

Habla la ciudad

LUIS ALFREDO VILLALBA RUIZ

Habla la ciudad



Editorial UNSA

Habla la ciudad

© **LUIS ALFREDO VILLALBA RUIZ**

Calle Sánchez Cerro 219 - Telf. 054-460253

Email: cencop@yahoo.com

1era. edición: 2015, junio

Tiraje: 1000 ejemplares

Diseño, diagramación e impresión:

Editorial UNSA

Universidad Nacional de San Agustín

Calle Paucarpata 325, Arequipa, Perú.

Carátula: Jaime Mamani Velásquez

Corrección de textos:

Soc. Hilda Rodríguez Rodríguez

Ilustraciones:

Luis Alfredo Villalba Ruiz

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú

No. 2015-1097

ISBN: 978-612-45662-6-4

Prohibida la reproducción total o parcial del presente libro, sin permiso escrito del autor.

Índice

Dedicatoria	9
Agradecimientos	11
Prólogo	17
Palabras preliminares	23
Introducción	29
Empeño del libro	33
1. HISTORIAL DE LA VALORACIÓN DEL QUEHACER DE LA CIUDAD	37
1. Método del control de calidad	44
2. Método cuadro de mando integral	53
3. Método SOSEM	56
4. Método monitoreo, seguimiento y evaluación	60
2. LOS PROCESOS DE VALORACIÓN EN LA CIUDAD	71
Los hábitos, ¡qué tema!	81
3. EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS	97
El modelo por objetivos	103
El modelo por resultados	105
El modelo por impactos	107
4. IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS DE VALORACIÓN EN LA CIUDAD	111
Ciudad Vertical	116
Medición, análisis y mejora en la Ciudad	131
Pragmáticos de la Ciudad	144
Paciencia Ciudadano	154
Ciudad Flotante	181

Transporte en la Ciudad	192
El habitante de la Ciudad	214
La escuela de la Ciudad	226
Padre de familia hacedor de ciudadanía	235
Ciudad testigo de verdad solapada	244
Planes en la Ciudad	258
Plan director de la Ciudad	280
Flemática Ciudad	298
Ciudad y Gestión del Riesgo de Desastres	310
Habla la Ciudad	319
Ciudad Accesible	337
5. INSTRUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE VALORACIÓN EN LA CIUDAD	353
EL LABORATORIO	367
Escrupuló	376
Miró	379
Metodicó	382
EL TINGLADO	387
Escalona	389
Observador	391
Lombardo	394
6. SISTEMA DE VALORACIÓN DE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD EN LA CIUDAD	399
Propósito del sistema	401
Justificación del sistema	405
El sistema en el siglo XXI	408
Laboratorios y enfoques	412
7. CONSTRUCCIÓN CIUDADANA	421
BIBLIOGRAFÍA	449
8. ANEXOS	455

Dedicatoria

A mi querida Madre:

Cuánta grandeza humana se oculta tras sus puntos de vista, preocupada por los sucesos del ayer, del hace un rato, del hoy, del futuro; no menos de diez diferentes puntos de vista, imposibles de obviar, son de cuerpo y alma, materializados ante sus ojos. Cada uno, un milagro a la vez.

Ella, un propio milagro, la última de sus raíces. Ser digno del título de heroína, en su vida debió volver a nacer más de 10 veces, cada vez un nuevo comienzo, sin saber si esa siguiente vez terminaría su camino o debería estar preparada para recomenzar uno nuevo.

Y no tiene que dejar de ver la luz del día para ser heroína, ya lo es para quienes la queremos, quienes la vemos caminar con la esperanza en la mano de que hay alguien por encima de nosotros quien le ha dado la misión de ejemplarizar y llevar una vida para la que no fue preparada, la forjó caminando.

En el camino aprendió el saber que hoy la colma. Verse en el espejo de la vida de sus antecesoras no fue suficiente, pero sí el aliento constante para no desmayar en cada nuevo camino emprendido. Acompañada del don del perdón, olvida todo aquello que en vida desencadenó encontrones, desacuerdos y fricciones.

Conchito de la familia y de seguro la niña de los ojos de papá y mamá, cuidada en algodones para que no vaya a sufrir daño alguno; los cristales con que la veían nunca dejó descubrir su corazón de acero, oculto y dispuesto a querer sin reparo.

En su época, entrados los dieciséis ya se era casadera, la visita y asistencia a sin fin de reuniones de sociedad era la mejor forma de conocer y descubrir que le deparaba el futuro. No estaba sola, siempre cuatro, en torno de preocupaciones y similares afanes

Su presencia es especial; avanzadas más de siete décadas, se esfuerza por hacer reconfortante lo recorrido, materializado en su descendencia. Lo que está por recorrer, tiene en ella un baluarte infranqueable ¡Su tenacidad! ni el bombardeo de las nuevas formas de ver, entender, pensar y de hacer las cosas, la hace dudar.

Agradecimientos

Habla La Ciudad, es un libro que se nutre de cada uno de los aportes sugeridos a su predecesor, intitulado *Transeúnte del Siglo XXI*. Es el motivo perfecto para agradecer todas y cada una de las amables palabras de exigencia, encaramiento, respaldo y apoyo, tanto como aquellas no pronunciadas, guardadas celosamente para ahorrar se consuman. Una decisión personal lo alimentó; germinó durante las pláticas, ya sea que se buscaran o no, hechas hábito en los recorridos por la ciudad y sus afueras, tomó fuerza cuando destellos de libertad, vistos como rebeldía ávida de manifestarse, deslumbraron el horizonte y se ha materializado por proceder como la gota de agua que labra la piedra. Con certeza puedo decirlo ahora, al margen de las limitaciones para construir con palabras, de un instruido en el habilidad de graficar, que de no ser por el camino andado, las decisiones tomadas, la rebeldía de re andar las veces necesarias y el convencimiento que las inercias de la sociedad no deben regir, los ímpetus de construir con palabras se habrían extinguido en el primer intento, con llaneza

hago entrega del segundo, convencido por el contrario que ya cuenta como una nueva práctica a vigorizar.

Sumas y restas cotidianas han multiplicado mis fortalezas, y potenciado este nuevo hábito de escribir; solo son omnipresentes la línea continua, no recta, capaz de dejar ver a cada paso nuevos y motivadores paisajes del quehacer diario.

Una de esas líneas continuas, no rectas, condujeron el andar de la primera experiencia titulada “Transeúnte del Siglo XXI”. Un año, dos, tres, cuatro años, parecían interminables para aprender de la palabra y de las múltiples formas de expresarla de cada brillante escritor. El siguiente punto de la línea tuvo que ver con el noviciado en temas de publicación.

La extensa lista de agradecimientos inicia con Pancho, gran amigo con quien hemos compartido largas conversaciones en la Universidad, cuando nuestra principal inquietud era cambiar el sistema, mejorar nuestra patria; Pancho tiene la capacidad de involucrarse, fue el primero en pre comprar dos libros para financiar la publicación. Me retó: ¿no tendrás cien amigos? Yo creo que sí, se respondió; ese fue el inicio de la campaña de pre venta y la obligación para mi memoria de recordar no menos de cien amigos.

Francisco Velarde, Graciela Ponce, Carlos Vizcarra, Braulio Cuba, Felipe Mamani, Richard Cruz, Giovanna Valencia, Hermano Jorge Rivera, Oscar Toro, Pedro Montoya, Ernesto Benavente, Paúl Rondón, Oswaldo Ampuero, Jacinto Rosas, Maritza Rivas, Julio Aspilcuenta, Boris Panca, Juan Luis Pechiarovich, Miguel Ángel

Rojas, Álvaro Villalba, Nancy Ruiz, Juan Carlos Villalba, Carlos Huaquipaco, Cecilia Romero, Jenny Tejada, Nancy Cervantes, César Marín, Rodolfo Marquina, Wilmer Aranzamendi, Tatiana Neves, Víctor Hugo Pantigoso, Pepe Álvarez, Ricardo Muñoz, Rodolfo Valdivia, Lotta Wise, Elio Ponce, Carlos Rivas, Domingo Barletti, Mario Torres, Laura Manrique, Marcelo Berolatti, Ángel Muñoz, Edin López, Alcides Villalba, Alfredo Villalba, Gustavo Villalba, Aníbal Guillén, Vladimir Ruiz, Marcos Quispe, Rubí Rodríguez, Silvana Cornejo, Jorge Sumari, Vladimiro Reyes, Soledad Fernández, Reynaldo Valdez, Jesús Gómez, Willy Portilla, Jaime Juárez, Oscar Salas, Edwin Guzmán, Mercedes Neves, Ana Herrera, Beni Hernández, Hernán Valdivia, Francisco Carreón, Francisco Cayllahua, Juan Valencia, Luis Alarcón, Manuel Lazo, Fernando Torres, Walter Aguirre, Jorge Arias, Jorge Condori, Beatriz Vilca, Juan Santa Cruz, Ismael Rosas, Pablo Ordoñez, Atilio Arata, Mauricio Pacheco, Ronald Mayta, José Muñoz, Rohel Sánchez, Rosario Canaza, Juan Catacora, Aurelia Castillo, Álvaro Pérez, Hugo Cabieses, Esteban Riquelme, Carlos Ortiz, Oscar Córdova, Moisés Valdés, Héctor Madariaga, Jorge Mango, Griselda Ramos, Norma Sotta, Antonio García, Marcelo Arpasi, Eliseo Chávez, Gissela Ottone, Mariel Quiroz, Mario Salinas, Fernando Cuadros, Jaime Miranda, Fernando Valencia, José Luis Palacios, Miguel Ángel Manrique, Luis Rojas, Juan Carlos Delgado, Estuardo Zuzunaga, Edwin Espejo, César Veliz, Luis Herrera, Ángel Santos, Edgardo Angles, Jorge Urquizo, Fredy Marino, Álvaro del Carpio,

