	Dirección de Ingeniería de Procesos Gerencia de Organización y Sistemas	PG01
	Programa de Calidad CONICET	Versión 1.0
		Página 1 de 18

1. Introducción

Las organizaciones públicas o privadas con responsabilidades en la sociedad y en el mercado orientan su acción por un modelo de gestión de calidad o de excelencia que refuerza y trasciende – en el caso de las organizaciones públicas – el marco normativo en el que se desempeñan.

Los programas de calidad en el ámbito público llevan casi tres décadas de desarrollo como parte de los esfuerzos por introducir herramientas de la gestión privada para mejorar el desempeño del Estado. Diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) es una tarea que debe contemplar todas las especificidades del ámbito público para lograr el objetivo buscado: cambiar la cultura organizacional de la administración centrada en el mero cumplimiento de la norma hacia el concepto de producción de bienes y servicios con destinatarios bien definidos.

Una forma de mejorar los aspectos de la calidad, es la implementación de un sistema de gestión de calidad. En ese marco, existen varios modelos reconocidos con los que referenciarse (Ver ANEXO I). Uno de ellos es el Premio Nacional a la Calidad (PNC), instituido por la legislación argentina con la Ley 24.127 de 1992, al que sugerimos adherir como guía desde este Programa de Calidad CONICET (PCC) para su SGC CONICET. El PNC hace foco en tres aspectos centrales de las organizaciones:


Liderazgo: cualquier proceso de transformación hacia una organización de calidad se inicia en la decisión y vocación por lograrlo de quienes la conducen.

Sistema de Gestión: la acción continúa con el establecimiento de un sistema de gestión que incorpore en todos sus niveles los principios, técnicas y herramientas actuales de la Calidad.

Resultados: finalmente, como consecuencia de ambos componentes, se obtienen los resultados deseados por todos los sectores involucrados en la operación de la organización.

Resumiendo, se puede decir que los resultados excelentes con respecto al rendimiento general de una organización, a los clientes, las personas y la sociedad en la que actúa, se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, que se hace realidad a través de las personas de la organización, las alianzas, los recursos y los procesos.

El Modelo contempla para cada uno de sus tres aspectos centrales, una cantidad de criterios cuya autoevaluación o evaluación externa orienta a alcanzar los mejores niveles en cada caso y para la institución en su conjunto, mediante el desarrollo de proyectos de mejora.

	Dirección de Ingeniería de Procesos Gerencia de Organización y Sistemas	PG01
	Programa de Calidad CONICET	Versión 1.0
		Página 2 de 18

En forma general, gestionar con calidad implica realizar todas las tareas para garantizar la calidad de los productos o servicios¹. Dicha calidad depende de varios factores, tales como: el compromiso de sus miembros, el producto o servicio emergente, los plazos de ejecución, el ambiente organizacional predispuesto a la mejora continua y el conjunto de procedimientos hechos para identificar dónde las cosas se están haciendo bien en función de una referencia adoptada voluntariamente. Todos estos aspectos están incluidos y sistematizados en el Modelo propuesto, por lo que la calidad es el resultado de una programación y de un fuerte liderazgo comprometido con lo que es la definición más sencilla de calidad: “Hacer las cosas bien”.

El establecimiento de un SGC para el CONICET es un proyecto que reconoce varios esfuerzos anteriores y actuales en ese sentido y de los que se nutrirá para recoger sus experiencias, aportes y continuidades.


2. Antecedentes

En el año 2006 se crea por resolución 2560 el Comité de Gestión de Calidad e Higiene del CONICET con el fin de proponer planes de acción y políticas en ese sentido con el foco en las UE y especialmente en sus laboratorios. La resolución 2592 de 2007 definió la visión y la estrategia mínima para avanzar en ese sentido. Como producto de lo actuado, la resolución 1619 de 2008 resolvió que el CONICET adoptaría las pautas orientadoras sobre Bioseguridad a las Directivas de la Organización Mundial de la Salud (OMS) contenidas en el Manual de Bioseguridad en Laboratorios de dicha organización.

En el año 2013, se puso en marcha por resolución 580, el Programa de Acreditación de Laboratorios del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, e Innovación, con el objeto de consolidar, agilizar y facilitar el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad que posibiliten la acreditación de laboratorios y el monitoreo de conformidad con las Buenas Prácticas de Laboratorios (BPL) generando respaldo y aceptación ante los destinatarios de los servicios que brinda nacional e internacionalmente.

Resulta evidente que la calidad en los laboratorios de las Unidades Ejecutoras (UE) ha sido una preocupación institucional de larga data y una demanda de organizaciones públicas y privadas destinatarias de sus servicios. Los laboratorios deben trabajar bajo normas que garanticen la fiabilidad de sus determinaciones, productos y servicios, tanto desde el procedimiento hasta la calibración de los instrumentos y la adecuada infraestructura, además de las condiciones de seguridad para el personal y el medio ambiente. La mayor confiabilidad que brinda esta forma de abordar el trabajo científico contribuye a la evaluación positiva de los trabajos de investigación para su posterior publicación. Por esta razón la resolución 580 buscó sistematizar y poder contar con la información precisa del estado del arte en esa materia para impulsar la mejora.

