

# **Guía para la implementación de la calidad en la gestión pública**

## **INTRODUCCIÓN**

Los sistemas de gestión de la calidad se inician en la industria de EEUU a comienzos del siglo XX, consiguen un gran desarrollo en la industria japonesa en los años cincuenta y produjeron una gran transformación en las empresas que lideraban los mercados mundiales. Si, hasta ahora, prevalecían las cuestiones internas y los principios por los que se regía la organización tenían valor por sí mismos, en ese momento, el único valor de referencia pasó a ser el cliente, que estaba fuera de la organización. Esto hizo que las empresas empezasen a ver la organización desde la óptica del cliente, y que tuvieran que adaptar sus estructuras y el punto de vista de todos sus miembros. La aplicación de los sistemas de gestión de la calidad pasó primero del sector industrial a las empresas del sector servicios, y posteriormente a las distintas Administraciones públicas.

Se puede definir la Calidad para la Administración Pública como la capacidad de una entidad pública para prestar servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos, al menor costo posible. Así esta calidad implica la práctica del buen gobierno, mediante una formulación de políticas públicas convenientes a toda la sociedad, dentro de parámetros equilibrados de racionalidad política, técnica y económica. Esta gestión contribuirá a facilitar el desarrollo económico y crear condiciones adecuadas y sostenibles para la competitividad y productividad nacional. La calidad en la gestión pública tiene sentido si su fin último es alcanzar una sociedad del bienestar, con justicia y equidad, garantizando el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, la cohesión social y la garantía del cumplimiento efectivo e integral de los derechos humanos. En especial, asegurando a todas las personas, el acceso oportuno y universal al disfrute de información, prestaciones y servicios públicos de calidad.

Este trabajo hace referencia a un resumen de la guía utilizada para la implementación de calidad en la gestión pública brindada por el MEF.

## **CONTENIDO**

### **GUIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

### **DE LA CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA**

## **I. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA GESTIÓN PÚBLICA AL SERVICIO DE LA CIUDADANÍA**

La Gestión Pública es la acción y efecto de administrar los entes públicos. En tal sentido, una gestión pública al servicio de los ciudadanos requiere de un esfuerzo deliberado y sostenido por parte de las instituciones del Estado, para fortalecer su capacidad de respuesta a las necesidades y expectativas de la población en el marco de las competencias que le están

asignadas por ley.

Esta guía se implementa de las siguientes formas:

1.

### **Elaboración del Portafolio de Servicios**

Es una herramienta de gestión que describe en detalle todos los servicios que brinda la Institución para el cumplimiento de sus objetivos, identificando los usuarios por cada tipo de servicio. En cada institución deben elaborarse los Portafolios de Servicios de las unidades administrativas sustantivas. Las unidades sustantivas son las que materializan directamente los objetivos de la Institución, por lo que la sumatoria de sus servicios constituye el universo de servicios que brinda la Institución.

2.

### **Identificación de los Atributos de Calidad de los Servicios**

Cada servicio que brinda la institución debe tener definidos sus atributos de calidad y estos deben ser revisados periódicamente en función de una mejora continua. En este contexto, atributo de calidad es cada una de las cualidades o propiedades de un servicio, que le permiten satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Los atributos de calidad orientan los ajustes que requieran los procesos de producción de los servicios en función de la mejora de la calidad en su prestación y determinan las áreas en las cuales se deben fortalecer las competencias de los funcionarios responsables.

Los atributos de calidad deben establecerse en cada caso, tomando en consideración cada uno de los componentes de la calidad, como son:

- La Confiabilidad.
- La Oportunidad.
- La Accesibilidad.
- La Transparencia.
- El Trato Amable.
- El Ambiente Adecuado

1.

### **Atributos de Calidad**

Estos atributos de calidad permiten adecuar los servicios que produce la institución a lo que

realmente requieren los ciudadanos. Cada ente público debe también establecer e implementar mecanismos de medición objetiva de la satisfacción de los usuarios e identificar periódicamente nuevas áreas de mejora.

2.

### **Fomento de la transparencia en la actividad gubernamental**

El principio de transparencia establece que la administración pública “tiene que ser transparente en su gestión, abierta al escrutinio público, tolerante a la crítica y permeable a las propuestas de mejora y de cambio provenientes de la ciudadanía”. Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública

Ley N°6 de 22 de enero de 2002, dicta las normas de transparencia en la gestión pública, estableciendo la acción de Habeas Data y otras disposiciones.

3.

### **Establecimiento de una gestión participativa en la mejora de la calidad**

Una gestión participativa en la mejora de la calidad es la mejor demostración de la disposición del ente público para escuchar a los ciudadanos y tomar en consideración sus planteamientos, invitándolos a participar en la identificación e implementación de soluciones a los problemas de interés público, con el apoyo de las tecnologías de la información y la comunicación.

Se entiende por participación ciudadana en la gestión pública, el proceso de construcción social de las políticas públicas que, conforme al interés general de la sociedad democrática, canaliza, da respuesta o amplía los derechos económicos, sociales, culturales, políticos y civiles de las personas, y los derechos de las organizaciones o grupos en que se integran, así como los de las comunidades y pueblos indígenas.

