



Observatorio de Políticas Públicas



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

GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL PODER EJECUTIVO NACIONAL

SEGUNDA PARTE

CAT. OPP/CAG/2007-22

NOVIEMBRE DE 2007



**GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL
PODER EJECUTIVO NACIONAL
SEGUNDA PARTE**

Autores:

AG Armido Bonelli

AG Alicia Ballart

AG Clelia Lopez

AG Sergio Fiocchi

Este documento fue producido por integrantes del Area Temática "Gestión de la Calidad en el Estado" del Observatorio de Políticas Públicas del Cuerpo de Administradores Gubernamentales de la Jefatura de Gabinete de Ministros en el mes de noviembre del año 2007.

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

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

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

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

INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN

I. MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

I. 1. PROMOCIÓN DEL MEJORAMIENTO DE CALIDAD DE CARRERAS DE GRADO EN AREAS PRIORITARIAS

A) Programa de Mejoramiento de la Enseñanza en Ingeniería - PROMEI

B) Proyecto de Mejoramiento de la Enseñanza en el Área de Agronomía - PROMAGRO

I. 2. PROMOCION DE LA CALIDAD DE LA FORMACIÓN EN LOS CICLOS INICIALES DE LAS CARRERAS DE GRADO: CICLOS GENERALES DE CONOCIMIENTOS BASICOS.

I.3. PROMOCION DEL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LAS CARRERAS DEFINIDAS COMO AUTORREGULADAS EN EL MARCO DEL ARTICULO 42 DE LA LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR 24.521

I.4. EL FONDO UNIVERSITARIO PARA EL DESARROLLO NACIONAL Y REGIONAL (FUNDAR) RES. 206/05

II. SUBSECRETARÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS

II. 1 INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA (INAP) Año 2007

A) Seminario de Calidad en la Gestión-Ciclo 2007

B) Asistencia Técnica para la Mejora Continua de la Calidad.

C) Seminario Internacional de Gestión de la calidad, comunicación y participación ciudadana

D) Seminario argentino español sobre capacitación y calidad de la gestión pública: “ Actores Institucionales, Formación Continua y Calidad de la Gestión”

II.2 OFICINA NACIONAL DE INNOVACIÓN DE GESTIÓN

A) Secretaria Técnica del Premio Nacional a la Calidad para el Sector Publico - AÑO 2007

1) Selección de Evaluadores

2) Organismos presentados

3) Organismos ganadores

4) Diplomas de Reconocimiento

5) Capacitacion

B) Programa Carta Compromiso con el Ciudadano

1) Firmas de Cartas Compromiso año 2007

2) Distinciones del Programa 2005

C) Dirección de Planeamiento Estratégico Público para la Innovación de la Gestión

1) Sistema de Información de Gestión

2) El Modelo de Gestión por Resultados y la Planificación Estratégica Situacional

3) Los Ejes de las Reformas de la Gestión Pública

4) Resultados, Responsabilidades y Compromisos Públicos

5) Improvisación, Planificación Estratégica y Reingeniería de Procesos

6) La Gestión por Resultados y el Compromiso con los Ciudadanos

III. GESTION DE CALIDAD EN DOS EMPRESAS QUE PASARON DE PRIVATIZADAS A LA ORBITA DEL ESTADO NACIONAL

III. 1 CORREO ARGENTINO

III 2. AGUA Y SANEAMIENTOS ARGENTINOS S.A. (AYSA)

IV. MINISTERIO DE DEFENSA

IV 1 INTRODUCCION

A). La Defensa Nacional y el Mercosur

B). Misión de las Fuerzas Armadas

IV 2 EFICIENCIA Y CALIDAD EN LA DEFENSA .INSERCIÓN DE LA DEFENSA EN LAS POLÍTICAS DE CALIDAD

A) Proyecto de obtención de medios para la defensa

B) Proyecto de reforma de ciencia y tecnología

C). Programa de centralización y nacionalización administrativa.

D) Proyecto informático

E) Participación de la sociedad civil en la defensa: la defensa nacional en la agenda democrática

F) Transparencia y responsabilidad social en las contrataciones

G) Servicio de catalogación

H) Normalizacion en la defensa

IV 3 NUEVOS DESAFIOS EN DEFENSA

**V MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PRODUCCIÓN - SECRETARÍA DE AGRICULTURA,
GANADERÍA, PESCA Y ALIMENTOS**

V 1. EL PROTOCOLO Y LA MARCA "ALIMENTOS ARGENTINOS"

V 2. PROGRAMA DE CALIDAD DE LOS ALIMENTOS

V. 3.PROGRAMA NACIONAL DE CALIDAD DE TRIGO

INTRODUCCION

Las iniciativas de calidad en el ámbito del Poder Ejecutivo nacional constituyen un amplio abanico que abarca - entre otros - diagnósticos, evaluación de proveedores, cartas de servicios y estándares comprometidos, normalización, certificación, sellos de calidad, capacitación y premios.

La constante en todos Ministerios y dependencias del Poder Ejecutivo Nacional es la libre adhesión y voluntariedad en la implementación. Es cierto que si bien desarrollar y comprometerse con la calidad no puede ser impuesto desde afuera de la organización, los gobiernos de otros países han encarado este impulso de distintas maneras.

Sólo para los ámbitos regulados parece posible avizorar una creciente obligatoriedad de evaluación y certificación de calidad para productos y servicios con consecuencias para la salud o la seguridad. Lo mismo sucede con los espacios institucionales gubernamentales que de manera ineludible se comprometen con el cliente – ciudadano.

Otras actividades que apuestan a la calidad siguen siendo las que persiguen mercados internacionales y deben dar cumplimiento a este tipo de exigencias para ingresar o mantenerse en condiciones competitivas, tal es el caso clásico de mercados de exportación o los novedosos de servicios receptivos, como en la actividad turística.

La creciente presencia de la calidad en la Administración Pública Nacional permite valorar las instancias horizontales de intercambio de experiencias, clubes de calidad o de excelencia, buenas prácticas y “benchmarking” - en aquellos casos que las han iniciado - y la necesidad y utilidad de estudiar su aplicación donde aún están por desarrollarse. Sería conveniente un espacio real o virtual que comunicara estas iniciativas, ponderara las debilidades y fortalezas de su puesta en práctica para así potenciar los emprendimientos nuevos.

La gestión de calidad sigue siendo un nicho de especialización del sector privado y de la producción de bienes y sólo en segunda instancia una herramienta clave en el sector publico y de servicios.

Sin embargo, podemos identificar con optimismo los avances en el camino recorrido, los años de expertise y la continuidad que se sostiene en el sector público en los últimos 20 años.

La gestión de calidad está transitando el cambio de ser considerada herramienta novedosa a transformarse en práctica habitual y permanente. Y los casos relevados para este Observatorio de Políticas Publicas constituyen una primera referencia obligada para conocer el estado de situación actual.

En esta segunda etapa del trabajo correspondiente al año 2007 se ha completado el relevamiento de los sistema de gestión de calidad en los Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología y de Economía y Producción y abordado lo referido el Ministerio de Defensa.

Como era de esperar, la mayor información, que se suma a la obrante en la primer parte, provino de la Subsecretaría de la Gestión Pública (Instituto Nacional de la Administración Pública- Oficina Nacional de Innovación de Gestión)

Por último, se destaca la incorporación en le gestión de calidad de dos empresas, ex privatizadas, que en los últimos años volvieron al Estado Nacional (Correo Argentino- Agua y Saneamientos Argentinos S.A.)

Se advierte que ante la ausencia de bibliografía sobre estas experiencias, el equipo utilizó la normativa vigente citada en el texto, información extraída de páginas web oficiales .gov, realizó entrevistas a informantes clave y procuró información propia producida en destinos actuales o previos.

I MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGIA

La calidad de la educación superior adquiere una importancia relevante y se ha convertido en una demanda de la sociedad argentina hacia la universidad pública.

Por tal motivo la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio se ha propuesto diseñar e implementar una política de calidad para las universidades.

En el marco del concepto de sociedad del conocimiento, ya nadie pone en duda que la universidad cumple - y debe cumplir mejor - un rol central y privilegiado en la generación de las condiciones que permitan un desarrollo económico sostenido, un escenario de mayor equidad distributiva y el fortalecimiento de las instituciones y valores democráticos. En este contexto, la calidad de la educación superior adquiere una importancia relevante, ya que se ha convertido en una demanda de la sociedad argentina hacia la universidad pública y que se perfila como imprescindible para llevar adelante las tareas de recomposición económica y social que el país necesita.

¿Qué significa o implica una universidad de calidad? La Calidad universitaria es, ante todo, un concepto complejo y multidimensional que no puede desprenderse de su relación con los objetivos y actores del sistema universitario.