¹ MALVICINO, Guillermo A. “La gestión de la calidad en el ámbito de la administración pública”. V Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 5-9 noviembre (2001).

	Dirección de Ingeniería de Procesos Gerencia de Organización y Sistemas	PG01
	Programa de Calidad CONICET	Versión 1.0
		Página 3 de 18

A partir de ese relevamiento, como se desprende de algunos informes de autoevaluación de las UE y los CCT, se detectaron oportunidades de mejora desde el punto de vista de la gestión global, es decir, en cuanto a los aspectos administrativos y estratégicos de los mismos, como de su capacidad de coordinación entre sus UE. Estas oportunidades señalan la necesidad de que la calidad de los laboratorios esté comprendida como parte de un SGC más amplio que pueda alinear la Misión, Visión y valores del CONICET a la que cada CCT adscriba sus propias particularidades.

En este entendimiento, en 2017, se aprobó la implementación del proyecto Sistema de Gestión de Calidad, a cargo de la Gerencia de Organización y Sistemas (GOS), conjuntamente con la Gerencia de Desarrollo Científico y Tecnológico (GDCyT) y la Gerencia de Vinculación Tecnológica (GVT). Por otro lado, la elaboración del Plan Estratégico, en el año 2018, supone una pieza fundamental que ya ha definido la Misión, los Valores y los objetivos a mediano y largo plazo. Su sola redacción implica el involucramiento de todos los referentes de la organización en la construcción de las metas que el CONICET se propone alcanzar, según un camino predeterminado.


En el contexto de este proyecto se realizaron diversas actividades con un grupo de laboratorios, cuyo detalle se encuentra en el Informe de actividades 2017, en el expediente 2502/17.

También en el año 2018, la organización realizó, con la asistencia técnica del Ministerio de Modernización de la Nación y la participación de todas las gerencias, el Análisis de Dotación Óptima del Personal, ejercicio que puso bajo análisis las tareas y los productos que son responsabilidad del personal administrativo, tanto del nivel central como de la red institucional. Este proyecto permitió reflexionar acerca de la forma de trabajar, a partir de tener que relevar información para cuantificar las horas de trabajo necesarias para la elaboración diaria de productos y servicios para clientes internos y externos. El informe resultante también señala oportunidades de mejora y recomendaciones que podrán ser analizadas en el marco del programa de calidad aquí propuesto.

Esta experiencia, sumada a la del Programa de Mejoramiento de la Gestión de 2016, que tuvo como objetivo el relevamiento y reingeniería de los procesos sustantivos de trabajo, implicó abordar los procesos administrativos que hacen a la gestión general del CONICET en su sede central y en los CCT.

El derrotero de la gestión de la calidad, visto hasta aquí, indica que la misma debe partir de una fuerte decisión de las máximas autoridades para generar desde su máximo liderazgo un SGC que abarque a toda la organización con sus especificidades técnicas y políticas para que la misma se desempeñe en un ambiente de mejora continua y de búsqueda de la satisfacción general, tanto para los trabajadores que la componen, como para los destinatarios de sus servicios.

Sobre la base de estas experiencias adquiridas que implicó la planificación, ejecución y evaluación de actividades para la mejora, se propone (Capítulo 5) un conjunto de fases, objetivos y actividades con el propósito de desplegar el presente Programa.

	Dirección de Ingeniería de Procesos Gerencia de Organización y Sistemas	PG01
	Programa de Calidad CONICET	Versión 1.0
		Página 4 de 18

3. Responsables

El CONICET se propone mejorar la calidad de sus servicios, implementando este PCC desde el seno de la organización, con recursos propios, buscando oportunamente, la mirada externa en las diferentes instancias nacionales (Premio Nacional a la Calidad) e internacionales (Premio Iberoamericano a la Calidad) u otras instituciones que el Directorio considere.

El desafío y la responsabilidad en el diseño, puesta en marcha y monitoreo de las acciones del PCC estará a cargo de la GOS, en conjunto con la GDCyT, la GVT – gerencias ya comprometidas con este proyecto, a las que deberán sumarse las restantes gerencias (incluyendo la Dirección de Relaciones Institucionales), al menos un miembro del Directorio y aquellos representantes que el Directorio considere importante para constituir la Comisión Central de la Calidad (CCC), cuyos principales objetivos serán:

- Proponer al Directorio la política de calidad para el CONICET.
- Desarrollar las acciones de esa política con proyectos específicos para su despliegue y sugerir un orden de ejecución según un análisis de prioridades (fases).
- Realizar, tanto el seguimiento como la supervisión y evaluación de los proyectos que lo conforman.
- Formalizar las mejoras alcanzadas.

La responsabilidad operativa de este PCC estará en cabeza de la Dirección de Ingeniería de Procesos, ámbito desde el que ya se llevan adelante acciones de mejoramiento de la calidad en procesos clave del CONICET y de calidad en laboratorios.