En Panamá, la Ley de Transparencia consagra el principio de acceso público, como el derecho que tiene toda persona para solicitar y recibir información veraz y oportuna, en poder de las autoridades gubernamentales y de cualquier institución que haya recibido o reciba fondos, capital o bienes del Estado, en especial tratándose de su información personal.

La Ley de Transparencia consagra también el Principio de Publicidad de acuerdo al cual, toda la información que emana de la administración pública es de carácter público, por lo cual el Estado deberá garantizar una organización interna que sistematice la información, para brindar acceso a los ciudadanos y también para su divulgación a través de los distintos medios de comunicación social y/o Internet.

El establecimiento de las acciones que faciliten la participación de las personas y organizaciones en el ámbito de las competencias de cada ente público:

- Aplicación permanente de las disposiciones establecidas en la Ley de Transparencia en cuanto a la participación ciudadana en las decisiones administrativas y sus modalidades.
- Otorgamiento de un carácter consultivo a las organizaciones de la sociedad civil debidamente constituidas, que tengan relación con la naturaleza de los servicios que le corresponden a cada institución.
- Establecimiento, de manera concertada, de vías de participación organizada de los ciudadanos que constituyen el público usuario, en la mejora de dichos servicios.

4.

#### **Implementación de los Acuerdos Internacionales que consagran la no discriminación en materia de participación ciudadana.**

- Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Nueva York, 13 de diciembre de 2006.
- Convenio OIT N° 169 sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes. 1989.
- Plan de Acción contra el Racismo, la Discriminación Racial, la Xenofobia y Otras Formas Conexas de Intolerancia, aprobado por la Conferencia Regional de las Américas y la Cumbre Mundial de Sudáfrica. Durban, septiembre de 2001.

5.

#### **Institucionalización del Programa de Cartas Compromiso con el Ciudadano**

La Carta Compromiso es un documento en el que el ente público que corresponda señala a los ciudadanos:

- Su misión y objetivos
- Los derechos y obligaciones de los usuarios o beneficiarios con relación a los servicios que brinda la Institución
- La forma de acceder a ellos
- La calidad con la que se debe suministrar cada servicio
- Los compromisos de mejora a implementar en el futuro, especificando plazos de ejecución
- Los estándares de calidad para el sistema de información y comunicación
- Los mecanismos de participación ciudadana.

## **II. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA GESTIÓN PÚBLICA PARA RESULTADOS.**

La gestión para resultados de desarrollo es una estrategia de gestión centrada en el desempeño del desarrollo, en las mejoras sostenibles y en los resultados del país. Proporciona un marco coherente para la eficacia del desarrollo, en la cual la información del desempeño se usa para mejorar la toma de decisiones e incluye herramientas prácticas para la planificación estratégica, la programación y ejecución presupuestaria, la gestión de riesgos, el monitoreo y la evaluación de los resultados. Tiene por objeto lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos del gobierno y los planes de cada uno de los entes públicos.

La gestión pública tiene que orientarse para resultados, por lo que debe sujetarse a diversos controles sobre sus acciones, suponiendo entre otras modalidades la responsabilización del ejercicio de la autoridad pública por medio del control social y rendición periódica de cuentas.

Esta guía se implementa de la siguiente forma:

1.

### **Implantación de la gestión para resultados de Desarrollo**

1.

#### **Fortalecimiento de la planificación del desarrollo**

Este paso implica orientación estratégica, aplicación operativa y participación social. La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer. Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos.

Panamá cuenta con un plan estratégico de gobierno, pero no existe un sistema de planificación nacional que vincule la planificación a nivel macro con la planificación a nivel de cada institución. Todas las instituciones deberían estar integradas sistémicamente, teniendo como ente rector al Ministerio de Economía y Finanzas.

La planificación operativa establece los programas y actividades a realizar por una Institución, en el corto plazo, para la consecución de sus objetivos. Expresa una serie de acciones concretas y tangibles que pueden cuantificarse y presupuestarse. Además programa el como lograr la llegada al destino deseado y con qué recursos. Es necesario engranar la planificación operativa con la planificación estratégica, en función del logro de los objetivos de desarrollo económico y social de Panamá.

2.

#### **Adopción del Presupuesto por Resultados**

Es una herramienta de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles en beneficio de la población, Exige la definición de los resultados a alcanzar, el compromiso para alcanzar dichos resultados, la determinación de responsables, los procedimientos de generación de información de los resultados, productos y de las herramientas de gestión institucional, así como la rendición de cuentas. Integra la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto, en función de los productos, resultados y uso eficaz y eficiente de los recursos del Estado.

3.

### **Gestión Financiera Pública**

El enfoque de sistema integrado de la gestión financiera (Integrated Financial Management System - IFMS) es el de mejorar la calidad y la disponibilidad de la información necesaria en las diferentes instancias de la gestión de las finanzas públicas y en realizar la gestión de los recursos públicos de tal forma que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos de la política fiscal, en particular, y de la política económica, en general.