La Secretaría de Políticas Universitarias focaliza la atención en tres elementos. En primer lugar, aquello que se refiere fundamentalmente a la calidad como búsqueda de la excelencia en tres dimensiones: los procesos de formación de profesionales, académicos y científicos; las condiciones institucionales que sostienen a la universidad pública en el marco de su autonomía, responsabilidad social, pluralismo ideológico y respeto por los valores democráticos y por último, las dinámicas de integración y articulación del sistema educativo entre niveles e instituciones.

La calidad como búsqueda de excelencia implica, en el marco de una visión integradora, el análisis de la función social de la universidad, sus misiones y sus aspectos estructurales. En segundo lugar, y en íntima vinculación, se encuentra también la noción de pertinencia, que articula la calidad con las expectativas colectivas, producto tanto de las necesidades sociales como de los requerimientos de un país en términos de su desarrollo. Por último, la idea de

calidad universitaria es indisociable de los mecanismos que se despliegan para su evaluación así como de los estándares a partir de los cuales se abren juicios sobre ella.

Es precisamente a partir del reconocimiento de la complejidad que asume el tema de la calidad y de los nuevos requerimientos que introduce la continuidad de los procesos de su evaluación, que el Estado toma y asume una posición sobre esta cuestión a través de la definición e implementación de una política de calidad para las universidades. Priorizar el mejoramiento de la calidad universitaria como política, implica para el Estado la responsabilidad de llevar adelante acciones de largo plazo asumiendo mayores compromisos tanto de orden político-institucional como financiero.

El Programa de Calidad Universitaria, procura constituirse en una acción integral y sostenida en el tiempo que dé consistencia, coherencia y continuidad al conjunto de las políticas universitarias, representando y respetando la voluntad y diversidad de los actores del sistema universitario, con el fin último de dar respuesta a las distintas demandas que la sociedad expresa sobre la educación superior argentina.

Objetivos del Programa de Calidad Universitaria

- Promover y mejorar la calidad de los procesos de enseñanza/aprendizaje y sus resultados, para la formación de recursos humanos de alta calidad, tanto profesionales como científicos.
- Promover y mejorar la calidad de los procesos de producción y transferencia de conocimientos, contribuyendo a la consolidación de un sistema nacional de innovación.
- Promover y mejorar la calidad del sistema en sus grados de su articulación e integración con relación a las demandas y necesidades de la sociedad, y en función de la pertinencia y equidad que debe asumir la universidad en razón de su rol social.
- Promover y mejorar la calidad institucional, fortaleciendo las capacidades y mecanismos de gestión de las universidades sobre sus distintos procesos.

El Programa de Calidad Universitaria cuenta con tres líneas de acción: Promoción del Mejoramiento de Calidad en Carreras de Grado en áreas prioritarias, Promoción de la Calidad de la Formación en los ciclos iniciales de las carreras de grado (ciclos generales de

conocimientos básicos) y Promoción del Mejoramiento de la Calidad en las carreras definidas como autorreguladas en el marco del artículo 42 de la ley de Educación Superior 24.521:

I.1 PROMOCIÓN DEL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE CARRERAS DE GRADO EN ÁREAS PRIORITARIAS.

A) Programa de Mejoramiento de la Enseñanza en Ingeniería - PROMEI

El PROMEI es un proyecto plurianual (2005-2008) destinado al mejoramiento de las carreras de ingeniería de universidades nacionales que culminaron el proceso de acreditación realizado por la CONEAU en el marco de las resoluciones ME-1232/01 y ME-013/04.

Es una respuesta de la Secretaría de Políticas Universitarias al esfuerzo realizado por las Unidades Académicas de Ingeniería en el planteamiento y la puesta en marcha de proyectos de mejoramiento de la calidad basados en los compromisos y recomendaciones surgidos en el marco del proceso de acreditación. A través del PROMEI se están financiando planes de desarrollo estratégico, en el marco de proyectos integrales e integrados que deberán contener componentes planteados en asociación con otra institución o unidad académica y un horizonte plurianual definido a tres años.

Comprende a 203 carreras de ingeniería dictadas en 69 unidades académicas de 30 universidades nacionales y 2 institutos de las fuerzas armadas e incluye 14 titulaciones o terminalidades: Ingeniería Aeronáutica, Ingeniería en Alimentos, Ingeniería Ambiental, Ingeniería Civil, Ingeniería Eléctrica o Electricista, Ingeniería Electromecánica, Ingeniería Electrónica, Ingeniería Hidráulica o en Recursos Hídricos, Ingeniería en Materiales, Ingeniería Mecánica, Ingeniería en Minas, Ingeniería Nuclear, Ingeniería en Petróleo e Ingeniería Química.

Los fundamentos y características de esta convocatoria fueron diseñados a partir del informe de la comisión ad-hoc de ingeniería conformada por la SPU (Ver Resolución 111/04), que trabajó sobre la información cuantitativa y cualitativa existente en este ministerio y la que proviene de los procesos de acreditación de las carreras. Asimismo con la intención de llegar a un diagnóstico del estado de la enseñanza de la ingeniería en el país se realizó, en el marco de la

SPU, un informe de situación basado en la información mencionada, que ha servido también de soporte y respaldo a los lineamientos del PROMEI.

El PROMEI tiene como objetivos generales:

- Promover el mejoramiento de la calidad de la enseñanza de la ingeniería, a través del apoyo a los planes de mejoramiento que las universidades han comprometido para sus unidades académicas y carreras de ingeniería en el marco del proceso de acreditación.
- Estimular la convergencia y cooperación de las unidades académicas y carreras de ingeniería en las localidades y las regiones para evitar la superposición y dispersión de esfuerzos educativos y propender al aprovechamiento conjunto de los recursos físicos y humanos. Promover la conformación de redes académicas interuniversitarias para el desarrollo de actividades de docencia, investigación, vinculación y transferencia entre dichas unidades.
- Estimular la contribución de las carreras de ingeniería al desarrollo local a través de la utilización de los resultados de las actividades de Investigación y Desarrollo, Vinculación y Transferencia, para el abordaje de las necesidades de desarrollo locales y regionales.

Los proyectos pueden prevén planes de mejoramiento en el marco de los siguientes componentes básicos:

- Apoyo al mejoramiento del proceso de formación de los futuros ingenieros.
- Afianzamiento de la formación básica y articulación del sistema. Creación, consolidación y ampliación de los Ciclo Generales de Conocimientos Básicos.
- Reformulación y seguimiento de planes de estudio: modernización y fortalecimiento de las instancias de gestión académica; apoyo al mejoramiento de la formación práctica; reformulación de estructuras de contenidos y prácticas pedagógicas.
- Desarrollo y mejoramiento de la formación recursos humanos académicos.
- Incremento de la cantidad de docentes con dedicación exclusiva.

- Aprovechamiento y convergencia con los programas existentes en la SECyT y SPU para el desarrollo o consolidación de actividades de investigación básica, aplicada y transferencia tecnológica.
- Equipamiento y bibliografía: la actualización y optimización del equipamiento en lo concerniente a bibliotecas, equipamiento informático y equipamiento específico para la realización de las actividades de práctica experimental, así como también la capacitación de personal técnico de laboratorios o bibliotecas.

B) Proyecto de Mejoramiento de la Enseñanza en el Área de Agronomía - PROMAGRO

El PROMAGRO es un proyecto plurianual (2007-2009) destinado al mejoramiento de las carreras de ingeniería agronómica de universidades nacionales que culminaron el proceso de acreditación realizado por la CONEAU, Res. ME N° 334/03. Es una respuesta de la Secretaría de Políticas Universitarias al esfuerzo realizado por las Unidades Académicas de Agronomía en el planteamiento y puesta en marcha de proyectos de mejoramiento de la calidad basados en los compromisos y recomendaciones surgidos en el marco del proceso de acreditación. A través del PROMAGRO se financian planes de desarrollo estratégico, en el marco de proyectos integrales e integrados con un horizonte plurianual definido a tres años. Desde agosto de 2006, se cuenta con el diagnóstico "Situación de las Carreras de Ingeniería Agronómica de Argentina que comprende a 21 carreras de ingeniería agronómica dictadas en 21 universidades nacionales.

El PROMAGRO tiene como objetivos generales:

- Promover el mejoramiento de la calidad de la enseñanza de la agronomía a través del apoyo a los planes de mejoramiento que las universidades han comprometido para sus unidades académicas y carreras de agronomía en el marco del proceso de acreditación.
- Estimular la convergencia y cooperación de las unidades académicas y carreras de agronomía para propender al aprovechamiento conjunto de los recursos físicos y humanos.
- Promover la conformación de redes académicas interuniversitarias para el desarrollo de actividades de docencia, investigación, vinculación y transferencia entre dichas unidades.

- Estimular la contribución de las carreras de agronomía al desarrollo local y regional a través de los resultados producidos por las actividades de Investigación y Desarrollo, Vinculación y Transferencia del Conocimiento.