Enrique Salas, Lucho Paredes, Henry Zavala, Horacio Valencia, José Bustamante, Noemí Coaguila, Edwin Madariaga, Ulrich Cornelio, Francisco Ampuero, Ángel Vargas, Angélica Pino, Carlos Ampuero, Ricardo Gonzales, Zoila Linares, Sergio Tito, Juan Carlos Tapia, José Sánchez, Juan Sobenes, Rolando Valdivia, Oscar Delgado, Leopoldo Onque, Nancy Benavente, Patricia Pastor, Miguel Portugal, Fernando Castillo, Ramos Choque, Kelly Llerena, Paúl Coaquira, Gonzalo Lazo, José Villalba, Elmer Villalba, Álvaro Chirinos, Walter Villalba, Jesús Chacón, Rocío Linares, Celia Villalba, Rolando Espinoza, Marcia Barrios, Félix Bejarano, Pedro Perea, Jorge Sánchez, Gloria Sánchez, Ronald Hurtado, Javier del Carpio, Edgar Núñez, Giuliana Solís, Edwin Miranda, Elizabeth Rojas, Elvis Colque, Sabino Pari, Edwin Pari, Manuel Juárez, Julio César Salas, Pastor Camargo, Mónica Zevallos, Luis Chávez, Michael Alfaro, Oscar Torres, Linda Zilbert, Ricardo Pari, Juan Dueñas, Regina Pacheco, Yuber Zapana, Eloy Guillén, María del Rosario Luque, Walter Benavente, Isabel Torres, Magno Bazán, Lourdes Absi, Miguel Riveros, Gladys Arohuanca, Manuel Huamanvilca, Roberto Rosado, Felipe Pocco, Julia Acosta, Fernando Uyen, Janet Moscoso, Luis Sobenes, Eliana Zorrilla, Fredy Postigo, Cecilia Portugal, Henry Huamán, César Portocarrero, Víctor Vargas, Leoncio Gonzáles, Juan Melgar, Fernando Saldivar, Carlos Medina, Edward Cervantes, Ricardo Monroy, José Luis Mansilla, Gonzalo Ballón, Juan Romero, Rey Chirinos, Hilda Rodríguez, Nora Gutiérrez, Oswaldo Zevallos, Lucho Zevallos, Alfredo López, Julio Abril, Daniel Valdivia, Hugo Beingolea,

Fredy Zanabria, Arnaldo Quintanilla, Lucio Olguín, Carlos Sánchez, Mauricio Bouroncle, pasaron los cien dispuestos a asumir el reto de su lectura.

Por su callado aliento, va mi especial agradecimiento a mis jóvenes hijos Yrma Daniela y Luis Mauricio, propulsores poderosos de los ánimos que me embargan, llenos de sentires luego del pensar. A mi sobrino José Alberto, por soportar la primera lectura de corrección.

Agradecimiento a quienes amablemente lo han recibido, en espera de ser leído: Yrma Linares, Janet Pacheco, Víctor Manzur, Luis Maldonado, Cristina Zárate, Nora Solís, Hernán Lara, Oscar Núñez, César Márquez, Yuri Gutiérrez, César Durand, Israel Villalba, Lucho Álvarez, Carlos Britrich, Samantha Vargas, Karla Castillo, Elena Olimpia, Leandro Quispe, Carlos Leyton, Godofredo Flores, Antonio Galán, Juan Linares, Carlos Meneses, Arthur Zevallos, Ariosto Carita, Yamir Ramírez, Mario Arce, Gabriela Zea, Edgar Contreras, Hno. Efraín Espinoza, Percy Hurtado, Miguel Ángel Delgado, Henry Izquierdo, Roberto Arroyo, Gustavo Riofrío, Ulrich Zanabria, Carlos Zanca, Ericka Mamani, Antonio Concha, Daniel Villalba, José Guevara, José Aranda, Paola Reinoso, Lida Ugarte, Víctor Dibán, CONADIS Arequipa, la Asociación de trabajadores en Bibliotecas ASTRABISUR, a los participantes del Curso de Formación sobre Vigilancia Minera de Propuesta Ciudadana.

El espacio de la Biblioteca Municipal de Arequipa, de la Biblioteca Mario Vargas Llosa y de las bibliotecas de las Universidades Tecnológica del Perú y Alas Peruanas, permanecen a la espera.

Disculpas infinitas por si olvido mencionar la amabilidad, de sin fin de ánimos impulsores de esta empresa, todas han sido parte de la construcción de mi primer libro.

El Autor

Prólogo

Cuando Lucho me pidió que escribiera el prólogo de su segundo libro, titulado *Habla la Ciudad*, recordé al compañero que conocí hace más de treinta años, cuando en nuestros sueños y paradigmas de juventud, estábamos convencidos que nuestro Perú, podía ser diferente, un Perú en donde la justicia, la equidad, las oportunidades, la honestidad, debían ser los pilares de una sociedad donde las desigualdades desaparecían y la pobreza no estaba diariamente en la mesa del pueblo. El compromiso que nos unió en esos años juveniles en aulas universitarias, y posteriormente, en trabajos donde nos sentíamos que aportábamos en algo a construir una sociedad más justa y solidaria, me dio la oportunidad de conocerlo con mayor profundidad, conocí a un Lucho siempre preocupado de cómo manejar los recursos, cómo mejorar las condiciones de vida de las personas más necesitadas, cómo enseñar al pequeño emprendedor a mejorar ese negocio que era familiar y que si podía crecer no solo económicamente sino un

crecimiento en donde la parte social y humana no sea invadida por el dinero.

Lucho, con la experiencia desde las ONG; y luego, desde el aparato estatal, me retó en una oportunidad a construir algo diferente desde el Estado; “el nacimiento de un nuevo distrito”, pero en el recorrer me “abandonó” y creo que a partir de allí se plantea trabajar con el Estado pero como ciudadano, desde la visión del ciudadano que día a día tiene que enfrentar a un Estado que camina “lentamente”, a un Estado en donde el interés particular prima sobre el interés colectivo, a un Estado en donde el ciudadano es considerado de segunda clase y más aún, no como tal sino como individuo; eh ahí lo grave del asunto; cuando el propio ser humano se ve más como individuo que como ciudadano.

El libro mezcla en buena forma el relato y aterriza en las realidades de una ciudad que creció sin pensar en la conservación de un pasado y en la construcción de una ciudad moderna, la habilidad que debemos tener para conservar el pasado y renovarlo en el día a día logrando que el lector se introduzca en la lectura de un libro que habla de su ciudad, en donde el ciudadano de a pie es más un espectador que un protagonista.

Considero que el libro les llevará a reconocer a su ciudad Arequipa, esa ciudad que tiene uno de los pasados más importantes del Perú, de hechos que marcaron historia y de personajes que la construyeron, pero esa ciudad con el correr de los tiempos y la modernización, creció desordenada y pensó que toda esa población que venía en busca de mejores condiciones y oportunidades, no

iban a exigir una ciudad en donde se deseara vivir como ciudadano y no solo como un individuo mas de esta maraña que ahora llamamos MODERNIZACIÓN.

Es el poblador de a pie que exige una ciudad en donde se pueda y se quiera vivir, una ciudad planificada, una ciudad ordenada, una ciudad segura; surge la “participación ciudadana” espacios que son analizados en el libro en forma objetiva y que van a servir para que se valide si es que el titulo de participación en el proceso de decidir proyectos de desarrollo para Arequipa, se cumple o solo es como dicen “un saludo a la bandera”.

En el último capítulo, Lucho explica y analiza en forma muy entendible el rol del MEF, cual es dar políticas o sistema para la planificación, muy lejos de lo que el término “participación ciudadana” significa, el que cada año es “manoseado” por los políticos que creen ser dueños de la verdad cuando están sentados en la silla de las decisiones, lugar en donde debe estar el ciudadano organizado, con las herramientas suficientes para construir una ciudad en la que se desee vivir, como lo decía Julio Díaz Palacios en los años en que el pequeño Puerto de Ilo construía su futuro.

Claramente describe la PRIORIDAD de la toma de DECISIONES, la cual tiene que ser interiorizada y defendida por cada uno de los habitantes que trabajamos, estudiamos, jugamos, dormimos y nos divertimos en esta ciudad llamada AREQUIPA. Señala en este capítulo la necesidad de la responsabilidad de cada uno de los ciudadanos, así como de aquellos que son los representantes de trabajar en delinear políticas de reforma del

Estado, así como de la organización privada, para que la estructura con miras al futuro sienta las bases de la inclusión progresiva del hombre en la toma de decisiones. Con lo cual no se pondrá en manos de una minoría que prioriza sus intereses particulares sobre los colectivos la toma de decisiones. Nos deja claro en este último capítulo que como humanos somos responsables de lo que pasa y no pasa, mientras seamos parte de una sociedad somos constructores de la historia y responsables de lo que dejemos a las generaciones que vendrán.

Personalmente considero muy interesante tomar la decisión de coger el libro entre sus manos, ponerse a leer, y desde el primer momento se van a sentir identificados y van a sentir la necesidad de empezar a exigir una verdadera participación del ciudadano; entonces ya no seremos solo individuos.

Gracias

Abg. Florencia Pacheco Ponce

“La reflexión es el ojo del alma”

(J. B. Bossuet)

Palabras preliminares

Cautivados por el espacio ciudad, al punto que hace desentenderse del espacio no ciudad, somos testigos a diario del esfuerzo realizado en la totalidad de los pueblos del mundo, todos sin excepción afanosos y afanados por avanzar y conquistar oportunidades. En su empeño, cada uno de ellos, no se inmuta, ni se amedrenta, ante cuanta zancadilla les salga al frente, ello a pesar de no tener la certeza de si les será posible asirlas. Son pueblos que exhiben, con cada vez mayor recurrencia enfado contenido, por el bienestar escuálido que ven al espejo cada día, y que los hace estar al corriente de la prosperidad efímera y esquelética de la que son amos y señores. No son pueblos enteros pero si la gran mayoría no favorecida, que se manifiesta introvertida ante el mundo, a pesar de ser parte de él, consecuencia de la postergación de sus aspiraciones, se ha obligado a desarrollar la habilidad de esconder en lo más íntimo: sus sueños, el sin número de intentos emprendidos, los intereses postergados y el deseo de sentir que el granito de arena que aporta a la prosperidad de sus pueblos, sea

valorado. Por eso, con gruesas gotas de sudor de testigo, paridas por la insistencia; después de realizar el mejor esfuerzo, acompañados de las ansias contenidas de quienes quieren tomarlas decisiones en lo referente a su bienestar; se manifiestan de diversas maneras dispuestos a no consentir indefinidamente el desdén del orden inequitativo y el poder de los medios producidos por el hombre sobre el hombre.

