



:: [portada](#) :: [Cuba](#) ::

22-02-2010

En busca de la calidad en la economía cubana

Marianela Martín González

Juventud Rebelde

Mientras el país alcanza producciones y servicios de avanzada, exclusivos en cualquier espacio mundial, una

En 1986 científicos criollos dirigidos por la investigadora Concepción Campa obtuvieron una vacuna semisintética contra la meningitis meningocócica tipo B. En 1992 la calidad de la vacuna que inmuniza contra la grave enfermedad bacteriana fue certificada por la entidad correspondiente de la Organización Mundial de la Salud. Cuando en esta Isla ocurren esas genialidades, una especie de orgullo colectivo nos contagia, pero a la vez nos preguntamos ¿por qué siendo tan inteligentes y emprendedores en ocasiones nos perdemos en la «curvita»?

Esta última es ese recodo donde la sistematicidad, la exigencia, la fiscalización y el empeño personal y colectivo bostezan, y hacen que muchas de nuestras obras y servicios no tengan el prestigio que requieren.

¿Cómo es posible que estemos incursionando en la nanotecnología y seamos respetados mundialmente en el campo de la biotecnología, sin tener resuelto el problema de la calidad a la hora de servir un simple pan con croqueta?

Con tal dilema abordamos a la doctora Nancy Fernández Rodríguez, directora general de la Oficina Nacional de Normalización, intentando encontrar la incoherencia entre la existencia de una infraestructura para consolidar la calidad en muchos frentes, y la infuncionalidad de esta.

«Es cierto que eso no ocurre de la forma que quisiéramos y pudiéramos, pero creo que por justicia no debemos decir que no funciona», sostiene.

Nancy asegura que gracias al trabajo de los organismos del Estado y los objetivos estratégicos de la economía hay condiciones favorables para que la calidad avance.

Según la Directora de la Oficina Nacional de Normalización (ONN), el tema de la calidad se ha movido mucho en los últimos 50 años. En ese mismo tiempo Cuba tuvo un período muy difícil, de una crisis muy profunda en los años 90, mientras el mundo continuó, y fue justamente un tiempo de mucho cambio en materia de competencia y calidad demostrada.

«Cuba lamentablemente perdió el ejercicio de esos cambios en su momento, y tuvo que retomar ese trabajo también en circunstancias muy difíciles. Primero la calidad se inspeccionaba y la inspección de la calidad, que fue uno de los retos de los años 40 y 50 del siglo pasado, apuntaba



solo a eliminar de la cadena productiva lo que no estuviera acorde con el resultado de la inspección.

«Se retiraba de la cadena lo que no cumpliera las especificaciones, pero ya se había gastado dinero. No siempre se podía reprocesar la producción y se perdía mercado. Internacionalmente, en la misma medida en que se fue ordenando la gran producción en cadena, que fue cada vez más mayoritaria, y empezaron a aparecer otras organizaciones de la producción, hubo que ir estructurando su concepto en materia de calidad.

«Después se pasó en los años 60 al aseguramiento de la calidad. Eran grandes empresas productivas; por lo tanto se trató de que todo lo que participara en aquel proceso de producción se asegurara; pero así siguieron cambiando las formas de producción y aparecieron las nuevas tecnologías y muchas formas de trabajo, sobre todo en el comercio, que separaban cada vez más al productor del destinatario final».

Con la especialización de los servicios, las grandes trasnacionales distanciaron cada vez más al cliente del productor original. El mundo entonces comenzó a demandar formas más eficaces, porque era muy cambiante el mercado. Se transformaron las organizaciones de comercio y aparecieron los acuerdos de la Ronda de Uruguay y la Organización Mundial del Comercio (OMC), imponiéndoles al mundo un comercio cada vez más globalizado. Se empezó a vender en bloques, a cambiar la influencia de los aranceles y los requisitos técnicos comenzaron a volverse cada vez más importantes para poder pasar a las negociaciones.

«Todo eso tuvo un impacto muy grande en materia de calidad y se comenzó a trabajar muy duro desde finales de los años 80 en nuevas formas, que fueron los avances que se tomaron en cuenta para reconocer que la calidad debía ser gestionada», asegura la funcionaria.

Como la fórmula con mayor consenso que existe en el siglo XXI valora la gestión de la calidad, esta satisface a la mayoría de los actores involucrados en cualquier tema inherente a mejorar la vida, las producciones y los servicios.

Igual es de complicada dicha gestión. Involucra de manera importante al proveedor, al cual debe evaluarse. La teoría de muchas épocas, de comprar siempre en el mercado más barato o de oportunidad, no siempre garantiza la calidad. Hay una relación calidad-precio, calidad-cliente, calidad-mercado.

