

El camino para una gestión pública de calidad

Juan Pablo de la Guerra

Para poder realizar un pago parcial del Ministerio de Educación del Perú a una Universidad Pública en el marco de un convenio de cooperación, en el Estado peruano, es necesario realizar más de ochenta pasos, muchos de ellos han sido incluidos en el manual de procesos de manera excesiva para evitar corrupción y otros increíblemente responden a leyes ya derogadas. También encontramos pasos necesarios, comprensibles por el tamaño del Estado y por la complejidad de su organización. La pregunta que nos queda por hacer ¿Es posible la gestión pública con calidad, con procesos diligentes y poniendo la tecnología al servicio de dicha gestión?

Las experiencias positivas al respecto las tenemos a la mano, existe en Latinoamérica y en otras partes del mundo una gestión eficaz y eficiente que lleva a cabo procesos similares. La e-administración, la e-gestión, la calidad, la transparencia, son conceptos plasmados en experiencias cercanas, donde se han dado grandes pasos que se encuentran a nuestro alcance. No es poco lo que se ha avanzado en algunos sectores de Latinoamérica.

En el caso de Colombia, durante los últimos años y en especial el Distrito Capital, se ha visto abocada a una profunda transformación en lo que a la gestión documental se refiere, tal vez por la adopción, a lo largo de las últimas dos décadas de las nombradas y conocidas normas de la familia ISO; o quizás porque lo que entendemos, comprendemos y adoptamos cuando hablamos de documentos y archivos, no constituye una realidad única y exacta. (Sierra, 2012) En Ecuador se encuentra en marcha la construcción de un nuevo modelo de Estado, con énfasis en una visión del territorio, comprende cinco grandes desafíos asociados a: la territorialización de la política

pública para reducir brechas de inequidad y satisfacer las necesidades básicas de los territorios y su población, la planificación y el ordenamiento territorial, el reconocimiento y la actuación de las dinámicas regionales que aporten a la concreción de un nuevo modo de acumulación y redistribución para el buen vivir, el reconocimiento y fortalecimiento del Estado plurinacional e intercultural, y el diseño de una nueva estructura administrativa que articule la gestión de las intervenciones públicas en todos los niveles de gobierno y que reafirme el rol redistributivo del Estado, siguiendo la diferenciación complementaria de competencias. (Carreño & el ali 2013)

Las reformas del Estado y de las administraciones públicas en los últimos años han sido justificadas desde diferentes perspectivas en diversos países y regiones del mundo. La necesidad de tomar medidas para recobrar la confianza ciudadana, hasta el reconocimiento de una supuesta ineficiencia innata del aparato del Estado, incapaz de dirigir el desarrollo económico del país, o bien porque constituye un obstáculo para la puesta en marcha de determinadas políticas económicas, encaminadas a promover procesos de desarrollo. (Iglesias, 2006)

La sociedad se embarcó en un gigantesco esfuerzo de control que penetró el gobierno, con el fin de evitar que los políticos y los burócratas hicieran algo que pudiera poner en peligro el interés o la hacienda pública. Esto significó una limpieza de muchos gobiernos; pero, al resolver una serie de problemas, planteó otros. Al poner dificultades al robo del dinero público, hemos hecho prácticamente imposible administrarlo. Nos hemos vuelto tan obsesivos con las normas según las cuales han de hacerse las cosas, regulando los procesos y controlando el gasto, que ignoramos los resultados. Un gobierno con un ethos diferente: lento, ineficaz, impersonal. Esta es la imagen mental que la palabra gobierno evoca hoy en día. (Osborne & Gaebler, 1994)

La ciudadanía tiende cada vez más a evaluar la gestión pública por los resultados. Hoy, el ciudadano desea ser protagonista, consultado, atendido y satisfecho. Significa orientar el sector

público hacia el usuario que es considerado cliente, pasar de una administración de potestades a una moderna empresa de servicios. La nueva gestión pública implica transitar de administrar (seguir instrucciones) a gestionar (conseguir resultados). Así, el control se utiliza para crear las condiciones que motivan a una organización para obtener resultados predeterminados. (Carreño & el ali 2013)

Las administraciones públicas enfrentan los nuevos retos, aunque con diversos niveles de eficacia, según analistas. En cualquier caso, con frecuencia se argumenta por académicos y especialistas la necesidad de desburocratización del gobierno, el mejoramiento de su eficiencia, la descentralización de las decisiones y la desconcentración político-administrativa, la optimización en el uso de todo tipo de recursos, la puesta en práctica de sistemas de evaluación de políticas y programas, así como una mayor apertura hacia la participación de otros agentes, incluyendo la sociedad civil y los ciudadanos. Entonces se manifiesta un aparente consenso de las necesidades actuales y hasta se incorporan nuevos términos al debate público, para algunos desconocidos o "intraducibles", como es el caso de "governance", "empowerment", "accountability", "responsiveness" y otros, aunque sólo sea por el afán de "entonar melodías de moda". (Iglesias, 2006)

