y por un momento se sintió desconcertado, pues no esperaba que nadie, menos del

grupo con que tenía meses de compartir, le saliera con un enfrentamiento tan directo, cuestionándole que todo este trabajo, al que le había dedicado tanta atención y esfuerzo, no era más que una pérdida de tiempo. Pedro, con su sencillez, pero a la vez con la franqueza que lo caracterizaba, puso un alto a la discusión, al devolver el cuestionamiento a YoYo: –Pues si a usted le parece que todo esto no sirve de nada, que tal si nos dice, ¿cómo cree que puede mejorar la SGFP?, es más, díganos qué han hecho ustedes, en la Comisión del Cambio y Progreso, durante los últimos 23 años, que realmente le haya ayudado a la SGFP a ser una mejor institución?, a menos que usted crea que la institución no necesita mejorar e incluso ser un ejemplo para el país y para la región-.

Si bien la réplica de Pedro frenó el ataque de YoYo, aún hacía falta tranquilizar el ambiente para seguir trabajando, para eso vino en auxilio la creatividad de El Doc, que sugirió: –¿Qué tal si para hacer más visible la labor del Equipo de Mejora Continua, hacemos un concurso para que todos en la institución nos propongan un logotipo para nuestro equipo?- Faro identificó que aquello era una salida para terminar la sesión en paz, y así ganar tiempo para revisar lo sucedido, por lo que acogió la idea, concluyeron la jornada con la planificación de los detalles del concurso.

No estoy segura si después de aquel incidente, Faro o La Pre

hablaron en privado con YoYo, o si él solo necesitaba desahogar sus frustraciones para sentirse mejor, pero lo cierto es que a partir de entonces, se mostró más tolerante y hasta parecía que comenzaba a sentirse más identificado con el Equipo de Mejora Continua... después de todo, la Comisión del Cambio y Progreso casi no tenía actividad y menos aún resultados. El que seguía consumido en el silencio, era Doble A, de hecho, su reserva era tan regular, que ya se hacía evidente para el resto del grupo que casi nunca hacía aportes.

### **Los temores del camino**

Apenas había caminado 250 metros desde la parada de buses hacia el Parlamento Nacional, cuando Pedro se topó con La Pre, que entraba en un parqueo público, quien le dijo: -¡Hola Pedro!, vienes muy arreglado, hasta con zapatos nuevos; ahorita lo alcanzo-. Y es que, aún y cuando la Pre estaba equivocada, no dejaba de tener razón, los zapatos de Pedro no eran nuevos, sino que él mismo los había teñido y lustrado cuidadosamente, pues estaba acostumbrado a que la calidad se vive en todo momento y en todas las cosas que hacemos, por eso, para un evento en el Parlamento Nacional, le parecía que lo menos que podía hacer, era ir con sus mejores prendas y debidamente arreglado.

Si bien el camino desde la parada de buses hasta el puesto de

revisión era relativamente corto, no lo había sido el recorrido que implicó la aventura del Equipo de Mejora Continua, empezando por los treinta días que duró el curso de Técnico en Gestión de Calidad, que tuvo que llevar, junto con otro importante grupo de compañeros, donde no sólo aprendió muchos asuntos, tan importantes, como a hacer un análisis FODA, es decir, de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, sino que además se sintió muy motivado, lo que resultó oportuno para el duro trabajo que significó la documentación de los procesos y procedimientos.

Esta intensa capacitación le permitió comprender que conceptos como *procesos*, no tiene nada de complejos, pues un proceso simplemente es *“una serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto [sea este una] mercadería o producto [por ello, un proceso lo constituyen cosas tan sencillas como] preparar una tasa de café, ingresar datos a su computador o recoger información para un informe de trabajo”* (ICAP, 2008a, p.15), mientras que un procedimiento, constituye la *“descripción sistemática de actividades que se documenta para ser realizada cada vez que se requiera”* (ICAP, 2008a, p.79). En términos de su trabajo, Pedro veía el proceso, como el tener que trasladar a un compañero de la SGFP a otra institución, mientras que el procedimiento, se refiere a todas las actividades detalladas necesarias para hacerlo, tales como revisar que

el carro esté en buen estado, que la boleta de autorización del viaje tenga los datos correctos, incluyendo la autorización, ponerse de acuerdo en el lugar y hora de salida, etc.