Ser testigos de excepción a esta altura de los tiempos, de esa imagen polémica de unos decidiendo por la mayoría, y la mayoría con sed de beber del manantial de la toma de decisiones, nos hace cómplices de ese cuadro clásico de hábitos y costumbres inequitativas en los albores del Siglo XXI; donde la racionalidad está a expensas de los desfachatados de cuello y corbata. Esa manera de conducirse no ha dejado más opción, que aferrarse con uñas y dientes al pronóstico e interpretación, legada por élites y esclarecidos, quienes expresan abiertamente y con argumentos en mano, que el trabajo realizado en el tiempo reciente, por ejemplo con la macroeconomía, es aceptable, afirman de buen talante, que los resultados de esa labor son pistas e indicios de enorme valor en el tiempo del mundo globalizado; confirman también que son insuficientes para alcanzar a los invariablemente inalcanzables de cada pueblo y el mundo, que son puestos a correr siempre detrás del tiempo en curso. Esclarecidos que si bien se preocupan por hacer de conocimiento el esfuerzo que realizan y esgrimen la constancia de su paso apurado, dejan en evidencia y demuestran lo insuficiente de su esfuerzo; despreocupados dejan la estela y el aroma que despierta las ansias de ser también de

quienes están usufructuando el privilegio de la toma de decisiones. Hombres y pueblos dicen: esforcémonos en levantar la mirada para observar lo limitado que resulta el hábito de valorar lo hecho hasta hoy, del pobre con su pobreza, del desamparado con su desamparo. El paso jadeante solo sirve para mirar las bondades globales y no para escudriñar en las particularidades de los pueblos de a pie. Ha pasado de ser mal esporádico, a ser mal crónico; los vientos dicen que no hay justificación alguna para esperar se conviertan en flagelo irreversible. Son entes del mundo los que han realizado la mejor faena, y lo han hecho a la medida de sus mandatos, sirviendo para calmar clamores y temblores interiores; ha servido para habituarse con el andar desacompasado de los habitantes de otros pueblos del orbe. La valoración, en tiempo real de lo que se va haciendo, es aún débil en las ciudades cosmopolitas, y desnutrida y minúscula en las ciudades provincianas; muy poco ha ayudado para reducir la conducción intuitiva y reemplazarla por aquella sólidamente argumentada y transparente, que tenga capacidad para robustecer la confianza en una conducción certera de beneficio particular y común, que haga sostenible y sustentable el beneficio global. Sobre el gobierno de los pueblos instalados en la ciudad, no es temerario afirmar que, las formas de organizarse y ordenar la valoración de lo que el hombre y la sociedad van haciendo, no es garantía de sostenibilidad, al constatar que no facilita la información, que es sustento de las decisiones tomadas y que servirá de base para elaborar cualquier rectificación que se requiera argumentar.

He escrito cada página de este libro, con el convencimiento que es posible congeniar un nuevo orden CON LAS ENTENDEDERAS ÁVIDAS DE ESCUCHAR Y ADECUADOS PROCESOS DE VALORACIÓN del quehacer cotidiano. Estamos en un tiempo irónicamente propicio, cuando la crisis de la economía mundial, nos da la nueva oportunidad de recomponer las bases de la sociedad idealizada. Los cristales con que vemos el mundo, deja ver cada vez más complejidades que las iniciales; hoy caemos en cuenta de la temeridad con que hemos socavado el piso en que estamos parados, sin saber unos, sabiendo otros, que tal hábito y costumbre, instintiva de unos e interesada de otros, pasará la factura irremediablemente; impagable en primera instancia, impensable además. Es imperativo habituarse a valorar pros y contras del quehacer diario, sin dejar que los hechos sean una ruma tan grande y enorme, imposibles de remover. El propósito de escribir, vuelvo a reiterar, no ha sido tarea fácil; la nueva edición ha dado paso a un nuevo libro, pero ha requerido, igualmente, de innumerables días, meses y años rearticulando ideas y opiniones amables todas, recogidas para ser compartidas siempre en la sana idea de congeniar puntos de vista, e ir más allá: ¡ACTUAR!, sabiéndonos actores protagonistas del elenco principal. El esfuerzo ha servido también, para reiterar la valoración que meritúa el hombre que dedica su vida a darle forma al pensamiento, a la reflexión; en fin, al arte de escribir, de utilizar la palabra como contribución a la evolución del pensamiento.

Espacio importante ameritan Luzgardo Medina Egoavil y Miguel Ángel Delgado Luján, vates de las letras arequi-

peñas, debido a las circunstancias que rodearon ambas partidas de entre nosotros; testigos inmateriales ahora de los riesgos de la existencia, cuando se queda a expensas de las voluntades personales bien intencionadas, pero a distancia sideral de las voluntades institucionales, que todavía caminan en pañal de franela. Luzgardo Medina Egoavil, tu letra legada será eterna premonición de la justicia, siempre perseguida por tus pasos; tus huellas serán la ruta a seguir por la ciudad que abrazaste con tal fuerza, que se le hace inolvidable tu presencia cordial; el espacio compartido, te hace familiar inigualable, cuando confirmas tu condición de ser libre; lanzado al mundo con responsabilidad, fuiste capaz de desarrollar tus emociones y das fe con tu partida de otras afanosas de tenerte y a las cuales con amabilidad y calidez te has entregado.

Miguel Ángel Delgado Luján, tampoco las huellas de tu andar se borrarán con facilidad, del corazón de quienes te conocimos y leímos; la juventud de tu espíritu permanecerá latente en la ciudad, a través de cada letra comprometida que escribiste; la preocupación por conversar en lenguaje cercano con tus lectores ha fructificado, se deja ver cuando de quienes te leyeron y releen ahora, agradecen el hábito adquirido; cada vez que uno de tus libros los llame, prestos acudirán al reencuentro con él y con tu recuerdo. Esas puertas que tocaste y los colegios que visitaste con tanto empeño, siempre estarán ávidos de tu presencia.

¡Luzgardo y Miguel Ángel, siempre presentes!

Ambas ocurrencias, muy cercanas entre sí, enlutan las letras arequipeñas; contemporáneos de la ciudad y preocupados por ella, afirman lo gratificante de la incursión en las letras y el descubrimiento de los vientos de libertad, que espero testificar, con argumentos de amable agradecimiento a todos y cada uno de los lectores, que abrieron un espacio especial a mi primer libro. La ciudad obliga a aprender del error y del acierto, no permite quedarse solo en lo anecdótico, sino convertir las experiencias en conocimiento ordenado y debidamente asimilado, para evitar andar y re andar la senda recorrida. La ciudad cobija incalculable potencial humano y da pistas a quienes decidieron tomar las riendas, para canalizarlo en beneficio ciudadano. Urge recuperar la libertad de hacer historia, no dejar que más adelante nos aplaste, sin olvidar el espacio no ciudad. Una libertad expandida que desborde los propios pasos, fundada en la fuerza y voluntad de poder, las ganas de querer ser y hacer, para desplazar el hedor en que se retuerce el quehacer político, innato del hombre.

Platón afirmó:

“El precio de desentenderse de la política es el ser gobernado por los peores hombres”.

Introducción

El libro propone recorrer y dar un vistazo a las tareas diarias del hombre en la ciudad; qué recursos utiliza, cuál es el modelo para abordar la solución, cuál el conocimiento aplicado, de manera que desde la perspectiva de la valoración, sea posible saber si son parte de la formalidad o informalidad, de un proceder improvisado o planificado. Para ello se hace un repaso del historial cómo la sociedad ha valorado y valora lo que se hace cotidianamente. Seguidamente, se echa una mirada a la forma en que se toman decisiones en la gestión de la ciudad, sobre excepcionales y cotidianos acontecimientos, referidos a lo espacial, lo económico y lo social, como a los servicios que brinda; se emplearán varios ejemplos, privilegiando la referencia al servicio público, sin olvidar la participación del privado. A continuación, con el propósito de sacudirse de la realidad del quehacer diario, los invito a zambullirse en la ficción de ambientes y personajes, émulos de los procesos de valoración, que ayudarán a familiarizar y legar a las generaciones futuras el tema que preocupa.

Finalmente, expongo las ideas que considero claves para dar forma a la propuesta de un sistema de valoración de los estándares, que ayude, por acuerdo y convención de las partes, a establecer cuáles deberán ser los más cercanos al ideal esperado.

Con tal intención, he echado mano de herramientas propicias para recoger, investigar y acumular la información existente, a la par de haber recorrido la ciudad con la avidez de capturar las formas organizadas o no, de actividades y modelos, en curso de implementación y ejecución, sabedor que la ciudad se constituye en laboratorio y deja a disposición la información oportuna y suficiente del desenvolvimiento rutinario y no rutinario.

La lectura de los resultados pondrá en evidencia, a consecuencia de la interacción de los actores involucrados, cómo es que la toma de decisiones da pie a la satisfacción o insatisfacción, una vez alcanzados o no los logros propuestos y luego de seguir las pautas concebidas como idóneas. La complejidad de la sociedad global, plantea como reto la aceptación de una convivencia concertada y el reconocimiento de roles independientes; lo primero, como la ruta adecuada para la construcción del futuro, mientras lo segundo, obliga a un ejercicio de ponderación y respeto del rol preponderante en cada diferente momento del quehacer.

Los conceptos vertidos en el libro, son fruto del análisis de diversas aplicaciones prácticas, como de las propuestas conceptuales vigentes; tiene como base mi experiencia, unas veces con mayor o menor éxito. La propia experiencia, alimentada por la proximidad y

convivencia cotidiana, con el proyectar, el planificar, el diseñar, el concebir soluciones: espaciales, formales y funcionales primero, luego más integrales, incluyendo el desarrollo territorial, socio económico, medio ambiental y en tiempos más cercanos en la elaboración participativa de proyectos de inversión pública y privada y planes de desarrollo concertado, tanto como la participación en coloquios de interesados y preocupados por lo que sucede en la ciudad y en la no ciudad.

