

Impacto de la Calidad en el control de la corrupción Impact on quality in corruption control

*Tomás Chahin*¹ / tomaschahin@gmail.com
Universidad de Buenos Aires (UBA)
Universidad Nacional del Comahue (UNComa)
Recibido: 26/12/2022 - Aceptado: 21/03/2023

Resumen

El aumento de los índices de corrupción ha ido en aumento en los últimos años, al igual que los esfuerzos y acciones para su control. Los resultados negativos obtenidos en general nos llevan a analizar las causas de estos desvíos.

El objetivo del presente trabajo es el análisis de dichas causas, así como también que el lector disponga de alternativas para transformar los resultados del control de la corrupción en positivos. Para ello se presentan las conclusiones del análisis realizado sobre trabajos que hablan sobre la corrupción y su control, además de la consideración de los requisitos exigidos para la implementación de un sistema de gestión basado en la calidad.

Como resultado de este trabajo podemos observar que los sistemas de gestión de la calidad resultan una herramienta valiosa para el control de la corrupción, en la medida que exista voluntad y compromiso especialmente de la alta dirección, para su aplicación.

Pero el principal resultado de este trabajo tiene que ver con la toma de conciencia sobre la conveniencia de una gestión transparente, que se base en la ética de los negocios y que se enfoque en el desarrollo sostenible conteniendo a las partes interesadas.

Palabras claves: Calidad. Control de la corrupción. Ética. Transparencia.

Clasificación JEL: M14

Abstract

The increase of the indices of corruption has grown in recent years, as well as the efforts and actions for its control. The negative results obtained in general lead us to analyze the causes of these deviations.

The objective of the present work is the analysis of these causes, as well as giving the reader alternatives to transform the negative results of the control of corruption in to positive results. This will be followed by the conclusions of the analysis carried out on works that talk about corruption and its control, as well as consideration of the requirements for the implementation of a management system based on quality.

As a result of this work it can be seen that a quality management system is a valuable tool for the control of corruption, it there is will and commitment of senior management, especially for its application.

But the main result of this work has to do with raising awareness about the convenience of a transparent management, based on ethics in business focusing on sustainable development of stakeholders.

Key Words: Quality. Control of corruption. Ethics. Transparency.

JEL Classification: M14

¹ Doctor en Ciencias Económicas, Licenciado en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, UBA. Profesor de Administración Gerencial de la Maestría en Gestión Empresarial de UNComa.

Introducción

Los índices de corrupción² a nivel internacional y especialmente en nuestro país han ido en aumento en los últimos años. No nos apoyamos únicamente en la percepción de la población, sino, también, en los hechos concretos que han ido aconteciendo, los cuales, si bien muchos de ellos no han tenido sentencia definitiva las pruebas existentes que los medios periodísticos fueron publicando, han ido afirmando la percepción de los ciudadanos.

Al mismo tiempo, los esfuerzos y las acciones concretas realizadas especialmente desde la década del 1990 han sido muy importantes, y han derivado en numerosos convenios internacionales y normativas enfocadas a darle un marco teórico al control de la corrupción y a brindar herramientas institucionales para que un gobierno pueda prevenirla y enfrentarla en el caso que ocurriera.

Considerando los esfuerzos realizados y los malos resultados obtenidos, entiendo que es importante analizar algunas cuestiones que nos ayuden a explicar los motivos de este fracaso. Pido disculpas si alguno pudiera sentirse mal por considerarlo de esta manera, pero evidentemente algo falló en el proceso de implementación de las disposiciones de las diferentes normativas que se fueron generando.

Posibles causas

Buscando siempre soluciones para todos los problemas, ya sean políticos, económicos o sociales de nuestro país, solemos disponer de una por cada habitante, convencidos éstos de que la solución propuesta por cada uno es la mejor. Es interesante vernos discutir a nosotros mismos por soluciones, en muchos casos “mágicas”, que creemos que otros deben aplicar. Pero también es interesante cuán lejos del análisis de las causas estamos, ya que pocas veces nos detenemos (creo que justamente porque hay que detenerse) a analizar, estudiar y consensuar los posibles determinantes de los malos resultados logrados.

Con el fin de incentivar la continuidad en el análisis de las causas, podemos esbozar unas muy generales que tal vez sean las más importantes a la hora de buscar soluciones al aumento de la corrupción. Estas son:

- falta de una metodología para la implementación de acciones preventivas o aplicación de la metodología equivocada
- comunicación ineficiente a la comunidad
- énfasis en la generación del marco normativo y regulatorio, por sobre el fortalecimiento de una cultura ética
- inexistencia de sanciones claras, ya sea por parte de las direcciones de los organismos como del poder judicial.