«El que produce tiene que buscarse un proveedor que no solo le dé las provisiones que se necesitan, sino que estas se entreguen a tiempo, de acuerdo con las necesidades cambiantes; y ese proveedor no puede ser solo de materias primas. Hay proveedores de servicios de ingeniería, de servicios informáticos, de conocimientos... La calidad reconoce que la gestión empieza con toda la cadena de proveedores».



También el capital humano es reconocido como el aspecto más importante, porque la calidad la hace el hombre y él la valida. Tener un hombre preparado con altos valores que pueda demostrar, como dice la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) 9001, que no solo tenga el conocimiento titulado, sino aptitudes demostradas, como refrenda la 9001-2008, es importante para obtener calidad.

«Se pueden tener tres operadores o tres ingenieros de turno y, por distintas razones, si ellos no están equilibradamente aptos para el trabajo los resultados no serán buenos. Por tanto hace falta que la capacitación sea objetiva, personalizada y que los temas de enfoque de procesos, como reconoce la norma, estén cumplidos. Es tan importante el cliente interno dentro de una empresa, como lo es el externo».

Como reglas para alcanzar esa damisela exquisita que se llama calidad, la experta indica que nadie debe desentenderse de cuál es su responsabilidad dentro del proceso.

Habrá que tener en cuenta el precio de lo que se rechaza por no gozar de calidad, y eso implica también cumplir con todas las normas, porque la calidad parte de requisitos. No se podrá validar lo que no tenga esos requisitos. Si hablamos de que la calidad parte de un consenso de exigencias y las mediciones de esa calidad, tendrán entonces que definirse las normas y reglamentos que intervienen en los procesos. Habrá que conocerlas y respetarlas.

«Entonces cuando hablamos de todo eso tenemos que darnos cuenta de que la calidad se gestiona, y para eso debe haber liderazgo, porque ninguna persona por sí sola puede hacer semejante desempeño. Por eso decimos que la calidad es tarea de toda la sociedad, de todos los colectivos laborales.

«Tiene que presidirla el empeño por el liderazgo de la máxima dirección de la entidad o del tema que se trate. Y por una elevada cultura. Es difícil que alguien reconozca la utilidad que puede tener una herramienta en la gestión si no la conoce. Es muy importante reconocer que en el tema de calidad se conjuga un problema de cultura y de educación sobre los nuevos conceptos que deben avalarla».

□ Si el concepto está claro, ¿por qué la calidad sigue ausente en tantos lugares?

□ Tenemos una infraestructura de normalización completa que permite trabajar con más de cien comités técnicos de normalización. En estos comités se agrupan prácticamente todas las producciones nacionales. Los integrantes de estos comités son los mejores expertos de Cuba. Hay más de 5 000 personas que calladamente trabajan en estos comités técnicos de manera voluntaria.



«Estos normalizadores son seleccionados por sus ministerios. Tienen la responsabilidad de preparar las normas cubanas, las cuales son solicitadas por las empresas, que son las que necesitan normalizar las producciones. En estos comités participan todas las partes interesadas; las normas se discuten en la ONN y se aprueban y elaboran las resoluciones correspondientes. Nuestros expertos son personas altamente capaces. El problema de la calidad que nos falta no está en ellos.

«Tenemos la dicha de tener casi todos los comités de normalización completos. Hay más de 4 200 normas cubanas. También contamos con una base importante de normas ramales y un grupo de normas de empresas para aquellos casos de productos que no son repetitivos. Hay una amplia infraestructura de comités técnicos y normalización, y eso también nos ha enfrentado en los últimos años con la necesidad de armonizarnos con las normas internacionales, porque nosotros vendemos y nos insertamos en un mercado internacional.

«En el camino de la normalización, Cuba ha ido trabajando con un paso seguro para ir creando una condicionante de mucho valor. Más del 70 por ciento de la base normativa cubana está armonizada con las normas internacionales de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), y las que rigen a COPAM, que es nuestro órgano regional de calidad.

«Todos nuestros fondos exportables están amparados por normas cubanas que están armonizadas. Muy pocos productos no se elaboran sobre una base reglamentaria o sobre bases normativas. No quiere decir que no se hagan, lo que sí no están amparados por la Oficina de Normalización».

La ejecutiva asume que es poco probable que una empresa trabaje con una norma; debe hacerlo con un expediente de normas, porque puede tener la norma propia del producto, pero requiere de otras como el etiquetado. Hay un paquete de normas, y si tiene esta empresa un sistema de gestión de calidad implantado, entonces trabajará con normas específicas para la gestión.