La Secretaría de Políticas Universitarias, en el marco del PROMAGRO, llama a la presentación de proyectos, según el siguiente detalle:

Las unidades académicas que han acreditado carreras de Agronomía podrán presentar proyectos para el financiamiento de las estrategias de desarrollo contenidas en los planes de mejora comprometidos con la CONEAU.

En las presentaciones se exploran todas las oportunidades de colaboración y asociación entre unidades académicas ya que los proyectos tienen como condición indispensable al menos un componente planteado en asociación con otra institución.

Los proyectos deberán ser de desarrollo estratégico, es decir, cubrirán varios aspectos a mejorar y tendrán un horizonte plurianual definido a tres años. Estos proyectos podrán complementarse con otros proyectos u otras convocatorias en las que participe la institución.

A través del **PROMAGRO** se financiarán planes de desarrollo estratégico para mejorar la calidad de la enseñanza de la agronomía de las unidades académicas, en el marco de proyectos integrales e integrados.

Los proyectos pueden prever planes de mejoramiento en el marco de los siguientes componentes básicos:

(i) Apoyo al Mejoramiento de la Gestión Académica

-Afianzamiento de herramientas de gestión y seguimiento de alumnos y graduados.

-Reformulación y seguimiento de planes de estudio: modernización y fortalecimiento de las instancias de gestión académica; apoyo al mejoramiento de la formación práctica; reformulación de estructuras de contenidos y prácticas pedagógicas.

(ii) Actividades Interinstitucionales

-Apoyo al intercambio de Docentes, Estudiantes y Personal Técnico.

-Afianzamiento y promoción de relaciones interinstitucionales.

Desarrollo de Recursos Humanos Académicos

-Desarrollo y mejoramiento de la formación recursos humanos académicos.

-Incremento de la cantidad de docentes con dedicación exclusiva.

- Consolidación de la planta docente.

(iii) Infraestructura, Equipamiento y Bibliografía

- Apoyo al mejoramiento de la infraestructura.

- Actualización y optimización del equipamiento en lo concerniente a bibliotecas, equipamiento informático y equipamiento específico para la realización de las actividades de práctica experimental, así como también la capacitación de personal técnico de laboratorios o bibliotecas.

- Transporte para movilidad.

I.2 PROMOCION DE LA CALIDAD DE LA FORMACIÓN EN LOS CICLOS INICIALES DE LAS CARRERAS DE GRADO : CICLOS GENERLES DE CONOCIMIENTOS BASICOS.

El desarrollo de los CGCB responde al objetivo de promover el mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje y sus resultados en términos de formación de los recursos humanos que la sociedad necesita. Para el logro de esta meta, una problemática a resolver es la del acceso y la permanencia de los estudiantes en el sistema universitario, así como el logro de una formación básica sólida que les permita culminar los estudios de grado en un tiempo razonable; facilitar el cambio de modalidad, orientación o carrera y continuar con su

formación en una sociedad donde la demanda de conocimientos requiere de alta flexibilidad y permanente capacidad de aprender.

I.3 PROMOCION DEL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LAS CARRERAS DEFINIDAS COMO AUTORREGULADAS EN EL MARCO DEL ARTÍCULO 42 DE LA LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR 24.521

El MECyT impulsa una política orientada a transformar las evaluaciones que se realizan actualmente en el marco del trámite de reconocimiento oficial cuyo efecto es la validez nacional de los títulos. Estas evaluaciones, destinadas a certificar la formación según estipula el artículo 42 de la Ley de Educación Superior, se realizan en la actualidad sin normas que la hagan previsible y transparente.

La obligación del Estado, a través del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de certificar la formación que los títulos refieren, debe hacerse con garantías del trabajo de calidad que realizan las universidades, pero estas garantías deben obtenerse con una metodología que respete la autonomía de las universidades para el diseño académico, cuyos criterios sean públicos y que asegure los procedimientos para certificar la formación tanto en los Programas presenciales como en los semi presenciales o a distancia, en las sedes principales de las universidades como en las segundas sedes, subsedes o extensiones áulicas, en los casos de articulación por convenio interinstitucional como en las articulaciones efectuadas por sistemas de carreras de segundo ciclo o ciclo complementario, para los estudiantes regulares y para aquellos a los que se les aceptan estudios parciales. Para esto el MECyT contará además de sus propios procesos, con la capacidad de autorregulación de las propias facultades y áreas disciplinarias en el marco del CIN.

I. 4 EL FONDO UNIVERSITARIO PARA EL DESARROLLO NACIONAL Y REGIONAL (FUNDAR) Res. 206/05

El Programa de Calidad Universitaria se inserta además en un marco de reformulación de las relaciones entre el Estado y las universidades. A través de ciertos instrumentos de política, se

procura desarrollar acciones que otorguen racionalidad y previsibilidad a esta relación, con perspectivas de mediano y largo plazo, priorizando la generación de consensos y apoyando las propuestas que las universidades formulen, desde el ejercicio de su autonomía, para alcanzar las metas que el cumplimiento de su función social les impone.

El nuevo escenario social, económico y político con el que el país ingresó al siglo XXI, introduce además la necesidad de atender la interpelación que la sociedad realiza sobre la asignación de fondos públicos. Ante ello, se impone la tarea, el desafío y la responsabilidad de diseñar y desplegar mecanismos que permitan una distribución más racional de fondos, basada en criterios de equidad, eficiencia y calidad, poniendo especial atención a las complejidades y especificidades que presentan cada una de las organizaciones que componen el sistema universitario.

En este contexto, la SPU ha introducido importantes avances con el inicio de un nuevo sistema de asignación de recursos que distribuye fondos incrementales en diferentes líneas de financiamiento. En esa línea, se asignaron recursos para el funcionamiento de las universidades mediante la aplicación de criterios objetivos, como así también con destinos específicos para financiar proyectos de desarrollo institucional. Finalmente, se ha creado en el ámbito de la SPU el Programa FONDO UNIVERSITARIO PARA EL DESARROLLO NACIONAL Y REGIONAL (FUNDAR) con la misión principal de promover y fomentar acciones universitarias para el desarrollo nacional y regional tendientes a la mejora de la calidad y pertinencia de las Universidades Nacionales que constituye el marco en el cual se desarrollan los proyectos del Programa de Calidad.

II SUBSECRETARIA DE LA GESTIÓN PÚBLICA DE LA JEFATURA DE GABINETE D MINISTROS

II. 1. INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (INAP) AÑO 2007

A) Seminario de Calidad en la Gestión-Ciclo 2007

(i) El mencionado Seminario, desarrollado del 5 al 8 de noviembre de 2007 tuvo por objetivos transmitir conocimientos básicos para la acción sobre los siguientes temas: gestión por resultados, planificación estratégica y modelos de gestión de calidad, ejemplificando en Carta Compromiso con el Ciudadano y adiestrar a los cursantes como autoevaluadores de sus respectivas organizaciones o áreas de trabajo.

(ii) Contenidos

La gestión por objetivos y resultados

Planeamiento estratégico

Carta compromiso con el ciudadano

Autoevaluadores de calidad

B) Asistencia Técnica para la Mejora Continua de la Calidad.

Transferencia de tecnologías de gestión, soportes y herramientas necesarias a fin de fortalecer las áreas de capacitación de las jurisdicciones, mediante asistencia técnica en todas las etapas del proceso de gestión de la capacitación. Se asiste en la realización de diagnósticos institucionales, en la formulación del plan institucional de capacitación y planes operativos; en fortalecer la gestión operativa de la capacitación, y realizar actividades de formación para los integrantes de las áreas de recursos humanos.

Son sus actividades:

- Diagnóstico de necesidades prioritarias de capacitación en función de objetivos institucionales y perfiles de destinatarios.
- Asistencia técnica para la formulación del Plan Institucional y Operativo de Capacitación, bajo estándares de calidad.
- Diagnóstico del nivel de desarrollo de las áreas de capacitación y principales problemas, a fin de fortalecer su gestión.
- Apoyo al desarrollo de proyectos de capacitación situada.
- Asesoramiento sobre los proyectos que lleva adelante el INAP y su implementación en los organismos.
- Coordinación de reuniones de trabajo entre los diferentes organismos y el INAP.

C) Seminario Internacional de Gestión de la calidad, comunicación y participación ciudadana

El encuentro tuvo por objetivo generar un espacio de reflexión sobre la participación ciudadana y la comunicación como elementos constitutivos de la gestión de calidad en la Administración Pública, e intercambiar experiencias en la implementación de estrategias de comunicación y modalidades de participación ciudadana de organismos adheridos al Programa Carta Compromiso con el Ciudadano.