Método

El presente trabajo se basa en el análisis de diversos autores que exponen conceptos y definiciones relacionados con la corrupción y su control, así como también los requisitos para la implementación de un sistema de gestión basado en la calidad. Se realizó un estudio para determinar de qué manera estos últimos colaboran en el control de la corrupción, en la medida que sean aplicados.

² Corrupción: “El término corrupción proviene del latín corruptio, y éste, a su vez, de corrumpere, locución verbal que se compone de com (juntos) y rumpere (romper). De acuerdo con sus antecedentes etimológicos, entonces, la palabra corrupción expresa la idea de un acto que altera el estado de las cosas mediante la complicidad o la actuación conjunta de dos o más individuos.” (Rodríguez Collado y Ossadón, 2011)

Gestión para la corrupción

La corrupción está en el sistema

Las herramientas que nos provee la Administración en su faceta técnica su otra faceta es la científica pueden utilizarse como toda herramienta para hacer el bien pero también para el mal. Esto es lo que ocurre cuando se habla de corrupción, especialmente cuando tomamos conocimiento de los hechos ocurridos ya sea a nivel gubernamental o también privado. Efectivamente, lo que se termina percibiendo, y en muchos casos evidenciando por medio de la justicia, es que detrás de esos hechos de corrupción existió una cuidada *planificación*, especialmente en lo concerniente a los recursos necesarios, una *organización* de la metodología para implementar las acciones, una selección y consideración especial sobre las *personas* involucradas en dichas acciones y, finalmente, una *evaluación de los resultados obtenidos* a efectos de verificar el nivel de cumplimiento del objetivo fijado.

Este enfoque lo vemos expresado muy claramente en el artículo de Hugo Alconada Mon (2016) desde su mismo título: “La corrupción está en el sistema más allá de los nombres” (Alconada Mon H, 2016)

El autor fundamenta su título diciendo que así es como funciona el sistema político en Argentina, siendo la corrupción la principal fuente de financiamiento de las campañas electorales. Además, agrega que la gestión política del país “funciona con dinero negro, con “retornos”, “sobres”, “aportes” y “contribuciones” y muchos otros eufemismos que definen la música con la que bailan aquellos que quieren bailar con el poder.” (Alconada Mon H, 2016).

Una de las causas de por qué se mantiene y florece este sistema corrupto es porque garantiza sobre todo la impunidad de los poderosos. Pero, además, agrega cuatro rasgos o características de este sistema:

1. el actual ordenamiento legal incluye penas muy bajas para delitos de corrupción
2. la infraestructura para investigar esos delitos es insuficiente
3. el presupuesto para prevenir y combatir la corrupción es bajísimo
4. quienes quieren investigar al poder carecen de escudos protectores.

Si analizamos estas características que el autor expone sobre lo que da en llamar un sistema, podemos apreciar que se trata de la utilización de herramientas de las que disponemos para gestionar una organización o un gobierno, pero utilizadas de manera tal que sirven de cobertura para la realización de acciones ilícitas o corruptas.

El ordenamiento legal tiene que ver con las reglas con las que nos relacionamos y convivimos, si no existen reglas claras para marcar lo correcto de lo que no lo es, entonces la tendencia será hacia el incumplimiento de la ley.

La infraestructura está relacionada con el punto siguiente del presupuesto. Este último debe contemplar todos los aspectos fundamentalmente para la prevención de la corrupción.

Por último, si los que deben tomar decisiones en la investigación de los hechos corruptos no disponen también de la autoridad suficiente que exige cualquier delegación de tareas, estos se terminarán conformando un “área sin alma”, ya que estarán sus cuerpos, cobrarán un sueldo, firmarán papeles, pero en definitiva a nadie le interesará los informes que puedan emitir.

Sociedad transgresora, corrupta y caótica

El Doctor Héctor Jasminoy (1997) expresa en lo que respecta a la relación de la sociedad con la corrupción “Tres fases pueden observarse en la decadencia de la sociedad contemporánea, que resultan de las desviaciones sistemáticas de las conductas individuales

y grupales. La sociedad transgresora, la sociedad corrupta y la sociedad caótica.” (Jasminoy, 1997, pág. 18)

Denomina *sociedad transgresora* a aquella donde no se sancionan los incumplimientos de normas mínimas transformándose en hábitos de la sociedad. Sobran ejemplos que nos muestran como pasamos por alto numerosas reglas que hacen a la convivencia entre las personas, como es el caso de las normas de tránsito (y de peatones). La *sociedad corrupta* es en la cual se modifican los medios necesarios como para obtener beneficios económicos, dominando así los resortes de poder incluyendo los de la justicia. De esta manera los incumplimientos individuales se transfieren a las instituciones. Finalmente, la *sociedad caótica* es en la que no existe regla alguna, son de uso común los actos ilícitos y el fraude forma parte del costo de la gestión de la organización, sea pública o privada.