La mayor complejidad social y política ha obligado a los gobiernos de diferente signo, a buscar nuevas herramientas para conseguir sus objetivos y realizar eficazmente sus tareas. Por ello, han implantado tecnologías y sistemas de operación para reactivar una maquinaria aletargada que requiere ofrecer respuestas innovadoras ante una ciudadanía que cada vez más demanda servicios con calidad y eficiencia. Es así como se ha venido articulando un nuevo modelo que se ha dado en llamar nueva gestión pública, cuya implementación exige asumir una serie de principios que implican una forma diferente de visualizar la gestión gubernamental.

Ahora bien, en América Latina, el arranque de todo el proceso de transición hacia la nueva gestión pública, se debe ubicar en el inicio de la ola de reformas económicas que buscaban transformar las relaciones entre el Estado, la economía y la sociedad; además de incorporar a la región a los mercados internacionales. (Moyado, 2011)

Actualmente, hay un claro consenso acerca de los aspectos clave sobre los que se debe intervenir en una organización para obtener una gestión de calidad que permita alcanzar los mejores servicios y los resultados definidos. Estos aspectos son la orientación a los resultados y al usuario, la gestión de procesos, la implicación del personal, el liderazgo y los objetivos explícitos, la mejora continua y la responsabilidad social, y todo con mediciones, indicadores y evidencias verificables. Los procesos suponen la base de la gestión estratégica y operativa de las organizaciones. De hecho, existen en cualquier organización, constituyen lo que se hace y cómo se hace, y prácticamente cualquier actividad o tarea puede encuadrarse en algún proceso. (Aboal & et ali 2008)

Osborne y Gaebler (1994) sugieren manejar el sector público con espíritu emprendedor y postulan una revolución global cuyo nuevo estilo de gobierno, lo resumen en 10 puntos, que serían la base para el éxito: catalizador, propiedad de la comunidad, competitivo, inspirado en objetivos, dirigido a los resultados, inspirado en el cliente, de corte empresarial, previsor, descentralizado y orientado al mercado .

Ante este nuevo panorama de e-administración y e-gestión documental, la gestión documental enfocada en procesos debe considerar una oficina sin papel: entendida como la gestión documental vinculada con el uso de documentos basados en mensajes de datos y métodos de firma electrónica, realizada con el objetivo de reducir costos, mejorar la gestión, crear

servicios centrados en el ciudadano y reducir el impacto ambiental generado por la acción de la administración pública. Así mismo un gobierno abierto: definido como el conjunto de servicios de gobierno electrónico que permiten la participación activa, eficaz y permanente de los ciudadanos en los asuntos públicos. El gobierno abierto supone una administración pública que crea las condiciones adecuadas para que los ciudadanos estén siempre informados sobre su gestión (transparencia), sean sujetos activos en la discusión de los asuntos y decisiones públicas (participación) y colaboren en la solución de los problemas que enfrentan las administraciones (colaboración). (Proyecto Decreto Reglamentación de la Estrategia Distrital de Gobierno Electrónico, 2011)

Un modelo de gestión pública trata el conjunto de definiciones clave de carácter político y estratégico que es necesario visualizar desde un inicio, respecto a cómo la organización creará valor, y lo llevará a sus clientes, usuarios y accionistas. Al menos a nivel teórico, el ciclo de operación del gobierno, como un proceso retroalimentado, comienza por la formulación de políticas públicas de largo plazo, continúa con un esfuerzo de planificación y presupuesto de largo y corto plazo, y con un ciclo de control que tiene una dimensión estratégica, operacional y presupuestaria; y una administrativa, de probidad y transparencia. Finalmente, este ciclo debe cerrarse con una evaluación ex post que retroalimiente todo el ciclo. El modelo, en suma, es el qué, para quién, quién y cómo se desarrolla la función pública. (Waissbluth & Larrain, 2009)

El aporte esencial de la gestión de la calidad a la investigación fue la reflexión y búsqueda permanente de un modelo, método o metodología, que permitiera el acercamiento de dos mundos: la gestión documental y la gestión de calidad, y que, a su vez, respondiera desde un

estándar normalizado y aceptado internacionalmente, así como de adaptabilidad nacional y local, como es el caso de las normas ISO. (Sierra, 2012)

Los retos de la tarea de gobernar obligan a emplear, cada vez con mayor frecuencia, modelos de gestión novedosos, innovadores y atingentes, que permitan imprimir mayor racionalidad y eficacia a las políticas públicas. Entre este tipo de modelos se encuentra la gestión de calidad, un modelo que se retomó del sector privado hace más de dos décadas y que actualmente se enfrenta al reto de alcanzar su institucionalización y adopción plena en las administraciones públicas. (Moyado, 2011)