El Seminario contó con la participación de especialistas nacionales y extranjeros

Los principales temas que se abordaron en el seminario fueron:

- Estrategias de comunicación en organismos gubernamentales
- La comunicación de gobierno. Gestión, legitimidad y consenso
- La comunicación en el marco de los programas de calidad
- La percepción ciudadana sobre el accionar de los organismos: análisis de resultados de estudios realizados desde el Programa Carta Compromiso
- Los organismos cuentan su experiencia sobre la implementación de herramientas de participación

· Las OSC cuentan su experiencia de interacción con la Administración Pública

D) Seminario argentino español sobre capacitación y calidad de la gestión pública: “Actores Institucionales, Formación Continua y Calidad de la Gestión”

El seminario tuvo por objetivos conocer la experiencia española posterior a la firma del Acuerdo Nacional de Formación Continua, evaluar sus resultados, así como exponer y aportar al recientemente creado Fondo Permanente de Capacitación y Recalificación Laboral de la Argentina, explorando además, líneas de acción conjunta en la materia.

II. 2 OFICINA NACIONAL DE INNOVACIÓN DE GESTIÓN

A) Secretaria Técnica del Premio Nacional a la Calidad para el Sector Público - AÑO 2007

1) Selección de Evaluadores

Se inscribieron 66 (sesenta y seis) postulantes a evaluadores.

Completaron la evaluación individual, realizaron el taller y cumplieron con el presentismo: 54 (cincuenta y cuatro).

Fueron nombrados 30 (treinta) evaluadores.

Fueron nombrados 5 (cinco) postulantes en entrenamiento

2) Organismos presentados

Se inscribieron 5 (cinco) organismos.

Presentaron informe extenso de calidad 5 (cinco) organismos.

Pasaron a la etapa de visita 3 (tres) organismos.

Fue premiado 1 (un) organismo

Recibieron mención 2 (dos) organismos

3) Organismo ganador:

UNIDAD DE ATENCIÓN INTEGRAL - UDAI – San Rafael - Mendoza dependiente del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (ANSES) – (Categoría: 46 empleados)

4) Diplomas de Reconocimiento:

SECRETARÍA DE TURISMO DE LA NACIÓN dependiente de la Presidencia de la Nación. (Categoría 688 empleados)

DIRECCIÓN ADJUNTA DE FISCALIZACIÓN de la Dirección Provincial de Rentas de la Subsecretaría de Ingresos Públicos del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires. (Categoría 736 empleados)

5) Capacitación

Se desarrollo el Taller de formación de evaluadores externos (XXX personas capacitadas)

Se realizó el taller de formación de Auto evaluadores para los representantes Provinciales en el marco de las actividades llevadas a cabo por el Consejo Federal de la Función Pública

B) Programa Carta Compromiso con el Ciudadano

1) Firmas de Cartas Compromiso año 2007:

Firmaron Cartas Compromiso la Cámara de Senadores de la Nación, cinco provincias del Programa Federal de Salud (PROFE), el Registro Nacional de las Personas y la Administración de Programas Especiales.

Cuatro organismos de la Administración Pública han firmado sus Cartas Compromiso con el Ciudadano recientemente. Tres de ellos las han renovado concluyendo el proceso de definición de nuevos estándares de calidad para sus servicios, mientras que uno firmó su primera Carta

Compromiso, en el marco de esta iniciativa de calidad y mejora de los procesos que impulsa la Subsecretaría de la Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros.

El pasado 29 de agosto la Honorable Cámara de Senadores de la Nación firmó su primera Carta Compromiso con el Ciudadano.

En el marco de la 2da Carta Compromiso del Programa Federal de Salud (PROFE) del Ministerio de Salud de la Nación, el 12 octubre suscribieron sus Cartas Compromiso las Unidades de Gestión (UGP) de las provincias de La Rioja, Tucumán, Catamarca, Mendoza y Corrientes, las mismas están en acuerdo con los compromisos establecidos por el PROFE, si bien han hecho adaptaciones de acuerdo a las necesidades de las provincias que asisten.

Por su parte, el 19 de octubre el Registro Nacional de las Personas (RENAPER), firmó su cuarta Carta Compromiso con el Ciudadano.

Asimismo, también la Administración de Programas Especiales (APE) firmó ese mismo día su segunda Carta Compromiso.

Últimas Cartas firmadas:

19/10/07 - 4° Carta Compromiso del Registro Nacional de las Personas (RENAPER)

19/10/07 - 2° Carta Compromiso de la Administración de Programas Especiales (APE)

29/08/07 - 1° Carta Compromiso de la Honorable Cámara del Senado de la Nación

2) Distinciones del Programa 2005

Los organismos galardonados fueron:

- Administración Nacional de Seguridad Social
- Secretaría de Turismo de la Nación
- Biblioteca Nacional de Maestros

Un total de 44 organismos han adherido al Programa Carta Compromiso con el Ciudadano y 35 de ellos han puesto en práctica la iniciativa a través de la firma de su Carta Compromiso. Considerando las segundas, terceras y cuartas Cartas firmadas hasta el momento, que amplían las mejoras en los servicios, son 64 los documentos de Compromiso con el Ciudadano. Sobre ellos, se desarrolla un seguimiento y monitoreo de los estándares y mejoras comprometidas, procedimiento que permite evaluar y calificar a cada organismo.

C) Dirección de Planeamiento Estratégico Público para la Innovación de la Gestión

Asiste técnicamente a los organismos y dependencias públicas en el diseño de planes estratégicos y operacionales que les permitan alcanzar los propósitos institucionales.

Durante el proceso de planeamiento, los organismos identifican problemas, definen objetivos y adecuan el diseño de sus programas a los planes operacionales, logrando por esta mediación una asignación más eficiente de los recursos.

La modalidad de realización de los ejercicios de planeamiento estratégico y operacional contempla el desarrollo de talleres con una participación de la alta dirección del organismo asistido y de informantes clave determinados por la autoridad superior de cada organización.

1) Sistema de Información de Gestión

El Sistema de Información de Gestión (SIG) es un tablero de comando electrónico que posee distintos instrumentos de medición e indicadores, lo que posibilita un monitoreo visual del avance de las acciones en tiempo real.

En el diseño del tablero se volcaron conceptos, categorías y metodología del planeamiento estratégico situacional, con el objeto de obtener información de los problemas, los objetivos estratégicos y las acciones previstas, de modo tal de posibilitar la generación y seguimiento de las políticas prioritarias de las diferentes jurisdicciones de la Administración Pública Nacional donde se instrumente.

2) El Modelo de Gestión por Resultados y la Planificación Estratégica Situacional

La agenda de innovaciones de la gestión pública incorpora, como uno de sus principales componentes sistémicos, la gestión por resultados. Este modelo de gestión es un instrumento

que permite superar las tradicionales formas de administración burocrática, estableciendo una modalidad vinculada a los logros y su medición en las organizaciones. El nuevo modelo de gestión permite a las organizaciones públicas Estructurar la gestión pública en torno al proceso resultados - productos - recursos; Descentralizar la toma de decisiones, sobre la base de la asignación de resultados y la instalación de sistemas de autoevaluación y autocontrol; Articular la toma de decisiones cotidiana, el planeamiento estratégico, el proceso de programación presupuestaria, la reingeniería de procesos, el monitoreo de gestión y la rendición de cuentas por resultados; Promover en los organismos públicos el predominio de acciones creativas y de rutinas de calidad.

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

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

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

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

3) Los Ejes de las Reformas de la Gestión Pública

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

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

4) Resultados, Responsabilidades y Compromisos Públicos

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

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

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

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

Es, en este carácter, un conjunto de enfoques conceptuales y herramientas metodológicas y técnicas que tiene por propósito propiciar, promover y realizar cambios en las estructuras, sistemas y procesos de gestión para que pauten las actividades de dirección, ejecución y

control de la administración pública en un marco de compromisos verificables y exigibles a sus responsables.

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

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

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

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

5) Improvisación, Planificación Estratégica y Reingeniería de Procesos

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

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

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

Las deficiencias que crea la improvisación son: El predominio de la inercia, la continuidad acrítica de acciones; la imposición de las circunstancias transformadas en urgencias y la indiferencia respecto de las demandas de cambio de la realidad; La pérdida de tiempo derivada de la atención pormenorizada de temas en el menú diario de decisiones susceptibles de ser atendidos en una normativa; El predominio de un gobierno que reacciona frente a las eventualidades por sobre la previsión y la atención proactivas de las causas de los problemas

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

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

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

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

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

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

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

6) La Gestión por Resultados y el Compromiso con los Ciudadanos

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

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

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

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

Mientras el organismo se compromete a brindar calidad de servicios, información, estándares técnicos de evaluación, transparencia, cortesía y consecuencia en el trato, corrección de errores

y apertura a la percepción del ciudadano (críticas, quejas y sugerencias) sobre los servicios, el ciudadano asume el compromiso de usar racionalmente los recursos y servicios, de cumplir con sus obligaciones impositivas, de participar en la evaluación del desempeño institucional, entre otras responsabilidades implicadas en el mejoramiento de la comunicación e interacción institución pública- ciudadanía.