Abona la comprobación que a pesar de los años avanzados en la gestión del planeamiento y el quehacer, seguimos haciendo algo mal, porque aún nos acompaña la carga, lastre y verificación del hecho consumado, el cual reprocha lo avanzado. Dejo a criterio de cada lector su aceptación total, parcial o referencial. La importancia del tema obliga a tomar partido y encauzarlo según cada urgencia, exigencia, necesidad o requerimiento, en el ánimo de elevar los estándares de calidad pre existentes y hacer de la situación de crisis económica mundial y de nuestra precariedad institucional, una oportunidad de ajustes al quehacer.

Albert Einstein afirmó:

“En los momentos de crisis,
solo la imaginación es más importante
que el conocimiento”.

Empeño del libro

Son innumerables los lugares que han servido como motivación, para materializar Habla la Ciudad, entre tantos lugares resalta el que ha incubado su semilla, la Ciudad Blanca de Arequipa; telúrica y rebelde, capaz de animar el espíritu de indocilidad contra toda idea infértil y mansa que pretenda detener la efervescencia de la creatividad. Para hacer honor a su historia, es una obligación dejar de lado el hábito de nuestros tiempos, aquel de ser avaro y genérico con la información cotidiana; al hacerlo; descubriremos las razones de la inconformidad con lo hecho hasta hoy, que muy fácilmente nos hace concluir que hemos fracasado en muchos aspectos de la construcción de la sociedad. Por ello el libro reivindica, el tiempo importante y necesario para la reflexión y el diálogo ciudadano cotidiano. Bocas llenas claman por universalizar la educación y cuando lo hacen se refieren a la instrucción académica, cándidos desconocen que el primer peldaño de la educación es la información, muchas veces guardada bajo siete llaves, con disculpas infinitas.

La mira está puesta en remediar la ineficiencia e incompetencia institucionales y convertir ese accionar en un viento tan fuerte, capaz de llevar por los aires el polvo y las cenizas de las ataduras de lo hecho, que hasta hoy, no ha sido capaz de remediar lo que no ha dado resultado, una y otra vez, tantas y tantas veces, que obliga estas líneas. Quiero imaginar que es posible mantener latente la creatividad y la posibilidad de que el hombre sea modelador del propio bienestar y prosperidad ambicionado.

El apasionamiento nos ha llevado de bandazo en bandazo entre la búsqueda del actuar colectivo y individual; hemos perdido de vista que son inseparables y parte del día a día de nuestra naturaleza. Es ociosa la discusión, ya que las diversas circunstancias que se presentan nos obliga a proceder de una u otra manera. Es necesario que, ayudados por los procesos de valoración, aprendamos la importancia o trascendencia de lo que hacemos.

Presumimos de seres racionales, sin embargo, no siempre estamos dispuestos a aceptar la vida en sociedad, nuestros desatinos ocasionalmente gobiernan y generan tendencias de comportamiento. En el libro se trata de describir algunas de esas irracionalidades, presentes en nuestro comportamiento social, durante la interacción diaria y que es menester gobernarlas para afirmar un comportamiento de construcción diaria de la sociedad y la afirmación de la ciudadanía.

Al implementar los procesos de valoración, se abren las puertas a la participación efectiva de todos los involucrados en la ejecución o realización de una propuesta (modelo), se verá cómo el esfuerzo empleado se refleja en los indicadores de bienestar y desarrollo, no de los que

el propio operador es capaz de tener bajo control y manejar, sino de aquellos de natural desenvolvimiento que haciendo de actores centrales (el común de las personas), echan a andar la vida, a saltos de vértigo. Es importante familiarizar a cada generación con el éxito, saborear el triunfo, ser conscientes de lo logrado y que el ambiente de prosperidad se renueve constantemente; siempre sabedores que el tiempo de reflexión dedicado en conjunto a la mejora del entorno es tan insuficiente que debe ser de calidad, preparados para hacer frente a quienes sostienen que es menester conservar la calma y sensatez del virtuoso aporte a la grandeza humana, o al instante de rebeldía, síntoma de la fatiga de la sociedad en evolución, o al instante de neutralidad que deja entrever indiferencia y apatía, que siendo el síntoma de una muerte anunciada, nadie la quiere de intrusa y entrometida.

Una de las formas, que por cierto tiene la libertad de elegir cada afable lector al iniciar la lectura del libro, es confrontar su contenido con la experiencia práctica de incumplimiento reiterado de metas, objetivos y resultados, en la ciudad y de la ciudad, que sin embargo son el sostén de numerosos informes, forzados en la explicación de su cumplimiento, para salvar la responsabilidad del obligado reporte o formalización.

También es de utilidad emplear algunas interrogantes que creo sugerentes:

¿La ciudad, ha logrado articular el deber y quehacer de todos los días con los propósitos que están más allá del hoy y de los límites de tiempo?

¿La rutina en que está sumida la ciudad, ayuda a organizar la equidad, con la igualdad de oportunidades, la inclusión, con el fomento de la participación en la toma de decisiones y la integración haciendo de las partes un todo?

¿En la ciudad, donde se desarrollan las mejores capacidades, su preocupación está centrada en los trajines empresariales y estatales o en aquellos que fomentan el bienestar social y ciudadano presente y futuro?

¿La gestión de la ciudad y su proyección, tiene en los planes de desarrollo concertado –PDC– una manera efectiva de articularse a las políticas públicas y son capaces de hacer efectiva la relación de las dimensiones Local, Regional y Nacional?

¿Los municipios como unidad territorial, son capaces de aquilatar en la justa dimensión, la participación vecinal y la posibilidad de erigirse, en instancia de regulación de una propuesta de redistribución de la riqueza generada en su ámbito?

¿La sociedad civil y la participación ciudadana, como actores sociales, desencadenan círculos virtuosos y sinergias, que garantizan la sostenibilidad?

No es pretensión, desde Habla la ciudad, responder tales dudas de manera exclusiva, sí ponerlas en agenda inaplazable y dedicar este esfuerzo a las futuras generaciones, a quienes pertenece el porvenir, serán ellas quienes conviertan en realidad, las posibilidades latentes, del espacio ciudad y el no ciudad. Habla la Ciudad dedica con fidelidad su espacio a historias cotidianas, dignas de ser exhibidas, como sustento del camino avanzado, al margen de la calificación o calificaciones que amerite.

1. Historial de la valoración del quehacer de la ciudad

La producción o realización de bienes y servicios se concentra con ventaja absoluta, así como en nuestra ciudad, en las ciudades del mundo; es una generalización que no es difícil de hacer, cuando viéndonos unos a otros, constatamos que la gran mayoría estamos en ellas, es difícil imaginar la vida fuera de ella. La producción o realización cuenta siempre con un responsable además del líder, quien tiene a su cargo el logro de la misión y orienta, aconseja y despeja el camino para alcanzar la visión planeada. No son uno u otro, son ambos, trabajando como par, a los cuales se unen, en los inicios del siglo XXI, nuevos especialistas, dedicados a hurgar en lo subliminal y en la voluntad del consumidor; adrede trascienden las necesidades básicas y procuran, con sofisticada técnica, fidelizar al consumidor exacerbando sus hábitos y costumbres. El ritmo de la ciudad absorbe toda la energía disponible, no deja tiempo, si no está expresamente programado, para reflexionar sobre los recursos involucrados, el modelo concebido como solución y menos sobre el conocimiento involucrado. Lo vertiginoso

del quehacer impuesto por el mercado, no deja resquicio para reflexionar, ni siquiera para verificar, si el propósito fue logrado o no, y menos saber si armonizaron, en silenciosa sinfonía, sueños, ideales, capacidades y voluntades, en pos del bienestar imaginado para el ámbito o territorio involucrado. El quehacer a que nos hemos habituado, no incluye de manera evidente los procesos de valoración, por lo general no se realiza medición, a pesar que en ocasiones se cuenta con indicadores, no se realiza análisis ni cuestiona durante la implementación el modelo de solución, ni se sistematiza el conocimiento acumulado con el modelo implementado. El hábito de confrontar a manera de evaluación final la programación realizada de metas, objetivos y resultados del producto final, es mera información de generalizaciones, en torno al cumplimiento, dejando a expensas de la interpretación individual, parcializada, interesada o informal, el aporte al propósito, no constituye en consecuencia un aporte a la capitalización institucional.

El éxito es perdurable si se obtuvo con persistencia y responsabilidad, luego de la aplicación de modelos y métodos para hacerlos comprensibles; poder sujetar entre manos la mayoría de esfuerzos realizados para identificar el aporte acumulado, brindado por el quehacer del hombre en sociedad, se deja percibir hasta hoy desperdiciados. Sin los procesos de valoración, no tenemos manera efectiva, de garantizar *apriori* la ejecución o realización de un modelo. La sensación es que modelos y métodos se escurren entre los dedos, sin la capacidad y competencia para retenerlos intencionalmente. El hombre ciudadano ha ideado sistemas para instrumentar

algunos procesos del quehacer, unos más conocidos que otros, con la mira de utilizarlos en la organización del trabajo y presentar los resultados en sociedad, como una contribución a determinado momento de la historia del conocimiento, aquel que privilegia la ciudad y se orienta a fidelizar a sus habitantes. Son pocas las experiencias nutridas por la sabiduría, de las cuales se dispone suficiente argumentación y sistematización de las lecciones aprendidas, de manera que sirvan como motivación para organizar propuestas seguras y prácticas del quehacer, capaces de convertir en realidad la contribución ciudadana, ávida de participar en las decisiones a tomar.

