

# INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA GESTION DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

## Gestión de la Calidad en la Administración Pública

### Enfoque de Gestión de Calidad



- **Gestión o Administración por calidad total:**

Distintas definiciones giran en torno a la calidad. Para Deming calidad significa ofrecer a los clientes productos y servicios confiables y satisfactorios a bajo costo. En tanto que para Juran, lo importante es que el producto o servicio sea adecuado para su uso, para Crosby, la calidad es el cumplimiento de los requerimientos de calidad de cada compañía, o dicho de otra forma, dar cumplimiento a las especificaciones.

Partiendo de una perspectiva diferente se puede definir la calidad como el compromiso ético con la excelencia, porque sólo una empresa que ha definido en sus valores supremos el



# INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA

## GESTION DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

generar productos y servicios de calidad, estará realmente comprometida en su consecución.

### Dimensiones de la calidad

#### - LA PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD:

Implica desarrollar estándares y normas de calidad, instrumentos de medición de la calidad, el diseño de productos y servicios con características de calidad determinadas, el diseño de los procesos para obtener los productos y servicios de calidad, y luego la integración de estos procesos a las operaciones de rutina de la institución.

#### - EL CONTROL DE LA CALIDAD:

Implica el diseño y mantenimiento de los métodos operativos para evaluar que los procesos de trabajo se cumplan con los niveles de excelencia requeridos, utilizando los instrumentos de medición, definiendo las formas de comparar los hallazgos con los estándares y los criterios para obtener las conclusiones y encontrar los puntos o problemas existentes.

#### - EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD:

consiste en utilizar los instrumentos para analizar el desempeño corriente, identificar los problemas, analizar las causas de los problemas, proponer actividades para solucionar los problemas y encontrar medios de mejorar ese desempeño en forma participativa, poner en marcha las acciones correctivas e implementar nuevos y mejores métodos de trabajo.



### ¿Qué es la gestión?

La Administración también conocida como Administración de empresas es la ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la planificación.

Del latín "gestio", el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u o rganizar una determinada cosa o situación.

# INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA

## GESTION DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

La noción de gestión, por lo tanto, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Importante es subrayar que la gestión, que tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas.

### ¿Qué es la gestión de calidad?

La gestión de la calidad es un enfoque global, que incorpora la formulación de la política, los objetivos y las responsabilidades de calidad. Asimila el control, el aseguramiento, el mejoramiento del sistema de calidad, mediante la participación del personal y su trabajo en equipo, el aprendizaje y mejoramiento continuos y el enfoque al cliente.

La filosofía y herramientas básicas de gestión, las formula el TQM (Gestión Total de la Calidad) y existen diversos modelos como el ISO 9000, el Modelo Integral ISO y el , Modelo de Excelencia EFQM.

La fase más avanzada de la gestión de calidad se acerca a la administración de empresas, para llegar al diseño de la empresa. Por lo que se puede decir que son una serie de acciones sistematizadas para lograr la mejora de la calidad, agrupadas en las fases de medición, análisis, decisión, implementación y evaluación (MADIE).



### Elementos fundamentales de la ética y la ética pública

La palabra ética proviene del griego ethos, que significa costumbre, hábito. En latín, la palabra costumbre se designa con el término mos, moris, que también se traduce como moral. Con base en estas etimologías, es común llamar moral a la ética.

# INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA

## GESTION DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

El carácter moral expresa el modo de ser del hombre por medio del cual éste conoce, juzga y actúa justa o injustamente. La costumbre acompaña a la condición humana y va forjando la conducta humana.

Moral y ética hacen referencia por tanto al modo de ser de las personas. La costumbre o ethos, es decir, la ética, proyecta al ser humano hacia una finalidad, le hace autodeterminarse, dándole a su vida sentido y calidad. Por lo tanto, las normas a las que hace referencia la ética apuntan a su valor fundamental: lo bueno y lo justo. Según Adela Cortina (1997), la ética como filosofía moral lleva a cabo tres tareas esenciales: dilucidar en qué consiste lo moral, intentar fundamentar lo moral e intentar una aplicación de los principios fundamentados a los diferentes ámbitos de la vida social.

La ética lleva consigo elementos que los ciudadanos comparten, sea cual sea su creencia religiosa, su relación familiar, su profesión, su oficio; elementos comunes que ayudan a la sociedad a vivir en armonía conforme a principios de justicia, libertad, igualdad y solidaridad a fin de hacer más satisfactoria la convivencia humana.