Adoptando como una buena práctica que recomiendan todos los sistemas de gestión de la calidad, la CCC se reunirá al menos tres veces por año, pudiendo aumentar la frecuencia de dichas reuniones según la evolución del PCC.


4. Objetivos

Fortalecer, mediante la orientación hacia la excelencia, la capacidad del CONICET para el fomento y ejecución de las actividades científicas y tecnológicas en todo el territorio nacional y en las distintas áreas del conocimiento.

De este objetivo principal se desprenden los siguientes objetivos específicos:

1. Alcanzar los máximos niveles de auditabilidad y publicidad de los actos de gestión.
2. Maximizar el rendimiento de todos los recursos empleados en la consecución de la misión.
3. Implementar la gestión por resultados.
4. Implementar la medición y seguimiento como prácticas corrientes del trabajo en toda la organización.


IF-2019-38140820-APN-GOYS#CONICET

	Dirección de Ingeniería de Procesos Gerencia de Organización y Sistemas	PG01
	Programa de Calidad CONICET	Versión 1.0
		Página 5 de 18

5. Ser una organización receptiva a las expectativas de los destinatarios de sus servicios.
6. Fortalecer la articulación entre las distintas áreas del CONICET.
7. Afianzar los lazos con los socios estratégicos.


5. Desarrollo

El PCC, siguiendo la lógica del PNC se enfoca en un desarrollo gradual de la calidad. Para ese fin se adoptará el ciclo de la Mejora Continua con sus cuatro fases: Planificar, ejecutar, controlar y actuar. Para cada fase se proponen los siguientes objetivos y actividades, además de una serie de proyectos surgidos de iniciativas ya en marcha y que pasarán a formar parte de este PCC (ver ANEXO II)

	Dirección de Ingeniería de Procesos Gerencia de Organización y Sistemas	PG01 Versión 1.0 Página 6 de 18
	Programa de Calidad CONICET	

5.1. Calidad de Gestión

Fase	Objetivo	Actividades/Proyectos
Planificar	Establecer y afianzar el marco de referencia para la gestión de la calidad según las necesidades y expectativas de la comunidad científica y tecnológica, los destinatarios de nuestros servicios, socios estratégicos y de otras partes interesadas. Alimentar el SGC con el diseño de planes y actividades que posibiliten los ciclos de la mejora continua.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conformar la estructura organizacional del SGC ○ Elaborar la política y los objetivos de la calidad ○ Seleccionar referenciales de gestión de la calidad y definir su alcance ○ Redactar Manuales de Calidad. ○ Establecer mecanismos para motivar al personal ○ Elaborar y programar los proyectos de mejora ○ Desarrollar un Tablero de Control para el monitoreo
Ejecutar	Fortalecer los valores y prácticas vinculadas a la cultura y gestión de la calidad en las personas, en forma individual y organizacional, mediante la capacitación y el desarrollo de los proyectos de mejora	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sensibilizar y capacitar sobre la gestión de la calidad ○ Definición y ejecución de proyectos de mejora en base a las necesidades identificadas. ○ Acciones correctivas
Verificar	Determinar las desviaciones de los proyectos según lo previsto e incorporar la visión de los destinatarios internos y externos de nuestros productos y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Autoevaluar según modelo o estándares de calidad seleccionados. ○ Relevar los niveles de satisfacción de los destinatarios de nuestros servicios. ○ Relevar sugerencias de mejora
Actuar	Corregir y prevenir las desviaciones de los proyectos de mejora de acuerdo al impacto previsto.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Evaluación de los proyectos de mejora ○ Incorporación de las mejoras al SGC

	Dirección de Ingeniería de Procesos Gerencia de Organización y Sistemas	PG01
	Programa de Calidad CONICET	Versión 1.0
		Página 7 de 18

5.2. Definición de las actividades del PCC

5.2.1 Planificar

Conformar la estructura organizacional del SGC

Este PCC propone la creación de una estructura funcional para su implementación. El liderazgo del mismo estará a cargo de una Comisión Central de Calidad, como ampliación de un ámbito ya conformado por tres gerencias, tal como se indicara más arriba. En la estructura a desarrollar, la CCC tendrá a la DIP como interfaz con las Comisiones de Calidad de cada CCT/OCA que a su vez integrarán a la red a sus UE. Dentro de cada nivel se desplegarán los Equipos de Mejora, grupo de personas en distintas áreas del CONICET que propondrán proyectos y serán difusores de la política de calidad.

Por último, se conformará un banco de evaluadores con personal formado en calidad para efectuar las evaluaciones que corresponda realizar en el marco de las diferentes normas desarrolladas.

Elaborar la política y los objetivos de la calidad


Desde el mismo momento de la creación del CONICET es clara la orientación de servicio a la sociedad con criterios de calidad y excelencia. Dicho compromiso se refleja en los documentos fundacionales.

La declaración de la política de Calidad debería ser apropiada a los fines y contexto del organismo, apoyar la dirección estratégica del mismo e incluir el compromiso de cumplir con los objetivos de calidad y la mejora continua.