Los sistemas que integran la administración financiera del gobierno, son Presupuesto, Administración Tributaria, Crédito Público, Tesorería y Contabilidad.

4.

### **Monitoreo y Evaluación de Resultados de Políticas Públicas**

El Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública en América Latina y El Caribe (SIPAL) Es una iniciativa del Área de Gobierno y Asuntos Públicos de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO-Chile, auspiciada por el Banco Interamericano de Desarrollo).

Dado del impacto de las Políticas Públicas en la vida de los ciudadanos su seguimiento y evaluación es fundamental, para posibilitar sus ajustes en forma oportuna en beneficio de la población.

- Institucionalización de un Sistema de Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas, que trascienda la esfera gubernamental.
- Creación de la Red Panameña de Monitoreo y Evaluación de Política Pública con el propósito de contribuir a fortalecer la cultura de Gestión por Resultados y generar espacios de cooperación entre entes públicos, municipios, universidades y otras instituciones que se estime procedente.

5.

### **Establecimiento de Mecanismos efectivos de coordinación interinstitucional e Intrainstitucional**

- **Establecimiento de Redes de Enlaces Institucionales:** Es fundamental la creación y o fortalecimiento de las redes de enlaces a nivel interinstitucional de modo de asegurar una oportuna coordinación y el mayor aprovechamiento de información útil para los distintos entes públicos.
- **Fortalecimiento de las Relaciones de Colaboración orientadas a la Mejora de la Calidad de los Servicios:** Establecer los vínculos de coordinación con las Instituciones Públicas que corresponda para la concertación de acciones de mejora de la calidad de los servicios y Establecer los vínculos de coordinación con las Entidades Privadas que corresponda para la concertación de acciones de mejora de la calidad de los servicios.
- **Elaboración de Guías de Gestión del Entorno:** La Guía de Gestión del Entorno es una Herramienta de Gestión que facilita la administración de las vinculaciones con el entorno identificando con precisión los flujos de información desde y hacia las instancias que conforman tanto el medio interno como el externo.

2.

### **Alineamiento Organizacional en función de una gestión para resultados de desarrollo**

Para brindar un mejor servicio a los ciudadanos y entregarles una atención de calidad, es necesario adecuar el funcionamiento de las instituciones del Estado en términos de alinear, por una parte, sus componentes de gestión con la "Estrategia", o sea, con sus objetivos, prioridades, estrategias y políticas y por la otra parte, alinear los componentes de gestión entre sí.

1.

#### **Alineamiento entre la Alta Dirección de la Administración Pública y el personal de cada Institución.**

Significa que todos los funcionarios conocen y comprenden perfectamente la Estrategia, saben como se relaciona el trabajo que realizan día a día con los resultados que la Institución espera obtener y se identifican con el norte fijado por la Alta Dirección de la Organización.

2.

#### **Alineamiento entre los diversos subsistemas de la Administración Pública.**

Esto al definirse se puede relacionar con las unidades administrativas de la estructura de apoyo (unidades asesoras, coordinadoras, de apoyo administrativo y de servicio) programan su trabajo y ejecutan sus actividades en función de dar el más efectivo soporte a las operaciones que están a cargo de las unidades administrativas sustantivas.

Los sistemas de planificación, presupuesto, recursos humanos, compras, suministros, contabilidad, mantenimiento, control e información gerencial, están alineados entre sí. Los componentes de la gestión institucional como son los objetivos, los productos, los procesos, los insumos, la estructura, las funciones, las normas, las vinculaciones con el entorno, los mecanismos de retroinformación y los resultados, están compatibilizados entre sí e interrelacionados armónicamente. Cada institución actúa como un todo integrado y no hay lugar para que las diferentes unidades administrativas funcionen como islas separadas entre sí.

3.

### **Alineamiento entre las actividades de las Instituciones del Sector Público y las necesidades de los ciudadanos.**

Significa que la gestión de los entes públicos está “referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de servicios y programas públicos, o como legítimo participante en el proceso formulación, ejecución y control de las políticas públicas bajo el principio de corresponsabilidad social”.

## **III. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL**

1.

### **Fomento del Desarrollo Sostenible**

Desarrollo sostenible es aquél desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones para atender sus propias necesidades.

Asegurar la integración del desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del ambiente como pilares interdependientes y sinérgicos del desarrollo sostenible. El derecho al desarrollo debe ejercerse en forma tal que responda equitativamente a las necesidades de desarrollo sostenible de las generaciones presentes y futuras.

Sostenibilidad Social. Implica:

- Mantenimiento de la cohesión social y de su habilidad para trabajar en la persecución de objetivos comunes
- Políticas dirigidas a la erradicación de la pobreza extrema.
- Políticas de mejora de la educación, la salud, el saneamiento, la vivienda y la alimentación.
- Fomento de la generación de empleos y de mejora en el ingreso, sobre todo para los sectores de menos recursos.
- Consagración de la igualdad de género.