El enfoque de Jasminoy al igual que el de Alconada Moon, nos ofrece los fundamentos necesarios como para sustentar el concepto de que existe claramente una gestión con todo lo que ello implica, que persigue fines particulares e ilícitos, asociados con actos de corrupción. Ya en la segunda fase de Jasminoy, la sociedad corrupta, al transformarse en algo habitual se convierte en parte del sistema de la organización o de un gobierno.

Falsos controles administrativos

También es importante que analicemos la incidencia que tiene la mala implementación de los controles administrativos en la generación de acciones de corrupción. En primer lugar, veamos de qué manera Groisman y Lerner (2000) lo definen:

Los controles administrativos abarcan las acciones que, dentro de la administración, llevan adelante distintas instancias internas para verificar la sujeción a la normativa existente. Dentro de la administración pública, se han diseñado instrumentos tendentes a garantizar la gestión en un marco de legalidad y con pautas compatibles con la idea del buen gobierno. (Groisman y Lerner, 2000, pag. 6).

La administración pública, y en ocasiones también la administración privada, está llena de “supuestos controles administrativos”, que lo son desde las normas y procedimientos que regulan la actividad, pero en la práctica dichos controles se transforman en obstáculos para una mayor eficiencia y el control de la corrupción. Esto genera que con la excusa de “hacer las cosas más rápido”, aparezcan circuitos informales alternativos que permiten hacer creer que los controles formales se respetan, pero en la realidad fueron pasados por alto. Ejemplo de esta situación suele verse con la ocupación de puestos en la administración pública, lo cual es dejado de lado para nombrar personas amigas o familiares con la excusa de las demoras en los procesos de contratación o de concursos.

Sistemas de gestión basados en la calidad

Normas ISO³

La norma ISO 9000 versión 2015, proporciona una definición que nos permite entender el concepto de Sistema de Gestión de la Calidad (SGC): “Un sistema de gestión de la calidad comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados.” (ISO 9000, 2015, pto. 2.2.2)

Pero además de la definición anterior, dicha norma aporta otros conceptos que entiendo impactan en el tema de estudio de este trabajo, o sea en el control de la corrupción. De esta manera agrega que el SGC:

a) Gestiona los procesos y los recursos para lograr valor y los resultados esperados por la organización. El SGC está comprometido con el éxito de los procesos y los resultados a

³ International Organization for Standardization

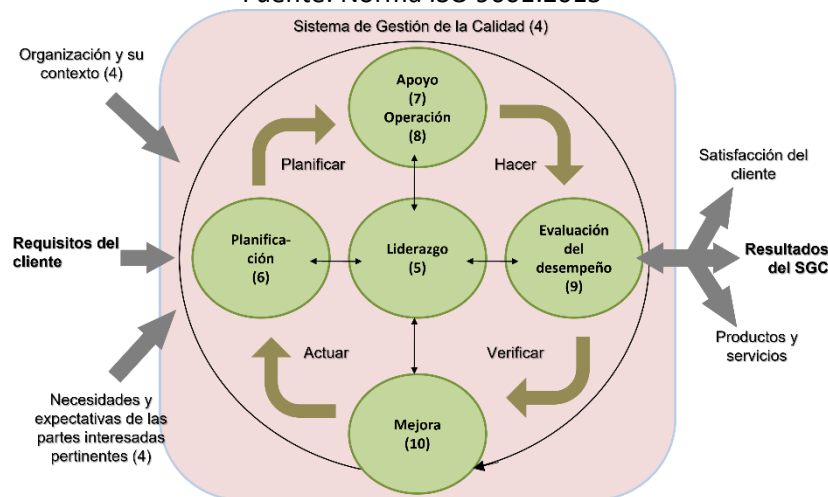
partir de una gestión que colabore con ello. Llevar adelante una gestión de este tipo implica que sea eficaz, eficiente, transparente, enfocada hacia las necesidades de las partes interesadas, con un enfoque de proceso donde todas las personas interactúen y sean interdependientes y, fundamentalmente, con un liderazgo de la dirección coherente con las políticas que dicen tener.

b) Le posibilita a la alta dirección optimizar el uso de recursos considerando las consecuencias de sus decisiones. La corrupción se relaciona directamente con el uso de los recursos, justamente tiene que ver con el mal uso que se hace de estos. Los recursos para una organización son limitados, aunque para un organismo público muchas veces pareciera que son infinitos porque el mal uso que se hace de los mismos se lo suele compensar con el alza de impuestos o la emisión monetaria. La segunda parte del párrafo es lo que marca la responsabilidad que posee la alta dirección ante los casos de corrupción o el mal uso de los recursos, al enfatizar que es ésta la responsable máxima de las decisiones que se tomen en la organización y las consecuencias que de ellas deriven.

c) Permite a la organización establecer las acciones para enfrentar las consecuencias previstas y no previstas dentro de sus actividades. En las organizaciones existen resultados de las acciones derivadas de los planes y diversas actividades. Dichos resultados o consecuencias pueden que hayan sido previstas o no. Dentro de este último grupo se encuentran los actos de corrupción, para lo cual la institución debe también establecer acciones tanto para prevenir dichos actos como para actuar en el momento que se los detecta.