Cuando la ética se aplica y se pone en práctica en el servicio público se denomina Ética Pública, también llamada ética para la política y la administración pública. «La ética pública señala principios y valores deseables para ser aplicados en la conducta del hombre que desempeña una función pública ».

Esta disciplina ofrece al servidor público un conocimiento que lo lleva a actuar de una determinada manera en cada situación ofreciendo auxilio con respecto a la elección de las diversas situaciones que son convenientes o no para la colectividad. Establece los criterios que debe tener en cuenta todo servidor público para llevar a cabo sus funciones con el fin de lograr un bien para la comunidad.



La ética pública puede comprenderse como un hacer colectivo, como un proceso en el que tanto la colectividad como los individuos generan pautas de conducta que posibilitan un mejor desarrollo de la convivencia, de la autonomía y de la libertad del hombre.

Los gobiernos que quieran ser considerados como justos deben tener individuos íntegros, y es justamente aquí donde entra la ética al tener en sus manos la selección y formación de servidores públicos que actúen con responsabilidad y eficiencia. La ética en la administración pública pone en juego todo un

# INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA

## GESTION DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

conjunto de valores para ofrecer servicios de calidad a la comunidad.

La ética aplicada a la función pública es de vital importancia porque tiene como eje central la idea de servicio, es decir, las tareas y actividades que realizan los funcionarios públicos están orientadas al bien común. La ética de la función pública es la ciencia del buen comportamiento en el servicio a la ciudadanía, es además un importante mecanismo de control de la arbitrariedad en el uso del poder público, un factor vital para la creación y el mantenimiento de la confianza en la administración y sus instituciones.

Por tanto, es un factor clave para elevar la calidad de la administración pública mediante la conducta honesta, eficiente, objetiva e íntegra de los funcionarios en la gestión de los asuntos públicos.

Los cargos públicos deben ser ocupados por las personas más capaces, por aquellas que son leales a la constitución política y que tengan un gran sentido de justicia.

Lamentablemente, existe un marcado interés por ocupar un cargo público sin tener la debida preparación, sin contar con la formación necesaria para ello. La conducta de aquellos que quieren sobresalir sin asumir la importancia y la responsabilidad que conlleva el ejercicio de la función pública afecta a los resultados de la misma.

Cuando un servidor público adopta estos elementos como principios de vida se ubica más allá del poder y no se deja llevar por los apasionamientos, realizando buenas obras para con su comunidad

En la actualidad, existe una gran crisis de valores que se refleja en el comportamiento de gobernantes, funcionarios, legisladores y jueces, entre otros, y que pone de manifiesto una gran necesidad de promover la ética pública como un modo de detener dichos comportamientos que afectan directamente al buen funcionamiento de la administración pública.

Es conveniente recuperar los valores y principios éticos con el fin de superar los conflictos y dilemas a los que servidores públicos de toda índole se enfrentan a diario.

Lo importante es no sólo fomentar sino también fortalecer los principios éticos en la mente de quienes ocupan cargos públicos con la intención de que sus actos se rijan por la rectitud y el buen juicio.

Hay que vencerla crisis moral existente y propiciar el surgimiento de las virtudes en las personas, en especial en quienes están al frente de las funciones públicas. Se debe educar en la honradez y en la probidad a todos los ciudadanos y, en especial, a los que operan en el ámbito público, a fin de lograr una mayor

# **INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA**

## **GESTION DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA**

eficiencia en las operaciones de la función pública. Así se podrá obtener la reivindicación de la imagen de los gobernantes, los funcionarios, los legisladores, los jueces, y de todos aquellos que forman parte del ámbito de acción del servicio público. Al mismo tiempo se devolverá confianza a los ciudadanos, de tal modo que éstos puedan confiar en las instituciones.

En la construcción de una cultura ética se hace necesario un discurso sobre la responsabilidad profesional, instando a políticos y funcionarios a reflexionar sobre sus acciones, resolver los dilemas éticos que surjan a su paso y autoimponerse lineamientos coherentes con los derechos fundamentales y los principios constitucionales.

Cuando se ingresa en la administración pública se realizan actividades de servicio a los ciudadanos. Si la prestación de servicios no es adecuada, las instituciones públicas se desacreditan.