- Campañas para la toma de conciencia en materia de desarrollo sostenible por parte de los beneficiarios.
- Implementación de mecanismos de consulta y participación ciudadana,
- Preservación de los derechos humanos.
- Promoción de la concertación, la resolución de conflictos y la paz.

Sostenibilidad Ambiental: Implica:

- Fomento de un ambiente no contaminado y amigable para la vida de las personas.
- Mantenimiento de acciones de mejora de la gestión de la calidad ambiental y uso sostenible de los recursos naturales.
- Contribución en la modificación de las pautas de consumo y producción insostenibles.
- Contribución al desarrollo, transferencia y difusión de tecnologías ecológicamente racionales.

Sostenibilidad Económica. Implica:

- Manejo de los recursos financieros con sistemas de auditoria y participación de los beneficiarios en su control y supervisión.
- Fomento de cadenas productivas y economías de escala teniendo en cuenta aspectos sociales y ambientales.

2.

## **Fortalecimiento de la Gestión Ambiental**

La Gestión Ambiental involucra la incorporación de la variable ambiental en la toma de decisiones tanto en el ámbito público como privado.

1.

### **Difusión de las disposiciones legales de protección al ambiente.**

La Constitución Nacional de Panamá Consagra la protección del ambiente en su Capítulo VII, del Título III de los Derechos y Deberes del Estado. En su **artículo 118** confirma que es deber fundamental del Estado garantizar que la población viva en un ambiente sano y libre de contaminación, en donde el aire, el agua y los alimentos satisfagan los requerimientos del desarrollo adecuado de la vida humana.

**Artículo 119:** El Estado y todos los habitantes del territorio nacional tienen el deber de propiciar un desarrollo social y económico que prevenga la contaminación del ambiente, mantenga el equilibrio ecológico y evite la destrucción de los ecosistemas.

**Artículo 120:** El Estado reglamentará, fiscalizará y aplicará oportunamente las medidas

necesarias para garantizar que la utilización y el aprovechamiento de la fauna terrestre, fluvial y marina, así como de los bosques, tierras y aguas, se lleven a cabo racionalmente, de manera que se evite su depredación y se asegure su preservación, renovación y permanencia.

**Artículo 121:** La Ley reglamentará el aprovechamiento de los recursos naturales no renovables, a fin de evitar que del mismo se deriven perjuicios sociales, económicos y ambientales.

Ley General de Ambiente de la República de Panamá (Ley 41 de 1° de julio de 1998),

Señala en su artículo 1, que la administración del ambiente es una obligación del Estado y establece los principios y normas básicas para la protección, conservación y recuperación del ambiente, promoviendo el uso sostenible de los recursos naturales. Además, ordena la gestión ambiental y la integra a los objetivos sociales y económicos, a efectos de lograr el desarrollo humano sostenible en el país.

3.

### **Educación para el Desarrollo Sostenible**

La Educación para el Desarrollo Sostenible: Proceso de aprendizaje (o concepción pedagógica) basado en los ideales y principios en que se apoya la sostenibilidad y relacionada con todos los tipos y niveles de educación. Ella propicia cinco tipos fundamentales de aprendizaje para suministrar educación de calidad y promover el desarrollo humano sostenible: aprender a conocer, aprender a ser, aprender a vivir juntos, aprender a hacer y aprender a transformarse a si mismo y a la sociedad.

Difusión de los principios de la Educación para el Desarrollo Sostenible.

- Respeto y cuidado de la comunidad de vida.
- Integridad ecológica
- Justicia Social y Económica
- Democracia, no violencia y paz.

El impulso a la educación para el desarrollo sostenible como base fundamental para promover el Desarrollo Sostenible.

## **IV. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD, LIDERAZGO Y CONSTANCIA DE OBJETIVOS**

El éxito del proceso de mejoramiento de la calidad, depende en gran parte, del involucramiento y seguimiento directo del proceso por parte de la Alta Dirección. Así como de acciones como:

1.

## Fortalecimiento del Rol Directivo en la Entidades del Sector Público

La gestión pública de calidad exige una alta cualificación de los directivos, que deberán destacar por sus elevadas competencias para la conducción de los órganos y entes públicos, su especial vocación por el servicio público y una concepción ética del ejercicio de sus funciones. Asimismo, deberán rendir cuentas y someterse a control por los resultados obtenidos, e impulsar activamente el cambio, definiendo visión, misión, objetivos y metas, de conformidad con la ley.

1.

### Creación del Sistema de Alta Dirección Pública

Su objetivo es el de contar con una gerencia pública calificada y profesional que asegure resultados en la implementación de las políticas públicas y en la ejecución de los programas establecidos para el logro de los objetivos de desarrollo.

2.

### Utilización de las Tecnologías de Gestión en Apoyo al Rol Gerencial

Las Tecnologías de Gestión son el conjunto de conocimientos aplicados a la mejora de la gestión de la empresa. Se materializan a través de Herramientas de Gestión que permiten viabilizar la aplicación del “know how” o “saber hacer”, en términos de conocimientos específicos en materia de gestión empresarial.

