



ARTICULACIÓN DE UN ENFOQUE ESTRATÉGICO DE GESTIÓN GUBERNAMENTAL

Por: Dra. Eneida Torres de Druand

Es imperativo que el Gobierno de Puerto Rico adopte una política pública dirigida a promover un aumento sostenido en la productividad y la calidad de su gestión. Este esfuerzo para que sea exitoso y permanente, no puede ser visto como un evento aislado o un programa específico, sino que debe ser parte integral de la filosofía, la estrategia, la misión organizativa, los procesos y los sistemas gerenciales.

Para proyectarnos competitivamente en un mundo globalizado la transformación de la gestión del gobierno debe centrarse en mejorar la transparencia, la rendición de cuentas, la eficiencia, la calidad de los servicios, la productividad y los resultados. Este esfuerzo para que sea exitoso y permanente, no puede ser visto como un evento aislado o una iniciativa específica, sino que debe ser parte integral de una política pública coherente, una filosofía gerencial y formar parte de la misión, los sistemas y los procesos de todas las agencias. El eje del cambio tiene que estar centrado en desarrollar el capital humano para impactar la competitividad de nuestra economía y el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.

Mejoramiento de la Productividad

En su sentido más amplio, la productividad es una relación entre insumos y productos o servicios. La definimos como la eficiencia con que se utilizan los recursos para producir y prestar servicios o productos a niveles específicos de calidad y a tiempo. Por la naturaleza particular del contexto en el que operan las agencias de gobierno, cualquier esfuerzo por mejorar la productividad debe incluir los siguientes elementos principales: el desarrollo de una cultura de calidad y excelencia, la formulación e implantación de estrategias y el desarrollo de programas dirigidos a elevar las competencias profesionales, técnicas y conductuales del capital humano.

Cualquier iniciativa de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad del gobierno en forma sistemática, formal y sostenida tiene que ser visualizada como un proceso continuo, no como un esfuerzo aislado o un programa. Por definición, un programa tiene limitaciones de tiempo es de una duración fija y tiene principio y fin. Además, casi por definición un programa está aislado de las metas de la organización y no es parte de las actividades continuas y cotidianas.

A diferencia de éste, un proceso gerencial queda integrado a los procedimientos y prácticas de la organización y se convierte en un elemento integral de los sistemas de evaluación, incentivos, planificación y presupuesto, de las prácticas para tomar decisiones, del sistema de información gerencial, del sistema de seguimiento y evaluación, del sistema de comunicación y del sistema de gerencia de recursos humanos.

Por medio de esta integración el mejoramiento de la productividad se convierte en última instancia en parte de la cultura organizacional. Una vez se integra la productividad a los sistemas gerenciales y los procesos medulares de la organización, se alteran los factores que afectan el comportamiento de la organización. La productividad se convierte en un modo de vida. Es decir lo que se trata de lograr es que este se convierta en el sistema vital de valores, creencias y conductas de los miembros de la organización. Si se integra correctamente a estos sistemas la productividad puede proyectarse, planificarse, organizarse y evaluarse.

Para promover el cambio en la cultura y el clima de la organización de modo que la productividad se institucionalice y se convierta en un elemento integrado del funcionamiento organizativo debemos ver la productividad como un proceso gerencial y no como un programa aislado. Cualquier esfuerzo por mejorar la productividad en el sector público debe comenzar por desarrollar y capacitar el recurso humano de la organización, especialmente en los niveles directivos, gerenciales y de supervisión que surjan del diagnóstico de las necesidades particulares de cada agencia y su particular cultura organizacional.

Además, el esfuerzo requiere que las Agencias definan sus niveles de calidad y productividad actual, establezcan métricas para medirla y se dispongan a elevarlo. Finalmente, es imperativo que al estimular el mejoramiento de la productividad en el gobierno se contemple la revisión de los sistemas de reclutamiento y selección, de descripción de puestos, de evaluación de ejecución y de incentivos como una forma de crearle viabilidad al proceso. Es mi firme opinión que el proceso será exitoso únicamente si logramos trabajar de manera articulada y alineada con todas las áreas del sistema.

Consideraciones Estratégicas

La productividad vista como un proceso continuo tiene una orientación más estratégica, se concentra en la creación de un clima, una cultura organizacional donde el mejoramiento de la productividad es un modo de vida y parte de las responsabilidades cotidianas de todos. Desde esta perspectiva las tácticas y técnicas que utilizamos para lograr mejoras, tiene un contexto mucho más amplio y sostenido. Finalmente, es importante señalar que un verdadero proceso dirigido a elevar la calidad y la productividad tiene que integrar a todos los actores de la organización. Si el mejoramiento de la productividad ha de convertirse en parte integral de la organización los empleados tienen que estar plenamente conscientes de lo que implica, deben tener un compromiso con ese mejoramiento y deben tener oportunidades para contribuir al proceso.