Cuando tuvieron que documentar, es decir, que escribir, todos los procesos y procedimientos, surgieron muchas inquietudes, pues habían quienes tenían temor que quedara en evidencia que su trabajo realmente no era tan importante, tal como le pasó a Doble A, quien fue ahí cuando se enteró que le decían Algodón de Azúcar, por lo meloso pero soso, entonces comprendió porqué las evaluaciones del desempeño que periódicamente le hacía su jefe, tenían todas las letras posibles, pero nunca tenían una “A”, ya que sus resultados parecían no alcanzar el nivel necesario para una excelente calificación.

No obstante, que tanto La Pre como Faro habían dicho, una y otra vez, que con el trabajo del Equipo de Mejora Continua no se pretendía dañar a nadie, sino solamente mejorar el funcionamiento de la SGFP, los temores e inquietudes sólo se fueron calmando con el paso del tiempo, y en algunos casos, de mucho tiempo, cuando aún los más escépticos, pudieron comprobar, por cuenta propia, que lo peor que les pasaba, es que los pusieran a hacer actividades más interesantes, o al menos más productivas, pero que de ninguna manera se atentaba contra su salario, su dignidad, ni su trabajo.



## ¿Qué quieren nuestros clientes?

Como aún era temprano, Pedro se sentó en una de las bancas a la sombra de un árbol en el parque que está en el costado norte del Parlamento Nacional, para disfrutar el fresco de la mañana y ver si llegaba alguien conocido, en eso vio pasar a un hombre muy parecido a Don Víctor, uno de los señores a los que le había tenido que aplicar una encuesta; y es que en este asunto de la Gestión de Calidad, Pedro, que a nada le tenía miedo, se ofreció de voluntario cuando, aproximadamente al año y medio del proyecto, se dijo que era necesario consultar a los clientes institucionales para conocer sus necesidades.

Creo que fue en la sesión No. 50, cuando Faro dijo que era necesario que los procesos y procedimientos, que ya habían escrito, fueran redefinidos, lo que implicaba volver a escribirlos otra vez. Esto generó mucha confusión y algo de frustración, pues a varios les costó entender el porqué de semejante papeleo; a lo que Faro tuvo que replicar, una y otra vez, que eso era necesario para optimizar los procesos y procedimientos, es decir, para hacer que los mismos fueran mejores y por consiguiente, que la SGFP fuera más eficiente. También advirtió que para que dicha labor resultara realmente efectiva, se necesitaba consultar a los clientes institucionales, es decir, a quienes suelen hacer uso de los servicios que brindaba la

SGFP, sobre qué querían o esperaban ellos de la institución.

Propiamente sobre el rediseño, Norma fue de gran ayuda al explicarles a los demás, que: —el rediseño es necesario hacerlo para buscar disminuir costos, brindar mejores y más rápidos servicios y en definitiva, para ofrecer una mayor satisfacción a los usuarios o clientes institucionales—. Faro se alegraba de ver que los mismos integrantes del Equipo de Mejora Continua, tomaran la iniciativa y se explicaran unos a otros los conceptos, pues de esa manera, los iba preparando para que cuando dejara de brindarles sus servicios de consultor, ellos solos pudieran transitar por este nuevo camino. Sin embargo, probablemente lo que más satisfacción le produjo a La Pre, fue el sentir como, progresivamente, YoYo fue deponiendo su actitud individualista y pensaba, cada vez más, en el grupo y en la institución, de hecho, con mucha frecuencia, en las decisiones que se tomaban y en los procesos y procedimientos que se rediseñaban, él salía beneficiado, pero ello era producto de acciones conjuntas, pensadas en el bien de la colectividad y no del simple egoísmo individualista.

Sin embargo, El Doc` insistió sobre un asunto que no le quedaba claro: -Pero ¿cómo va a garantizar que esas mejoras en los procesos y procedimientos se mantengan en el tiempo, si cada persona tiene su forma particular de hacer las cosas y además, es normal que con el paso del tiempo, se cambie de fun-

cionario, ya sea porque renuncie, se traslade, lo despidan o se pensionen?-, a lo que Norma contestó -precisamente por eso es que como parte del rediseño, una vez que se han hecho todas las mejoras identificadas, primero a los procesos y luego a los procedimientos, los mismos deben escribirse e incluso se grafican, para ayudar a las personas a comprenderlos; el sistematizarlos, tiene como objetivo que no se olvide ningún detalle y garantizar que siempre se realicen de la misma manera.