Existen herramientas muy prácticas las cuales son:

- **El cuadro de Mando Integral (CMI)** es una herramienta de control gerencial que permite establecer y monitorear los objetivos de la Institución. Mide las actividades de una organización en términos de su visión u estrategia.
- **Las políticas de gestión** que contienen los lineamientos que establece la institución, con base en la normativa legal vigente, para asegurar la administración enfocada al logro de los objetivos trazados y orientada a la obtención de resultados acordes con las necesidades y expectativas de la población.
- **La Guía de Gestión Gerencial** es una herramienta que orienta de manera sumamente práctica en el manejo de los componentes de gestión de las unidades de dirección, ya sea en la conducción de áreas específicas de la Institución o de toda la Organización. Integra todos los componentes de gestión de una Dirección, a saber: Objetivos, Estructura, Funciones, Normas, Entorno, Insumos, Procesos, Productos, Retroinformación y Resultados.

- **La Estructura de Decisiones:** es una herramienta de gestión que establece todas las decisiones que puede tomar un funcionario, en un cargo de Jefatura, sin consultar a su superior inmediato. Agiliza significativamente la gestión institucional a través de la descentralización en la toma de decisiones.
- **La Agenda de Decisiones:** facilita la identificación de problemas de gestión, sus causas, sus consecuencias y sus soluciones posibles.
- **Guía de Retroinformación:** Es una Herramienta de Gestión que establece la relación entre la información que se requiere para evaluar periódicamente la actuación y los mecanismos establecidos para captar la información.

3.

### **Institución de los Premios de Calidad**

1.

#### **Establecimiento del Premio a la Calidad de los Servicios Públicos.**

Consiste en instituir el premio a la calidad de los Servicios Públicos, con el fin de premiar, en régimen de concurso, a las instituciones del sector público que se hayan distinguido en la realización de actividades de mejora de la calidad de sus servicios.

2.

#### **Establecimiento del Premio a la Calidad de los Servidores Públicos.**

Tiene por objeto Instituir un premio que permita a las instituciones del Sector Público, evaluar y postular candidatos que se hayan destacado en trabajos que impliquen un aporte importante a la mejora de la calidad de la gestión Institucional.

## **V. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS**

La gestión por procesos está dirigida a la ejecución de procesos capaces de producir los servicios con los atributos de calidad que se requieren en función de las necesidades y expectativas de los ciudadanos

1.

#### **Utilización de herramientas de Gestión que faciliten la implementación de la Gestión por Procesos**

1.

### **Elaboración de Guías de Procesos**

La Guía de Procesos es una Herramienta de Gestión que establece la relación exacta entre los insumos, los procesos y los productos en la producción de los servicios de la Institución.

Facilita:

- La visualización de la relación de cada proceso con los diferentes insumos que requiere procesar para generar su producto.
- La identificación de los productos que se generan por cada proceso.
- El establecimiento de una sólida base para la documentación de los procedimientos correspondientes a cada proceso.
- La inducción del personal en los procesos de producción de servicios de la institución.

2.

### **Elaboración de Mapas de Procesos**

El Mapa de Procesos es una representación gráfica de la interrelación de los procesos dentro de una organización. Como requisito previo a su elaboración, deben identificarse primero los productos de la Institución (o sea, sus servicios), los clientes, los requisitos de los clientes (requerimientos de los ciudadanos en términos de necesidades y expectativas) y los diferentes tipos de procesos que se requieren para producir los servicios. Todo ello, de manera coherente con la misión de la Institución.

3.

### **Rediseño de Procesos**

Implica volver a describir el procedimiento conforme al cual se ejecuta el proceso. El procedimiento es la forma como se ejecuta el proceso. El rediseño implica racionalizar previamente el proceso a fin de organizar las tareas y actividades en que se divide la producción de cada servicio, de manera tal que se eliminen los desperdicios, se reduzcan los costos, se simplifiquen los procedimientos, se maximice la productividad y se mejore sustancialmente la calidad de los servicios.

La eliminación de los desperdicios es clave para la mejora de la calidad de los procesos. Comprende, principalmente, los desperdicios por espera, por reproceso, por defectos, por fallas en el procesamiento y por transporte.

La simplificación de un trámite significa, hacer más sencillo, más fácil, menos complicado el proceso de producción de un servicio. Implica reducir los pasos que conlleva la realización de

actividades y tareas de un proceso, eliminando todo lo inútil, para brindarle el servicio al ciudadano de la forma mas confiable y oportuna.

4.

#### **Documentación de los Procesos**

Es la herramienta que permite instruir e informar de manera detallada sobre la forma como se debe ejecutar un proceso, señalando los responsables de las actividades y tareas que componen el proceso. Eso deben evitar las improvisaciones y asegurar que el proceso de producción, ya sea de un bien o de un servicio, se ejecute siempre de la misma forma para asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos. La documentación del procedimiento permite revisar periódicamente la secuencia del proceso para incorporar nuevas mejoras conforme a los cambios que se sucedan en el entorno y a los requerimientos de los usuarios.