El CCC elaborará, en forma colaborativa con la Red, una propuesta de la política y objetivos de la calidad de CONICET que, junto a la misión, visión y valores, ya definidos por el Plan Estratégico, deben servir de guía para todas las actividades del organismo. Por ello, este marco de referencia debe estar disponible, ser entendido, ampliamente difundido y aplicado por todo el personal del CONICET.

Seleccionar referenciales de gestión de la calidad y definir su alcance

Para llevar adelante el PCC es necesario contar con un marco de referencia, normas o modelos específicos para los espacios técnico/científicos del CONICET. Esta actividad refiere a la necesidad de seleccionar aquellas normas de reconocimiento nacional e internacional que contribuyen a la calidad que demandan los diferentes destinatarios internos y externos de nuestros servicios.

	Dirección de Ingeniería de Procesos Gerencia de Organización y Sistemas	PG01
	Programa de Calidad CONICET	Versión 1.0
		Página 8 de 18

Teniendo en cuenta estos aspectos, los proyectos a desarrollar a través de esta actividad deben cubrir:

- a. Selección de los estándares nacionales e internacionales y buenas prácticas que contribuyan a la calidad y las áreas, institutos, laboratorios, etc. que serán ámbito de aplicación.
- b. Diseño del conjunto de actividades sistematizadas necesarias para la implementación de la calidad, acordes al objeto de aplicación y ámbito organizacional. Estas actividades conformarán una guía o procedimiento para llevarlas a cabo.
- c. Uso de las herramientas y técnicas típicas de la calidad.
- d. Prever la coordinación de las acciones de calidad con las actividades de sostenibilidad, y salud y seguridad ocupacional desarrolladas dentro del organismo o promovidas a nivel regional, nacional e internacional. En todos los casos, las actividades del sistema deberán asegurar el cumplimiento de las normas reglamentarias internas y externas.
- e. Prever la coordinación de las acciones de calidad con todo programa o proyecto impulsado dentro del organismo que refieran a ejecutar actividades de gestión de la calidad.

Redactar manuales de calidad


Todo SGC tiene un manual que hace referencia a la misión, visión, valores y política de calidad. Describe los servicios de la organización, establece el alcance del SGC, su composición y normas de funcionamiento, como así también la documentación y registros que conforman el sistema. Se prevé la redacción de un manual de la sede central y de cada CCT que coexistan en armonía y se sumen a los ya existentes en algunas UE. Todos los manuales de calidad tienen prevista una revisión anual o ante algún evento que modifique en forma ostensible la marcha habitual de las actividades en cualquier ámbito de aplicación de los mismos.

Los manuales son la expresión pública del SGC, por lo tanto, deben estar al alcance de todo el personal y de los destinatarios de los productos y servicios del CONICET.

Establecer mecanismos para motivar al personal

La calidad de trabajo y la vocación de mejoría constante del personal dependen en gran medida de su motivación. Esta actividad prevé la ejecución de proyectos que permitan aplicar herramientas, recursos y técnicas motivacionales, tales como: reconocimiento individual al personal, reconocimiento a unidades organizativas por los logros, participación gratuita en actividades de capacitación o eventos organizados internamente o por otras

IF-2019-38140820-APN-GOYS#CONICET

	Dirección de Ingeniería de Procesos Gerencia de Organización y Sistemas	PG01
	Programa de Calidad CONICET	Versión 1.0
		Página 9 de 18

instituciones, participación en actividades que fomenten la integración del personal, entre otras.

Cualquiera sea la técnica utilizada para motivar al personal, debe estar basada en criterios previamente definidos y de aplicación colectiva y deben estar dirigidas a todo el personal, independiente de su rol o posición dentro de la estructura organizativa.

Los mecanismos a proponer excluyen recompensas del tipo dineraria, de manera expresa.

Elaborar y programar los proyectos de mejora

Un proyecto consiste en el ordenamiento de un conjunto de actividades relacionadas entre sí que, combinando recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, se realizan con el propósito de conseguir un determinado objetivo o resultado en un ámbito determinado, a la vez que se realiza dentro de los límites de un presupuesto y un periodo establecidos.

El CCC deberá evaluar la viabilidad y priorización de los proyectos de mejora elevados a su consideración, estableciendo el plazo de ejecución y los responsables de los mismos. La forma y condiciones de presentación de los proyectos estará contenida en el Manual de Calidad y la presentación de los mismos se hará a la Dirección de Ingeniería de Procesos con el fin de establecer un registro y ordenamiento de los proyectos que surjan de cualquier instancia de la organización.

Desarrollar un Tablero de Control para el monitoreo


La sistematización, actualización y recolección de datos para la toma de decisiones es un punto clave de un SGC. Por este motivo, contar con una herramienta informática, preferentemente web, que facilite el seguimiento de los proyectos y de la evolución de los indicadores de gestión de la organización, es una pieza fundamental para poder reunir toda la información y disponerla en gráficos, reportes u otros formatos para su análisis y comunicación. Del mismo modo en que el CCC selecciona y prioriza los proyectos de mejora, deberá realizar una selección de indicadores de gestión que se registrarán en el tablero.