Doble A al fin se atrevió a participar: -Por lo tanto, ¿una vez que los procesos y procedimientos estén debidamente sistematizados, todos en la institución, incluso trabajadores actuales y futuros, están obligados a hacerlos de la misma forma, tal como está escrita?- Efectivamente -contestó Norma- de eso trata la estandarización o uniformidad de los procedimientos, en que una vez que se aprueben los procesos y procedimientos rediseñados, necesariamente se hagan siempre de la misma manera.

Al ver que su participación había sido positiva, Doble A se sintió animado y dejándose llevar por la emoción exclamó: -Creo que ya entendí, el rediseño y todo este asunto de las Normas ISO, de lo que se trata, es que no importa si el trabajo se hace bien o si se hace mal, sino que se haga siempre igual!-

No sé quien fue el primero que dejó salir la risa, pero en instantes, hasta La Pre y Faro, se contagiaron del buen humor, ante tan ingeniosa como imprudente expresión... bueno, casi todos, pues lamentablemente para Doble A, que como era usual en él, se encontraba pasando por un mal momento en su vida personal, aquellas risas fueron como un balde de agua fría que le terminó de bajar los ánimos.

En ese momento Norma se sintió enredada en sus propias palabras y por primera vez, se vio a YoYo hacer algo generoso por otra persona, cuando le aclaró a Doble A que: -tienes razón en que después del rediseño se espera que los procesos y procedimientos se hagan siempre igual, pero recordemos que precisamente para eso, el rediseño debe ser muy cuidadoso en aplicar técnicas como el ESIA que vimos en el cuarto módulo de la capacitación, es decir, en *Eliminar* todas aquellas actividades que no sumen valor al trabajo, en *Simplificar* las tareas que se conserven, en *Integrar* las que puedan fusionarse y finalmente, en *Automatizar* todo lo que sea posible-. Faro agregó: -Excelente tu aporte YoYo, sólo quisiera que recordemos que además a todo eso, la gestión de calidad implica la mejora continua, por lo que periódicamente deben de revisarse tanto los procesos como los procedimientos, para determinar nuevas oportunidades de mejora.

## Mucho más allá de la dimensión laboral

Aún cuando era jueves, los días en que los compañeros solían ir a la cancha de Football 5 a mejenguear, esa tarde Doble A prefirió no ir, pues para él, que vivía atrasado con su trabajo, con dificultades familiares en su hogar y que solía recibir bajas calificaciones de su jefe, lo único que le faltaba era sentir que las pocas veces que habría la boca, sus compañeros se burlaban de él... con todo eso, estaba realmente desanimado.

Pedro que tampoco se había aguantado la risa, al menos había visto la expresión de Doble A cuando todos se rieron y pudo detectar que las cosas no estaban bien, más cuando se enteró que esa tarde no iba a mejenguear con ellos, pues si algo le gustaba hacer a Doble A, era jugar bola. Por eso Pedro decidió seguirlo con mucha precaución, tratando de que él no se diera cuenta de su presencia.

Doble A, caminó por unos diez minutos y se sentó a ver la fuente del parque cercano, en ella unos patos graznaban a más no poder, para que los visitantes les tiraran semillas de girasol. Doble A, revisó los bolsillos de su saco y encontró que todavía le quedaban algunas de la vez anterior que había venido al parque, lo cual se estaba volviendo una costumbre. Lanzó unas tres semillas, sonrió cuando un niño se le acercó a pedirle algunas

porque se le habían acabado y él le entregó lo que restaba del paquete, se peinó el cabello, se acomodó el pantalón e hizo el intento de levantarse de la banca, cuando en ese instante se tropezó con Pedro, quien le dijo: -Lo siento, te aseguro que cuando me reí no fue con mala intención, es que simplemente tu expresión me causó hilaridad-. Pedro se sentó a su lado, tratando de iniciar una conversación.

Si algo ocupaba Doble A esa tarde, era alguien con quien hablar, fue así como pasó al menos un par de horas, contándole sus problemas a Pedro, quien no hallaba qué contestarle, así que hizo, lo que mejor sabía hacer: escuchar.