Tradicionalmente la forma de ejecutar los procesos, ha sido documentada en los Manuales de Procedimientos. En tal sentido y de manera consecuente con el Proyecto “Oficina sin Papel” de la Autoridad para la Innovación Gubernamental estos Manuales pueden ser virtuales y estar a disposición de todos los funcionarios en la Intranet de cada Institución.

5.

#### **Establecimiento de Responsabilidades Suplentes**

Es una herramienta que afianza el trabajo en equipo y asegura la no interrupción en los procesos de prestación de los servicios de la Institución. Evita las “paradas de trámite” por ausencia temporal del responsable directo de una parte del proceso en los casos de licencia, permiso, vacaciones, duelo, tiempo compensatorio o asistencia a eventos de capacitación. Permite asegurar la aplicación del Principio de Continuidad en la Prestación de los Servicios.

2.

#### **Aprovechamiento de las Tecnologías de Gestión para facilitar la Gestión por Procesos.**

La Autoridad para la Innovación Gubernamental está desarrollando varios proyectos que contribuyen, a través de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación, a agilizar los procesos de la Administración Pública en beneficio del ciudadano.

1.

#### **Proyecto de Modernización de Gobiernos Locales**

Permitirá realizar cambios en la gestión municipal incorporando estrategias de gobierno electrónico que enmarca el desarrollo hacia el uso de una nueva cultura tecnológica. Esta nueva tecnología en los municipios, se convertirá en una verdadera transformación que incluirá un portal de portales; un ERP municipal; un sistema de atención ciudadana; colocación de información sobre los atractivos turísticos y religiosos; un sistema de inventario de ciudadanos; propiedades y lotes; ubicación geo-posicional de las fincas; escuelas; edificaciones públicas; infoplazas; desarrollo de mapas de la localidad; enlaces a hoteles; centros artesanales, entre otras cosas. <http://www.innovacion.gob.pa/modernizacion-gobierno-locales>

2.

### **Panamá sin Papel (PSP)**

Panamá sin Papel es considerado uno de los proyectos insignia de la AIG y sin duda, uno de los de mayor trascendencia del Gobierno Nacional. Este proyecto busca renovar la forma en que el ciudadano tramita con el Estado, para que todos los procedimientos se hagan de manera ágil y transparente. Esta iniciativa busca optimizar el desempeño de las funciones gubernamentales para mejorar la prestación del servicio al ciudadano, permitiendo una mayor transparencia y calidad de servicios a todos los panameños, eximiéndolos de presentar documentación sobre información que resida en bases de datos digitales del Estado, trayendo consigo más comodidad y una importante reducción en gastos administrativos.

<http://www.innovacion.gob.pa/PMASinPapel>

3.

### **Panamá Tramita**

El objetivo de este portal es el de buscar la integración de la gran variedad de trámites que las diferentes entidades de gobierno le ofrecen a los ciudadanos, además de descongestionar las entidades a nivel de trámites presenciales, de consultas y facilitar la información a los ciudadanos. La Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental le da seguimiento continuo a éste proyecto y gestiona la ayuda necesaria para que cada institución de gobierno lleve todo sus trámites a la fase de trámites en línea, <http://www.panamatramita.gob.pa/acerca>

4.

### **Instituto de Tecnología e Innovación (ITI)**

El Instituto de Tecnología e Innovación (ITI) es una iniciativa de la AIG para fomentar el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en los procesos de Innovación Gubernamental.

Está orientado a la difusión del conocimiento en las tecnologías de la información y la comunicación, la concientización de los funcionarios sobre la importancia de la tecnología

aplicada para brindar un mejor servicio al ciudadano, impulsar la colaboración con instituciones de tecnología TIC's tanto públicas como privadas, para conseguir transferencia de conocimientos y experiencias y aplicar soluciones innovadoras como mecanismo para lograr el cambio y modernización del Estado. Los cursos están dirigidos a los funcionarios que laboran en las unidades de informática y de tecnología de las dependencias gubernamentales.

<http://www.innovacion.gob.pa/iti>

5.

### **Sistema Penal Acusatorio (SPA)**

El SPA es un sistema procesal penal de corte garantista dirigido a resolver hechos criminales, dentro del cual prima la igualdad entre las partes, así como la interacción de la partes en el proceso a través de audiencias. <http://www.innovacion.gob.pa/spa>

Las instituciones participantes son:

- Órgano Judicial.
- Ministerio Público.
- Defensa Pública.
- Dirección de Investigación Judicial.
- Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses.
- Dirección General del Sistema Penitenciario.
- Policía Nacional.
- Autoridad Nacional de Aduanas.
- Colegio Nacional de Abogados (Sociedad Civil).
- Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental.

6.

### **CSIRT PANAMA (Computer Security Incident Response Team)**

Es el equipo nacional de respuesta a incidentes de seguridad de la información de Panamá. Entre sus objetivos están la prevención, tratamiento, identificación y resolución de ataques a incidentes de seguridad sobre los sistemas informáticos que conforman la infraestructura crítica del país y el acceso a la información de parte de los ciudadanos de Panamá.