La norma ISO 9001 versión 2015 es la que expresa los requisitos a cumplir por una organización para la implementación de un sistema de gestión de la calidad. Dichos requisitos están expuestos en el siguiente gráfico.

Gráfico 1 – Requisitos de la Norma ISO 9001:2015
Fuente: Norma ISO 9001:2015

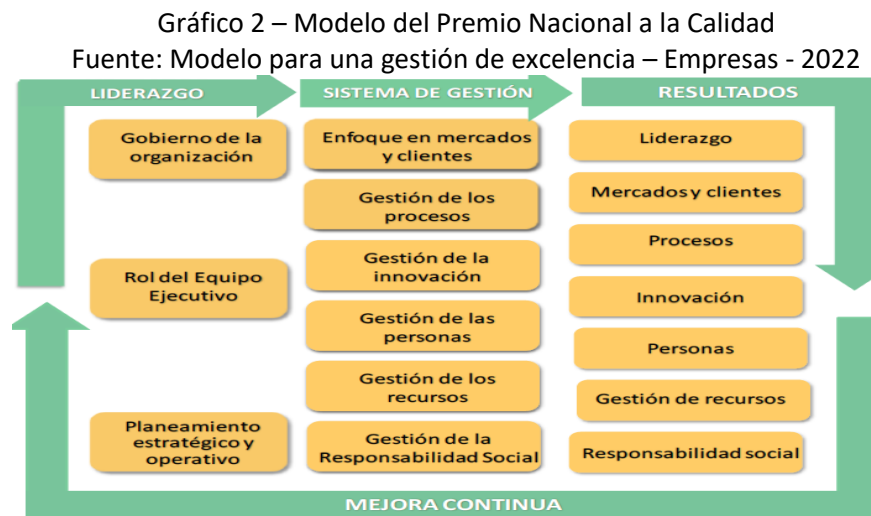


Modelo del Premio Nacional a la Calidad de la República Argentina⁴

El objetivo perseguido en la instauración del Premio Nacional a la Calidad en nuestro país es el de “la promoción, desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y en los servicios que se originan en el sector empresarial y en la esfera de la administración pública, a fin de apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones” (Ley 24.127, 1992, artículo 2)

⁴ El Premio Nacional a la Calidad fue instituido en 1992 por la ley 24.127 y concebido como un modelo que sirviera de guía a todos los actores de la vida económica nacional, para una mejora de la calidad de vida.

En el siguiente gráfico se pueden observar los requisitos del modelo del Premio Nacional a la Calidad, a través del cual es posible implementar un sistema de gestión de excelencia, basado en la calidad.



Uno de los requisitos contemplados en este modelo tiene que ver con el aspecto denominado Gobierno de la organización, el cual fue incorporado en la versión 2007 cuando luego de una de las reuniones de revisión del funcionamiento del premio nacional efectuada a fin del año 2005, se planteó la necesidad de contemplar aspectos relativos al Fraude Corporativo. Este punto hasta ese momento si bien se lo tenía en cuenta, no se encontraba expresamente mencionado. Por este motivo se incorporó este aspecto a efectos de verificar en las evaluaciones que se realizan sobre las empresas los aspectos relacionados con la transparencia y acciones de prevención sobre la corrupción.

Este modelo para la gestión de las organizaciones se basa en los tres elementos claramente reflejados en el gráfico: liderazgo, sistema de gestión y resultados. Comenzamos por el último, ya que es el que mayor puntaje posee de los tres elementos. Efectivamente, el modelo no tiene sentido si los resultados obtenidos en todos los aspectos que allí se mencionan no son beneficiosos, no solo para la organización sino también para los clientes, trabajadores, proveedores, comunidad y, por supuesto, accionistas de tratarse de una empresa.

Desde ya que dichos Resultados deben basarse en un funcionamiento del sistema de gestión de manera eficiente, en el que las actividades desarrolladas en los procesos de trabajo respondan a la planificación y estrategias establecidas.