Luego de un rato de ponerle atención, y como no quería dejarlo irse para la casa sin darle algún tipo de apoyo, le dijo: -Mira amigo, los cursos sobre calidad es de las pocas cosas que he estudiado en mi vida, por eso recuerdo bien las palabras de Norma cuando dijo que *"la calidad total, más que una teoría es una forma de vida, que abarca [...] y propicia] la mejora continua e incluso en aspectos personales de quienes la adoptan como práctica en sus acciones diarias"*, por eso, qué te parece si tratas de aprovechar todo eso que hemos tenido que leer y estudiar, para sacarle provecho en tu vida personal, empezando por identificar las cosas que no son productivas en tus relaciones familiares y resolverlas, buscando, tu mismo, formas de mejorar en tu desempeño laboral, y así sucesiva-

mente, de manera que no te sientas atacado por nadie, pues todas las mejoras nacerían de ti mismo y si lo que hemos estudiado es cierto, con el tiempo, tendrías una vida personal y hasta profesional de calidad-.

Doble A se quedó pensando en las palabras de Pedro, pues si acaso tenía razón, como hasta ahora parecía tenerla, lo aprendido sobre calidad, no le daba espacio al conformismo, a la mediocridad y menos para la derrota, pues su postulado principal es que no importaba cuan bien o mal te encuentres, siempre se puede mejorar, es decir, la calidad es un camino sin retorno. Con esas ideas en su mente, regresó a su casa apenas a la hora de acostar a la niña y ayudarle a su esposa con los deberes domésticos, cosa que usualmente no hacía... nadie más que Doble A y su esposa, supieron que pasó en detalle aquella noche, lo cierto es que a la mañana siguiente, al llegar a la mesa, estaba servido su desayuno favorito y sólo tenía en la mente que la vida siempre podía ser mejor, y eso le bastó para no preguntar, disfrutar su desayuno y salir con entusiasmo para su trabajo, por primera vez en los últimos años; ese entusiasmo lo mantuvo cálido aún en aquella lluviosa mañana.

Si bien fue un día común y corriente, en alguna medida que ni él comprendía, era particularmente especial, y aún sin proponérselo, también lo fue para sus compañeros de trabajo, su hija y su esposa, pues sólo así se explica que pocos meses

después se confirmara que una nueva criaturita venía en camino. De esa manera, Doble A había aprendido una lección muy importante, que se prometió a sí mismo que nunca olvidaría, y es que vivir con calidad, no es ni más ni menos, que *vivir cada día tratando de superar el anterior, aun cuando el día de mañana probablemente supere al de hoy*, sin esperar una recompensa de nadie, más que la satisfacción del deber cumplido.

Desde esa fecha, Doble A, que nunca se consideró un buen estudiante, siguió con gran empeño, las diversas capacitaciones, a veces identificando aplicaciones para su vida personal y otras simplemente por rutina, pero con la convicción de que de ellas, sólo podría obtener cosas buenas. Quizás una de las mayores satisfacciones que había tenido en su vida laboral, fue cuando le dieron el resultado del último curso de calidad, donde había obtenido una "A", lo que ocurrió el mismo día que su jefe le dio la calificación anual del primer semestre del 2009, donde también obtuvo una "A". ¡Así es, nuevamente era Doble A, pero esta vez no por ninguna broma o burla, sino porque había logrado, por sus propios méritos, obtener dos calificaciones de "A"!

A partir de esto, Doble A, no sólo aprendió a disfrutar los planteamientos teóricos sobre calidad, sino que fue de los que con más entusiasmo trabajó en la redefinición de procesos y procedimientos asunto éste, el del rediseño, que aún le

seguida pareciendo un tanto burocrático, pero que había comprendido que era necesario para ejecutar y consolidar los cambios de mejora, es decir, como parte de perfilar, con bases sólidas, el camino a seguir para una correcta gestión, en ese caso, laboral.

### **Llegó el momento**

Faltan 5 minutos para las 8:00 a.m. y a Pedro le pareció que ya era buen momento de ingresar al Parlamento Nacional; ya había visto entrar a la mayoría de los jefes de la SGFP, compañeros e incluso algunos Secretarios de Estado y parlamentarios. Parece que todos habían llegado temprano, tal como había insistido La Pre, pues quería que el acto inaugural del Congreso Internacional del Foro Regional de Administración Pública, fuera un éxito, pues este año le correspondía a la SGFP ser el anfitrión de dicho congreso.