Cuando la sociedad actual ve la luz, lo hace sabedora que ha sido engendrada por sociedades previas capaces de haber favorecido la evolución del hombre con la de la ciudad, y la germinación de nuevas ideas para seguir haciendo viable la evolución de la civilización. Se entrecruzaron un sin fin de visiones del mundo, sin embargo destacaron dos: una con la preocupación de organizar y ordenar la sociedad desde el estado, y una segunda, preocupada en demostrar que desde la iniciativa privada es posible también esforzarse por organizar y ordenar la sociedad, a partir del libre juego de sus integrantes. En el primer caso, a partir del siglo XIX, centrado en la idea de la planificación como instrumento para organizar y ordenar la sociedad desde la administración pública; y en el segundo caso, centrado en organizar y ordenar la sociedad a partir de la satisfacción de las necesidades demandadas, brindados por la iniciativa privada, con cada vez más sofisticados modelos.

La primera, fuertemente ligada a una ideología que privilegia el bien mayoritario sobre el particular; saludablemente altruista en su concepción, pero torpe en la aplicación práctica, tal como nos muestra el tiempo transcurrido y que a la luz de los beneficios comprobables exhibe el beneficio particular de los círculos cercanos y muy cercanos al poder; es más, la mayoría de experiencias ha servido para entronizar castas militares o civiles con hábitos y costumbres similares a las recusadas, y que se sustentan en la capacidad de fuego organizado que pueden exhibir, tanto como la habilidad para hacer del poder fáctico, una forma de vida de la ciudad y del hombre. La segunda, ligada a una ideología que privilegia el reconocimiento de las habilidades y capacidades diferenciadas del individuo en la sociedad, tan altruista en su concepción como la primera, menos torpe en la aplicación práctica, pero que ha sido igualmente incapaz de transferir responsabilidad, compromiso, e involucrar más allá de sus círculos cercanos la responsabilidad de encaminar la civilización, sustentándose en la capacidad de acumulación de riqueza en pocas manos. Hoy, cuando la globalización y crisis de la economía, el sostén ideológico ha cedido paso a visiones pragmáticas, reconocen la importancia del estado en la justa dimensión requerida por cada sociedad, capaz de invocar a sus integrantes por sus habilidades y capacidades diferenciadas. Ello, mientras surjan propuestas equilibradas de soporte ideológico, tan necesarios para sustentar la organización del futuro, a partir de conciliar una cada vez más inclusiva toma de decisiones.

Al inicio del siglo XXI, soy testigo del uso, preferencia y reconocimiento de cuatro métodos utilizados por los letrados de la gestión en el planeamiento, a la hora de instrumentar los procesos de control de los estándares de calidad, en la realización y producción de bienes y servicios; no son los únicos, pero son los más empleados; vamos a recorrerlos en reducido espacio, sin ánimo de reemplazar la erudición de sus investigadores y mentores:

- ISO: Método de Control de Calidad, que genera normas de aseguramiento de la calidad.
- BSC: Método Balanced Score Card “Cuadro de Mando Integral”, capaz de traducir estrategia en medidas de actuación.
- SOSEM: Método de Seguimiento y Monitoreo del Sistema Nacional de Inversión Pública, para vigilar los proyectos de inversión pública.
- MS y E: Método de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación, familiarizado en el ámbito de las organizaciones no gubernamentales, para medir efectos de las intervenciones.

Son métodos o sistemas que en su aplicación, excepcionalmente, cuando lo requiere su estándar, no dudan en trascender la frontera estricta, circunscrita a la ciudad clásica, involucrando el entorno de interacción rural o no ciudad, las redes de ciudad, constituidas por ámbitos no contiguos espacialmente.

1. MÉTODO DEL CONTROL DE CALIDAD¹

The International Organization for Standardization o la Organización Internacional de Estandarización. Centra su atención en procurar garantizar una buena calidad de modelos de bienes y servicios producidos y realizados, ofertados en las vitrinas de la ciudad; mientras más grande, mayor será el exhibidor y mayor el número de demandantes. Ha transitado por seis etapas: la primera, motivada por el interés de detectar y solucionar la disparidad entre productos o servicios, mediante la inspección; luego se centra en el control analítico y de interpretación haciendo uso de métodos estadísticos; en el tercer momento se preocupa por reducir los niveles de inspección sin afectar la calidad; la cuarta etapa privilegia el aseguramiento de la calidad, involucrando a todas las áreas en el diseño, para luego priorizar la ejecución de políticas de calidad; y finalmente, entra en la era de la administración estratégica donde se hace hincapié en el mercado y las necesidades del consumidor. Veamos las características saltantes de cada etapa, de las que la ciudad da fe:

1.1 El control de calidad mediante la inspección

Coincide con el período en que empezó a tener importancia la producción en serie. Se hizo necesario ver si el artículo final resultaba apto o no, para el uso de destino. Se creó el Área de Control de Calidad como encargada de realizar la tarea de inspección con supervisores. Mento-

1 <http://usic13.ugto.mx/calidad/archivos/HISTORIA.pdf>

res como H. Fayol ve a la administración como un área del conocimiento, que debe ser analizada y estudiada científicamente, como tal, sugirió la adopción de tres factores:

- a) Unidad de comando
- b) Unidad de dirección
- c) Centralización

G.S. Radford, en su obra “The Control of Quality in Manufacturing”, afirma que la inspección tiene el propósito de examinar de cerca y en forma crítica el trabajo, para comprobar la calidad y detectar errores que una vez identificados, puedan ser resueltos por personal especializado. Lo importante es que el producto final alcance los estándares de aceptación; recordemos que el comprador juzga la calidad tomando como base *la uniformidad*, que es resultado de ceñirse a especificaciones que debe tener un producto sin errores. La inspección no sólo se lleva a cabo en forma visual, debe contar además con instrumentos de medición; para esto propone métodos de muestreo como ayuda para realizar el control de calidad. Fundamenta sus métodos en la organización del área o departamento de inspección. Los aspectos de la calidad que privilegia en el análisis es: el compromiso de los diseñadores con sus actividades, la coordinación entre los diferentes departamentos y la relación entre buena calidad y bajos costos.

1.2 El Control estadístico de la calidad

Investigaciones realizadas en la década de los años treinta en “Bell Telephone Laboratorios”, nos remontan

al origen de lo que hoy se conoce como *Control estadístico de la calidad*.

En 1931 W.A. Shewhart publicó su libro “*Economic Control of Quality of Manufactured Product*” y significó un avance decisivo en la pugna por la calidad. Shewhart señaló que en toda producción industrial el proceso varía, y para estudiar esta variación, son necesarios modelos probabilísticos. Observó que a pesar del cuidado puesto en el proceso productivo, no salen ni dos productos con la misma calidad; identificó cierta variación en las piezas producidas por el mismo operador y con la misma maquinaria. Afirma, se debe, entre otras cosas, a lo heterogéneo de la materia prima, a la mayor o menor habilidad de los operadores y a las condiciones del equipo. Sugiere en consecuencia, que la administración considere el hecho como íntimamente relacionado con la calidad. No se trata de suprimir la variación, porque esto resulta prácticamente imposible, sino de ver qué rango de variación es aceptable sin originar problemas.

Mientras Shewhart trabaja en el control del proceso, otros investigadores de la misma organización como H. Dodge y H. Roming desarrollan la selección muestral, segundo elemento importante del control estadístico. Deming (1956), gran impulsor de las ideas de Shewart, definía el control de la calidad como “la aplicación de técnicas estadísticas en cada etapa de la producción, para lograr una manufactura económica y de mayor rendimiento para el usuario”.

Si se trata de una producción masiva, resulta imposible inspeccionar todos los productos para verificar su calidad. De ahí plantea la necesidad de examinar sólo

cierto número de productos, escogidos de un mismo lote de producción, para decir sobre esta base si el lote es aceptable o no. La participación de Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial y la necesidad de producir armas en gran cantidad, fueron la ocasión propicia para que se aplicaran con mayor amplitud los conceptos y las técnicas del control estadístico de la calidad. En diciembre de 1940, el departamento de guerra forma un comité para establecer los estándares de calidad en los armamentos provistos. Hubo dos alternativas: dar un entrenamiento general a los proveedores en el uso de gráficas de control de procesos; o crear aplicaciones estadísticas dirigidas por inspectores del gobierno, que clasifiquen el armamento según mecanismos preestablecidos. Se optó por la segunda, dando preeminencia a la estadística. En 1942 el Departamento de guerra estableció la sección de control de la calidad, en el que ocuparon puestos importantes varios estadísticos de La Compañía Bell Telephone Laboratories. A partir de ese momento, se difunden por todo el entorno industrial los diferentes métodos estadísticos de control de la calidad aplicados en la guerra. Consisten en desarrollar un conjunto de tablas de muestreo, basadas en el concepto de niveles aceptables de calidad. Las tablas determinan el máximo porcentaje de defectos que se podía tolerar en la mercadería de un proveedor. Surgió entonces el interés por parte de las universidades de integrar los métodos de control de la calidad. Los estudiantes que tomaban cursos, comenzaron a conformar sociedades locales de control de la calidad como “American Society for Quality Control” y otras más. A finales de la década de los 40, el

control de la calidad era parte de la enseñanza académica; sin embargo, se le consideró únicamente desde el punto de vista estadístico y se creía que el ámbito de su aplicación, en la práctica, se reducía al departamento de manufactura y producción.

1.3 El aseguramiento de la calidad

En esta etapa encontramos dos hechos importantes: primero, el área administrativa asume el rol en la organización como quién garantiza la calidad de la producción; y por otro lado, se implanta el nuevo concepto de control de la calidad en Japón. Antes de la década de los 50, se concentraba la atención en el control estadístico del proceso, porque de esa forma era posible tomar medidas adecuadas para prevenir los defectos, teniendo los estadísticos rol preponderante. Esa preocupación sin embargo, no aseguraba la mejora constante de la calidad, ni asegura la dedicación profesional exclusiva y menos involucra a todos los que se debe involucrar en el control de la calidad. Porque ya a esta altura de la evolución del control de calidad se requería un mayor compromiso de la administración.

¿Estaría dispuesta la alta gerencia a un compromiso de este género, considerando que ensamblar un programa de control de la calidad implica destinar presupuesto a tal fin, a sabiendas que el producto defectuoso incide en los costos de producción en un grado aún por determinar? ¿Bastaría aseverar que la inversión hecha, para asegurar la calidad, se justifica por el ahorro que implica evitar el producto defectuoso?

