

RESEÑA DE TESIS DE MAestrÍA

Planificación Estratégica y Gestión de Calidad en el Instituto Provincial de la Vivienda

Tesis de Maestría en Gestión Financiera del Sector Público
Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo
Mendoza, diciembre de 2021
85 páginas

María Inés Caputto Figueroa

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo
caputtom@yahoo.com.ar



URL de la revista: revistas.uncu.edu.ar/ojs3/index.php/cuyonomics
ISSN 2591-555X
Esta obra es distribuida bajo una Licencia Creative Commons
Atribución No Comercial – Compartir Igual 4.0 Internacional

Introducción

En los últimos años el Estado ha comenzado a desempeñar un rol clave como productor de valor público, es decir, aquello que vincula el accionar del aparato gubernamental con las aspiraciones y necesidades de la ciudadanía, una ciudadanía cada vez más exigente a la hora de recibir servicios brindados por él. Este cambio de rol y los nuevos paradigmas a los que se enfrenta han originado la transformación de varios frentes de la administración pública y planteado nuevos problemas, entre ellos la necesidad de atender una demanda imparable de bienes públicos de calidad.

Objetivo de la tesis

El objetivo general de este trabajo es analizar y describir las principales características de la situación actual del Instituto Provincial de la Vivienda de Mendoza, con su multiplicidad de factores y actores, como un participante fundamental en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y su entorno. Además, se busca relacionar dichas características con los marcos teóricos y las herramientas que proporcionan la planificación estratégica, la gestión por resultados y el sistema de gestión de calidad. Estos permiten proponer acciones para mejorar la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, percibir posibles escenarios futuros, facilitar la gestión anticipada de los riesgos a los que pueda tener que enfrentarse como institución, contar con información para la toma de decisiones que permitan realizar cambios estructurales y de funcionamiento que impacten en una mejora de la gestión pública y en una optimización de recursos.

Con este trabajo se busca proponer acciones a realizar por parte del IPV para que en el corto plazo sea factible establecer objetivos, estrategias y cursos de acción que le permitan cumplir con su misión, su visión e iniciar un proceso de mejora continua.

Metodología

El presente trabajo es de carácter descriptivo, analítico y cualitativo y el método utilizado para su elaboración es analítico-sintético. Las fuentes utilizadas fueron la recolección de datos mediante observación directa, entrevistas realizadas a referentes de las principales áreas de la institución y el análisis documental de las principales leyes, decretos, memorandos y resoluciones pertinentes.

Estructura

Los capítulos abordados hacen referencia a los conceptos básicos de la planificación estratégica y la planificación operativa y cómo estos se aplican al sector público en general y en particular a la institución de referencia.

El trabajo se ordena de la siguiente manera. En el capítulo 1 se realiza una breve introducción para dar marco al trabajo de investigación. En el capítulo 2 se describen los aspectos metodológicos, los objetivos y el enfoque del trabajo. En el capítulo 3 se presenta una breve reseña histórica del IPV en la que se mencionan los hitos más relevantes desde su creación. En el capítulo 4 se definen los conceptos básicos de la planificación estratégica, como la estructura organizacional, la visión, la misión, los objetivos estratégicos y operativos y cómo estos pueden aplicarse al IPV. El capítulo 5 hace mención al origen y proceso de la planificación estratégica en el sector público, sus requisitos y se describen los aspectos clave en los que pone énfasis. Posteriormente, el capítulo 6 presenta los componentes del proceso de planificación estratégica (análisis FODA y tipos de estrategias, indicadores, metas y plan de acción). El capítulo 7 presenta los conceptos que componen la planificación operativa anual, hace mención al presupuesto por programas, al presupuesto en base a resultados y específicamente al presupuesto en el Instituto Provincial de la Vivienda. En el capítulo 8 se describe brevemente la historia de la calidad en la provincia de Mendoza y la experiencia de la institución en la implementación y certificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo Normas ISO 9001:2015 para el proceso de Formulación y Desarrollo del Proceso de Licitación Pública para la Construcción de Viviendas Mancomunadas hasta la aprobación del contrato de obra. Finalmente, en el capítulo 9 se mencionan las conclusiones obtenidas con el trabajo de investigación.

Resultados obtenidos

Se observa que la planificación estratégica en el Instituto Provincial de la Vivienda dejó de existir en el año 2005, y así se resta importancia a la planificación en una institución tan grande e importante para la sociedad. Actualmente, si bien el Departamento de Desarrollo y Gestión Estratégica existe, el equipo interdisciplinario de profesionales que lo conforman atiende aspectos diarios sin contar con una correcta planificación de mediano y largo plazo. A pesar de que se encuentran trabajando en relevar información respecto a procesos, procedimientos e indicadores y son quienes encabezaron la certificación de la norma ISO 9001:2015, se considera que la planificación debe ser abordada nuevamente por los directivos de la institución. Así se devuelve la relevancia que corresponde a una función tan importante como es la de planificar, que se concentra principalmente en la definición de objetivos que permitan plantear posibles escenarios futuros, gestionar anticipadamente los riesgos, facilitar la focalización de esfuerzos y tomar decisio-

nes que permitan optimizar los recursos para brindar una mayor satisfacción a las necesidades de los ciudadanos.

La planificación estratégica debe realizarse de tal modo que incluya liderazgo, conocimiento organizacional y formulación de estrategias. Resulta fundamental la participación de los directivos de los programas y proyectos y su coordinación con las áreas de planificación y presupuesto.

Como desafíos a considerar en trabajos futuros sobre esta área de estudio, debe continuarse con el monitoreo y seguimiento a fin de poder completar la matriz de indicadores que abarca a la institución en toda su extensión y da cuenta de cuáles son los resultados finales e impactos generados en la ciudadanía. Esto con el fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos planificados y no conformarse únicamente con los existentes, que corresponden al Sistema de Gestión de Calidad, ya que éstos ofrecen una visión parcial de la realidad.