Demás está decir que, sin un liderazgo coherente, transparente y con una clara visión de hacia dónde se quiere ir, todo es mucho más difícil. Desde aquí se construye un sistema de gestión basado en la calidad.

Principio 10 del pacto global y su relación con la calidad

Dentro de los principios del Pacto Global⁵ nos enfocaremos en el Principio 10 referido a la política de Anticorrupción.

La particularidad del Pacto Global es que ofrece un enfoque práctico para desarrollar, implantar y divulgar políticas y prácticas de sostenibilidad de las empresas. Ofrece, además, recursos y herramientas para implementar modelos para un desarrollo sostenible.

⁵ “El Pacto Global es una iniciativa internacional que promueve implementar 10 Principios universalmente aceptados para promover la responsabilidad social empresarial (RSE) en las áreas de Derechos Humanos y Empresa, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas.” (Pacto Mundial Red Española)

Específicamente el Principio 10 establece: “Actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.” (Pacto Global, Principio 10)

Existen aspectos que llevan a relacionar el espíritu y el contenido de este principio con los requisitos establecidos por los Sistemas de Gestión de la Calidad. Dicha relación nos permite realizar una complementación, por un lado, de las políticas establecidas por el Principio 10, utilizando los modelos de gestión de la calidad para poder llevarlos a la práctica.

Una de las causas expresadas por los expertos al plantear los fracasos de las normas anticorrupción tiene que ver con la falta de modelos y herramientas para una implementación eficaz. Por lo tanto, entiendo que su aplicación en forma conjunta logra resultados que no resultan posibles de otra manera.

Puntos en común

a) Un aspecto importante para destacar es que el planteo de los elementos en el Principio 10 se realiza dentro del esquema de un sistema de gestión. Al hablar de gestión nos referimos a las actividades que le permiten a la organización planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades desarrolladas para el cumplimiento de sus políticas. Las categorías definidas evidencian claramente este enfoque hacia un sistema de gestión, a través del cual se establecen propósitos y políticas, se los implementa y, finalmente, se los monitorea.

b) Otro aspecto tiene que ver con la posibilidad de efectuar una evaluación general sobre la implementación de los elementos del Principio 10, por medio del cuadro elaborado a tal efecto. La evaluación de un sistema de gestión es fundamental para poder establecer el nivel de cumplimiento de los requisitos, así como también los desvíos existentes y las oportunidades de mejora a realizar. Dicha evaluación podría realizarla la propia organización, pero también lo podría hacer un tercero con una visión autónoma de la misma.

c) El requisito del Principio 10 relacionado con los riesgos de la corrupción lleva a la organización a tener que identificarlos como primera medida, luego evaluarlos y finalmente fijar acciones para prevenirlos. Este enfoque en riesgos lo ha incorporado la norma ISO 9001 en su versión 2015, al requerir de las organizaciones que la implementen la identificación, valoración y control de los riesgos del negocio/actividad para cada uno de sus procesos; por supuesto que uno o más de esos riesgos podrán estar relacionados con la corrupción. Pensar en los riesgos es prevenir, lamentablemente no somos un país donde la prevención tenga “buena prensa”. Es más valorado aquel que supo “apagar el incendio” que los que llevan una gestión que permite que los “incendios no ocurran”, de hecho, por lo general es mejor remunerado el primero.

d) Lo arriba expuesto nos da lugar para una reflexión relacionada con la falta de planificación. En general en las organizaciones, excepto las grandes empresas y algunas medianas, no existe una metodología sistemática y continua para planificar. Efectivamente, lo que llamamos planeamiento es una parte de la gestión que habitualmente no se la considera, perjudicando fundamentalmente cualquier tipo de acción preventiva, ya sea de tipo ambiental, seguridad en el trabajo, seguridad informática, inocuidad alimentaria y, esencialmente, prevención de la corrupción.

e) La mención de los canales de comunicación es algo sustancial en los sistemas de gestión, agregándose en el caso del Principio 10 los mecanismos para reportar actos de corrupción.

Implementación de un sistema de gestión de la calidad para el control de la corrupción

En el punto 1 de este trabajo, expresaba como posibles causas de la corrupción la falta de una metodología para la implementación de acciones preventivas, la comunicación ineficiente, el énfasis en el marco normativo y la inexistencia de sanciones claras. Seguramente puede haber otras causas que podrán complementar o reemplazar las mencionadas, pero seguramente no se diferenciarán demasiado de éstas.

La implementación de un sistema de gestión de la calidad tiene por objetivo justamente todo lo contrario, ya que son sistemas que ayudan a prevenir los problemas, apoyados en una buena comunicación con todas las partes interesadas de la organización, poner el énfasis en la visión hacia el cliente interno-externo y el enfoque a procesos, marcando diferencias entre hacer o no lo correcto.