Este proyecto se propone fortalecer la difusión, el conocimiento y atención de sucesos de Seguridad Informática del Estado. Con la coordinación y colaboración de los estamentos para la resolución de incidentes de seguridad de la información y comunicación.

<http://www.innovacion.gob.pa/csirt>

7.



## **Nube Computacional "Cloud Computing"**

Es una nueva forma de dar solución a la conectividad y disponibilidad de los servicios gubernamentales, en donde los recursos y servicios informáticos son ofrecidos y consumidos como servicios a través de la Internet o intranet sin que los usuarios tengan que tener ningún conocimiento de la infraestructura que hay detrás. La misma es conveniente para los usuarios y es rentable para las instituciones ya que el poder trabajar con este nuevo tipo de tecnología, permite ahorrarse tanto licencias como la administración de servicios y de los equipos necesarios para estos. <http://www.innovacion.gob.pa/nube>

8.

### **SOLCA Panamá-Software Libre / Código Abierto / gratis**

SOLCA Panamá es un proyecto socio-tecnológico que nace como una iniciativa de la AIG para lograr la Inclusión Digital al Conocimiento en las áreas de la Educación, Salud y Gobiernos Locales, ampliándose, en estos últimos años, hacia los sectores más vulnerables y sensitivos del país. <http://www.innovacion.gob.pa/solca>

9.

### **Red Nacional Multiservicios**

La AIG desarrolló la Red Multi-Servicios de Telecomunicaciones del Estado, que provee los servicios de voz, datos, Internet y video a las instituciones del Sector Público, mediante una red redundante contratada a operadores locales, lo que ha permitido mejorar las comunicaciones estatales, reduciendo los costos y permitiendo la interoperabilidad de los trámites entre instituciones. La RMS se diseñó en base a un esquema de redundancia que permite a las instituciones contar con una estructura confiable y garantizar la continuidad de sus servicios en caso de fallas.

La RMS cuenta con un softswitch gubernamental, que brinda a las instituciones todas las ventajas de la telefonía IP sobre una plataforma robusta que ofrece funcionalidades de conferencia, mensajería y centro de llamadas.

El portal web del softswitch del Estado panameño, permite a cada institución administrar de manera dinámica todos sus servicios, mover sus líneas de acuerdo a sus necesidades, y llevar un registro detallado para optimizar la utilización de los recursos.

<http://www.innovacion.gob.pa/rnm>

## **VI. GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LOS FUNCIONARIO PÚBLICOS**

La calidad la construyen las personas y el éxito de una Administración Pública depende del conocimiento, habilidades, creatividad innovadora, motivación y compromiso de sus autoridades, directivos y demás funcionarios públicos. Valorar a los funcionarios públicos, significa que la alta dirección se comprometa con su satisfacción, desarrollo y bienestar, estableciendo además prácticas laborales de alto rendimiento y flexibilidad para obtener resultados en un clima laboral adecuado.

1.

### **Establecimiento de un programa básico de fortalecimiento y desarrollo de capacidades de los servidores públicos en cada Institución.**

La mejora de la calidad de los servicios y el fortalecimiento de la democracia, solo es posible y sostenible si se establecen programas permanentes de capacitación de los funcionarios en función de una gestión de calidad que tenga al ciudadano como el eje de la acción del Estado.

1.

### **Alineación de los programas de capacitación con la estrategia de la Institución**

La alineación de los programas de capacitación está comprendida por la formulación de programas relacionados directamente con:

- El logro de los Objetivos de la Institución en el Marco del Plan Estratégico de Gobierno.
- La consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio,
- La Gestión de Calidad de los Servicios de la Institución.
- Destrezas específicas relacionadas con los procesos de producción de los servicios.

Priorizar la modalidad de capacitación con producto, por sobre la capacitación informativa de forma tradicional. La capacitación con producto posibilita la transferencia de tecnología y la generación de productos concretos en taller, lo que hace que cada acción de capacitación se constituya, por un lado, en un aporte efectivo al perfeccionamiento de la gestión de la Institución y por el otro, en un aprovechamiento real de la inversión realizada.

2.

### **Reforzamiento de los Programas de Inducción.**

Todo funcionario debe recibir a su llegada una orientación adecuada tanto de la Institución como del trabajo que debe realizar. Un programa formal de inducción debe proveer al nuevo empleado información sobre:

- La forma como la realización de las tareas que corresponden a su cargo, contribuye al logro de los objetivos de la Institución.
- La forma en que la Institución contribuye al desarrollo económico y social del país.
- La base legal de la Institución.
- Los directivos de la Institución.

2.

### **Incorporación de la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública en el Desarrollo de Capacidades de los Funcionarios Públicos.**

1.

#### **Difusión del alcance de los principios inspiradores de una Gestión Pública de Calidad a nivel de todos los funcionarios públicos.**

- Principio de Servicio Público.
- Principio de Legitimidad Democrática.
- Principio de Transparencia y Participación Ciudadana.
- Principio de Legalidad.
- Principio de Coordinación y Cooperación.
- Principio de Ética Pública.
- Principio de Acceso Universal.
- Principio de Continuidad en la Prestación de Servicios.
- Principio de Imparcialidad.
- Principio de Eficacia.
- Principio de Eficiencia.
- Principio de Economía.
- Principio de Responsabilización

2.