La ética pública aglutina un conjunto de valores como la honradez, la laboriosidad, la eficacia, la transparencia, la atención y el servicio al ciudadano, la imparcialidad, la objetividad y otros que hacen del trabajo en el sector público una inmensa tarea de la cual la sociedad espera frutos de calidad.

### **ÉTICA PRIVADA**

La ética privada hace referencia a la concepción de vida buena que cada cual alberga, a la idea de lo que constituye para cada uno la felicidad, aspiración futura de todas las personas.

La ética privada, al contrario que la ética pública, consiste en una ética de máximos, conforme a la cual cada persona se asegura el derecho a perseguir sus propios ideales de perfección y felicidad, siempre que con ello no lesione los derechos de los demás.

Los valores de la moral privada que cada cual pueda propugnar pueden ser aconsejados, pero nunca impuestos, pues ello lesionaría el derecho a la libertad personal, y a la autodeterminación moral de cada individuo.

### **OBJETO DE LA ÉTICA**

El objeto de estudio de la ética lo constituye un tipo de actos humanos, los actos conscientes y voluntarios de los individuos que afectan a otros, a determinados grupos sociales, o a la sociedad en su conjunto.

La ética se ocupa únicamente de los actos típicamente humanos, es decir, de aquellos que dependen de la razón y de la libertad. Estos son actos voluntarios que pueden realizarse o evitarse dentro del ámbito de la libertad personal. Otros

# INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA

## GESTION DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

actos como el sueño, el hambre y el dolor, si bien son humanos, no dependen de la libertad. Son actos involuntarios que ocurren querámoslo o no.

El aspecto o punto de vista desde el cual la ética estudia la conducta humana es el del bien y del mal, de lo que debe y lo que no debe ser, es necesario resaltar que la palabra “DEBER”, es el verdadero verbo de todo juicio ético. En otras palabras, la ética es el estudio de la moralidad de los actos humanos.

### VALORES

Los valores están por encima de los postulados del derecho positivo es decir las normas prescritas por una ley determinada, para regular la convivencia entre los hombres, limitado a una cultura regional o continental. Los valores se equiparan únicamente a los derechos humanos, de vigencia universal.

En toda humana convivencia bien organizada y fecunda, hay que colocar como fundamento el principio de que todo ser humano es PERSONA, es decir una naturaleza dotada de inteligencia y libertad, y que por lo tanto, de esa misma naturaleza directamente nacen al mismo tiempo, derechos y deberes que, al ser universales e inviolables, son también absolutamente inalienables.

Las diferencias no están en el color, en el género, en la posición social ni en ninguna otra circunstancia. La diferencia sustantiva radica en los valores integrantes de cada uno de ellos, en el grado de desarrollo humano que hayan conseguido y en la capacidad de servicio a los intereses de la sociedad. Además el índice de madurez o de evolución a que haya llegado el individuo, determinara la calidad de sus relaciones con su medio. Sin los valores, las relaciones entre los hombres, entre los grupos y entre las naciones se tornarían difíciles y eminentemente peligrosas.

### VALORES SUPERIORES

Los valores superiores, no son obligatorios pero su práctica y vivencia, cuando se involucra en una vida cotidiana, no sólo facilitan las relaciones sino que embellecen y dan contenido a las existencias.

No estamos obligados a conceder nuestra amistad, nuestro amor y nuestra comprensión, pero cuando lo hacemos libremente, adquirimos mucho mérito ante nuestra conciencia y ante los ojos de los demás.

Dar amor, comprensión y respeto a otras personas constituye una prueba fehaciente de nuestra superación.

**Los valores superiores son:**

# INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA

## GESTION DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

Valores Morales: Son las virtudes como la prudencia, justicia, fortaleza y templanza dependen exclusivamente del libre albedrío.

Valores Religiosos: Son los valores sobrehumanos, sobrenaturales. Son una participación de Dios que está en un nivel superior a las potencias naturales del hombre. Son la santidad, divina (gracia), la caridad y en general las virtudes teologales.

Valores Éticos: Dependen de la libertad humana solo pueden atribuirse a las personas, no a las cosas: un paisaje puede ser bello pero no justo.

### CARACTERÍSTICAS DE LA ÉTICA

- La ética, es científica ya que existe la sistematización, la organización y está sujeta a comprobación.
- Es racional, ya que está basada en una metodología lógica, porque sigue una secuencia, iniciando por la Inteligencia, luego la voluntad y su punto culminante la libertad.
- Es práctica, ya que es funcional y por lo tanto congruente con mi propia personalidad.
- Es normativa, porque establece su propio carácter por medio de normas o leyes personales.