«Contamos con oficinas de normalización en todos los territorios para asesorar a los empresarios. La base normativa nacional viaja desde La Habana hasta Baracoa por vía informática. Cualquier empresario nuestro accede a esa información. Tenemos además convenios de colaboración con prácticamente todos los organismos de normas homólogos.

«Es justo decir que en la evaluación de la calidad, de una manera demostrada, no estamos en cero. Si hablamos de empresas que tengan en alguna medida certificado su sistema de gestión de calidad, contamos con 555 empresas cubanas de cerca de tres mil. Es muy difícil que una empresa, que por lo general tiene varios objetos, se certifique completamente, pero una vez que comienza por un taller, una línea, va ampliando su alcance para la gestión hasta que certifica sus producciones o lo que considera más importante».

Como uno de los logros de los últimos años relativos a gestión de calidad en el medio ambiente, por ejemplo, refiere que hace tres años solo tres empresas se ocupaban del asunto y hoy suman casi



treinta. En temas de seguridad y salud en el trabajo sucedía lo mismo y ahora se vislumbra una tendencia a ocuparse de esa rama.

«El año pasado asumimos un sistema normalizativo propio de Cuba que son las normas de capital humano. Un desarrollo genuino de la normalización cubana, de conjunto con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, son las NC 3000, las cuales muestran el interés por el hombre. En la cadena alimentaria produjimos las primeras normas certificadas sobre las buenas prácticas alimentarias en las Normas Cubanas (NC) 136 y la 142. Ya tenemos 13 empresas certificadas en inocuidad».

□¿Por qué los servicios siguen siendo los más quebrantados por la falta de calidad?

□La calidad en los servicios es más compleja no solo en Cuba, porque son muy diseñados a la medida. Estos en el mundo son mayoritariamente privados. Son negocios que raramente tienen una norma pública, aunque hay un grupo importante de la ISO y un Comité de Protección al Consumidor que redundan mucho en la protección a los clientes. Cuba tiene 29 normas de ISO adoptadas en el campo de los servicios y no se trabaja con ellas debidamente.

«En los servicios es donde más difícil resulta establecer una cultura. Cuando hablamos de servicios nos referimos a servicios de salud, bancarios, gastronómicos y de transporte, entre otros. Es donde resulta más difícil demostrar la calidad, y es donde la gente trata de medir el impacto con un tema que es una realidad, pero a su vez un peligro, y es la calidad aparente. La calidad tiene un componente muy importante que es la calidad intrínseca.

«Es muy importante que en la Comisión de los Servicios de la Asamblea Nacional del Poder Popular se discutiera sobre la calidad de los servicios y que todos los factores que tenemos que ver con eso nos encontráramos presentes. Esos debates han sido muy profundos. Evidencian una conciencia mayor, lo que indica que hemos llegado a un momento mejor. Por ejemplo, ya tenemos constituido un Comité Técnico de Turismo, antes inexistente.

«Eso es insuficiente. El avance es lento. Si miramos los servicios de salud, hace años que no teníamos a ningún hospital con sus sistema de gestión certificado; hoy tenemos con la ISO 9001 y la 14001 al Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria. El hospital Gustavo Aldereguía, de Cienfuegos, comenzó a gestionar la calidad por los servicios de urgencia y ha ido ampliando su alcance.

«Acabamos de firmar un convenio de cooperación entre el MINCIN y la ONN y contemplamos un conjunto de acuerdos que fueron discutidos en su consejo de dirección. Estamos hablando de una gran gestión de servicios que gravitan sobre ese Ministerio. Identificamos muchos procesos, que van desde la restauración hasta la venta de servicios públicos, como peluquería, expendio de alimentos y almacenamiento mayorista. Existen numerosos procesos que transitan por diferentes



normativas y expectativas de los mercados y los clientes; por lo tanto para el MINCIN eso será un tremendo reto.

«Lo primero que se hará es constituir el Comité Técnico Cubano de Normalización para los servicios, porque es muy complejo definir qué es un servicio de calidad. Hay que pautar requisitos. Una cosa son las normas de consumo y otras las normas técnicas. No se pueden confundir.

«Pienso que la constitución de ese comité permitirá un buen foro de debate. Se está trabajando para poder definir cuáles son las normas más apremiantes. La ONN va a preparar al cuerpo de inspectores del MINCIN que validará la gestión de la calidad».

□A propósito de inspectores, hay muchos y la mala calidad sigue fustigando como si estos no se emplearan a fondo.