Nos centraremos en el análisis de la norma ISO 9001, versión 2015, para enfocarnos en los aspectos del SGC que serán beneficiosos para el control de la corrupción, por ser dicha norma la más conocida y utilizada en el mercado como herramienta para fijar un estándar de calidad.

Contexto de la organización

Uno de los requisitos es la identificación de tiene que ver con los aspectos internos y externos que se relacionan con la dirección estratégica y objetivos específicos de la organización. Estas definiciones le permiten a la dirección de las organizaciones establecer sus fortalezas y también sus debilidades, sus oportunidades y las amenazas. La cuestión de la corrupción, los hábitos y costumbres lejos de la transparencia, deberán ser considerados por la organización y fijar así acciones de prevención.

Necesidades y expectativas de las partes interesadas

Si bien el modelo del Premio Nacional a la Calidad ya hablaba de la satisfacción de las partes interesadas, la norma ISO 9001 recién comenzó a hacerlo en su última versión. Este punto no es menor, ya que este concepto nos llevar a considerar aspectos relacionados con la responsabilidad social y ello a las cuestiones inherentes al armado de una organización sostenible. Un aspecto de gran importancia en este sentido es el control de la corrupción.

La norma ha incorporado el requisito de identificar las partes interesadas (por ejemplo: accionistas, trabajadores, proveedores), así como también sus necesidades. Esto lleva a la obligación de buscar un equilibrio entre las necesidades y expectativas de todos ellos y no solo de una de las partes para su beneficio individual.

Liderazgo y compromiso

Lamentablemente creo que lo que más dolor causa de los casos de corrupción conocidos, tanto en instituciones públicas como privadas, es que los responsables principales de los mismos estaban en la alta dirección o en puestos jerárquicos. En muchos de los casos no solo resultaron responsables por el puesto que ocupaban, lo cual de por sí los hace responsables, sino que además fueron ellos mismos los que cometieron los actos de corrupción en beneficio propio.

Justamente en este punto la norma dispone que la alta dirección muestre liderazgo y compromiso con relación a la gestión de la organización, pero agrega, además: “asegurando la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad” (ISO 9001, 2015, requisito 5.1.1.a)

Política

La fijación de políticas en una organización implica compromisos, fijación de principios, un camino, pero sobre todas las cosas exige coherencia, transparencia e integridad por parte de la alta dirección en primer lugar. El sistema de gestión de la calidad se apoya fuertemente en la Política de la Calidad de la organización, de manera tal que no sea “un simple cuadro” colgado de las paredes de la institución, sino que sea un marco viviente del accionar de sus integrantes.

Acciones para abordar riesgos

Un aspecto de suma importancia con vistas a la prevención de la corrupción es la de identificarla como un riesgo real para la organización, especialmente si existe una historia donde haya existido algún caso o por el tipo de industria o rubro al que pertenece amerita tomar ciertos recaudos.

El requisito que exige la identificación de los riesgos plantea que el fin de esta acción es la de prevenir o reducir los efectos no deseados. Habrá que preguntarse para quién será

no deseado, ya que justamente los corruptos desean fervientemente esos efectos. Por supuesto que se consideran no deseados en función de la misión y objetivos planteados por la organización. El exponer el riesgo de corrupción y tener que implementar acciones concretas de prevención, al menos hace que se lo considere y exponga ante los demás, haciendo más dificultoso el accionar oscuro de los corruptos.

Recursos

La dirección debe suministrar los recursos necesarios para el normal desarrollo de las tareas de la organización. Es muy difícil cumplir con los objetivos si los recursos monetarios se destinan a fines distintos de los que posee la institución.

Personas

Las personas que integran la organización deben poseer la competencia necesaria para la realización de la tarea asignada. Tiene una responsabilidad sobre la misma, de la cual se hace responsable sobre su resultado.

Groisman y Lerner (2000) expresan que el término responsabilización sugiere un componente adicional y diferenciado de la responsabilidad, ya que supone no sólo su asignación por parte de un tercero, sino la existencia de un compromiso personal del funcionario. Esto lleva a un involucramiento personal en la acción, y una participación por medio del compromiso permanente.

Estos autores incorporan el concepto de accountability para fortalecer la idea de responsabilización. Incorporan la definición en la cual "accountability alude a la vigencia de reglas de juego que exigen la rendición de cuentas a terceros, ante los cuales se es responsable de un acto o de una gestión" (Oscar Oszlak, 1999, como se citó en Groisman y Lerner, 2000, pág. 3). Las personas, en definitiva, deben responsabilizarse por el resultado de sus actos, sean ellos beneficiosos o no para la organización.