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

III. GESTION DE CALIDAD EN DOS EMPRESAS QUE PASARON DE PRIVATIZADAS A LA ORBITA DEL ESTADO NACIONAL

III. 1 CORREO ARGENTINO ISO 9002

En 1999, el Correo Argentino obtuvo la certificación de calidad internacional ISO 9002 para el proceso de admisión de envíos de grandes clientes de la Casa Central de Correo Argentino, otorgada por Det Norske Ventas. Las normas ISO permitirán seguir con atención cada uno de los procesos que integran el servicio, agregar valor a los mismos y prever sus alternativas futuras, de acuerdo al nivel de exigencia que la empresa ha querido implementar desde su privatización. Lograr la citada certificación requirió en su faz administrativa establecer un sistema documentado de la calidad. En su faz operativa fue menester instrumentar una reingeniería de procesos, cambios en la metodología, incorporación de nuevos métodos de trabajo y una importante adecuación del ámbito de tareas.

(i) Calidad Postal en Correo Argentino enfocado con MERCOSUR:

Argentina informó los resultados suministrados por el Correo Oficial, del control continuo extremo a extremo entre los países del MERCOSUR, a saber:

Respecto a correo saliente, la media anual del año 2002 fue de 7,7 días, observándose a febrero del 2003 que la misma se mantenía en 7,9 por lo que existe una regularidad en los valores medios.

En cuanto a correo entrante, la media anual del año 2002 fue de 6,5 días; mientras que a febrero de 2003, se encontraba en 5,5 días, destacándose una mejora en la performance.

A su vez, informa que el Correo Argentino tiene programado la realización de controles diagnóstico con Brasil, una vez afianzada la medición con portales

Brasil, por su parte, presentó los resultados del control continuo del MERCOSUR relativo al cuarto trimestre del año 2002, en el cual se verificó un deterioro en el promedio respecto a los plazos vislumbrados entre los cuatro países:

En el tercer trimestre del año 2002, el promedio se encontraba en 5,9 días corridos, habiendo ascendido en el cuarto trimestre del mismo año a 7,0 días. En lo que respecta al índice de cartas no recibidas, no procesadas o no informadas, el mismo también ascendió del 11% al 16%.

Paraguay a su vez informa que la media de distribución de correo entrante corresponde a los siguientes valores:

1er. Trimestre del 2002: 9,3 días; 2do. Trimestre 8,5 días; 3er. Trimestre 6,8 días y 4o. Trimestre 6,9 días, observándose una mejora en los dos últimos trimestres.

Uruguay, a su vez, informó que sus estándares de control de extremo a extremo siguen liderando en la región, siendo los mismos los más bajos de los cuatro países.

En vista de estos resultados las cuatro Administraciones se comprometieron a realizar una reunión convocando a sus representantes de las áreas de operaciones, en principio en junio del corriente año en Argentina (a confirmar), a fin de analizar las causas de estos incrementos y buscar los correctivos correspondientes, mejorando la calidad del servicio y procurando avanzar en el establecimiento de estándares regionales

III. 2 AGUA Y SANEAMIENTOS ARGENTINOS S.A. (AYSA)

El Laboratorio Central de Agua y Saneamientos Argentinos (AySA) fue objeto de una Auditoría de Seguimiento de la Acreditación, en la cual además se evaluó si el Sistema de Gestión de la Calidad implementado fue afectado por el cambio de razón social de la empresa.

La Auditoría fue efectuada por el Organismo Chileno de Acreditación (INN) en noviembre de 2006. Como resultado de la misma, se ratificó la condición de laboratorio acreditado bajo la Norma de referencia en su nueva versión 2005, cuya validez es hasta fines de 2008. Además, se amplió el alcance de la acreditación incorporándose dos nuevos ensayos

(i) Certificación IRAM 3800: 1998 y OHSAS 18001:1999

El Laboratorio Central de AySA fue objeto de la primera Auditoría de Mantenimiento para este sistema en octubre de 2006, la cual fue efectuada por el IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación).

Como resultado de la misma, se concluyó que el sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional está implementado. El Laboratorio Central de AySA obtuvo la certificación del Sistema de Gestión Ambiental, otorgada por el IRAM, luego de la Auditoría de Certificación efectuada en diciembre del 2006.

Tanto para la norma IRAM 3800 / OHSAS 18001 como la ISO 14001 el alcance de la certificación comprende: todos los sectores del Laboratorio Central, sus depósitos anexos, áreas de servicios auxiliares y lugares de toma de muestra, así como los procesos de: extracción y análisis de muestras de aguas naturales superficiales y profundas, etapas del proceso de potabilización, agua potabilizada en el sistema de distribución, aguas residuales en colectora cloacal, aguas residuales industriales y aguas de plantas de saneamiento, barros, biosólidos y suelos, e insumos para la potabilización.

IV MINISTERIO DE DEFENSA

I. INTRODUCCION

A. La Defensa Nacional y el Mercosur.

El art 7 de la ley 24.948 sobre Reestructuración de las Fuerzas Armadas establece que los niveles de conducción y de planeamiento estratégico analizarán, a nivel internacional el probable desarrollo de un sistema de defensa en el marco del MERCOSUR, a los efectos de considerar en la reestructuración de las Fuerzas Armadas, los requerimientos que de dichos acuerdos pudieran surgir.

Entonces, la integración regional en materia de defensa marca la influencia en la dimensión, la composición y el despliegue de los instrumentos militares de los países pertenecientes a esta región del mundo.

Cada país del mundo y por ende, la Argentina, sin abandonar las capacidades militares que hoy tiene, debe desarrollar en un marco concertado con los restantes, aquellas en las que ha alcanzado mayor eficacia y progreso, procurándose que ninguno de los países cuente con capacidades propias que le permitan sustentar una ofensiva en profundidad, que sea vista como amenaza a los vecinos.

El esquema de defensa en los países del MERCOSUR se inspira en las directrices de seguridad defensiva elaboradas por el ONU: la actitud estratégica, la postura militar y la dimensión, composición y despliegue de las Fuerzas Armadas deben tener características defensivas.

De acuerdo con la ley de Defensa Nacional la defensa nacional es la integración y acción coordinada de todas las fuerzas de la Nación para la solución de aquellos conflictos que requieran el empleo de las Fuerzas Armadas en forma disuasiva o efectiva, para enfrentar las agresiones de origen externo. La defensa nacional tiene por finalidad 1) garantizar la soberanía e independencia de la Nación Argentina y su integridad territorial, 2) proteger la vida y la libertad de sus habitantes, 3) preservar los recursos naturales y 4) coadyuvar al mantenimiento de la paz y seguridad internacional.

B. Misión de las Fuerzas Armadas

El instrumento militar tiene como misión primaria en forma disuasiva o empleando sus medios en forma efectiva, proteger y garantizar de modo permanente los intereses vitales de la Nación frente a las agresiones de origen externo.

Las misiones complementarias de las Fuerzas Armadas que se suman a la misión principal pero que no la sustituyen son:

- 1) La participación en las operaciones de paz y/o coaliciones multilaterales bajo mandato de organismos internacionales.
- 2) La participación en medidas de cooperación militar, de fomento de la confianza mutua y otras en el marco regional e internacional para la prevención de situaciones de conflicto.
- 3) La búsqueda y el salvamento
- 4) El apoyo a la actividad antártica.
- 5) La asistencia humanitaria
- 6) El apoyo a la comunidad
- 7) La contribución a la preservación del medio ambiente
- 8) La participación en operaciones de seguridad interior taxativamente enumeradas en la ley 24.059: a) apoyo de servicios y elementos militares a las Policías de Seguridad y Policiales en operaciones de seguridad interior, b) operaciones destinadas a la preservación de unidades o guarniciones de las Fuerzas Armadas y el reestablecimiento del orden de la jerarquía militar, c) operaciones destinadas al reestablecimiento de la situación de seguridad interior frente a circunstancias de extrema gravedad en las que las fuerzas de seguridad resulten insuficientes para restaurar el Estado de Derecho y sea declarado el estado de sitio.

Las funciones de control de distintos ámbitos y de proyección de fuerzas militares implican responsabilidades específicas idénticas para las tres Fuerzas Armadas:

- a) Operar en cualquier ámbito (terrestre, marítimo, fluvial, aéreo y aeroespacial) con mínimos preavisos y nivel de alistamiento.

b) Integrar los sistemas de C4 y I2 (comando, control, comunicaciones, computación, inteligencia e informática) de nivel estratégico nacional militar y operacional que permitan la conducción de las operaciones terrestres, navales y aéreas.

c) Intervenir en lo relativo a sistemas satelitales con aplicación en el área de la defensa, en cuanto a la investigación, desarrollo, instalación, mantenimiento y operaciones y entender en aquellos que posibiliten o faciliten el desarrollo de operaciones militares.

d) Integrar los sistemas de guerra electrónica de niveles estratégicos nacional militar y operacional y realizar operaciones terrestres navales y aéreas de guerra electrónica.

e) Entender en las operaciones de defensa QBN contra armas o medios químicos, biológicos y nucleares.