Estos y otros eran en el fondo los problemas planteados al inicio de esta nueva época de desarrollo del movimiento hacia la calidad. Cuatro son los autores más importantes: Edward Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaum y Philip B. Crosby. Deming pone de relieve la responsabilidad que la alta gerencia tiene en la elaboración del producto defectuoso en el entendido que la bondad del producto es garantía de calidad, Juran investiga el costo de la calidad, Feigenbaum concibe el sistema administrativo como coordinador en la compañía del compromiso de todos y Crosby promueve el movimiento llamado cero defectos. Hasta la etapa de control estadístico, el enfoque de calidad se orientó a los procesos de manufactura, no existía la idea de calidad en servicios de soporte y menos la de calidad en el servicio al consumidor. Es a inicio de los 50 que Juran (1955) impulsa la idea de asegurar la calidad y responde al cuestionamiento, desde el punto de vista económico, de hasta dónde es conveniente dar calidad al producto. Concluye que los costos asociados a la calidad son dos; los evitables (del proceso operativo) y los inevitables (evaluación y prevención) que son resultado de mantener bajos los costos evitables y no tener en consecuencia capacidad operativa óptima.

1.4 Calidad como estrategia competitiva

En las dos últimas décadas previas a esta etapa ha tenido lugar un cambio muy importante en la alta gerencia con respecto a la calidad, más por el impacto que por su calidad, precio y confiabilidad, han tenido los productos

japoneses en el mercado internacional. Se trata de un cambio profundo en la forma como la administración concibe el papel que la calidad desempeña en el mundo de los negocios. Si en época anterior se pensó que una baja calidad era perjudicial a la compañía, ahora se vuelve a la calidad como la estrategia clave con la cual se alcanza competitividad y por consiguiente se convierte en valor importante de la alta gerencia. La calidad deriva en estrategia de competitividad desde el momento que es tomada como punto de partida para la planeación estratégica el requerimiento del consumidor y la calidad ofertada por los competidores del mercado. Se trata de planear toda actividad de la organización, de manera que entregue al consumidor bienes y servicios que respondan a sus requerimientos y con calidad superior a la ofertada por los competidores. Esto implica cambios en la mentalidad del administrador, en la cultura de los organizadores y en la estructura de la organización. La experiencia de los japoneses para la implementación de un sistema enfocado al logro de la calidad, ha contribuido a visualizar cuales deben ser estos cambios y por consiguiente a comprender los pasos a dar para lograr que la calidad sea una estrategia competitiva por excelencia.

1.5 Reingeniería de Procesos

Con el advenimiento tecnológico, el avance en las comunicaciones y la globalización del mercado, la reingeniería en los procesos se popularizó y utilizó en muchas empresas para mejorar de raíz los procesos administrativos;

tanto para la producción como para la comercialización, y con ello mejoraron su competitividad. Existen tratados de varios autores, entre ellos Hammer y Champy, que definen a la reingeniería como la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para lograr mejoras espectaculares de rendimiento en costo, calidad, servicio y rapidez de entrega, que en lenguaje común define el “empezar de nuevo”. J. Kelada dice: “Hacer reingeniería es cambiar radicalmente la manera de pensar y actuar, involucra cambio de procesos, estructura organizacional, estilo de liderazgo, los sistemas de compensación y reconocimiento, y la relación con accionistas, clientes, proveedores y otros grupos externos”.

1.6. Re arquitectura orgánica y ruptura con las estructuras del mercado

El principio básico de esta etapa, es que la calidad se orienta a desarrollar el capital intelectual, se hace una reingeniería en la mentalidad de la alta gerencia que rompe las estructuras del mercado, a fin de buscar nuevas formas de llegar al cliente. Cambian los rasgos condicionantes del entorno, se transita del ideal de La Revolución Industrial al de La Revolución del Conocimiento; se modifica el concepto de riqueza: en vez de trabajo, tierra y capital, ahora es la información, la tecnología y el capital humano. Una información completa, confiable y oportuna, se convierte en poder, por ser la herramienta que permite conocer el mercado, la demanda y el momento de una probable transacción, con ventaja competitiva si se sabe aprovechar la ocasión.

Se requiere respuestas rápidas y una producción flexible. Hoy el sistema de control de calidad está estandarizado y exige la certificación tanto de la organización como de los procesos como garantía de calidad, para ello dispone de las normas ISO² que plantea nuevas exigencias³, no basta que el producto o servicio sea de calidad, la organización también debe tener un buen y aceptable estándar.

La prestación de los servicios, a pesar de los avances logrados, tiene todavía algunas complicaciones que impide las acciones preventivas de calificación, aunque no la impiden. Las dificultades se derivan del hecho que el consumo se hace en el mismo momento de la

-
- 2 ISO, International Organisation for Standardization, Organización Internacional de Normalización, coordina y unifica las normas de control de calidad. En 1926, 22 países se reunieron para fundar una federación internacional de los comités de normalización, la ISA (International Standardizing Associations). Este organismo fue sustituido en 1947 por la ISO, cuya sede está situada en Ginebra.
- 3 Aquí 8 de ellas:
- La organización dispone de una buena estructura organizativa;
 - Existe una **política** de la calidad y normas tomadas en serio;
 - La organización es y continuará siendo bastante estable en cuanto a sus actividades y personal (no se producen cambios esenciales, ampliaciones u **operaciones** de reorientación);
 - Se comprenden bien todos los procesos internos;
 - Ya existen numerosos **documentos** estandarizados;
 - La organización está saneada financieramente;
 - Se dispone de persona cualificada, motivada y con credibilidad (muy respetada) que coordina la implantación de las normas;
 - El nivel directivo superior cree en la importancia de la certificación y se compromete con el tema.

realización o prestación del servicio y como consecuencia de la imposibilidad de separar el servicio de la fuente de producción; que de poderlo hacer, facilitaría el aseguramiento de la calidad y consecuentemente la certificación de la calidad del servicio.

2. MÉTODO CUADRO DE MANDO INTEGRAL BSC⁴

El BSC irrumpe en la ciudad como el instrumento idóneo y adecuado para comunicar la visión de futuro de una organización y el modelo de gestión ligado a la estrategia. Desarrollado hace más de veinte años por el profesor Robert Kaplan y el consultor David Norton como el modo de evaluación de la labor empresarial, se ha convertido en pieza clave del sistema estratégico de gestión en el mundo de la empresa. El empresariado lo ha acogido porque le permite aproximarse más a la visión y por la misma vía, al logro de los objetivos de sus planes. Utilizado por la empresa con esa intencionalidad, sin embargo no siempre la visión se traduce adecuadamente en el accionar operativo, al no hacerla parte del actuar diario ni conocida por toda la organización. Hay estudios que muestran que inclusive la visión es poco conocida entre la gerencia media (40%) y empleados (10%), siendo reflejo de la exclusión en la toma de decisiones. Para hacerle frente, el BSC propone complementar indicadores financieros, usualmente utilizados, con otros no financieros que permitan evaluar el trabajo de manera integrada, con la intención de lograr balancear el desempeño diario

4 Carlos López: calbarrobagestionopolis.com

de la organización con las acciones dirigidas a alcanzar la visión. Una buena estrategia no basta, incluso la mejor formulada fracasa si no puede ser implementada. El BSC no necesita paralizar los procesos en curso y poner en riesgo las operaciones de la empresa; por contrario, se complementa muy bien con la dinámica en curso. La mayoría de sistemas se caracterizaron por estar sustentados en indicadores financieros, reflejando un accionar basado en el reporte de hechos pasados y con énfasis en el corto plazo. Un reporte financiero en una compañía es comparable al marcador de un partido de fútbol, sólo nos dice si ganamos o perdimos, o comparable con manejar un avión con el altímetro solamente. Luego de investigaciones de un año en EEUU (1990) y en Europa (1996), se erigió las perspectivas con que es posible realizar la visión con éxito:

- Perspectiva de Aprendizaje
- Perspectiva de Procesos Internos
- Perspectiva de Cliente
- Perspectiva Financiera

Integración, Balanceo y Estrategia

Estas tres, son las características que motivaron a los creadores del Balanced Score Card, bombardeados desde el enorme laboratorio, la ciudad, cobijo de sin par de experiencias de gestión empresarial. **Integrado** por emplear cuatro perspectivas para ver la empresa. **Balanceado** por buscar el equilibrio entre indicadores financieros y no financieros, corto y largo plazo y entorno e interior de la empresa. **Estratégico** por buscar

indicadores relacionados entre sí, ilustrando la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa-efecto, es decir indicadores de resultado e impulsores. La mayoría de empresas utiliza indicadores aislados, como consecuencia de haber sido definidos independientemente por cada área, cada una de las cuales busca fortalecerse. Hoy la empresa requiere indicadores conectados (vinculados) y construidos concertadamente sin permitir que una de las áreas sobresalga a costa de otra.

El BSC, nacido para facilitar las tareas y la toma de decisiones en la gestión empresarial, se ha extendido a otras formas de organización y es utilizado además como instrumento para la planificación. Allí ha entrado en el enredo metodológico del planeamiento, al punto que no ha terminado de aclarar cómo se da la relación, entre la expectativa de una gestión por resultados operativa y el planeamiento por resultados, sabedores que este último, pretende desencadenar efectos, en el entorno que interviene, ya sea que se propicie el cambio, neutralización o la mantención de hábitos y costumbres. Habla de priorizar el resultado sobre los procesos, pero se refiere, al resultado visto como la articulación (alineamiento) a objetivos y planes, todos alineados entre sí (el mismo error de la propuesta de programas sociales del gobierno peruano, que entiende como resultado, el trabajo coordinado y articulado de todos los sectores, para alcanzar los objetivos mayores).

La comprobación práctica de los niveles de exclusión en la toma de decisiones, de las personas que trabajan en la

organización, obliga a seguir hurgando en complementos al BSC. El criterio de preservar para sí información clave de la empresa u organización limita la productividad y consecuentemente los niveles de competitividad; resulta de más fácil aplicación en actividades cotidianas y concretas que no comprometen la seguridad de información considerada exclusiva del quehacer de cada quien. Romper este círculo vicioso es posible solamente en la medida que el propio BSC, amerite el esfuerzo por monitorearlo, hacerle seguimiento y evaluarlo, merituyendo como consecuencia la realización de ajustes, orientados a lograr la efectividad del BSC.