Las bases para establecer las iniciativas de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad deben surgir de las prioridades esbozadas en el plan estratégico de la organización. Dicho plan debe incluir un sistema de evaluación de insumo, proceso y producto para que sirva de base para incentivar las acciones y los valores que se quieren afianzar. Tanto el plan estratégico como el sistema de seguimiento son vitales para identificar las prioridades y establecer objetivos y actividades para cumplir con la misión. Para que las iniciativas de mejoramiento de calidad y la productividad sea exitoso el plan estratégico debe definir en forma clara y cuantificable, los indicadores de ejecución que medirán la adecuación de los resultados esperados y su contribución al logro de las metas y la misión organizacional.

LA CALIDAD COMO FILOSOFÍA, SE
REFIERE NO SÓLO A LA CALIDAD
DEL PRODUCTO SINO A LA CALIDAD
INTEGRAL (CALIDAD TOTAL), ES
DECIR, A UNA CULTURA DE
EXCELENCIA.

Cultura de Calidad y Excelencia

La calidad es un imperativo de toda organización que pretende sobrevivir y posicionarse en un lugar de liderazgo en el segmento que sirve. La calidad es una filosofía para la gestión organizativa y un modo operativo de hacer las cosas. Como *filosofía* define los principios rectores, creencias y valores que guían la visión y misión organizativa. Como *método operativo* establece los criterios, procedimientos y prácticas de día a día para que los valores y principios guíen la gestión institucional.

Los trabajos del Dr. W. Edward Deming en Japón durante la década del '50 establecieron la base para que los métodos utilizados en sus trabajos se utilicen como modelo para promover la productividad y el mejoramiento continuo de las organizaciones. El interés por los diversos modelos de Gerencia de Calidad Total mejor conocida por sus siglas en inglés TQM ("Total Quality Management") tomó auge en la década de los '80 del siglo XX.

Dentro de este contexto cabe señalar que la calidad como filosofía, se refiere no sólo a la calidad del producto sino a la calidad integral (calidad total), es decir, a una cultura de excelencia. Calidad en el producto, calidad en el servicio, calidad en las actitudes, calidad en las relaciones humanas, calidad en la responsabilidad social y, en síntesis, calidad como cultura organizacional, es el reto de las organizaciones del Siglo XXI.

La Calidad, consiste esencialmente en establecer una filosofía de mejoramiento continuo de todos los sistemas y procesos de las organizaciones. A través de este esfuerzo se persigue afianzar los valores culturales para crear un ambiente de trabajo positivo que tenga un impacto sobre la satisfacción de las necesidades del cliente, los resultados y la rentabilidad de la organización.

El sistema de mejoramiento continuo que promueve la filosofía de calidad contribuye de manera significativa para que tanto el individuo como las organizaciones de todo tipo: empresarial, gubernamental y sin fines de lucro puedan impactar positivamente la satisfacción de las necesidades de la clientela que sirven al mismo tiempo que logran mayores resultados, y mejoran su competitividad y su rentabilidad.

Desarrollo de las Competencias

Las competencias gerenciales y de supervisión constituyen el eslabón principal en la implantación del proceso de mejorar la calidad y la productividad. Cualquier esfuerzo de mejoramiento de la calidad y la productividad tiene que tomar en consideración el nivel de aprestamiento de sus directivos y gerenciales para diseñar, implantar y evaluar el proceso. Para que las organizaciones públicas sean exitosas en su esfuerzo por elevar la productividad deben tomar en consideración los siguientes aspectos, entre otros:

- Las destrezas de liderazgo y gerencial del personal directivo y de supervisión,
- Los estilos de liderazgo y supervisión vigentes,
- La capacidad de establecer metas y prioridades,
- La habilidad de planificar y medir resultados,
- Las destrezas para impartir instrucciones a su personal y de elaborar planes de contingencia que permitan ajustar las responsabilidades de su personal en épocas de mucho o poco trabajo.

Esto hace necesario que la organización diseñe programas y actividades dirigidas a elevar las competencias y destrezas de su personal gerencial y de supervisión para asegurar el éxito en la implantación del mismo.

Bibliografía

- Bryson, J.M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Drucker, P.F. (1989). *The New Realities in Government and in Society, in Economy and Economics, and in World View*.
- Linden, Russell M. (1994). *Seamless Government*. San Francisco: Jossey Bass.
- Nutt, P. And Backoff, R. (1993). *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Osborne y Gaebler. (1992). *Reinventando el Gobierno: el Espíritu Empresarial que Transforma al Sector Público*. Massachussets. Addison Wesley Publising Company.
- Torres de Durand, Eneida. (1993). *Cultura Organizacional y Planificación Estratégica: Aplicación al Contexto del Sector Público*. Tesis Doctoral. Universidad Interamericana de Puerto Rico.

La Dra. Eneida Torres de Durand es Directora Ejecutiva del Centro de Gobernanza Pública y Corporativa y Profesora Adjunta de la Escuela de Negocios y Empresarismo de la Universidad del Turabo. Es Planificadora Profesional Licenciada. Es Socio Fundador de Ideas for Organizational and Management Development, Inc. Por los pasados 20 años se ha desempeñado como consultora en asuntos de gobernanza, capital humano y gestión organizativa a nivel público y corporativo. Comentarios etorres91@suagm.edu.