IV.2 EFICIENCIA Y CALIDAD EN LA DEFENSA. INSERCIÓN DE LA DEFENSA EN LAS POLITICAS DE CALIDAD.

Las organizaciones que integran la defensa son dinámicas por la enorme gama de actividades que componen el accionar diario de ellas. En todos los servicios debe haber una visión de servicio y unidad de costo, donde todas las partes tienen su razón de ser y con su eficiente funcionamiento se asegura el de la defensa en su conjunto.

Deben desarrollarse tres (3) factores claves: a) compromiso de la conducción de la defensa, b) involucramiento de los recursos humanos y c) participación de la sociedad civil.

La jurisdicción Defensa tiene uno de los presupuestos más grandes del Estado Argentino, sin considerar los aportes que el Tesoro Nacional hace para la Administración Nacional de Seguridad Social (ANSES).

Las Fuerzas Armadas han atravesado dificultades operativas por la prolongada desinversión en bienes de capital, la gran reducción de recursos para mantenimiento y la desadaptación de sus estructuras administrativas a las nuevas necesidades para la defensa.

Los cambios ocurridos en la década pasada en el Proceso de Reforma del Estado tuvieron lugar sin un previo y necesario debate acerca del rol, la dimensión y el peso relativo del presupuesto de las Fuerzas Armadas en el General de la Nación.

Es en este marco que se enfrenta el desafío de un Estado eficiente, de calidad, que esté al servicio del ciudadano y que interactúe con la sociedad.

Para ello deben definirse y mantenerse en el tiempo: a) Los objetivos del planeamiento estratégico militar, b) Las bases para el desarrollo del plan militar, c) Las facultades del Estado Mayor Conjunto con relación a las responsabilidades estratégicas operacionales conjuntas, d) Las normas para la realización de ejercicios y adiestramiento de carácter específico y de carácter conjunto.

En orden a la eficiencia y la calidad en la materia defensa el Estado Nacional ha desarrollado proyectos puntuales:

A). Proyecto de obtención de medios para la defensa

El nuevo sistema de Obtención de Medios para la Defensa se basa en un sistema racional, fuerte, eficiente, transparente y que relaciona la obtención de medios con el planeamiento militar conjunto.

El proyecto parte de las leyes de Defensa Nacional (23.544) Reorganización Militar (24.948), Contrataciones de las Fuerzas Armadas (20.124) y al Decreto n° 436/00 "Reglamento para la adquisición, enajenación y contratación de bienes y servicios del Estado Nacional".

Son sus puntos centrales:

- 1) La centralización de la logística genética y la logística de mantenimiento en la órbita del Ministerio de Defensa y del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- 2) La descentralización de la logística de alistamiento de cada Fuerza.
- 3) La creación de un organismo logístico para la defensa dependiente del Ministerio de Defensa y del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- 4) La coordinación de los grandes talleres de mantenimiento de las Fuerzas Armadas y la compatibilización de sus servicios y capacidades.

5) La centralización y la reestructuración de la Estructura Programática de la Jurisdicción Defensa.

6) La maximización de la eficiencia en las adquisiciones y contrataciones aprovechando la capacidad de compra y de contrataciones del Estado frente a los proveedores.

7) La eliminación de redundancias.

8) La transformación de procedimientos para hacerlos más claros, simples y eficientes.

9) El desarrollo de coordinaciones horizontales entre los distintos organismos intervinientes en el proceso logístico.

Este proyecto, que se ejecuta a mediano y largo plazo, prevé al final una reasignación de recursos destinada a recuperar la capacidad operacional y a ejecutar la reestructuración pendiente en el sistema de defensa nacional.

B) Proyecto de reforma de ciencia y tecnología

Es un proyecto en ejecución, destinado a disponer de estructuras de investigación y desarrollo aptas para satisfacer las necesidades de la defensa nacional.

Son medios de acción: a) Racionalización y reorganización de las capacidades de investigación y desarrollo dependientes del Ministerio de Defensa y de las Fuerzas Armadas, b) Centralización del gerenciamiento, de la administración y de la financiación de los proyectos de investigación y desarrollo, c) Ampliación de la base científica tecnológica dando participación en proyectos de defensa a centros de excelencia en el país, d) Priorización de proyectos para recuperar, mantener o modernizar sistemas de armas, entrenamiento y formación de personal, desarrollo de elementos de investigaciones exploratorias de tecnologías.

C). Programa de centralización y racionalización administrativa.

El art 8 inc c) de la ley 24.948 establece que deberán racionalizarse administrativamente las Fuerzas Armadas, compatibilizarse y homogeneizarse sus distintas estructuras orgánicas y centralizarse funciones administrativas evitándose las superposiciones.

En nuestro país como en otros, existe una desproporción entre los recursos asignados a acciones administrativas en relación con los destinados a áreas operacionales en detrimento de éstas y con distorsión en el empleo de los recursos disponibles.

Con dispar éxito Argentina ha tratado de mejorar la asignación de recursos, introducir el concepto de gestión por resultados, aprovechar espacios físicos disponibles, vender inmuebles innecesarios, centralizar o descentralizar racionalmente funciones y realizar el traslado de personal administrativo a áreas operativas.

D) Proyecto informático

Se ha creado la Red Global de la Defensa como red jerárquicamente superior a la cual deben ir subordinándose progresivamente las demás redes o subsistemas informáticos, a los efectos de integrar la información necesaria para la toma de decisiones.

Se avanza en la integración de las redes existentes, en compartir vínculos con las fuerzas, homologar las bases de datos y evitar redundancias. El Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas actúa como integrador de la información agregada proveniente de las distintas fuerzas.

E) Participación de la sociedad civil en la defensa: la defensa nacional en la agenda democrática

El Gobierno actual, en el marco de la ley 23.554 que prevé la participación activa del pueblo en las cuestiones esenciales de la defensa, como integrante del Sistema de Defensa Nacional, dictó el Decreto n° 545/03 que aprobó el proyecto "La Defensa Nacional en la Agenda Democrática" del Ministerio de Defensa.

Se trató de iniciar un debate articulado con la sociedad civil para definir una política de Estado en materia de defensa y fortalecer el vínculo entre civiles y militares.

El Presidente de la Nación al presentar el proyecto remarcó que el mismo estaba comprendido en la política de integración regional incluyendo el componente militar en la convicción de su relevancia para fortalecer la paz en el continente y aumentar la eficacia ante nuevas amenazas.

El Ministerio de Defensa promovió así un trabajo colectivo con especialistas, académicos, organizaciones no gubernamentales, orientadas a los temas de la defensa y afines, organismos internacionales, Programa de las Naciones Unidas (PNUD), Mesa del Diálogo Argentino para debatir la política de Defensa Nacional y el rol de las Fuerzas Armadas en la consolidación de la democracia.

Su objetivo es crear conciencia y sensibilizar a la ciudadanía sobre la necesidad de participar activamente en la definición de una política pública en materia de defensa nacional, fomentar el intercambio cívico militar y debatir el rol de las Fuerzas Armadas en la consolidación de la democracia. El proyecto debía ser un insumo en la redacción del Libro Blanco de la Defensa Nacional según los lineamientos de la Comisión de Seguridad Hemisférica de la OEA.

El objetivo general del proyecto es generar consensos para abordar la política de defensa en los próximos años. Avanzar en la elaboración de diagnósticos y propuestas que sirvan para el Plan Estratégico de Defensa Nacional y fortalecer el rol de las Fuerzas Armadas en la convivencia democrática perfeccionando la eficiencia del Sistema de Defensa Nacional sobre la base del consenso político y la legitimidad social son sus objetivos específicos.

El trabajo se desarrolló en mesas de debates sobre los distintos tópicos y problemáticas de la defensa argentina en los que participaron actores relevantes del mundo académico, de la sociedad civil y del sector público con un foro virtual para la participación permanente desde cualquier lugar del país.

El trabajo es de largo aliento. Ya se ejecutó la primer etapa en la cual se elaboraron diagnósticos sobre los temas de debate en las mesas y se redactó un dictamen con las conclusiones de consenso.

En la segunda etapa la información obtenida deberá discutirse en ámbitos académicos de todo el país mediante un Foro virtual de consulta y debate en universidades, casas de estudio . Se elaborarán las conclusiones para el documento académico.

En la tercer etapa se realizarán conferencias inaugurales invitando a un proceso participativo de discusión mediante la realización de talleres y seminarios y la disertación de expertos internacionales invocados a tal fin. Se cerrará la etapa final con un informe o documento final elevado al Poder Ejecutivo Nacional y al Congreso de la Nación para su posterior publicación.

Los nueve (9) temas que formaron la agenda del proyecto son: 1) política exterior y defensa nacional, 2) el papel de las Fuerzas Armadas n el nuevo contexto estratégico internacional y regional, 3) la defensa y la comunidad, 4) fortalecimiento de las instancias institucionales de coordinación conjunta, 5) el instrumento militar, 6) educación en la defensa, 7) la economía de la defensa nacional y el desarrollo científico tecnológico, 8) movilización y reservas, 9) inteligencia y defensa.