3. MÉTODO SOSEM

Conocidas experiencias de implementación de sistemas de seguimiento a los proyectos de inversión pública, por el mundo, el gobierno peruano decidió viabilizar su implementación, con la intención de hacer seguimiento a la ejecución de los proyectos, acorde con la declaratoria de viabilidad, basado en una “cultura de proyectos⁵” y el principio de subsidiaridad. Luego de cinco años de creación del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) se crea el SOSEM válido para los tres niveles de Gobierno nacional, regional y local así como empresas

5 Se refiere a la instauración de la cultura de evaluación de proyectos que comprende el análisis de la rentabilidad social y económica, así como su impacto real en el bienestar de la población. Debiera más bien referirse, al sistema que garantiza el cumplimiento de metas.

del sector público no financiero⁶. Se aplica para realizar el seguimiento de los proyectos durante la fase de inversión del Ciclo del Proyecto. Se constituye en herramienta del SNIP para verificar el avance y ejecución de los proyectos y su correspondencia con los estudios de pre inversión que sustentaron se declaren viables.

Las Unidades Ejecutoras registran en el SOSEM los PIP-Proyectos de Inversión Pública, que se ejecutan a partir de la entrada en vigencia de la norma. El tiempo muestra que a la fecha no se dispone de información que más allá de la estadística de proyectos e inversiones viables, muestre la utilidad del SOSEM para viabilizar la visión estratégica de país. Los vicios de manipulación del sistema, acorde con la preocupación de salvar responsabilidades administrativas personales, han empezado a corroer el sistema y lo tiene expuesto al riesgo latente de devenir en precario. Hay casos de declaratoria de viabilidad que luego son desactivados, por no convenir a la gestión o porque requieren un ajuste desproporcionado, otros en los cuales la declaratoria de viabilidad, entre observación y observación puede llevar años aprobarla, la otra cara de la medalla está constituida por aquellos que son aprobados en menos de veinticuatro horas por un apremio de la gestión. Son en consecuencia las limitaciones de las unidades formuladoras y oficinas de

6 Está conformado por todas las empresas estatales y las dependencias centralizadas y descentralizadas del gobierno encargadas de realizar la inversión pública programada. No incluye a las dependencias encargadas de la gestión financiera del estado como Banco Central de Reserva, Banco de la Nación, Banco Agropecuario, COFIDE.

programación de inversiones, sobre el rol que les compete jugar, las que en ocasiones, en lugar de fortalecer la institucionalidad territorial, la debilita por actuar como extensiones del Ministerio de Economía y Finanzas y su lógica de alinear la inversión a objetivos genéricos y no específicos que requiere el accionar del planeamiento local y regional, contradictorio inclusive con el trabajo realizado por el Centro Nacional de Planificación Estratégica, CEPLAN, que ha elaborado el Plan del Bicentenario, con miras al año 2021 y de utilidad para la orientación estratégica, pero que afirma la renuncia, de mutuo propio del Estado peruano a la planificación.

Allí se encuentra la raíz de la confusión de la presentación de la metodología de evaluación económica, si bien diferencia claramente Eficiencia, Eficacia y Efectividad y plantea adecuadamente que con eficiencia y eficacia se garantiza la efectividad; confunde sin embargo cuando las relaciona por equivalencia con la estructura del marco lógico de la intervención. Son, como bien lo plantea, indicadores, no para cada nivel del marco lógico —allí la confusión— sino para cada uno de los procesos de valoración del quehacer de los PIP - Proyectos de Inversión Pública. Sostiene que la efectividad de un PIP está relacionada con los impactos o fines, mientras que la eficacia con los resultados u objetivo central, la eficiencia la relaciona con los productos e insumos; una forma forzada y mecánica de relacionarlas, consecuencia de la nula preocupación por articularse al plan bicentenario y a las variables e indicadores concebidos para valorar los avances logrados. Una lástima es que prevalezcan las limitaciones cuando no se las quiere ver. La base de

la elaboración de cualquier PIP, se constituye en la garantía de sostenibilidad futura, por el involucramiento social, técnico y político al cual la metodología obliga; sin embargo en el día a día no es la contundencia técnica la que se impone, sino por el contrario la obligación técnica de cumplir sus funciones y el mandato del contrato o convenio; él prevalece cuando se enseorea sobre la aspiración social castrada de año en año y la obliga a refugiarse en las obligaciones de sobrevivencia o cuando el involucramiento político se limita a beneficiarse del quehacer, despreocupado por la necesidad de construir e institucionalizar la organización política y el beneficio personal se impone.

En consecuencia, es fundamental garantizar la realización de Presupuestos Participativos adecuados y contar con Planes de Desarrollo Concertados vigentes, para garantizar un sistema eficiente y eficaz y esa es una responsabilidad que hasta hoy, el SOSEM ha obviado. De año en año es una letanía, alimentada por los oídos sordos, escuchar que es el PDC, sin la preocupación por el enriquecimiento de los años transcurridos, como consecuencia de que la facilitación es neutra, incapaz de motivar la participación activa, la pasiva les basta. En las alturas el contenido es similar, basta el alineamiento con los objetivos del milenio y los nacionales propios, para confundir al propio técnico de la economía, aliviado en la búsqueda de Resultados del milenio, los propios nacionales, regionales y locales, que sustenten los presupuestos por resultados -PPR. El Ministerio de Economía y Finanzas MEF, está enredado en su telaraña, cumpliendo un rol de planificador, que no le es propio, lo

hace con liderazgo precario, imposibilitándose saltar a la vereda de enfrente, del crecimiento al desarrollo.

4. MÉTODO MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Las ciudades son testigo, como en los ámbitos público y privado persisten los desacuerdos sobre si monitoreo y seguimiento son lo mismo, por lo tanto podría utilizarse indistintamente uno u otro acompañando a la evaluación. Para efectos prácticos es un instrumento utilizado por las organizaciones para informar, sobre cómo avanzan los planes operativos y planes de trabajo anual. Utilizado por más de 50 años, se ha convertido en parte primordial de la gestión de un plan; tiene como meta propiciar la implementación de las acciones, actividades, modelos e intenciones concebidas para satisfacer las necesidades de los grupos de interés de un proyecto, en el cual participan organizaciones con habilidades para la captación de recursos técnicos y financieros con que no cuentan los grupos de interés, a cambio de lo cual como contrapartida aportan sus intangibles para ponerlos en valor.

Se ha empleado el instrumento con la mira de realizar y utilizar los aprendizajes dejados por la ejecución de proyectos y planes. Planes de promoción del desarrollo, planes de producción de bienes y servicios, planes de desarrollo organizacional, programas sociales, programas de responsabilidad social, planes de inversión privada o de inversión pública, referidos tanto a la micro como a la macro economía, etc. No han madurado aún puntos

de vista definitivos que dirijan el debate sobre las posibilidades que entraña el instrumento. Existen posturas, todas respetables, cuyo esclarecimiento se planteará en otro trabajo específico, por ahora la propuesta requiere la insistencia en diferenciar monitoreo de seguimiento y estos de la evaluación.

En la historia del MSyE se distingue dos etapas: Primero, cuando eran necesarios proyectos para mitigar las carencias de poblaciones urbanas y rurales dislocadas de la vida institucional del país, en esas circunstancias se priorizó el monitoreo, seguimiento y evaluación del aporte financiero y las acciones dirigidas a evitar que se ahonde aún más el deterioro del nivel de vida. Ahora, más reciente, cuando los proyectos se orientan a impulsar el desarrollo del hombre, el territorio y sus potencialidades⁷, desarticulados y en desventaja social y económica de la vida institucional del país, y se prioriza entonces el monitoreo, seguimiento y evaluación tanto del aporte financiero como de las acciones capaces de generar sinergias que propicien condiciones favorables para sacar del estado de postración a sectores excluidos, pretendiendo luego inducir un efecto de arrastre en sus pares. El esfuerzo y despliegue realizado por un gran número de organismos apuesta por la mejora de capacidades y rebasa el entorno de aprendizaje y aplicación al apoyarse en el conocimiento pre existente, haciendo con ello más manejable el conjunto de accio-

7 Poblaciones con capacidades o recursos desperdiciados, sean tangibles o intangibles.

nes orientadas a propiciar el empoderamiento⁸. Hoy la experiencia metodológica nos pone frente a una perspectiva que supera la etapa de mejora de capacidades y camina hacia la etapa de expansión de capacidades. Es decir, el desarrollo de habilidades necesarias para saltar de la mejora a la de innovación, y con esto, a la transformación y al cambio. Generalizando, es evidente que cada instrumento o metodología, que hemos descrito y los que no, se orientan a confirmar su efectividad, mantener su vigencia y renovar su importancia (aunque no siempre con el mérito suficiente). En general, no han logrado sacudirse del enfoque de control y fiscalización del que están precedidos, a pesar que para esta otra función existe una gran diversidad de Auditorías y controles que no tienen parentesco. El sistema no es el fin en sí mismo, pero dentro de la vida corporativa y empresarial, es vehículo poderoso capaz de conducir a la expansión de capacidades; sustento del aprendizaje práctico, cotidiano, directo y continuo. Se trata de una expansión de capacidades apoyada en el cuestionamiento participativo, que busca responder a las interrogantes: ¿qué es lo que mejor hacemos? y ¿cómo lo hacemos? La dimensión y articulación del sistema depende de la especialización de la organización, presenta dos condiciones primordiales: La identificación de la unidad básica de planeación, y la precisión cuantitativa y cualitativa de las variables e

8 El empoderamiento se incentiva cuando se fomentan la autoconfianza, seguridad en sí mismo, el poder para tener autoridad, para tomar decisiones, realizar cambios y resolver problemas, y la capacidad de organizarse con otras personas para alcanzar una meta común

indicadores de proceso, producto y resultado. No siempre un sistema es de fácil identificación, muchas veces hay que descubrirlo para conocer sus características y el número de personas encargadas del mismo. De la capacidad que tiene la organización para ordenar y articular la información que genera, dependerá la complejidad y dimensión del sistema necesario para su realidad específica. Sin ánimo de dictar la última palabra en los conceptos utilizados, los entenderemos de la manera siguiente:

Monitoreo

Conjunto de acciones de registro del tipo y cantidad de recursos empleados para producir un modelo de bien o servicio; investiga correspondencia, equivalencia y proporcionalidad de la ejecución técnica financiera y el estándar logrado. Se vale de los indicadores de proceso: *¿QUÉ CALIDAD DE RECURSOS SE UTILIZA Y CÓMO SE LOS EMPLEA?* Cuida del proceso en ejecución tanto como del empleo y el uso de los recursos comprometidos.