### ÉTICA PROFESIONAL

- La profesión puede definirse como “la actividad personal, puesta de una manera estable y honrada al servicio de los demás y en beneficio propio, a impulsos de la propia vocación y con la dignidad que corresponde a la persona humana”.
- En un sentido estricto esta palabra designa solamente a las carreras universitarias. Y en sentido amplio, abarca también los oficios y trabajos permanentes y remunerados, aunque no requieran un título universitario.
- En virtud de su profesión, el sujeto ocupa una situación que le confiere deberes y derechos, de los cuales se deriva:
  1. Capacidad profesional: Un profesional debe ofrecer una preparación especial en triple sentido: capacidad intelectual, capacidad moral y capacidad física.
  2. La capacidad intelectual: Consiste en el conjunto de conocimientos que dentro de su profesión, lo hacen apto para desarrollar trabajos especializados. Estos conocimientos se adquieren básicamente durante los estudios universitarios, pero se deben actualizar mediante las revistas, conferencias y las consultas a bibliotecas.
  3. La capacidad moral: Es el valor del profesional como persona, lo cual da una dignidad, seriedad y nobleza a su trabajo, digna del aprecio. Abarca no sólo la



# INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA

## GESTION DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

honestidad en el trato y en los negocios, no sólo en el sentido de responsabilidad en el cumplimiento de lo pactado, sino además la capacidad para abarcar y traspasar su propia esfera profesional en un horizonte mucho más amplio.

4. La capacidad física: Se refiere principalmente a la salud y a las cualidades corpóreas, que siempre es necesario cultivar, como buenos instrumentos de la actividad humana.

### LOS DEBERES PROFESIONALES.

- Es bueno considerar ciertos deberes típicos en todo profesional. El secreto profesional es uno de éstos, éste le dice al “profesional” que no tiene derecho de divulgar información que le fue confiada para poder llevar a cabo su labor, esto se hace con el fin de no perjudicar al cliente o para evitar graves daños a terceros. El profesional también debe propiciar la asociación de los miembros de su especialidad.
- La solidaridad es uno de los medios más eficaces para incrementar la calidad del nivel intelectual y moral de los asociados.
- En fin al profesional se le exige especialmente actuar de acuerdo con la moral establecida. Por tanto, debe evitar defender causas injustas, usar sus conocimientos como instrumento de crimen y del vicio, producir artículos o dar servicios de mala calidad, hacer presupuestos para su exclusivo beneficio, proporcionar falsos informes.
- Cuando un profesional tiene una conducta honesta, dentro y fuera del ejercicio de su profesión, le atraerá confianza y prestigio, lo cual no deja de ser un estímulo que lo impulsará con más certeza en el recto ejercicio de su carrera.

### Carta Iberoamericana de la Calidad

#### PREÁMBULO

Al final de los años setenta del Siglo XX, la crisis económica mundial dificultó la viabilidad del modelo de Estado de bienestar construida por los países industrializados y post-industrializados después de la segunda guerra mundial. Frente a dicha crisis, surgió una propuesta de corte neoliberal conservador que perseguía restablecer el equilibrio fiscal y de la balanza de pagos de los países en crisis. Para ello se promovió la reducción del tamaño del Estado y su sustitución por el mercado como instrumento predominante del desarrollo. Contrario a lo que se afirmó, años después de la aplicación de las medidas neoliberales, los problemas de desarrollo se agudizaron en la región, los mercados nacionales se debilitaron, no hubo crecimiento económico, la pobreza

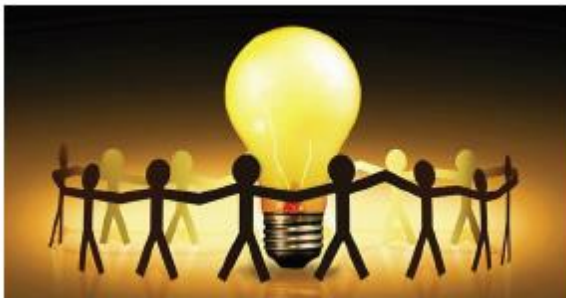
# INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA

## GESTION DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

se expandió, la gobernabilidad decayó y el Estado que había sido desmantelado perdió su capacidad de respuesta a los nuevos desafíos.