Lo que no se puede medir difícilmente se pueda manejar, por lo que un tablero de control debe proveer una clara visión para dirigir una organización con información confiable en cualquier momento.

Si bien los tableros ofrecen información para la toma de decisiones de la alta dirección, es deseable que la información con sus alertas respectivas esté al alcance de todos los niveles de la organización.

En forma periódica, el tablero será actualizado a las nuevas necesidades de los usuarios y de la organización.

IF-2019-38140820-APN-GOYS#CONICET

	Dirección de Ingeniería de Procesos Gerencia de Organización y Sistemas	PG01
	Programa de Calidad CONICET	Versión 1.0
		Página 10 de 18

5.2.2 Ejecutar

Sensibilizar y capacitar sobre la gestión de la calidad

Las actividades para lograr sensibilización y toma de conciencia son fundamentales para comenzar y afianzar un cambio en la cultura organizacional.

Las actividades de capacitación promueven la reflexión acerca de cómo se hacen las cosas, para lo cual se proporcionará entrenamiento sobre herramientas y técnicas de calidad y sobre las prácticas requeridas para el cumplimiento de estándares de calidad.

Los proyectos de sensibilización y/o capacitación deberán indicar el mecanismo de seguimiento y control para verificar la conformidad de las expectativas y la adecuación a los objetivos planteados.

El material surgido del diseño y ejecución de las actividades de sensibilización y capacitación quedarán disponibles como recurso en el Portal de Calidad que se propone en un proyecto específico del PCC.


Esta actividad queda abierta a la selección de distintas temáticas en las que organización considere necesaria la adquisición de nuevas habilidades y competencias en su personal, instancia que el CONICET ya tiene en funcionamiento con un enlace con el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) que brinda capacitaciones generales para todos los organismos de la APN.

Ejecución de proyectos de mejora en base a las necesidades identificadas.

Esta actividad es específica de cada ámbito en donde se desarrollen las mejoras propuestas. Los responsables estarán definidos en el proyecto y su monitoreo se hará desde el inicio hasta el final de su ejecución por parte de la CCC, la que podrá efectuar cambios o adaptaciones a los proyectos que así lo requieran ante circunstancias imprevistas o no previstas en su diseño.

Acciones correctivas

El seguimiento de proyectos contempla la aplicación de acciones correctivas cuando se presentan desvíos. Las mismas podrán aplicarse también ante alarmas disparadas en algún indicador de gestión del que el CCC esté haciendo seguimiento en el tablero de control.

	Dirección de Ingeniería de Procesos Gerencia de Organización y Sistemas	PG01
	Programa de Calidad CONICET	Versión 1.0
		Página 11 de 18

5.2.3. Verificar

Autoevaluar según modelo o estándares de calidad seleccionados.

La autoevaluación en calidad es un proceso de apropiación de conocimientos acerca de la materia y de referenciar al organismo respecto de qué niveles alcanza en los diferentes aspectos de un modelo o apego a una norma.

Las autoevaluaciones son periódicas y puede establecerse el alcance de las mismas tanto en la estructura como en el personal convocado a efectuarla. Una primera evaluación en el nivel central del CONICET proporcionará una línea de base y señalará oportunidades de mejora para diseñar los proyectos de mejora, en tanto que las evaluaciones sucesivas mostrarán el grado de avance en el camino hacia la excelencia.

Relevar los niveles de satisfacción de los destinatarios de nuestros servicios.

Determinar los niveles de satisfacción implica incorporar al proceso de toma de decisiones la visión/opinión de los destinatarios de los productos y servicios, y consiste en la realización de consultas mediante mecanismos que le permitan al CCC obtener información relevante para la toma de decisiones sobre diversos aspectos: necesidades y expectativas que debe cubrir, aspectos de calidad de un servicio específico, cambios en la demanda, nivel de satisfacción, características de un grupo concreto de población, requerimientos de los usuarios directos, y pueden ser una guía para priorizar la implementación de planes de mejora.


Una de las tantas herramientas utilizadas para recabar esa información específica es la consulta a través de estudios cuantitativos (encuestas de expectativas, de satisfacción y construcción de índices de satisfacción) y cualitativos (grupos focales, grupos nominales y entrevistas en profundidad).

En cualquier caso, el CCC deberá decidir el grupo de destinatarios a consultar en cada oportunidad, el alcance y la materia que es objeto de consulta y las herramientas más adecuadas para llevarla a cabo.

Relevar sugerencias de mejora

Otra manera de abrir canales de participación entre el CONICET y los destinatarios de sus servicios es la implementación de un Sistema de Reclamos y Sugerencias (SRS). Este sistema posibilita contar con una importante fuente de información sobre los niveles de insatisfacción y/o sobre los problemas existentes en los servicios. Un SRS bien diseñado e implementado ofrece la posibilidad de recibir sugerencias construidas desde fuera de la

IF-2019-58140820-APN-BOYS#CONICET

	Dirección de Ingeniería de Procesos Gerencia de Organización y Sistemas	PG01
	Programa de Calidad CONICET	Versión 1.0
		Página 12 de 18

organización, constituyendo muchas veces un enfoque disruptivo y enriquecedor. En cuanto a los reclamos, percibidos como oportunidad y no como amenaza de castigo, también ofrecen la posibilidad de detectar mejoras a realizar.