F) Transparencia y responsabilidad social en las contrataciones

(i) Convenio marco de cooperación y asistencia técnica con el Ministerio de Justicia

El Ministerio de Defensa firmó con el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos un convenio para la transparencia en materia de contrataciones. Las actividades se desarrollan, con carácter preventivo, por la Oficina Anticorrupción del Ministerio nombrado en segundo lugar.

(ii) Compromiso Social Compartido

El Ministerio de Defensa firmó un acuerdo con el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) para mejorar progresivamente las condiciones de trabajo del sector industria incorporando los tradicionales conceptos de gestión de la calidad los nuevos modelos de responsabilidad social.

El Ministerio se comprometió a incorporar en todas sus licitaciones como requisito imprescindible para las mismas, la participación de empresas que estén adheridas y confeccionen sus prendas de acuerdo al Programa de Certificación del INTI.

Este programa, lanzado en el año 2006 busca la adhesión de los organismos nacionales, provinciales y municipales. Las empresas y proveedores adheridos a él son auditaos por el INTI y reciben el Instituto una certificación que acredita su compromiso.

G) Servicio de Catalogación

La catalogación es una herramienta de la logística integrada que provee de un lenguaje común y posibilita la administración integral de los materiales.

Ella comprende actividades de contabilidad, obtención, realización de estadísticas, determinación de puntos de pedido, relación de costos, estado, rúbrica, control de usuarios, control de proveedores sí como toda otra información útil para el administrador.

Para lograr el objetivo el material se debe identificar, denominar, clasificar y codificar para lo cual cada administrador puede aplicar los procedimientos y métodos que más se adecuen a sus necesidades.

La Resolución MD n° 55/02 crea el sistema de Catalogación para la Defensa y determina denominar, clasificar, identificar y codificar cada uno de los artículos de abastecimiento usados por las Fuerzas Armadas, conforme a las reglas y procedimientos establecidos por el sistema OTAN de catalogación de forma que cada uno de ellos tenga una identidad única e inequívoca para todos los usuarios, sin perjuicio de la utilización del Sistema de Identificación de Bienes y Servicios que establece la Oficina Nacional de Contrataciones.

El Sistema actualmente es conducido por el Servicio de Catalogación para la Defensa (Decreto 788/07)

Nuestro país adopta el sistema OTAN por las siguientes razones.

- 1) Posibilita el intercambio de información en todos los países adheridos
- 2) Posibilita determinar que repuestos considerados exclusivos de un solo fabricante no lo son, con lo cual se puede ampliar el espectro de proveedores
- 3) Permite a elementos de nuestras Fuerzas Armadas desplegados en cualquier lugar del mundo solucionar problemas de materiales.
- 4) Los fabricantes nacionales se hacen conocidos en el país y en el ámbito internacional.
- 5) Facilita el apoyo de otros países en casos de operaciones combinadas militares o ante desastres naturales o provocados.

6) Posibilita la divulgación de material excedente tanto entre los organismos como entre los países del sistema.

Por ahora la Argentina funciona como país patrocinado Nivel 1 lo que le permite pedir la codificación de artículos producidos por un país de OTAN o en un país de Nivel 2, registrarse como usuario a cualquier efecto o pedir la asignación de códigos de fabricante, pero no reconoce a nivel internacional los códigos asignados por el sistema internamente.

Cuando se termine el sistema informático SICADAR (Sistema de Catalogación para la Defensa) se podrá manejar la relación con las bases de elementos de los otros países adheridos. Este sistema informático estará listo para el año 2008

Allí podremos pasar a ser país patrocinado nivel 2 . Es decir que el sistema de codificación estará totalmente de acuerdo con los procedimientos del Sistema y se permita un ida y vuelta de los datos, el reconocimiento de los códigos nacionales y la publicación en una lista internacional (Nato Master Cross Reference List- NMCRL) con evidentes ventajas para los fabricantes nacionales ya que dicha publicación pone en un plano de igualdad a todos los elementos fabricados bajo un mismo código sin importar el lugar del mundo en el que hayan sido fabricados.

H) Normalización en la defensa

El Sistema de Normalización de Defensa trata de homogeneizar al máximo el material y los servicios relacionados que sean de uso común en más de una Fuerza Armada para lograr el mejor aprovechamiento de los recursos asignados.

El organismo rector es el Comité de Logística Conjunta y la integran el Ministerio de Defensa, el Estado Mayor Conjunto y las Fuerzas Armadas.

Norma es todo documento referido a una actividad establecida para ser aplicada dentro de su jurisdicción, sus procedimientos, métodos y las diferentes características y tolerancias que debe cumplir un determinado efecto fijando para éstos las formas de ensayo y comprobación de exigencias.

Este concepto es específico para las Normas “DEF”, documentos confeccionados, oficializados y registrados siguiendo los procedimientos de la Norma DEF P 1-D y para ser aplicados en la jurisdicción del Ministerio de Defensa. La elaboración de estas normas es realizada por comisiones y se elevan al Comité de Logística para su aceptación y la ulterior aprobación por el Ministro.

Toda Norma DEF es de cumplimiento obligatorio en el Ministerio y en las Fuerzas Armadas.

Toda Norma DEF que a juicio del Servicio de Normalización se considere que su aplicación pueda ser de utilidad en otros ámbitos debe ser dada a conocer al IRAM para transformarla en Norma IRAM-DEF a través de un proceso de consolidación. Se difunde al público con esta denominación.

Preside el comité el Subsecretario de Planificación Logística y Operativa y lo integran funcionarios de nivel Director General

III. NUEVOS DESAFIOS EN DEFENSA

Aún cuando la Argentina no ha elaborado una respuesta integral sobre este tema, seguramente se le impondrá, como miembro de la comunidad internacional en el futuro cercano el desafío de las “amenazas o respuestas asimétricas” que son los intentos de engañar o erosionar las fuerzas del oponente explotando sus debilidades, empleando métodos que difieren significativamente del modo usual en el que actúa el oponente en sus operaciones.

Se inscriben tres (3) categorías de potenciales o reales amenazas : 1) el terrorismo: operaciones no convencionales, tácticas de “golpear y escapar”, uso de centros urbanos como escenario de combates, etc, 2) armas de destrucción masiva de sus protagonistas, 3) guerra informática u operaciones informáticas ofensivas incluyendo ataques sobre la infraestructura, acciones psicológicas y desinformación.

Se trata de nuevos retos que los países deben afrontar y, de hecho, la Argentina ha afrontado alguno de ellos la década pasada.

La activa participación de nuestro país en fuerzas de operaciones de paz de la ONU y en algunas coaliciones multilaterales motivan que el tema sea de renovado interés y previsión. Frente al escenario actual es esencial la cooperación, coordinación e interoperabilidad entre agencias e instituciones al interior de los países y de los mismos con sus pares aliados.

V. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PRODUCCIÓN- SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, PESCA Y ALIMENTOS

En el ámbito del Ministerio de Economía y Producción, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos elabora y ejecuta, entre otros, planes, programas y políticas de calidad en los diferentes subsectores. (Decreto 1359/04)

Desde esa Secretaría se definen políticas referidas al desarrollo, promoción, calidad y sanidad de productos, industrializados o no, para consumo alimentario de origen animal o vegetal.

La Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, a la vez supervisa los programas, proyectos y actividades del INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA AGROPECUARIA, el INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACION Y DESARROLLO PESQUERO, el SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA y el INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA, y evaluar sus desempeños.

También entiende en el diseño y la ejecución de políticas de desarrollo, promoción, calidad y bioseguridad de productos para consumo alimentario, de origen animal y/o vegetal, industrializados o no.

Otro aspecto a destacar: entender en la certificación de la calidad, nacional e internacional de todo órgano vegetal destinado para la siembra, plantación o propagación, observando los acuerdos firmados o a firmarse en la materia.

Específicamente en materia de alimentos, de la Dirección Nacional de Mercados, depende la **Dirección Promoción de la Calidad Alimentaria.**

Desde este ámbito, se procura la diferenciación, aseguramiento de calidad, el posicionamiento en mercados y los protocolos de calidad para los alimentos.

V. 1. EL PROTOCOLO Y LA MARCA “ALIMENTOS ARGENTINOS”

Busca resaltar a los mejores productos dentro de cada categoría. Los protocolos exigen a los productos parámetros de calidad superiores a los establecidos en la legislación vigente, o no incluidos en la misma, pero nunca contradicen a las normas nacionales para el control de alimentos. (Resolución 392/2005)

Los objetivos y beneficios de la marca:

- Promover y resguardar la autenticidad y originalidad de los alimentos argentinos.
- Impulsar la incorporación de atributos de valor diferencial en los alimentos argentinos.
- Promover el reconocimiento inmediato por parte del consumidor de una calidad que satisface una expectativa o gusto determinado por sobre los estándares que fija el Código Alimentario Argentino.
- Brindar a clientes y consumidores garantía de que los productos, elaborados en conformidad a características específicas y/o condiciones especialmente establecidas en los respectivos protocolos.
- Otorgar un distintivo especial a los alimentos argentinos que presenten atributos de valor característicos y constantes, y que respondan a criterios de valoración significativos, objetivos, mensurables y rastreables.
- Difundir y promocionar las características de valoración de los productos que voluntariamente ingresen al sistema.
- Fomentar la coordinación de los actores involucrados en las cadenas agroalimentarias.