En consideración a lo anterior, el Consejo Directivo del CLAD, reunido el 14 de octubre de 1998, aprobó el documento doctrinario Una Nueva Gestión Pública para América Latina, en el que se declara la necesidad de reconstruir el Estado para enfrentar los nuevos desafíos de la sociedad post-industrial, un Estado para el siglo XXI, que además de garantizar el cumplimiento de los contratos económicos, debe ser lo suficientemente fuerte como para asegurar los derechos sociales y la competitividad de cada país en el escenario internacional. Con ello, se reconoce que el Estado es un instrumento indispensable para el desarrollo económico, político y social de cualquier país, y que en la región tiene que orientarse a la atención de tres grandes problemas: la consolidación de la democracia, la necesidad de retomar el crecimiento económico y la reducción de la desigualdad social, garantizando la inclusión social. Para abordar dichos desafíos, los Estados iberoamericanos deben adecuar su organización y funcionamiento a las nuevas realidades, aprendiendo de los errores y aciertos de las diversas experiencias recientes y adoptando un nuevo modelo de gestión pública que recupere la capacidad de las Administraciones Públicas

iberoamericanas como instrumentos útiles y efectivos al servicio del bien común o interés general de sus respectivas sociedades.



La XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, realizada en el 2003, incluyó en su Declaración de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, una resolución en la que los altos mandatarios de los 21

países expresaron su compromiso para avanzar en la profesionalización de la función pública de los países de la región y respaldaron los principios y orientaciones de la “Carta Iberoamericana de la Función Pública”, que fue preparada por el CLAD y adoptada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. En dicha Declaración los Mandatarios iberoamericanos expresaron: “Reiteramos nuestro empeño en el fortalecimiento institucional del Estado, en lograr administraciones públicas más eficaces y transparentes y en promover los instrumentos necesarios para una mayor participación de la sociedad civil en el proceso de toma de decisiones. Los Estados Iberoamericanos fortalecerán en sus agendas gubernamentales las políticas de reforma de la Administración Pública.”

De igual manera, dos Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno, la XVI realizada en el 2006 en Montevideo, República Oriental del Uruguay, y la XVII efectuada en el 2007 en Santiago de Chile, respectivamente, respaldaron las iniciativas del “Código Iberoamericano de Buen

# INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA

## GESTION DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

Gobierno” y de la “Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico” con el propósito de promover la mejora de la gestión pública en la región.

Por su parte, los Ministros de Administración Pública y de la Reforma del Estado y los Jefes de Delegación de los Gobiernos iberoamericanos, reunidos los días 31 de mayo y 1° de junio de 2007, en Pucón, Chile, en ocasión de la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado renovaron su compromiso con la Reforma del Estado, el fortalecimiento de sus instituciones públicas y, en especial, con la racionalización de sus mecanismos de gestión al sostener que: “Teniendo en consideración que el objetivo de toda política pública es el bienestar de las personas, se requiere fortalecer las capacidades institucionales públicas para dar satisfacción a los requerimientos ciudadanos de integración y pertenencia. A tal efecto, es necesario impulsar criterios de universalización que atiendan la diversidad y complejidad de dichos requerimientos, así como fortalecer la calidad de la gestión pública para que sea un real instrumento al servicio de la cohesión social”.

Bajo dicho mandato, y continuando con el esfuerzo sostenido en esta área por la Comunidad Iberoamericana, se elabora la presente “Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública”, que se inscribe en la propuesta de adecuar el funcionamiento de las Administraciones Públicas iberoamericanas para garantizar que sean instrumentos útiles, efectivos y confiables al servicio de sus respectivas sociedades.

En tal sentido, la presente Carta Iberoamericana vincula la calidad en la gestión pública con dos propósitos fundamentales de un buen gobierno democrático:

1. toda gestión pública debe estar 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;

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

La adopción de estrategias de innovación, racionalización y mejora de la gestión pública, orientadas por la calidad, permitirá a las Administraciones Públicas iberoamericanas posicionarse favorablemente frente a la incertidumbre, reforzar su influencia en un entorno dinámico y complejo y acometer el necesario desarrollo organizativo para la gestión del cambio y la formulación de soluciones de mejora creativas, con el fin de cumplir al máximo las expectativas de la ciudadanía, proporcionando un instrumento para lograr la coherencia en la dirección estratégica a seguir...

# INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA

## GESTION DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

### Concepto de calidad en la gestión pública (de acuerdo a la Carta Iberoamericana)

La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos. La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los evolucionando e incorporando nuevos aspectos hasta conformar una aproximación holística e integradora de la gestión, donde cobran especial importancia todas las partes interesadas en sus diferentes formas de relación, así como la sostenibilidad y la corresponsabilidad social.

La calidad en la gestión pública puede y debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir obtener resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora, y que tales resultados se comparen favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales.

# INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA

## GESTION DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

### Principios de la Carta Iberoamericana de la Calidad Principio de servicio público



Las Administraciones Públicas iberoamericanas están al servicio de los ciudadanos y, en consecuencia, darán preferencia a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

La orientación a la calidad en la gestión pública supone maximizar la creación de valor público, por lo que tiene que responder al principio de gestión para resultados. Ello supone un esfuerzo para optimizar la dirección efectiva e integrada del proceso de creación de valor público, para asegurar la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y su mejora continua

### Principio de legitimidad democrática

Una gestión pública de calidad tiene que estar inspirada en valores democráticos y, en tal sentido, constituirse en una garantía y protección de las libertades públicas consagradas a los ciudadanos. La legitimidad democrática de la gestión pública proviene de la elección popular de las autoridades políticas y de la participación y control de la ciudadanía sobre los asuntos públicos. También, es una fuente de legitimidad el ejercicio independiente de una función pública profesional, seleccionada bajo los principios de igualdad, mérito y capacidad, al servicio de un programa de gobierno resultante del proceso democrático.

### Transparencia y participación ciudadana

Las Administraciones Públicas tienen que ser transparentes en su gestión, abiertas al escrutinio público, tolerantes a la crítica y permeables a las propuestas de mejora y de cambio provenientes de la ciudadanía.

### Principio de legalidad

Una gestión pública de calidad implica el sometimiento de la Administración Pública al Estado de Derecho, bajo cuya orientación se organiza y actúa con racionalidad y objetividad. El principio de legalidad contribuye a la calidad de la gestión pública, por ser una ordenación consciente de las

# INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA

## GESTION DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

competencias públicas atribuidas a los órganos y entes de la Administración Pública, a través de normas jurídicas.

La calidad en la gestión pública iberoamericana requiere la formalización de los enfoques, modelos, acciones e instrumentos de calidad, mediante la adopción de normas jurídicas que la regulen.

### Principio de coordinación y cooperación

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 Iberoamericanas 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.

### Principio de ética pública

Una gestión pública de calidad implica la observancia de valores éticos que la orientan, tales como la vocación de servicio público, la probidad, la honradez, la buena fe, la confianza mutua, la solidaridad y la corresponsabilidad social, la transparencia, la dedicación al trabajo, El respeto a las personas, la escrupulosidad en el manejo de los recursos públicos y la preeminencia del Interés público sobre el privado.

### Principio de acceso universal

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.

### Principio de continuidad en la prestación de servicios

Los servicios públicos se prestarán de manera regular e ininterrumpida, previendo las medidas necesarias para evitar o minimizar los perjuicios que pudieran ocasionarle al ciudadano en las posibles suspensiones del servicio.

### Principio de imparcialidad

En una gestión pública de calidad, la atención a todos los ciudadanos se realiza con imparcialidad, asegurando que serán tratados con igualdad, sin

# INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA

## GESTION DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

discriminación por motivos tales como el género, edad, raza, ideología, religión, nivel económico, situación social o localización geográfica.

Por causas objetivas, la Administración Pública podrá establecer discriminaciones positivas para proteger a los ciudadanos que lo puedan requerir. En todo caso, corresponde a la Administración Pública la defensa del interés general frente a los intereses particulares.

### Principio de eficacia

La calidad en la gestión pública comprende cumplir con el principio de eficacia, entendido como la consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano.

### Principio de eficiencia

La gestión pública debe seguir el principio de eficiencia, comprendido como la optimización de los resultados alcanzados por la Administración Pública con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución.

### Principio de economía

La calidad en la gestión pública dependerá de que se cumpla con el principio de economía, esto es, que el funcionamiento de la Administración Pública propenda a la utilización racional de los recursos públicos.

La asignación de recursos a la Administración Pública se ajustará estrictamente a los requerimientos de su funcionamiento para el logro de las metas y objetivos previstos.