#### **Establecimiento de las acciones dirigidas a Implementar las actuaciones dirigidas al desarrollo de capacidades de los empleados públicos.**

- Elaborar normas éticas que proporcionen pautas de comportamiento a los funcionarios públicos, orientadas al servicio público.
- Establecer un sistema de profesionalización de la Función Pública con base en el mérito, de conformidad con la Carta Iberoamericana de la Función Pública.
- Incorporar programas de capacitación en gestión de calidad y en el uso de herramientas de la calidad a la formación continua.

- Sensibilizar e implicar al personal en torno a la calidad del servicio público.
- Promover condiciones necesarias para el trabajo colaborativo y participativo del personal.
- Considerar la percepción del personal sobre la organización y la calidad de la gestión pública.
- Utilizar incentivos vinculados a la evaluación del desempeño para promover la calidad.

## CONCLUSIÓN

Para lograr una gestión pública de calidad se requiere que todos los órganos y entes de la Administración Pública contribuyan a la prestación de servicios al ciudadano. A tales efectos, las Administraciones Públicas preverán la asignación de competencias, relaciones, instancias y sistemas de coordinación de sus entes y órganos, para prestar servicios de forma integral al ciudadano. La coordinación interadministrativa resulta clave en aquellos Estados con modelos descentralizados y con diferenciación competencial a nivel territorial. La calidad en la gestión pública comprende el esfuerzo por lograr la universalización y el más amplio y fácil acceso espacial y temporal de los ciudadanos a servicios públicos de igual calidad, con independencia de la ubicación geográfica de los ciudadanos y del momento en que éstos los requieran. En una gestión pública de calidad, la atención a todos los ciudadanos se realiza con imparcialidad, asegurando que serán tratados con igualdad, sin discriminación por motivos tales como el género, edad, raza, ideología, religión, nivel económico, situación social o localización geográfica.

La transformación y mejora de la calidad en la gestión pública deben abordarse siguiendo un proceso bien estructurado a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta que los cambios sustanciales y sostenibles se lograrán en el largo plazo.

Se reitera la gran utilidad de optar por modelos de excelencia en la gestión, establecidos como respaldo de Premios Nacionales a la Calidad. Además de la estrategia de calidad en las Administraciones Públicas tiene que ser anticipativa y adaptativa, siempre atenta a los cambios del entorno dinámico, lo que dotará a los órganos y entes públicos de mayor capacidad de respuesta.

Para la óptima aplicación de los diferentes principios, orientaciones, acciones e instrumentos contenidos en la presente Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, resulta de vital importancia un fuerte liderazgo y compromiso público de las autoridades políticas y del nivel directivo de la Administración Pública. Se consideran fundamentales los esfuerzos de sensibilización sobre la importancia de la calidad en la gestión pública, y de capacitación sobre instrumentos y metodologías de la calidad, además de técnicas de gestión pública.

## RECOMENDACIONES

- Promover este trabajo para hacer consciencias que la gestión de calidad debe ser un

requisito en toda entidad pública, privada de nuestro país.

- Concientizar a los trabajadores sobre las limitaciones, obligaciones y deberes dentro del ámbito laboral para evitar mal praxis.
- Comprometer a quienes nos gobiernan para que las instituciones del sector público gocen de transparencia, ética y valores en su administración.

## BIBLIOGRAFÍA

\_\_\_\_\_. **CLAD**. CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA. Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008 Adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. (Resolución No. 25 del "Plan de Acción de San Salvador")

\_\_\_\_\_. Diputación de Alicante. La gestión de la calidad. La calidad en la administración pública. Enero 2011

**AVALOS, R.** Innovación de la Gestión Pública. México.  
<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc1.htm>

**CABRERO Y ARELLANO** (1993), Análisis de innovaciones exitosas en organizaciones públicas. Una propuesta metodológica, en **Gestión y Política Pública**, vol. II, No. 1, enero-junio, pp. 59-86, CIDE, México.

**SEPULVEDA, A.** MEF. Guía para la implementación de la calidad en la gestión pública. En el marco de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. Panamá. Noviembre, 2012.

## GLOSARIO

1. **Calidad**: es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie
2. **Gestión**: es el conjunto de actividades de planeación, control y ejecución que tiene como propósito establecer los elementos de un proceso en una empresa, sea ésta administrativa o técnica.
3. **Personal**: es la persona física que con la edad legal suficiente presta sus servicios retribuidos subordinados a otra persona, a una empresa o institución.
4. **Sostenibilidad**: se refiere a algo que está en condiciones de conservarse o reproducirse por sus propias características, sin necesidad de intervención o apoyo externo.

5. **Fiscalizar:** consiste en examinar una actividad para comprobar si cumple con las normativas vigentes.
6. **Rol:** Papel que desempeña una persona o grupo en cualquier actividad