5.2.4 Ejecutar


Evaluación de los proyectos de mejora

Una vez ejecutados los proyectos de mejora, sus resultados deben ser evaluados para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos del mismo, o si un proyecto se debe volver a aplicar, o cambiar por otro, para alcanzar la meta deseada. Para cada proyecto se dispondrá de un marco de evaluación definido.

Incorporación de las mejoras al SGC


Una vez evaluadas las acciones de mejora se incorporan a los procedimientos de gestión del CONICET mediante normativa o mediante instructivos y normas del SGC. Además, la CCC podrá analizar la pertinencia de aplicar o sugerir la aplicación de la mejora a distintas áreas de la organización.

Esta última acción es el cierre de un ciclo de mejora y apertura del siguiente en donde las actividades del PCC se vuelven a realizar, total o parcialmente, para el sostenimiento y efectividad del SGC. El nuevo ciclo es una espiral superior, un estadio más elevado en el camino hacia la excelencia de la organización.

	Dirección de Ingeniería de Procesos Gerencia de Organización y Sistemas		PG01
	Programa de Calidad CONICET		
	Versión 1.0 Página 13 de 18		

ANEXO I: Comparativa de Modelos de Calidad

Comparación	PNC	EFQM	M. Baldrige	Deming	ISO	CAF	Iberoamericano
Aplicables al sector público	Si	Si	Si	Si	Parcialmente	Si	Si
Foco	Liderazgo, procesos, resultados, personas, evaluación, Destinatarios	Sinergia, compromiso, motivación, objetivos, destinatarios	Flexibilidad, implementación rápida, proyectos.	Proyectos, ciclo de la mejora, aprendizaje.	Comunicación, aprendizaje, procesos, resultados.	Autoevaluación, sinergia, clima laboral, objetivos.	Similar a EFQM
Premio	Si	Si	Si	Si	No	No	Si
Autoevaluación	Si	Si	No	No	No	Si	Si
Antecedente en el sector público nacional	Si	No	No	No	Si	No	Si
Objetivo	Conocer las oportunidades de mejora para alcanzar la excelencia	Alcanzar y sostener la excelencia	Gestión de excelencia y competitividad de la organización	Establecer la mejora continua	Simplificar y unificar usos para conseguir eficiencia y efectividad.	Mejorar la eficiencia del sector público	Evaluar la gestión de las organizaciones, para planear mejoras y se utilice para el desarrollo y la planificación estratégica.
Países que lo aplican	Argentina y está suscripta al Iberoamericano	Países de Europa y en Asia: India, Turquía y Emiratos Árabes.	EE.UU. y en menor medida países de Europa, Asia y Oceanía	Japón, Tailandia, EE.UU e India	China, Japón, países de Europa, América, Asia y Oceanía.	Países europeos	Organizaciones iberoamericanas. ELPIEG está adscrito a la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno.

	Dirección de Ingeniería de Procesos Gerencia de Organización y Sistemas	PG01
	Programa de Calidad CONICET	Versión 1.0
		Página 14 de 18

ANEXO II: Proyectos Propuestos

De los antecedentes consignados en el apartado “Antecedentes” surge una serie de proyectos que se pondrán a consideración de la CCC:

Conformar un registro único de laboratorios de CONICET

El interés de esta actividad radica en la necesidad de contar con información de los laboratorios, tal como ubicación geográfica, filiación con CONICET y socios estratégicos, servicios que se ofrecen, destinatarios de los servicios, personal, líneas o proyecto de investigación que integra, estados de implementación de sistemas de gestión o buenas prácticas.

Como parte de esta actividad será necesario, en primer lugar, definir con claridad y exactitud las características y condiciones que debe poseer un laboratorio para que sea considerada como tal. Se propone arribar a esta definición por consenso de los miembros de la Red Institucional a través de los mecanismos de coordinación, bajo la recomendación de la Comisión Central de la Calidad y aprobación de Directorio.

Posteriormente, y luego de establecidos los procedimientos necesarios, se procederá al relevamiento y difusión de los Laboratorios.

Participación en órganos de discusión en el marco de la calidad


A partir de la sanción del Decreto 1474/96 y modificatorias, nuestro país cuenta con un Sistema Nacional de Calidad del cual forman parte el Instituto Argentino de Normalización y Certificación - IRAM²- y el Organismo Argentino de Acreditación - OAA³.

Ambos organismos están integrados por cámaras y asociaciones, empresas privadas y entes gubernamentales de los diferentes sectores de la industria, el consumo, la producción, e intereses generales. Son representantes argentinos ante organizaciones internacionales y regionales y signatarios de acuerdos internacionales que, entre otras funciones, permiten que los informes o certificados emitidos por ellos sean admitidos en otros países y otorguen credibilidad y aceptación al producto o servicio que respalda.