Comunicación

En una organización también la comunicación es un aspecto que debe estar planificado y controlado. Por un lado, es importante que las partes interesadas reciban información fidedigna de lo que ocurre en la misma; por otro lado, el acceso a la información por parte de los interesados en la organización permitirá una mayor transparencia y confianza en la gestión.

Información documentada

Si bien la nueva versión de la norma no exige la obligación de contar con procedimientos de trabajo escritos más allá de lo que la organización defina como necesarios, sí exige la disposición de evidencias que permitan justificar sus diversas actividades. Dichas evidencias podrán tener el formato de documentos en papel, electrónicos o virtuales, pero cualquiera de ellos debe poder mostrar la realización de tareas específicas, especialmente aquellas que ameriten un control especial por administrar recursos de la institución.

En los actos de corrupción se trata justamente de no dejar ninguna evidencia de lo actuado o, de no ser posible, fraguar los registros y documentos para mostrar otra realidad. De aquí la importancia de contar con evidencias que dispongan de los correspondientes controles internos para una mayor seguridad en la información.

Planificación y control operacional

Todo trabajo debe basarse en una planificación, esto implica tener que pensar previamente en la asignación de personas, maquinarias, tecnología, inversión monetaria. Pero, también, nos obliga a pensar en los controles que deberán disponerse para que los procesos que conforman el "corazón del negocio" sean seguros y confiables, con todo lo que ello significa desde el punto de vista del control de la corrupción.

Además de los procesos operativos y los relacionados con el cliente externo, deben considerarse los controles de los procesos administrativos, ya que son los que posibilitan que la organización disponga de los bienes y servicios necesarios para su actividad, así como

también la disposición de los recursos económicos para el sustento del negocio o servicio a la comunidad.

Requisitos para los productos y servicios

La organización debe identificar claramente los requisitos (necesidades y expectativas) de sus clientes⁶, pero de la misma manera tiene que conocer los requisitos legales que debe cumplimentar para el desarrollo de su actividad, los cuales condicionan de alguna manera el accionar de la organización.

Debe disponer de canales de comunicación con el cliente que le permita brindar toda la información que este necesite, de manera que el producto o servicio entregado esté realmente en función de lo que debe ser en función de sus requerimientos y de lo que la institución esté en condiciones de ofrecer.

Control de las compras y proveedores

El proceso de abastecimiento en una organización suele ser crítico desde lo concerniente al control de la corrupción, desde la misma detección de las necesidades, pasando por la asignación de proveedores, la recepción de los bienes o servicios y finalizando con su registración contable. Por este motivo, es sustancial incorporar controles manuales y/o virtuales que permitan que el proceso brinde la seguridad necesaria para la prevención de potenciales fraudes.

Creo importante aclarar que no es llenando el proceso de “supuestos controles” como se lo hará más seguro; en la actualidad existen numerosas normas que regulan las compras en diversos órganos públicos que lo único que hacen es incorporar mayores obstáculos y trabas, obteniendo como resultado la producción de numerosos fraudes y, además, imposibilitando que los productos o servicios lleguen en tiempo y forma al sector que lo necesita.

Por todo esto es que se requiere de la disposición de una metodología segura para la adquisición de los productos y servicios, así como también la evaluación de los proveedores que sean críticos para la organización.

Producción y provisión del servicio

Tanto la producción de bienes tangibles como la prestación de servicios deben realizarse de acuerdo con lo planificado, cuidando de cumplir con los requisitos establecidos y logrando que los procesos de trabajo sean seguros desde todo punto de vista.

La trazabilidad⁷ de los procesos es un requisito establecido de la norma, lo cual permitirá efectuar un seguimiento de cada una de las etapas por la que pasó el producto o el servicio antes de entregarlo al cliente.

Evaluación del desempeño

No podemos hablar de calidad si no medimos. Por este motivo luego de establecer objetivos y metas para todos los procesos, deberá realizarse una evaluación permanente del cumplimiento de estas. De aquí surgirán datos provenientes no solo de la satisfacción del cliente sino también del funcionamiento de las diversas actividades de la empresa u organismo.

En las organizaciones donde prevalece la corrupción por lo general no existen mediciones fidedignas, a lo sumo existen datos tergiversados para montar una máscara ante los actos ilícitos.

La realización de auditorías internas que verifiquen el cumplimiento de los requisitos de la norma, así como también la realización de una revisión por parte de la dirección, son elementos o herramientas que colaboran a controlar la transparencia del sistema de gestión.