Su realización parece muy factible, ya que el instituto cuenta con sistemas informáticos internos que, si bien son perfectibles, poseen una gran base de información y permiten obtener datos procesados de diversa índole. Así, resta organizar esta información para obtener indicadores que apoyen el proceso de planificación y mejoren el desempeño de las distintas áreas, permitiendo que sea viable y efectivo su análisis para alcanzar las metas fijadas.

Se sabe que el cambio cultural no es espontáneo sino fruto de un trabajo constante y metódico. Es por esto que la decisión de iniciar el proceso de planificación estratégica en el sector público es indefectiblemente política, es decir que la iniciativa proviene de los funcionarios de la alta dirección, quienes deben comprometerse, dirigir y apoyar al personal demostrando interés y liderazgo. Sin una convicción clara la planificación está destinada al fracaso, ya que para el organismo son procesos de introspección y de trabajo interno, en el cual sus empleados tienen que tomar una actitud consciente y proactiva, pues las actividades cotidianas tendrán un lugar más importante dejando relegada a la planificación.

También se observa que la planificación estratégica, además de ser escasa, no es considerada en la discusión presupuestaria. Pero debe destacarse un punto a favor al respecto: el Instituto ya cuenta con sus categorías programáticas definidas y aprobadas por resolución en el año 2019 y al día de la fecha se están haciendo los primeros intentos de vincular el proceso presupuestario con los programas y productos de la institución. Se observa que lo ideal sería que el sistema de gestión de calidad pueda pararse sobre las bases de la planificación estratégica y así poder trabajar en forma concatenada para llevar a cabo todos los procesos requeridos con eficiencia y eficacia.

Dado que aún queda un largo camino por recorrer se propone actualizar ideas y adaptar modelos de gestión al nuevo entorno, con la implementación de un programa de capacitaciones que permitan vencer el principal obstáculo que se observa en las instituciones públicas: la resistencia al cambio. Esto se lograría fusionando

las bases de la planificación estratégica con los requisitos del sistema de gestión de calidad en los procesos de la organización, promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos, con la norma ISO como guía.

Resulta necesario hacer los esfuerzos correspondientes para lograr el compromiso de los equipos directivos y la integración de todos los miembros de la institución, que cada persona que trabaja en ella se involucre, participe y sienta que su trabajo es parte de un todo. Es decir, que el personal se sienta protagonista y adopte la idea de que el producto de su trabajo puede ser el insumo de otra área, por lo que este producto debe resultar útil, pertinente y oportuno. La planificación, la visión de proceso y la gestión del recurso humano constituyen un verdadero desafío para un sinnúmero de objetivos en pos de la mejora continua.

Se propone abordar las tareas cotidianas de la institución haciendo hincapié en la fusión de la planificación estratégica y la gestión de calidad, ya que sus bases deben ser las mismas y sus objetivos compartidos para lograr la mejora constante de los resultados organizacionales y de la gestión, incrementar la productividad, transparentar la gestión y fomentar la innovación, brindar información pública de valor y asegurar la participación ciudadana. El fin último de lo mencionado es lograr una buena receptividad social y constatar la mejora de la satisfacción del usuario externo (ciudadano), permitiéndole expresar sus necesidades y demandas.

Finalmente, se sugiere que los resultados obtenidos a partir de la implementación de la gestión integral de la calidad sean usados para abarcar otros procesos de la institución como estrategia competitiva, que contribuyan al éxito sostenido de la organización y generen a largo plazo impacto social y ambiental en la calidad de vida de las partes involucradas, tomando en cuenta las sugerencias de los adjudicatarios y realizando auditorías trimestrales/cuatrimetrales que permitan medir el servicio y conocer el grado de satisfacción de los usuarios.

Referencias bibliográficas

- ARMIJO, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Cepal.
- ARMIJO, M. y BONNEFOY, J. C. (2003). *Indicadores de desempeño en el Sector Público*. CEPAL.
- AUED, J.; CHACON, A.; CHINCHILLA, W.; MENDOZA, L.; SOUZA, J. D. y TRUJILLO, V. (1998). *Fortalecimiento de la Planificación, Seguimiento y Evaluación en la Administración de la Investigación Agropecuaria en América Latina y el Caribe*. Competitividad en Proyectos. Quito, Ecuador. IICA. 51 pp. Proyecto ISNAR.
- BECKER, D. (2015). *Gestión para resultados y planificación estratégica en el Instituto Provincial del seguro de salud*. [Trabajo final de especialización en administración financiera del sector público]- Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.

- CAMISÓN, C.; GONZÁLEZ, T. y CRUZ, S. (2007). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación.
- CONTI, N. (2013). *Hacia la gestión de Calidad. Propuestas para la provincia de Mendoza* [Tesis]. UCM.
- D'ALESSIO, F. (2008). *El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia*. Prentice Hall Pearson Educación.
- MAKÓN, M. P. (2014). Reflexiones sobre la gestión por resultados. En CEPAL, *Planificación, prospectiva y gestión pública* (p. 113-136). Editores: Jorge Máttar y Daniel E. Perrotti.
- NOGUEIRA, R. M. (2006). El planeamiento estratégico y el mejoramiento de la gestión pública. *Revista IRAM*, 12(123).
- NOGUEIRA, R. M. (2013). *Planeamiento estratégico: aportes e interrogantes*. Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública.
- SANGÜESA SÁNCHEZ, Marta (2002). *Manual de Gestión de la Calidad*. Cátedra de Calidad Volkswagen Navarra, Universidad de Navarra.