### Principio de responsabilidad

Una gestión pública de calidad es aquella en la que existe responsabilidad, esto es, en la que hay rendición de cuentas por el desempeño de las autoridades, directivos y funcionarios públicos frente a los ciudadanos, y control social sobre la gestión pública.

### Principio de evaluación permanente y mejora continua

Una gestión pública de calidad es aquella que contempla la evaluación permanente, interna y externa, orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos, servicios y prestaciones públicas centrados en el servicio al ciudadano y para resultados, proporcionando insumos para la adecuada rendición de cuentas.

# INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA GESTION DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

Algunas de las herramientas que se considera son indispensables conocer, entre otras están:

## Desarrollo de capacidades de los servidores 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.

Para el desarrollo de capacidades resulta de gran importancia realizar, entre otras, las actuaciones siguientes:

**a. Elaborar normas éticas** que proporcionen pautas de comportamiento a los funcionarios públicos, orientadas al servicio público.



**b. Establecer un sistema de profesionalización** de la Función Pública con base en el mérito, de conformidad con la Carta Iberoamericana de la Función Pública.

**c. Incorporar programas de capacitación en gestión de calidad** y en el uso de herramientas de la calidad a la formación continua.

**d. Sensibilizar e implicar al personal** en torno a la calidad del servicio público.

**e. Promover condiciones necesarias para el trabajo colaborativo y participativo del personal.**

**f. Considerar la percepción del personal** sobre la organización y la calidad de la gestión pública.

**g. Utilizar incentivos vinculados a la evaluación del desempeño para promover la calidad.**



# INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA

## GESTION DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

### Participación de los empleados públicos para la mejora de la calidad de la gestión

Las Administraciones Públicas facilitarán la participación de sus empleados, promoviendo mecanismos y cauces adecuados para el diálogo con ellos y sus representantes para la mejora de la gestión pública. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora de la calidad.

El aprendizaje y la innovación son determinantes para la mejora de la calidad y la sostenibilidad en el cumplimiento de los objetivos de la Administración Pública.

Por otra parte, la mejora continua y la innovación facilitan el desarrollo de nuevos servicios, nuevos procesos para la gestión, así como su racionalización, simplificación y normalización.

La mejora continua sólo es posible con una perspectiva correctiva y orientada al futuro, alentando a las personas a identificar y reconocer errores propios y ajenos, y proponer mejoras para superarlos.

### Participación Ciudadana para la Mejora de la Calidad

La Administración Pública desarrollará mecanismos de participación ciudadana, a lo largo de todo el ciclo de las políticas públicas. En particular, a través de comités consultivos, o grupos de trabajo con ciudadanos y representantes de la sociedad, foros, encuentros, jornadas de intercambio de experiencias con otras instituciones o

Administraciones Públicas y actividades similares, o las encuestas de opinión y sistemas de recogida de sugerencias de mejora y atención de reclamos.

### Adopción de Modelos de Excelencia

La adopción de modelos de excelencia, integrales u holísticos, facilita la comprensión de las dimensiones más relevantes de la realidad de los órganos y entes públicos y permite establecer unos criterios orientadores, homogéneos, tanto para el análisis sistemático y riguroso como para lograr la acción coherente.



# INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA

## GESTION DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

### La Gestión por Procesos

La gestión por procesos implica el desarrollo de las actuaciones siguientes:

a. La identificación de los requerimientos, necesidades y expectativas, de los diferentes destinatarios de las prestaciones y servicios públicos, así como de otros posibles grupos de interés.

b. La identificación de todos los procesos necesarios para la prestación del servicio público y la adecuada gestión de la organización: procesos clave u operativos, de apoyo a la gestión y estratégicos; lo que se denomina mapa de procesos.

c. La definición del objetivo de cada uno de los procesos, así como de los beneficios que aporta a los grupos de interés a los que va dirigido.

d. La definición secuencial detallada y precisa de las diferentes actividades que componen el proceso o procedimiento concreto, para el cumplimiento de los diferentes requerimientos, y en su caso su diagrama.

e. La definición de las obligaciones, así como de las autoridades y directivos encargados.

f. La definición de indicadores que permitan la medición y control del desarrollo de la marcha adecuada del proceso.

g. La definición y desarrollo de un sistema de gestión que permita el seguimiento, evaluación y mejora continua de la calidad de los procesos, y la prestación del servicio.

h. La implantación de sistemas de gestión normalizados o estandarizados.