Era usual que el Foro Regional de Administración Pública rotara el país donde realizaba su congreso internacional y la SGFP, como organizadora del actual, había definido el tema del mismo como “*Función Pública y Calidad de los Servicios Públicos*”, tema que implicaba un mayor compromiso en cuanto a la calidad que debía tener todo lo relacionado con tan importante evento.

Las diversas delegaciones nacionales e internacionales se fueron registrando y las edecanes les ayudaban a localizar su lugar en el histórico auditorio que servía de marco a la inauguración; al ser las 8:30 a.m., tal como estaba previsto, dieron inicio los actos formales, el maestro de ceremonias, un joven alto, delgado y muy formal, dio la bienvenida a todos, explicó el programa de actividades y presentó a los miembros de la mesa principal: el primer Vicepresidente de la República, tres secretarios de Estado y el Presidente del Parlamento Nacional, además del Director General del Foro Regional de Administración Pública, quien dio el discurso de apertura:

*“La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos. La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad.*”

*La concepción de la calidad ha ido evolucionando e incorporando nuevos aspectos hasta conformar una aproximación holística e integradora de la gestión, donde cobran especial importancia todas las partes interesadas en sus diferentes formas de relación, así como la sostenibilidad y la corresponsabilidad social.*

*La calidad en la gestión pública puede y debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir obtener resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora, y que tales resultados se comparen favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales.” (CLAD, 2008, p. 8).*

### **Hora del examen**

La apertura del congreso era tan formal, que incluso superaba la presentación de los auditores de calidad externos... eso fue para los dos años de formación del Equipo de Mejora Continua. La SGFP había concluido la fase rediseño de procesos y procedimientos, incluyendo su implementación; a ese momento, muchas habían sido las experiencias compartidas, como la capacitación, la definición del marco estratégico institucional, la campaña de difusión y concientización, la documentación, la consulta a clientes, y el último, quizás por ello más cansado, el rediseño, del cual la ejecución también resultó muy laboriosa.

Ahora seguía una fase que en un inicio parecía muy lejana, pero que ya le había llegado su turno: el establecimiento y aplicación de los métodos de seguimiento de la calidad, para determinar la conformidad, es decir, satisfacción obtenida, con los procesos y procedimientos de trabajo, de manera que se pudiera evaluar el funcionamiento integral del sistema de gestión de la calidad en la institución.

Faro les había explicado, que en esta primera experiencia de calidad, se apoyarían con auditores de calidad externos, del Foro Regional de Administración Pública; y es que dicho organismo internacional, estaba muy interesado en estimular los procesos de calidad en la región, por eso es que había brindado el aporte tan valioso que representaban los servicios de Faro durante todo este tiempo y ahora los servicios de los auditores externos, incluso se rumoraba que tenía otro proyecto relacionado con este tema, que lo daría a conocer en el próximo congreso internacional (al que ahora iba Pedro).

Los auditores de calidad del Foro Regional de Administración Pública, fueron presentados con un detalle de sus hojas de vida, que probablemente fue lo que hizo que se sintiera como un asunto muy formal. Llegaron a la SGFP un lunes de mayo y trabajaron, conjuntamente con funcionarios de toda la institución durante dos semanas, tiempo en el que realizaron una revisión minuciosa, que simultáneamente

servían de asesoría, pues les permitía a dichos compañeros, y particularmente a las integrantes del Equipo de Mejora Continua, aprender, una vez más, diversos aspectos sobre la gestión de calidad.

Cuando los auditores externos de calidad se despidieron, presentaron un informe de los resultados obtenidos ante la Reunión General de Jefes, donde también se invitó al Equipo de Mejora Continua; fue hasta que el coordinador de los auditores dijo que: –la evaluación, en términos generales había sido positivo- que los compañeros recordaron que aquella visita, en alguna manera, era un examen. Ciertamente desde una perspectiva formal, el trabajo de los auditores implicaba un escrutinio de la labor del trabajo sobre calidad que había realizado la SGFP, pero en la práctica, se sintió como parte del acompañamiento que tanto les había ayudado para realizar este proyecto.