Es muy interesante el método utilizado que facilita la participación de los distintos actores del sector agroalimentario en la elaboración de los distintos protocolos de calidad previos a la obtención del Sello Alimentos Argentinos.

A la fecha existen protocolos de calidad para once alimentos – incluyendo miel, yerba mate y dulce de leche - y están en proceso otros tantos (alfajores, carne bovina, etc).

Constituye un requisito previo a la obtención del sello, la presentación del Manual de Gestión de la Calidad de la empresa, con responsable del Sistema de Gestión de Calidad.

El Manual de Gestión de la Calidad contempla – entre otros requerimientos: política de calidad de la empresa, organigrama, diagrama de flujo de la producción, planificación de la realización de producto, procedimientos operativos para la elaboración, almacenamiento y transporte del producto, procedimientos operativos estandarizados de saneamiento (POES) con la documentación de respaldo, sistema de trazabilidad y de auditorías y los aspectos de capacitación del personal sobre manipulación higiénica de alimentos.

A su vez está previsto el premio "ALIMENTOS ARGENTINOS", en el ámbito de la Secretaría para distinguir los productos con sello que se destaquen por su calidad.

V. 2. PROGRAMA DE CALIDAD DE LOS ALIMENTOS

A través de este programa se busca contribuir a garantizar la inocuidad de los alimentos y mejorar su inserción y posicionamiento en los mercados, a través de la difusión y promoción intensiva del uso de los sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad.

Específicamente se pretende promover el conocimiento y la adopción de sistemas de aseguramiento y gestión de calidad por parte del sector privado; mejorar la capacidad del sector público nacional en temas de calidad alimentaria y apoyar a los entes públicos provinciales y municipales en la formulación y aplicación de políticas y estrategias en materia de calidad alimentaria, que permitan normar o facilitar la adopción de sistemas de calidad del sector privado.

Las actividades realizadas cuentan con asistencia técnica y se avanza por medio de proyectos piloto.

Se seleccionan PYMES como potenciales adoptantes de sistemas de gestión de la calidad. Se elaboran conjuntamente diagnósticos y se formulan proyectos para lograr la certificación mediante fuentes de financiamiento externas.

Paralelamente se desarrollan actividades de sensibilización y formación sobre: gestión de la Calidad, estrategias de diferenciación, inocuidad a través de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y de Manufactura (BPM), análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APCC / HACCP) y herramientas de Apoyo a la Gestión.

Las actividades de capacitación del Programa incluyen también: inspección en Alimentos, formación de capacitadores en Manipulación de Alimentos y formación de implementadores de Sistemas de Gestión de la Calidad

Apunta a la formación de recursos humanos con los conceptos y destrezas necesarios para aplicar sistemas de gestión en los distintos eslabones de las cadenas agroalimentarias.

Este programa ha logrado promover la competitividad de los alimentos argentinos a través de la incorporación de la calidad como la mejor manera de conjugar eficacia y eficiencia. Para que una organización logre alinearse tras el objetivo de la mejora continua de la calidad, se requiere un cambio cultural interno que no se vea afectado por el contexto institucional, organizacional o tecnológico. A tal fin fue necesario encarar una ardua tarea de sensibilización a fin de vencer la resistencia al cambio, haciendo llegar a los tomadores de decisiones la temática de la calidad como parte imprescindible de una estrategia competitiva sostenible.

Conforme fue pasando el tiempo, las acciones encaradas comenzaron a fructificar. El interés por la capacitación y la adopción de los nuevos sistemas de gestión empezó a expandirse en el sector agroalimentario, de forma tal que se hizo necesario formar especialistas idóneos tanto en el sector público como en el privado.

Como resultado de esta etapa de trabajo, se logró que más de 7000 personas de todos los sectores y de múltiples formaciones asistieran a distintos cursos, seminarios, capacitaciones generales y específicas. Entre ellos, se destacan más de 650 asistentes a los cursos de formación de implementadores de BPA y BPM de los cuales casi 200 integran el plantel de implementadores aprobados, diseminados por todas las regiones.

También se produjo la creación del Registro Público Nacional de Implementadores de Sistemas de Gestión de la Calidad Agroalimentaria en diciembre de 2005, a través de la Resolución SAGPyA 61/05.

La sensibilización y la formación se complementaron con un amplio abanico de folletos explicativos, guías de aplicación de BPM y BPA a distintas producciones, boletines de difusión

de otros sistemas de gestión (HACCP, POES, Manejo Integrado de Plagas) y la participación en la elaboración y edición de la revista Alimentos Argentinos. Todo esto, junto con las herramientas de comunicación virtuales (página web, boletín electrónico, foros) permitió llegar en forma regular y periódica a más de 19.000 interesados.

Un indicador del alcance de las actividades de difusión del Programa puede observarse en la instalación del debate de la calidad en los foros profesionales, las Universidades, las asociaciones de consumidores y las entidades estatales.

Así, comenzaron a sumarse a los requerimientos del mercado interno los parámetros imperantes en el exterior. Se realizaron 45 proyectos piloto. Desde los higos de Jujuy hasta las cerezas de Santa Cruz, y desde los lácteos bonaerenses hasta el vino cuyano, más de 1000 empresas productoras e industrializadoras han sido asistidas para alcanzar los más altos estándares de calidad.

Casos piloto: En Buenos Aires: Ajo y cebolla, Chacinados, Frutas y hortalizas, Lácteos, Miel; Chaco y Formosa: Zapallo Anco; Chubut: Cerezas, Chubut y Río Negro Derivados de Frutas Finas; Córdoba Lácteos, Maní; Corrientes y Entre Ríos : Cítricos; Formosa Frutas tropicales; Jujuy Higos y Papa Andina; La Pampa Miel; La Rioja Aceite de Oliva; Mendoza: Ajo, Ciruela Desecada, Duraznos, Vino, Zapallo Anco, Misiones: Azúcar orgánico, Porcinos; Neuquén Hongos; Río Negro y Neuquén Peras y manzanas; Salta, Catamarca Pimiento y pimentón; San Juan Aceitunas; Frutas, hortalizas y derivado, Mosto, Pasas de uva, Tomates; Santa Cruz Cerezas; Santa Fe Frutillas; Tucumán Azúcar y Caña

Cítricos, Dulces, Frutas Finas, Miel, Palta.

El grado de exigencia de los clientes y consumidores respecto de los alimentos se ha elevado y diversificado en virtud del aumento de su poder de negociación en las compras, de la información disponible y de la gran variedad de productos ofrecidos.

V. 3. PROGRAMA NACIONAL DE CALIDAD DE TRIGO

Con el objetivo central de aumentar la competitividad del trigo argentino en términos de su calidad, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, a través de la Resolución N° 334/2003, creó este programa.

Frente a la situación actual del mercado agrícola mundial enfrenta con un nuevo escenario de comercialización de granos con fuertes cambios en el tipo de demanda, que actúan dinámicamente sobre el mercado, en virtud de la cual a los países productores y exportadores - como la Argentina - se les plantea un gran desafío para abastecer una creciente necesidad de alimentos en el mundo, tanto en cantidad como en calidad, a un ritmo sostenible en el largo plazo y dentro de un mercado cada vez más competitivo (realidad de la que el trigo argentino no es ajena).

Con la puesta en marcha del Programa Nacional de Calidad del Trigo Argentino ha sido oportunamente consultado con el Sector Privado (productores, acopio y cooperativas, laboratorios, exportadores, industriales, etc.) y la Secretaría de Agricultura se propone dar impulso a una nueva etapa en la segregación de los trigos argentinos.

Esta nueva etapa en la política triguera argentina contempla dentro del Programa Nacional de Calidad de Trigo, la implementación y cumplimiento de los siguientes objetivos: aumentar la competitividad del trigo argentino en términos de su calidad, propendiendo a incrementar la calidad general del trigo argentino, mejorando su presentación, permitiendo ofrecer una amplia gama de productos de acuerdo con los requerimientos de la demanda; identificar las exigencias de calidad de la demanda externa e interna, a través de la posible provisión de trigos diferenciados para esos destinos; establecer una política de semillas que facilite la diferenciación y/o agrupación de cultivares por calidad y propósito de uso; orientar la clasificación de la mercadería hacia la obtención de productos que satisfagan las distintas calidades demandadas por los diferentes mercados y garantizar máximos niveles de seguridad en el abastecimiento de trigo argentino.