Los gobiernos de la mayoría de los países del mundo tienen como objetivo erradicar la pobreza, las desigualdades sociales, de género y geográficas, y lograr una mejor calidad de vida de sus habitantes. Para conseguirlo es fundamental la administración de los recursos naturales, económicos y sociales, a través de una gestión pública que garantice altos niveles de satisfacción en la población. (Carreño & el ali 2013)

Aunque las empresas públicas no tienen un fuerte incentivo para maximizar sus utilidades, sí lo tienen para que la gerencia profesional oriente sus acciones a disminuir sus costos de operación y aumentar su productividad, las que combinadas consiguen acrecentar el valor de la empresa para el Estado. Aunque la gestión de las empresas públicas podría parecer un reto con innumerables obstáculos, no es justo pensar que la responsabilidad social en las empresas públicas sea una utopía. Resulta relevante la prioridad concedida al largo plazo, lo cual facilita alcanzar los propósitos institucionales con mayor éxito, en contraste con la dispersión de esfuerzos en que se incurre cuando la empresa se concentra en atender los múltiples asuntos que atraen la atención inmediata. (Leguizamón & Del Castillo 2011)

El medio actual exige instituciones extremadamente flexibles y adaptables. Exige instituciones que ofrezcan bienes y servicios de gran calidad y que aprovechen al máximo todas las energías. Exige instituciones responsables ante sus clientes, que brinden opciones de servicios no estandarizados; que gobiernen más por la persuasión y los incentivos que mediante órdenes; que creen en sus empleados un sentimiento de significado, de control e incluso de propiedad. Exige instituciones que capaciten y autoricen a los ciudadanos antes de limitarse a servirlos. (Osborne & Gaebler, 1994)

Es posible una gestión pública de calidad, fundada en procesos. Sin embargo hay que considerar que la mejora del Estado pasa por la integración de los ciudadanos en dicha transformación haciéndolos participes del cambio. La moralidad con la necesidad de eliminar la corrupción y la informalidad son un gran reto poder llevar a cabo reformas de largo plazo. La visión cortoplacista y la politización de las instituciones, no permitirán dar este salto tan necesario para el desarrollo de los países.

Referencias

- Aboal, V., Lado, L., Amigo, Q., Hervada, V., Gómez, A., & Fernández A. (2008, Junio). Mapa de procesos en organizaciones de salud pública: la experiencia de la Dirección Xeral de Saúde Pública de Galicia. *Applica Asociados, Consultoría de Organización*, 22(3), Barcelona, España.
- Carreño, M., Mabel Font, A., & Parra F. (2013). Metodología de diagnóstico para la gestión pública de la calidad de vida. *Ingeniería Industria*, 34(1), 64. República de Cuba. Recuperado de: <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA337288662&v=2.1&u=centrum&it=r&p=IFME&sw=w&asid=cbc9b3c9b76b1abbe40505c361083522>
- Iglesias, A. M. (2006). Legitimidad, eficacia y participación: la gestión pública en procesos de cambio. *Folletos Gerenciales*, 10(9), 35. República de Cuba.
- Leguizamón, F. A. & Del Castillo, E. (2011). La gestión en la empresa pública. *INCAE Business Review*, 2(3), 44. San José, Costa Rica. Recuperado de: <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA273614716&v=2.1&u=centrum&it=r&p=IFME&sw=w&asid=25a5eef6de954d22faa822887d576df1>
- Moyado, F. (2011). Gobernanza y calidad en la gestión pública. *Estudios Gerenciales*, 27(120), 205. Universidad ICESI, Recuperado de: <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA302114088&v=2.1&u=centrum&it=r&p=IFME&sw=w&asid=0cced7920575d161aa56e9e5c5846c54>
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1994). La reinención del gobierno, Barcelona, Paidós.

Proyecto Decreto Reglamentación de la Estrategia Distrital de Gobierno Electrónico. (2011)
Bogotá, Colombia.

Sierra, E. L. (2012). Gestión Documental enfocada a procesos: una mirada desde la
administración pública distrital. *Interamericana de Bibliotecología*, 35(3), 243-255.

Waissbluth, M. & Larrain, F. (2009). Modelos de gestión pública y sus implicancias para la
planificación, evaluación y control de gestión del Estado, en Consorcio para la Reforma del
Estado. Segundo Concurso Anillos de Investigación en Ciencias Sociales, modalidad en
Innovación de Políticas Públicas. Santiago de Chile, CONICYT. Recuperado de:
<http://bibhumartes.ucla.edu.ve/DB/bcucla/edocs/clases/LDH453/mgp.pdf>