□Hay diferentes tipos de inspección. La ONN, de acuerdo con el Decreto 182, tiene bajo su amparo la actividad regulatoria del cumplimiento de ese decreto y el 183, los cuales establecen los requisitos de las normas cubanas y la normalización de manera general, así como la supervisión metrológica. Este cuerpo de inspectores no es muy grande. Cuenta con cerca de 180 personas en todo el país y es meramente técnico.

«Aplicamos contravenciones por los decretos 267 y 271, pero realmente nuestras inspecciones en su mayoría están convenidas con los organismos, pues aportamos un elemento de tercera parte de ese organismo, de cara a dar nuestra opinión gubernamental, porque no representamos ni al productor ni al cliente.

«Estamos para explicar cómo deben cumplirse los requisitos, y por supuesto, si en las inspecciones hay inconformidades y discrepancias se dictamina una serie de disposiciones que luego revisamos. Si son muy graves las violaciones se imponen multas, y hasta por la envergadura de las violaciones se puede cerrar la entidad, sobre todo si atenta contra la seguridad de las personas que allí trabajan, el medio ambiente o a quienes van dirigidos los servicios o productos que tributan. Lo más importante de nuestro quehacer es enseñar a trabajar con calidad.

«El primero que tiene que exigir por la calidad de una entidad es el director de una empresa, y a este le debe exigir el jefe superior. La calidad debe estar en la política del organismo y en la exigencia de sus controles internos. Ese será el éxito final que debe acompañarse de mucha capacitación, levantar la cultura y convencernos de que en el mundo de hoy no se puede producir sin demostrar que se es eficaz.

«El tema de los servicios apunta a que estamos justo en el momento de dar un salto cualitativo,



porque son los actores de esos servicios los que sienten la necesidad de ser confiables. Todos los esquemas de ISO son muy importantes, pero no es lo mismo la calidad de una gran empresa exportadora que la dedicada a un pequeño producto local.

«Eso no significa que este último no tenga que demostrar calidad. Por eso creo que de alguna manera somos responsables de crear espacios para que esos pequeños empresarios y suministradores de servicios sientan que pueden vencer el reto de la calidad, poniendo a su alcance la herramienta en un nivel apropiado.

«Eso significa identificar un grupo de esquemas y marcas nacionales. Ya está aprobada la primera marca nacional nuestra: es la Metalmecánica y se destina a todos los productos de la Industria Mecánica que gocen de calidad demostrada.

«De conjunto con Comercio Exterior estamos trabajando para el dictamen de calidad equivalente para los productos que sustituirán importaciones. El dictamen es fuerte; se ha capacitado a todos los organismos. Quienes no alcancen ese dictamen tendrán que trabajar para lograrlo.

«Hay veces que le preguntamos al productor qué producto está sustituyendo y lo ignora, porque el contrato queda en otro lugar, porque no siempre está cerca de eso que se importaba... Ahora tendrá que conocerlo. La ONN está casi segura de que Cuba dispondrá de otra marca nacional que será de calidad exportable. Será en un plazo no mayor de dos años y será una garantía».

□¿Cómo consolidar la responsabilidad para que elijamos proveedores de mayor calidad? Muchas veces se compran baratijas, materias primas deficientes...

□Con eso se puede hacer mucho y nuestras autoridades de Comercio Exterior están convencidas de que es parte importante en el proceso de la calidad. Se ha fortalecido la dirección de calidad de ese Ministerio mediante cursos sobre normalización.

«Seguimos cerrando filas entre los proveedores, y creo que en la medida en que nuestras empresas vayan implantando los sistemas de gestión eso irá convergiendo, porque las normas lo exigen. Como es parte de las bases de requisitos, el mismo empresario se preocupará más porque eso se resuelva. Hoy algunos empresarios no ven el asunto tan cerca. No lo ven siquiera en algunos casos en que una mala materia prima frena su trabajo.

«Debemos ser objetivos. No tenemos las mismas condiciones que otros para hacer una selección de proveedores, porque tenemos un bloqueo férreo, que a veces no nos permite acceder a lo que necesitamos a ningún precio. Hay que decir que esos son problemas que afectan la buena gestión.



«Este tema es hoy complejo, pero puede mejorarse. Incluso creo que tenemos que buscar entre todos la mejor gestión por la calidad. Ese es el reto. Hay que acercar al productor a la cadena y cerrar los ciclos. La gestión es lo importante; no es una cadena de personas aisladas. Es una urgencia. Todos tenemos que luchar para que los bienes duren y los recursos se usen bien y la población tenga mejor calidad de vida».

Fuente:

<http://www.juventudrebelde.cu/cuba/2010-02-20/en-busca-de-la-calidad-en-la-economia-cubana/>