

Diplomatura en Gestión Local para el Desarrollo Territorial.

Integrante: Gauchat, Estefanía Soledad.

Fecha de entrega: 07/03/2023.

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIA

Proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad interno conforme a los requisitos de las normas IRAM - ISO 9001:2015 en la Dirección de Auditoría, de la Secretaría de Auditoría, Evaluación y Transparencia del Municipio de la Ciudad de Rafaela.

a. Introducción y justificación de las motivaciones e intereses que llevaron a realizar la sistematización de la experiencia.

a.1 Elección de la experiencia:

La motivación principal de exponer esta experiencia, es que la sirva de modelo para replicar la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, en otras áreas municipales o algún otro organismo público.

La idea nace de tomar conocimiento que otras municipalidades de ciudades argentinas contaban con Certificación de sus Sistemas de Gestión, por lo que la Secretaria de Auditoría de ese momento, le plantea al Intendente Municipal la posibilidad de iniciar un proceso similar.

Con la aprobación de la alta dirección, se consideró que lo más conveniente era gestionarlo a través de IRAM, por lo que realizaron las gestiones correspondientes para iniciar con la puesta en funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad en el área de Auditoría en base a la Norma ISO 9001:2015.

Una vez decidido esto, se comunicó al equipo de Auditoría la decisión de Certificar el área. Las primeras reacciones lógicas fueron de preocupación y resistencia al cambio, considerando que eso implicaba sumar nuevas actividades a las ya desarrolladas y una nueva forma de trabajo de lo conocido hasta la fecha.

Teniendo en cuenta la percepción del equipo respecto a esto, se buscó motivarlo informándoles sobre los beneficios que conllevaría su puesta en marcha, capacitándolo ya que no todos conocían de que se trataba la Certificación y haciéndolos participes en primera persona del proceso de sistematización, consiguiendo mejorar la predisposición rápidamente. Como estrategia para ello, se asignó al área recurso humano capacitado que guíe el proceso, y se transmitió la idea de que esto de lograrse, sería un logro de equipo.

Una vez definido el alcance “Prestación de servicios de auditoría para el Municipio de Rafaela y Entes Autárquicos”, se comenzó a trabajar. El proceso se llevó a cabo con actividades planificadas, las mismas se coordinaron con todo el personal para no interferir en las tareas diarias. De esta manera se logró la disponibilidad de todo el personal.

a.2 Vínculo con la experiencia:

Durante el transcurso de la experiencia ejercí dos roles, en primer instancia fue:

- Colaboradora en la elaboración de la documentación de calidad (desde septiembre 2017 a agosto 2019):

Mi vínculo con el área inicia como pasante, en el marco del convenio específico celebrado con la Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Rafaela, para realizar mejora de procesos trabajando coordinadamente desde dicha Secretaría. A partir de esto, es que la Secretaria de ese momento comparte su proyecto y propone al equipo participar en planificar una posible Certificación en ISO 9001:2015 en el área. El equipo estaba constituido por la coordinadora designada por UTN la Lic. Paola Quagliotti, y dos pasantes, Gonzalo Beltramino y Estefanía Gauchat (ahora licenciados).

Desde el equipo de UTN fuimos responsables de la coordinación de los talleres internos para la elaboración en conjunto con el personal de la Secretaría, del FODA, Misión, Visión, Valores y Política de la Calidad del área.

Además, participamos de la elaboración de documentación faltante y el Manual de Calidad. En esta parte del proceso, como alumnos en ese entonces de la Licenciatura en Organización Industrial, mi compañero de pasantía y yo, pudimos

aplicar en la práctica, herramientas y conceptos vistos durante el cursado de la carrera, siendo una experiencia fundamental para su desarrollo profesional.

- Responsables de ejecutar las actividades de las cuales deriva la documentación de calidad (desde septiembre 2019 a la actualidad):

Una vez recibida y finalizado el período del convenio, seguí formando parte de la experiencia, pero ya como parte del equipo arrancando como auxiliar de las auditoras, hasta convertirme en auditora responsable como lo soy actualmente.

A.3 Expectativa de la experiencia seleccionada

La expectativa de contar esta experiencia, es principalmente que otros puedan a partir de ella, tomar conocimiento de los pasos por los que pueden ir mutando un área de trabajo, al cambiarles el paradigma de como venían realizando las cosas hasta el momento, más allá del motivo por el que sea necesario implementar el cambio, en este caso la Certificación.

b. Objetivos, objeto y ejes pensados para esta sistematización

b.1 Objetivo

El objetivo del área a partir de esto, era garantizar la transparencia de los procesos y unificando criterios de trabajo.