Los auditores externos de calidad, se despidieron recordándoles que el siguiente paso era la formación, dentro de la SGFP, de su propio equipo de auditores de calidad, de manera que la institución, pudiera replicar el trabajo de auditoría con completa independencia, es decir, sin tener que estar sujeta a terceros. Si bien dichas palabras implicaban una nueva tarea, que requeriría nuevos procesos de capacitación y muchas otras cosas, a nadie le generó temor, pues ahora sabían, por cuenta propia, que todo lo relacionado con la gestión de calidad, sólo

tenía efectos positivos para la institución, para sus funcionarios y principalmente para los usuarios de los servicios que brindaban.

### **La gran sorpresa**

Volviendo al evento, afortunadamente a los integrantes del Equipo de Mejora Continua les había tocado uno de los últimos lugares del auditorio, de manera que Pedro, que solía ser muy inquieto, podía moverse sin llamar mucho la atención, y así fue durante los discursos de las diversas personalidades y hasta que el Director General del Foro Regional de Administración Pública, concluyendo su discurso oficial de apertura, dio una importante noticia: - Como parte de sus esfuerzos por impulsar el desarrollo de la gestión de calidad, el Foro Regional ha apoyado toda iniciativa relacionada con la mejora continua en la región de Centroamérica, Panamá y República Dominicana, donde algunos países han tenido avances mayores, pero todos ellos valiosos; en el interés de darle un nuevo aire a dichos esfuerzos, hoy les comunicamos que se está haciendo una convocatoria directa, a cada institución de la función pública, de los citados países, para que aquellos que aún no lo han hecho, procedan a crear el *“Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el Sector Público”*.

Para la convocatoria, -agregó el Director-, se le estará entregando, a un funcionario público por país, una invitación formal, para que a nombre de los colegas reciba el desafío y lo lleve a la Secretaría de Estado, Dirección u Oficina de Servicio Civil respectiva. Se ha querido entregar la convocatoria a un funcionario, precisamente como recordatorio de que la calidad se crea y desarrolla en todos los niveles de la institución, es decir, que no es un tema que deba quedar reservado a las élites jerárquicas y para la elección de a quienes se les estará entregando la convocatoria, hemos pedido la colaboración a nuestros asesores en los diferentes países, a quienes les solicitamos que buscaran, a un servidor público que de alguna manera, ejemplificara la gestión de calidad.

Así, fueron llamando, uno por uno, a los funcionarios que habían sido elegidos en cada uno de los países visitantes, para que llevaran la convocatoria al Premio a la institución rectora respectiva. De último lugar, le correspondió al país anfitrión... ahí, delante de todos, en el auditorio del máximo poder de la República, seguido de un fuerte aplauso, se escuchó a Faro quien llamó a Pedro para que pasara a recibir la convocatoria por su país.

Fue necesario que Doble A le dijera – ¡hey, eres tú, que pases al frente!- para que Pedro saliera de sus absortos pensamientos, y comenzara a asimilar, que aquel chofer, aprendiz de calidad, como se

solía definir a sí mismo, había sido elegido para recibir, en nombre de los funcionarios públicos de su país, la convocatoria del Foro Regional de la Administración Pública, para la creación del Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias en el Sector Público, convocatoria que debería llevar al ente rector del empleo público y que a su vez, implicaba el compromiso de parte del citado organismo regional, de seguir brindando la colaboración necesaria para que dicha invitación generara abundantes frutos.

Pedro subió al podio y recordando una vez más las enseñanzas de su maestro, sobre la importancia del trabajo en equipo y el respeto a dicho equipo, dijo: –Recibo esta convocatoria en nombre de mis compañeros del Equipo de Mejora Continua de la SGFP, a quienes aprovecho, para agradecer una vez más, todo lo que he aprendido y compartido en nuestro proyecto de calidad-, inmediatamente se trasladó a donde ellos estaban, para compartir aquella invitación, que en alguna forma tenía un reconocimiento implícito por todo el trabajo realizado en ese tiempo.