Mide la eficiencia: Es decir el adecuado y oportuno uso de recursos: equipo, material, herramientas, dinero y personal (capacidades y talento). Así contribuye a la efectividad.

Seguimiento

Es el conjunto de acciones de registro y lectura de cómo los bienes o servicios toman forma. Usa indicadores de producto y dice sistemática y ordenadamente que cam-

bios de contexto lo influncian: *¿QUÉ AVANCE TIENEN LOS MODELOS DE BIENES Y SERVICIOS Y CUÁL ES SU PERTINENCIA?* Vigila cómo los modelos de bien o servicio van tomando la forma prevista.

Mide la eficacia: Es decir las características del trabajo realizado para obtener un bien o servicio de calidad. Así contribuye a la efectividad.

Evaluación

Es el conjunto de acciones periódicas que ponderan los cambios de mediano y largo plazo ocasionados. Contribuye a mejorar el rendimiento futuro; emplea indicadores de resultado: *¿QUÉ SE HA LOGRADO EN LA POBLACIÓN? Y ¿CÓMO COMPARTE SU EXPERIENCIA AL ENTORNO Y SOCIEDAD?* Revisa los resultados que se previó y no alcanzar.

Mide la efectividad: Con que se facilita el aprendizaje de cada experiencia, así como la capacidad para adaptarse con facilidad a los cambios de entorno para lograr resultados.

Eficiencia, Eficacia y Efectividad

Concebidos con las expectativas más altruistas imaginadas, se utilizan en el ámbito de la gestión para calificar el desempeño frente a los compromisos y responsabilidades. Como tal, están muy lejos de ser útiles para calificar el desempeño personal en las diversas situaciones de

la interacción diaria, entre: comunidad y servidor, estado y servidor, pasajero y transportista, autoridad y transportista, consumidor y empresario, trabajador y empresario, feligrés y clérigo, etc. Ejemplos que son testigo de la ineficiencia en el uso de recursos, ineficacia en la realización de un modelo, en consecuencia de poca efectividad para lograr un resultado.

Ineficiencia, cuando la autoridad, de la ciudad, mal utiliza recursos en botar el cerco de un parque para levantar otro a su gusto, despreocupada de otras necesidades y urgencias; cuando un empleado administrativo desperdicia el tiempo destinado a atender al público, platicando teléfono en mano, temas personales; cuando el transportista elude los gastos en la suspensión del vehículo, cada vez más deteriorado, por la sobrecarga que lleva; cuando el electricista realiza un tendido de redes de gas sin un adiestramiento previo; cuando el empresario pretende maximizar sus ganancias sin invertir en mejorar las capacidades de su personal, etc.

Ineficacia, cuando a la autoridad no le afecta si el personal, luego de ser capacitado, ofrece un igual, peor, o mejor servicio; cuando al empleado público le da igual tener en su escritorio una o veinte personas esperando su atención; cuando al transportista de servicio público le da lo mismo llevar treinta pasajeros en el vehículo fabricado para veinte; cuando al electricista le parece lo mismo instalar diez que veinte puntos de luz por día; cuando el empresario no sabe que un mismo stock de productos presenta diferencias, etc.

Inefectividad, cuando a la autoridad le es igual recaudar el 30 o el 45 por ciento del impuesto predial programado; cuando al empleado le es indiferente resolver una o veinte solicitudes al mes; cuando el transportista es indiferente al requerimiento de mantenimiento del vehículo; cuando el electricista debe volver una segunda vez para rectificar más del veinte por ciento de trabajo por mal funcionamiento, o cuando al empresario le da igual que la producción se limite al 80 por ciento de la inicialmente programada, etc. Son algunos ejemplos de las impericias con que convivimos.

Acerca de la atención brindada al público, hoy, ¿se puede afirmar que la prontitud para resolver una demanda depende exclusivamente de la responsabilidad individual? -¡SI!- Y quizás estemos todos de acuerdo con la afirmación. Los invito a recordar los atentados contra la paciencia y la cordura al realizar un trámite. Cuánto tiempo se va entre el inicio y la obtención de la respuesta, y luego la interminable espera de una resolución para la solicitud que se presentó. La agilidad del trámite, lo saben todos, depende muchas veces del agrado que nos tome el encargado de turno. Porque no basta, para el caso del sector público, acudir a la dependencia y utilizar el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), sino que se debe ir pensando a quién se conoce o de quién valerse para que el trámite sea efectivo, de no ser así, es una pérdida de tiempo y más vale desistir en el intento, salvo claro, que el trámite sea de necesaria urgencia.

¿Y cómo se resuelve? Aquí no funcionan procedimientos, sino tener “vara”, un “gancho”, un conocido que desde adentro ponga en movimiento a la persona que resuelve el petitorio. Si te conoce y le despiertas simpatía, la suerte te sonrío, pasas adelante de la cola con la muy necesaria “cara de palo”, y te olvidas del resto de personas que esperan con angustia y desesperación ser atendidas. Si no te conoce, es mejor llevar dos o tres aspirinas porque te unirás al clamor de los condenados a esperar eternamente por ser atendido. Y todo porque el proceso es de responsabilidad personal, es decir, inorgánico, eximiendo a la organización de culpa.

Algo muy peculiar es la constatación, que los expedientes se enferman y se dan descanso junto con el encargado que ve afectada su salud, pide permiso o pide licencia. En muchas organizaciones se comprueba que si el funcionario o empleado está mal de salud, en consecuencia con descanso médico, no hay quién lo supla, condenándose de manera automática el trámite de cientos o miles de personas. En ese caso, nadie se inmuta ni levanta un solo dedo por los trámites hasta que la persona encargada se reincorpore. Ante tal incompetencia, solamente queda esperar que algún día los procesos recuperen su carácter orgánico e institucional, en beneficio de la sociedad y la ciudadanía.

Como un punto de vista alternativo al enfoque de sistemas, se desarrolla el enfoque de procesos. Se dice que este nos conduce por el camino de las actividades por etapas, produciendo resultados concretos; en contraposición al de sistemas, que visualiza la consecución de

resultados a través de las diferentes funciones que es necesario realizar. Desde mi punto de vista no son contradictorios; por el contrario, la claridad para identificar los procesos facilita el diseño de los sistemas. Sucede que el enfoque de sistemas, se privilegió cuando la mirada estuvo centrada en el ente responsable de la producción, sin que ello quiera decir que los procesos no se dieran. En tiempos recientes, la mirada se dirige a las fases de producción (procesos) pero sin negar la presencia de los sistemas funcionales, por lo que no se puede dudar de su vigencia. Entenderemos sistemas y procesos de la siguiente manera:

Sistema

Grupo de componentes organizados y relacionados entre sí, según un principio, que sirven para un fin o función de la organización. Su existencia y funciones se mantienen como un todo. Cada sistema existe dentro de uno mayor por lo tanto se puede hablar de subsistemas.

AYUDA A ESTABLECER EL GRADO DE SATISFACCIÓN BRINDADA FRENTE A UNA DEMANDA ESPECÍFICA Y ESTABLECER SI EL BIEN O SERVICIO ES DE CALIDAD.

Mide la capacidad operativa de la organización para realizar un bien o brindar un servicio.

Proceso

Conjunto de tareas sucesivas donde la salida de una es entrada de la siguiente, hasta alcanzar el fin. Trans-

forman por requerimiento o demanda los recursos disponibles (materiales equipo, mano de obra, capitales, información, etc.) en bienes o servicios esperados para lograr la satisfacción plena del consumidor al que va dirigido.

PERMITE IDENTIFICAR QUIÉNES INTERVIENEN EN LA PRODUCCIÓN DE UN BIEN O SERVICIO DEMANDADO Y QUE RECURSOS SON UTILIZADOS.

Mide la cantidad y la calidad de lo producido, el tiempo empleado, el costo invertido en añadir valor y la facilidad para identificar al responsable del proceso.

Cuando la organización, como hoy, es funcional, cada parte del sistema se responsabiliza por el comportamiento que tiene a su cargo, se inicia cuando recibe el encargo, del área precedente y termina cuando, una vez realizada su función, la entrega, con cargo firmado por medio, a la siguiente área. Por eso, hoy, un hoy de siempre, cuando uno va a la dependencia, lo que si, se puede saber es, en que área está su expediente y si se ha jugado pin pon con el, ha pasado de largo, o está detenido, bajo cuatro llaves y tras los barrotes de las malas voluntades. La responsabilidad, cada quien la salva con la exhibición del cargo firmado, tal es la mecanización, que lo que dice la pantalla del monitor ¡es ley! si por a o b, físicamente, el expediente no está, aunque lo diga la pantalla, nadie se responsabiliza por el extravío, sin embargo, no se puede negar, que a diferencia del ayer, hoy desde cualquier pantalla de la dependencia se dispone la información, de cómo y dónde marcha su expediente. Cuando la organización, es decir lo raro y son pocas excepciones,

es por procesos, en los ámbitos público o privado, hay un solo responsable por cada trámite iniciado, de inicio a fin, es quien da cuenta de la situación y estado del trámite, es quien se responsabiliza de viabilizar celeridad y oportunidad, dentro de la dependencia, de manera que ante el público demandante, la responsabilidad es única, institucional, los plazos no son de cada área sino institucionales y se responde como tal.