Esta propuesta promueve, en una primera etapa, la asociación del CONICET a ambos organismos a efectos de designar representantes con voz y voto en los órganos de decisión y de trabajo técnico de ambas instituciones. Dicha participación permitirá velar por los intereses de las actividades científicas y tecnológicas y cooperar/asesorar en el ámbito de la competencia del Consejo, como así también, tener acceso a novedades sobre tendencias, información sobre certificaciones o acreditaciones, acceso a

² El Instituto Argentino de Normalización y Certificación—IRAM—tiene la responsabilidad del estudio y aprobación de normas técnicas, certifica (con validez nacional e internacional) productos, procesos, personas, servicios y sistemas de gestión; proporciona acceso a un centro de documentación conformado por normas propias y extranjeras, y libros y publicaciones de organismos de normalización; y ofrece servicios de formación de RRHH e intercambio de experiencias.

³ El Organismo Argentino de Acreditación—OAA—acredita laboratorios de ensayo, calibración y clínicos, y monitorea Buenas Prácticas de Laboratorio en su rol de autoridad nacional de monitoreo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico—OCDE—.

	Dirección de Ingeniería de Procesos Gerencia de Organización y Sistemas	PG01
	Programa de Calidad CONICET	Versión 1.0
		Página 15 de 18

estándares, descuentos en capacitaciones, entre otros. Se prevé para etapas posteriores la asociación a otros organismos según surja la necesidad y conveniencia.

Orientar y facilitar la implementación y el sostenimiento de estándares y buenas prácticas de la calidad en Laboratorios

A través de esta actividad podrán surgir proyectos específicos desde la Administración Central hacia los laboratorios de la Red Institucional para apoyar la planificación, desarrollo, evaluación y sostenimientos de la calidad y competencia de los mismos.

En una etapa inicial, se deberá diagnosticar el estado inicial del Laboratorio y realizar un análisis de riesgos y oportunidades. A partir de allí proponer un proyecto que contenga la planificación de los cambios objetivos, el diseño de actividades de intervención, la asignación de recursos, los mecanismos de control de la efectividad de los cambios y mantenimiento de la mejora. Se facilitará el Banco de Evaluadores de la calidad para la ejecución de las actividades diagnóstico, control y seguimiento.


Las actividades de orientación y facilitación deberán:

- evitar la pérdida de certificaciones o acreditaciones logradas,
- impulsar la certificación o acreditación de aquellos Laboratorios que tienen desarrollado un SGC en un alto nivel y servir a los que tienen un nivel medio e inicial.
- guardar coordinación con las actividades en materia de calidad impulsadas desde los socios estratégicos.

Capacitar sobre la calidad y competencia de Laboratorio

Los proyectos desarrollados estarán orientados a la sensibilización y formación sobre prácticas que aseguren la calidad de los resultados del laboratorio y optimicen el uso de los recursos, entre otros:

- Gestión de equipos/instrumentos según estándares nacionales e internacionales.
- Programas de calibración de equipos según guías reconocidas.
- Trazabilidad a patrones nacionales e internacionales.
- Verificación de equipos.
- Uso de métodos normalizados o validados y adecuados al uso previsto.
- Cálculo de la incertidumbre según guías reconocidas a nivel nacional e internacional.
- Competencia técnica del personal requerida por los estándares de certificación y acreditación.
- Control interno de la calidad, evaluaciones (internas y externas) de la calidad, auditorías.
- Administración de recursos, con especial interés en los equipos, material de referencia y otros asociados a los servicios prestados.

	Dirección de Ingeniería de Procesos Gerencia de Organización y Sistemas	PG01
	Programa de Calidad CONICET	Versión 1.0
		Página 16 de 18

Los proyectos de capacitación estarán destinados al perfeccionamiento y actualización permanente de todo el personal de laboratorio de acuerdo a los requerimientos de los correspondientes estándares de aplicación⁴.

Temas más genéricos sobre calidad serán abordados por proyectos orientados a la Calidad Institucional, tal como se menciona en otra actividad anterior.

El público destinatario de la capacitación podría ser miembro de CONICET o de nuestros socios estratégicos, siempre que estuviera asegurada la continuidad de su función en Laboratorio.

Los proyectos podrán surgir como iniciativa de otro proyecto, por requerimiento de las unidades de la red institucional, o por necesidad de la sede central.

Generar condiciones para la adecuada gestión de equipos e instrumentos

Uno de los pilares fundamentales para lograr resultados correctos y confiables consiste en la ejecución de un adecuado programa de gestión de los equipos e instrumentos de medición⁵.

La calibración de equipos puede, sin duda, representar una importante erogación de dinero. Por lo que es necesario lograr un balance entre el riesgo de estar fuera de los límites de tolerancia del instrumento y el costo anual por servicios de calibración.

En un futuro, sería posible impulsar la instalación de laboratorios propios de calibración acreditados. Mientras tanto, es posible diseñar otras soluciones intermedias, como acuerdos con proveedores para soluciones en gran escala, la compra y uso itinerante de material de referencia, etc. Todas posibilidades que deben ser analizadas cuidadosamente y que proponemos realizar en el marco de este programa.