### **Más allá de la historia**

Es importante advertir, que el relato se ha centrado en el Equipo de Mejora Continua, pero que también eran usuales que todo lo que



ahí se discutía y produjera, fuera llevado por La Pre, como insumo para discusión o como propuesta para aprobación de la Reunión General de Jefes de la SGFP, esto, si bien era necesario para involucrar y comprometer a todos los jefes en el proyecto de calidad, también implicaba grandes dificultades, pues muchas veces, sobre todo al inicio, lo que el Equipo de Mejora Continua planteaba, pasaba varias semanas en discusión y al final, de la Reunión de Jefes, devolvían algo completamente diferente a lo que originalmente se había planteado. Más complicado resultaba ser cuando el trabajo del Equipo de Mejora Continua se llevaba a conocimiento de la llamada Reunión Ampliada de Jefes, donde además de todos los jefes, también participaban otra serie de funcionarios, con lo que prácticamente se duplicaba la cantidad de opiniones sobre cualquier tema.

La Pre estaba consciente de las dificultades que implicaba el llevar las cosas a dichas reuniones, para revisión, discusión y aprobación, pero mantuvo tal rutina, ya que Faro le había advertido claramente que de no hacerlo, era prácticamente seguro que todo el trabajo de gestión de calidad que estaban haciendo se perdiera, ya que dichos jefes no se sentirían comprometidos a respaldarlo con sus actuaciones diarias. No obstante lo burocrático que eso parecía, con el tiempo, tanto los integrantes del Equipo de Mejora Continua, como de las Reuniones Generales de Jefes y de las Reuniones Ampliadas de Jefes, se

fueron acostumbrando a este proceso de revisión y corrección, e incluso, aprendieron a valorarlo, pues de dichas revisiones, con frecuencia salían importantes mejoras e ideas que del todo no se habían considerado.

Muchos detalles más podría contarles, pero no terminaría hoy, al igual que no termina esta historia, pues aún cuando se combina realidad con fantasía, en este caso no cabe el estribillo de *"colorín colorado, este cuento se ha acabado"*, pues si hay algo que probablemente nunca esté acabado, es la calidad, dado que la misma se rige por un principio de mejora continua; por lo que Pedro y sus compañeros, tenían claro que el día siguiente al Congreso, al regresar a trabajar a la institución, seguirían buscando cómo satisfacer mejor a sus clientes, lo cual incluiría nuevos servicios que los mismos puedan requerir.

### **Terminando por el inicio**

Este relato empezó identificando a quienes participaron en él y dónde fue que ocurrieron los hechos; para terminar, les contaré cuándo fue esto. Y es que si bien todo ello sucedió en un lugar geográficamente muy cercano de aquí, temporalmente es algo distante, pues aconteció hace aproximadamente unos veinte años, cuando una amiga iniciaba su labor como funcionaria pública en una institu-

ción, que para ese entonces, tanto en Centroamérica, como en Panamá y República Dominicana, hacían importantes esfuerzos para crear conciencia de brindar servicios públicos de calidad; y fueron atrevimientos como los que les he contado, con personas visionarias como Pedro y sus compañeros, quienes hicieron posible que en las últimas décadas, éstos países hayan llegado a contar con instituciones públicas ejemplares como la que hoy tenemos; a propósito, SGFP significaba Secretaría General de la Función Pública.

Esto le sucedió a una visionaria mujer, quien años después, con orgullo mira a su hijo ejerciendo la profesión, en una respetada institución, donde son conscientes de que la razón de sus puestos, es el usuario, y son consistentes de dicho pensamiento, según lo demuestran cada día, con la mejora incesante de los servicios que brindan.

Mi amiga, fue contratada para brindar charlas sobre calidad en otras instituciones gubernamentales nacionales e internacionales, prestando mucha atención a todos los funcionarios, especialmente a aquellos que ejecutan labores indispensables en las entidades, pero que el valor de su trabajo es poco reconocido, no obstante es, indispensable para el desarrollo de la labor conjunta. A la institución donde se inició le guarda mucho aprecio, por cuanto le brindó las bases para desarrollar una gestión de calidad, a ella regresa cada vez que puede, a saludar a

los funcionarios y alentarlos a seguir con el esfuerzo que hacen para desarrollar trabajos de calidad, y algunas veces comparte con el Equipo de Mejora Continua.

## Bibliografía

American Psychological Association (APA) (2009). *Guía Breve para la Presentación de Referencias y Citas Bibliográficas en Formato APA*. Recuperado el 5 de enero del 2010 de <http://www.cepcuevasolula.es/espinal/pdf/guia.pdf>.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. San Salvador, El Salvador.