### Responsabilidad directiva, liderazgo y constancia de objetivos

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. También, deberán reforzar y ser impulsores de la calidad en las prestaciones y servicios públicos ofrecidos a los ciudadanos, poniendo en marcha los procesos y sistemas que se requieran para tal propósito; y motivar a los funcionarios públicos, apoyándolos, facultándolos y otorgándoles el reconocimiento merecido.

# INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA

## GESTION DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

### Cartas compromisos o de servicios al ciudadano

Las Cartas Compromiso o Cartas de Servicios al Ciudadano son documentos públicos con los cuales un órgano o ente público expresa sus compromisos asumidos en la prestación del servicio, especificando plazos de ejecución, estándares de calidad para el sistema de información y comunicación y los mecanismos de participación ciudadana.

Las Cartas Compromiso o Cartas de Servicios tienen que complementarse con un sistema de seguimiento y evaluación del cumplimiento de los compromisos expresados en las mismas, y estar sujetas a revisión, actualización y mejora continua. Asimismo, contemplar medidas de reparación o compensación en el caso de incumplimiento de los compromisos.

### Mecanismos de difusión de información relevante para el ciudadano

La Administración establecerá mecanismos adecuados para la comunicación y la difusión de información relevante para los ciudadanos. Dicha información incluirá los servicios que presta la

Administración Pública y la forma de acceder a ellos, así como los derechos y deberes de los ciudadanos como destinatarios. Entre los posibles instrumentos, se pueden contemplar los siguientes: formularios, guías de servicios, publicaciones, folletos divulgativos, hojas de instrucciones, circulares, páginas de información sobre la organización y sus servicios ubicadas en Internet, puntos automáticos de información y consulta, u otros medios.

### El Gobierno Electrónico

De conformidad con la “Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico”, la Administración Pública buscará la optimización de las tecnologías de la información y la comunicación, para la mejora y acercamiento del servicio a las necesidades ciudadanas, así como de la propia gestión pública, mejora de la atención, trámites en línea, participación y transparencia. Para ello, tratará de facilitar múltiples modalidades de acceso y realización de trámites, así como el intercambio documental y de información en ambos sentidos Administración-ciudadano.

En particular, se propiciará la interconexión entre las diferentes Administraciones orientada a la simplificación de trámites para el ciudadano.

# INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA

## GESTION DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

### La Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento requiere:

- a. El desarrollo de procesos sistemáticos para captar e incorporar, generar, adaptar y difundir la información y el conocimiento adquirido.
- b. La sistematización, formalización y normalización de procesos, donde se establezcan protocolos para la generación, validación y difusión de conocimiento.
- c. La institucionalización de la gestión del conocimiento como rutina organizativa.
- d. La disponibilidad de inventarios de competencias generales y técnicas, actitudes y aptitudes.
- e. El desarrollo de procesos de gestión de los repositorios de información: bases de datos, Intranet, documentos e informes, definición de procedimientos y métodos documentados, guías, manuales, entre otros elementos.
- f. El establecimiento de mecanismos de intercambio de experiencias y redes de acceso o interconexión que permitan la identificación de las mejores prácticas tanto, entre funcionarios que integran la Administración Pública.

# INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA

## GESTION DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

### CONCLUSION

La calidad total es necesario para la mejora de las organizaciones públicas para que a través de las herramientas o instrumentos puedan ser alcanzados los fines de la organización.

La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a mejorar en forma constante para satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Conforme al Decreto N° 5725/1999 de fecha 21 de octubre de 1999 de la Presidencia de la República del Paraguay “Se crea el Premio Nacional de Calidad y Excelencia en la Gestión, de carácter simbólico no económico, que será expresado mediante un trofeo y diploma.”. Dicho Decreto fue modificado por el Decreto N° 2542/2014 de fecha 30 de octubre de 2014 “Por el cual se modificación los Artículos 7°, 8°, 9°, 10°, **10, 11, 12, 13, 14, 15, 16y 17 DEL DECRETO N° 5725/1999.**

# INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PÚBLICA GESTION DE LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

## Bibliografía

- Carta Iberoamericana de la Función Pública. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Material del Curso Gestión de Calidad en la Administración Pública, Inap - Instituto Nacional de Administración Pública, Guatemala