⁶ Cliente: “persona u organización que podría recibir o recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella.” (ISO 9000, 2015)

⁷ Trazabilidad: “capacidad para seguir el histórico, la aplicación o la localización de un objeto.” (ISO 9000, 2015)

Mejora continua

Para cerrar los aspectos requeridos por la norma y también darle un sentido a todo el sistema de gestión, se aplica la metodología de mejora continua que permite luego de detectar los desvíos u oportunidades de mejora, analizar las posibles causas que ocasionaron dichos desvíos de manera de eliminarlas y así evitar que ocurran nuevamente.

Si bien el análisis de los desvíos se efectúa una vez ocurrida una situación no buscada, la posibilidad de eliminar la causa raíz del problema evita hacia el futuro que el mismo se vuelva a provocar, por lo que también tiene un perfil preventivo.

Conclusiones

Lo analizado nos permite llegar a las siguientes conclusiones:

- Es indispensable contar con un sistema de gestión que le permita a la organización disponer de herramientas para planificar, organizar, dirigir y controlar todo lo que ocurre dentro de ella, utilizando dichas herramientas para beneficio de todas las partes interesadas. Caso contrario los únicos beneficiados serán los que persigan solo sus propios intereses, en desmedro del resto de las partes interesadas.
- Incentivar los canales de comunicación de todos los que se relacionen con la organización, de manera de favorecer la transparencia y la confianza entre las partes.
- Volcarse definitivamente hacia una cultura basada en la ética, además del marco normativo, pero privilegiando la formación de hábitos y costumbres que valoren simplemente “el respeto por el otro”.
- Definitivamente no es lo mismo ser honesto que no serlo, cumplir con las normas que no hacerlo; esto debe estar reflejado no solamente en la legislación, sino fundamentalmente en los hechos.

Permítanme finalizar este trabajo contando una anécdota que me ocurrió unos años atrás. Saliendo de una reunión de profesores que compartimos el dictado de clases en un posgrado, una de las profesoras me preguntó qué materia dictaba, a lo que respondí que dictaba el curso de Calidad y Mejora Continua. A continuación, la profesora comenzó a reírse preguntándome a quién le podría interesar aprender calidad en nuestro país. Demás está decir mi incomodidad ante la situación, por lo que lo único que le respondí es que, si a nadie le interesa gestionar con calidad, entonces tampoco habría que enseñar en la facultad a liquidar impuestos, ya que en la práctica muchos contribuyentes no los abonan o tratan de eludirlos. Estoy convencido que nuestras universidades deben incorporar la cuestión ética en el dictado especialmente de las materias que se relacionan con la profesión, pero además hacer que se cumplan al momento de ejercer cargos en los gobiernos y empresas.

Bibliografía

- Alconada Mon h, (2016), La corrupción está en el sistema más allá de los nombres. La Nación, 21/06/2016. (En línea) <http://www.lanacion.com.ar/1910857-la-corrupcion-esta-en-el-sistema-mas-alla-de-los-nombres> (consulta 22/06/2016).
- Fundación Premio Nacional a la Calidad – FPNC (2022). *Modelo para una gestión de excelencia – Empresas*. República Argentina. FPNC. (En línea) http://fpnc.org.ar/wp-content/files/Modelo_Empresas.pdf (consulta: 10/02/2023).
- Gorrochategui, N. (2014) *Cumplimiento del Principio 10 del Pacto Global sobre Corrupción por parte de las Empresas que adhieren a la iniciativa en la Argentina en “Responsabilidade Social: na governação, nas empresas e nas organizações não empresariais”*. Compiladores: Seabra, F. et al. Lisboa: Edições Almedina. Página 127.
- Groisman, E y Lerner, E. (2000). *Responsabilización por medio de los controles clásicos*. En Congreso Científico del CLAD (coord.): La responsabilización en la Nueva Gestión Pública Latinoamericana. Buenos Aires: CLAD-BID-EUDEBA.

- ISO (2015). *Norma ISO 9000:2015 Fundamentos y Vocabulario – Traducción oficial IDT*, Buenos Aires: IRAM, Referencia numérica: IRAM-ISO 9000:2015.
- ISO (2015). *Norma ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos – Traducción oficial IDT*, Buenos Aires: IRAM, Referencia numérica: IRAM-ISO 9001:2015.
- Jasminoy, H (1997). *La ética en la gestión de los dirigentes y en la gestión empresarial*. En Jornadas de Administración de la UADE. Las empresas ante el cambio, la innovación y las nuevas tecnologías. Buenos Aires. Ediciones UADE. Página 43.
- Ley 24.127 (1992) – Premio Nacional a la Calidad de la República Argentina.
- Pacto mundial red española. *Visión General*. (En línea) <http://www.pactomundial.org/global-compact/> (consulta 05/08/2016).
- Rodríguez Collado, L. y Ossadon, M. (2011). *Delitos contra la función pública*. Santiago de Chile: Editorial Jurídica de Chile. Página 22.