A través de esta actividad se busca determinar las necesidades de calibración según las recomendaciones de documentos de referencia y realizar estudios de inversión para cubrir las mismas.

Desarrollar recursos y servicios específicos para Laboratorios

Por el particular funcionamiento de un Laboratorio, los recursos y servicios generados a través del Programa deben facilitar la actividad de los profesionales de laboratorio en cuanto a la gestión de equipos, material de referencia, ítems, muestras, mediciones, instalaciones, software, informes de resultados, entre otros aspectos. Los recursos y servicios que surjan se proporcionarán a través de un portal web que cumpla las funciones de repositorio y foro que permita gestionar la comunicación colaborativa entre la RCC.

⁴ Por ejemplo: ISO 9001:2015, ISO 17025:2018, ISO 15189:2014, IRAM 30801:2005 "Sistema de gestión de colecciones de objetos culturales o naturales. Requisitos.", Buenas Prácticas de Laboratorio - BPL/OCDE, más normativa de organismos reguladores, como, por ejemplo, SENASA.


⁵ Identificación, manipulación, transporte, almacenamiento, uso, conservación, verificación y/o calibración, reparación, retirada, etc.

	Dirección de Ingeniería de Procesos Gerencia de Organización y Sistemas	PG01
	Programa de Calidad CONICET	
Versión 1.0		
Página 17 de 18		

ANEXO III: Planificación propuesta

Proyecto	Alcance	2019				2020				2021	
		1 S	2 S	1 S	2 S	1 S	2 S	1 S	2 S		
Generales											
Incorporación de CCTs/OCAs a la Red de Calidad CONICET	5 CCTs/OCAs										
	5 CCTs/OCAs										
	Resto de CCTs/OCAs										
Elaboración de política y objetivos de la calidad	Sede y Red Institucional										
Sistema de Gestión CONICET											
Sensibilizar y capacitar sobre la gestión de la calidad	Sede Central										
	5 CCTs/OCAs										
	5 CCTs/OCAs										
	Resto de CCTs/OCAs										
Autoevaluación	Sede Central										
	5 CCTs/OCAs										
	5 CCTs/OCAs										
	Resto de CCTs/OCAs										
Desarrollo de Tablero de Control del SGC											
Ejecución de Proyectos de Mejora		Ejecución permanente según necesidad									
Incorporación de un Sistema de Reclamos y Sugerencias para relevar las opiniones de los destinatarios	Sede Central										
	CCTs/OCAs										
Elaboración de mecanismos de consulta (encuesta) para relevar la satisfacción de los destinatarios.	Sede Central										
	CCTs/OCAs										

IF-2019-38140820-APN-GOYS#CONICET

	Dirección de Ingeniería de Procesos Gerencia de Organización y Sistemas	PG01 Versión 1.0 Página 18 de 18
	Programa de Calidad CONICET	

Calidad en Laboratorios									
Implementación del Registro único de laboratorios									
Asociación con órganos de discusión en el marco de la calidad	IRAM								
	OAA								
Desarrollar recursos y servicios específicos								Ejecución permanente según demanda	
Asistencia técnica a Laboratorios								Ejecución permanente según demanda	
Implementación de un esquema de calibración									
Implementación de un banco de evaluadores para auditorías internas de los sistemas de calidad								Actualización permanente	
Capacitación sobre la calidad y competencia de Laboratorio	Gestión de equipos y mediciones								
	ISO9001:2015 / ISO17025:2018								
	Otras temáticas relacionadas								

Control de cambios

Fecha	Acción	Autor
27/08/2018	Elaboración	Cristina Godoy
20/02/2019	Revisión	Alejandro Garvía – Cristina Godoy - Vanesa Oliveros
01/03/2019	Revisión	Diego Asensio
(Fecha de resolución)	Aprobación	



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional
2019 - Año de la Exportación

**Hoja Adicional de Firmas
Informe gráfico**

Número: IF-2019-38140820-APN-GOYS#CONICET

CIUDAD DE BUENOS AIRES
Miércoles 24 de Abril de 2019

Referencia: Programa Calidad CONICET

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 18 pagina/s.

Digitally signed by GESTION DOCUMENTAL ELECTRONICA - GDE
DN: cn=GESTION DOCUMENTAL ELECTRONICA - GDE, c=AR, o=SECRETARIA DE GOBIERNO DE MODERNIZACION,
ou=SECRETARIA DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA, serialNumber=CUIT 30715117564
Date: 2019.04.24 08:30:32 -03'00'

Diego Fernando Asensio
Gerente
Gerencia de Organización y Sistemas
Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas

Digitally signed by GESTION DOCUMENTAL ELECTRONICA - GDE
DN: cn=GESTION DOCUMENTAL ELECTRONICA - GDE, c=AR, o=SECRETARIA DE GOBIERNO DE MODERNIZACION,
ou=SECRETARIA DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA, serialNumber=CUIT 30715117564
Date: 2019.04.24 08:30:33 -03'00'