Delgado Paniagua, Alberto. (2008). *Sin-cuenta puntos por considerar para implementar un proyecto de gestión de calidad en una institución pública: el caso de la Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica*. En el XIII Congreso Internacional del CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo) 4 al 7 de noviembre del 2008, Buenos Aires, Argentina.

Diccionario de la Real Academia Española. (2010). Recuperado el 18 de enero del 2010,

- de <http://www.rae.es/RAE/Noticias.nsf/Home?ReadForm>.
- Dirección General de Servicio Civil. (2008). *Esquema para la formulación o diseño de proyectos – Perfil del proyecto de gestión de calidad*. San José, Costa Rica. DGSC. Mimeo.
- Fernández Lamarra, Norberto. (2005). *La evaluación y la acreditación de la calidad. Situación, tendencias y perspectivas. Seminario Regional: “Las nuevas tendencias de la Evaluación y de la Acreditación en América Latina y el Caribe”, Buenos Aires, Argentina*. Recuperado el 5 de enero del 2010, de [http://www.uned.ac.cr/paa/pdf/Informe\\_IESALC.pdf](http://www.uned.ac.cr/paa/pdf/Informe_IESALC.pdf).
- García Márquez, Gabriel. (1992). *Doce cuentos peregrinos*. Editorial La Oveja Negra Ltda, Bogotá, Colombia.
- González, Julián. (2001). *Educación a Distancia y Excelencia Académica, Desafío Contemporáneo para la Educación Superior: Intentando no tropezar dos veces con la misma piedra*. Research and Education in Defense and Security Studies, Washington DC
- Grullón Santos, Lorgia. (2009). *Conferencia sobre premios a la calidad basados en un modelo de excelencia: herramienta efectiva para la gestión de calidad en la administración pública*. Consultora de la Secretaría de Estado de Administración Pública de República Dominicana. San José, Costa Rica.
- Held, Adolfo. (2005). *TOC / Constraint Management*. Internationale Weiterbildung und Entwicklung - InWEnt gGmbH. Bonn Alemania.
- Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). (2008a). *Antología del curso sobre Cuadro de Mando Integral en el Sector Público*. San José, Costa Rica.
- \_\_\_\_\_. (2008b). *Antología del curso –Taller sobre Rediseño de Procesos y Agilización de Trámites*. San José, Costa Rica.
- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO). (2004). *Compendio de Normas INTE-ISO 9000:2000*. San José, Costa Rica.
- Mauricio León Lefcovich. *¿Por qué es necesario aplicar la mejora continua?* Recuperado el 30 de agosto del 2009 de <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040709174903.html>.
- Meza Vargas, Johanna. (2006). *Por el fortalecimiento de una academia con calidad*. III Con-

- greso Universitario. Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Administraciones Públicas de España. 2007. *El marco común de evaluación CAF* (Common Assessment Framework), Madrid.
- Orozco Silva, Luis Enrique (2007). *La calidad de la universidad más allá de toda ambigüedad*. Consejo Nacional de Acreditación, CNA. Colombia. Recuperado el 11 de diciembre 2009, de <http://www.cna.gov.co>.
- Ramírez Acosta, Pedro J. (2006). *Calidad y excelencia en la gestión académica*. III Congreso Universitario. Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica.
- Salguero Moya, Karla y otra. (2006). *Mejoramiento Institucional en la UNED, un reto que inicia*. III Congreso Universitario. Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica.
- Secretaría de Estado de Administración Pública, SEAP, de República Dominicana. (2009) *Premio nacional a la calidad y reconocimiento a las prácticas promisorias en el sector público de República Dominicana*.
- Universidad Estatal a Distancia. (1986). *Estatuto de Personal*. Recuperado el 9 de marzo del 2003 de <http://www.uned.ac.cr/reglamentos/estatutodepersonal>.
- \_\_\_\_\_. (2005). *Modelo Pedagógico*. EUNED. San José, Costa Rica.
- \_\_\_\_\_. (2008). *Libro de Información General*. Talleres de E Digital ED, S. A., San José Costa Rica.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Libro de Información General*. Talleres de E Digital ED, S. A., San José Costa Rica.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Plan Académico 2008 - 2011*. Talleres de E Digital ED, S. A., San José Costa Rica.
- Wikipedia, (2010). Recuperado el 18 de enero del 2010, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema\\_de\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_la\\_calidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti%C3%B3n_de_la_calidad) ◇