Para asegurar el éxito en la implementación fue importante que todos los miembros de la organización entiendan por qué se iba a llevar a cabo este proyecto, además que cuenten con un conocimiento adecuado sobre la norma ISO 9001:2015 y una idea de los principales cambios que iban a experimentar en la forma de trabajo.

Es por esto que desde un inicio, se solicitó la colaboración del personal para definir en conjunto la situación actual del área, a partir de la cual se comience a mejorar los procesos.

b.2 Eje seleccionado

El eje que elijo para recuperar los principales aprendizajes de esta experiencia, se basa en como se incorporó la voz de los actores, es decir, quienes ya se encontraban desarrollando sus actividades en el área, de manera que a través de reuniones y

capacitaciones, se los hizo participar activamente en la confección de los documentos de específicos de la norma.

c. Síntesis de los elementos centrales de la reconstrucción histórica

c.1 Ubicación geográfica

La experiencia se llevó a cabo en la Dirección de Auditoría, de la Secretaría de Auditoría, Evaluación y Transparencia del Municipio de la Ciudad de Rafaela.

c.2 Actores involucrados

Los actores que formaron parte de la experiencia fueron:

- Luis Castellano - Intendente Municipalidad de Rafaela: Alta Dirección. Es quien aprueba y asigna los recursos necesarios para el proyecto.
- Amalia Galanti - Secretaria de Auditoría y Control de Gestión (2016-2019): Es quien tuvo la idea de Certificar el área, lidera el proceso y quien responde ante la Alta Dirección.
- Paola Quagliotti - UTN FRRa: Convenio específico. Coordinó el proceso de diseño y elaboración de la documentación necesaria para el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad.
- Silvia Imhoff, Zulma Gani, Paola Trovarelli, Florencia Laurino y Marcela Scándalo - Auditoras y personal administrativo: Responsables de ejecutar las actividades a partir de la documentación de calidad.
- Zulma Gani - Responsable de Calidad: Su función es mantener y mejorar el Sistema de Gestión de Calidad, a través de las auditorías y las mejoras que surgen de las actividades diarias del equipo de trabajo.
- Gonzalo Beltramino y Estefanía Gauchat - Alumnos UTN: Colaboradores en los talleres y elaboración de la documentación de calidad.
- MEM Consultora - Consultora externa: Colaboradores iniciales en la redacción de la documentación de calidad.

- Laura Schneider - Auditora interna contratada: Realizó Auditorías Internas del Sistema de Gestión de Calidad.
- Javier Altamirano - Auditor externo de IRAM: Realizó Auditorías Externas del Sistema de Gestión de Calidad.
- Cecilia Gallardo - Secretaria de Auditoría, Evaluación y Transparencia (2019 a la actualidad): Lidera y colabora con el proceso de gestión. Es quien responde ante la Alta Dirección sobre el logro de los objetivos propuestos.

C.3 Líneas de acción planteadas

- 2017 - Capacitaciones: El proceso comenzó con capacitación sobre las Normas ISO 9001:2015, para todo el personal de la Secretaría y el equipo de UTN FRRa, la capacitación fue realizada por IRAM.
- 2018 - Talleres internos: Ya con conocimientos sobre la Norma ISO 9001 y los requisitos que se deberían cumplir para poder certificar, era necesario saber la situación actual del área de auditoría, por lo que a partir de talleres coordinados por UTN, donde participó todo el personal, se realizó un FODA, herramienta que permite el estudio de la situación de una organización, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz, también se definió la misión, visión, valores y política de calidad.

Los talleres se realizaron en el mismo lugar de trabajo y se usaron herramientas como tormenta de ideas, la técnica del 5 porqué y preguntas específicas para realizar misión y visión.

- 2018 - Elaboración de documentos: Para esto fue contratada una consultora externa para poder elaborar la documentación requerida para implementar el Sistema de Gestión de Calidad, se trabajó mediante correo electrónico enviando información sobre las actividades que desarrolla la secretaría y visitaron una sola vez el área, para terminar de definir los procedimientos a aplicar.
- 2018 - Implementación de la documentación: Si bien el aporte de las consultoras fue de ayuda, todo el equipo de trabajo observó que había mucha documentación faltante, además se necesitaba realizar cambios en los

procedimientos e instructivos para que reflejen las actividades tal como se realizaban y cumplan a su vez los requerimientos de la Norma. Por tal motivo, como describí en el punto (a.2 Vínculo con la experiencia) el equipo de UTN FRRa, debió elaborar la documentación que faltaba.

- 2018 - Primer Auditoría Externa Etapa 1: Se realizó la primera Auditoría Externa de Certificación por parte de IRAM en diciembre del 2018, con resultado muy positivo por lo que se logró pasar a la siguiente etapa, que consiste en una segunda auditoría asistiendo al lugar donde se quiere Certificar.
- 2019 - Auditoría Interna: Se contrató a una consultora externa para que realice la Auditoría interna del Sistema de Gestión de Calidad. Este proceso preparó al equipo de trabajo para que resuelva todas la dudas, antes de la segunda etapa.
- 2019 - Segunda Auditoría Externa Etapa 2: El auditor recomendó la certificación del sistema de gestión de la calidad de la Secretaría de Auditoría y Control de Gestión.
- 2020 - Primer Auditoría de Seguimiento: Esta auditoría se realizó de manera remota debido a la pandemia, y del control el auditor declaró que el Sistema de Gestión de Calidad cumple con los requisitos de la norma de referencia y recomienda que se mantenga la certificación.
- 2021 - Segunda Auditoría de Seguimiento: Esta auditoría también se llevo a cabo de manera remota debido a la pandemia, y del control el auditor declaró nuevamente que el Sistema de Gestión de Calidad cumple con los requisitos de la norma de referencia y recomienda que se mantenga la certificación.
- 2022 - Auditoría de Recertificación: En base a los resultados de la auditoría, realizada en forma presencial y remoto, el auditor responsable declara, que el Sistema de Gestión cumple con los requisitos de la norma de referencia y recomienda que se otorgue la re certificación del Sistema de Gestión de Calidad.

d. Principales reflexiones interpretativas, conclusiones y recomendaciones

El recorte temporal que quise seleccionar para contar la experiencia, es la que se dió durante el año 2018, en donde se relevaron las actividades realizadas por el área y a partir de ello se elaboraron los documentos específicos de la norma:

d.1 Dificultades

- Resistencia al cambio:

Cualquier cambio en la vida de una persona, genera cierta incertidumbre por lo que la primer reacción a ello es aplicar cierta resistencia. En el caso de el área de Auditoría, al desconocer de que se trataba la Certificación del área y los cambios que implicaba, obviamente se dió esto. Además que el personal estaba preocupado por el tiempo que iba a consumir esto de su trabajo habitual, lo que esta nueva forma de trabajo demandaría y cómo esto repercutiría en sus tareas diarias.

Para mejorar esto se decidió capacitar a todo el personal afectado, para que tome dimensión de a lo que se quería llegar y además, la contratación de personal y la colaboración del equipo de UTN FRRa, ayudó a que las actividades cotidianas y las propias del Sistema de Gestión de Calidad se fusionaron de manera tal, que el personal se sintió motivado para seguir con este proceso de mejora.

Pero lo que hizo realmente la diferencia fue hacer partícipes en primera persona al personal, en la elaboración de los documentos requeridos por la Norma.

- Tercerizar la Confección de Procedimientos e Instructivos del área:

Al iniciar el proceso hacia la Certificación, se decidió contratar a una consultora externa procedente de Bs. As. para la elaboración de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad, ya que tenía la experiencia suficiente y fue una recomendación realizada a la Secretaria de ese entonces.

Sin embargo, el hecho de no estar situada en Rafaela dificultó el vínculo, y además al solo visitar unas vez nuestras instalaciones, por lo que no llegaron a comprender realmente los procesos llevados a cabo, lo que trajo como resultado documentos que no reflejaban las necesidades del área. Se detectaron varios errores que debían ser corregidos y que por la distancia y pese a las herramientas tecnológicas, resultaba más cómodo realizarlo internamente, que enviarlo para su corrección al equipo de la consultora.

Por lo anteriormente detallado, toda la documentación elaborada desde la consultora fue modificada casi en su totalidad, y se agregaron más documentos considerados necesarios para la correcta funcionalidad del sistema. Esto fue realizado por el equipo de UTN, del cual en ese entonces yo era parte.

d.2 Aprendizajes

El diálogo con todos los actores involucrados en el proceso, es esencial para que todos aporten en la consecución del logro. Ayuda al sentido de permanencia.

La contratación de una consultora externa de Buenos Aires, para que elabore toda la documentación del Sistema de Gestión de Calidad, dejó en evidencia que todo lo de afuera o con experiencia, no conoce más del proceso que sus principales actores. El hecho de no residir en Rafaela, el poco ida y vuelta con los responsables de los procesos, y la falta de comprensión de las tareas llevadas a cabo, hizo que los resultados no sean los esperados.

Como conclusión final de la experiencia elegida, y en relación directa con el recorte temporal seleccionado, es que puedo decir que es posible transmitir la experiencia de la implementación y orientar a otras áreas del proceso por el que hay que transitar, pero creo que es indispensable que estén convencidos y motivados en realizar esto, y que participen activamente en su desarrollo, al igual que hicimos nosotros.