

CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA (CLAD): una guía de autoevaluación para medir las orientaciones de políticas y estrategias de calidad en la Gestión Pública

por Liliana M. Vaccaro y
Guillermo A. Malvicino***

Índice

Presentación

LAS POLÍTICAS PÚBLICAS COMO ARTICULADORAS DE LA RELACIÓN ESTADO – SOCIEDAD – MERCADO. LOS EJES DE LEGITIMIDAD.

La gestión de la calidad – Desafíos modernos.

La autoevaluación en la gestión pública. Aplicaciones para la formulación de una política pública.

LA CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA (CLAD): Una propuesta orientadora para formular una política pública de gestión de la calidad gubernamental.

*Formulación de una política de Gestión de la Calidad Gubernamental.
Propuesta de una GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN en base a la CICGP.*

COMENTARIOS FINALES

ANEXO – GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN en base a la CICGP.

BIBLIOGRAFÍA

(*) Lic. en Sociología (UBA), Diplomado Internacional en Dirección de Administración Pública (INAP ESPAÑA), Especialista en Modernización de la Función Pública (IIAP FRANCIA).

(**) Lic. en Economía, Magister Scientiarum en Administración Pública (UBA-INAP)

Presentación

La presente propuesta consiste en un intento por operacionalizar los principios, ejes y lineamientos de la **CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA (CLAD¹, 2008)**, transformándola en una **GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR LAS ORIENTACIONES DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE CALIDAD EN LA GESTION PÚBLICA**.

Estimamos que la autoevaluación tendrá siempre algún sesgo de subjetividad, puesto que quien la aplica puede ser miembro o estudioso de un determinado Estado u organización, pero habla desde una perspectiva personal o a lo sumo de un equipo de trabajo.

Sin embargo, la posibilidad de acudir a indicadores concretos, ya fueren cuali o cuantitativos, y las comparaciones (intersubjetividad) ayudarían a contar un panorama de “cómo nos vemos” o “dónde estamos”, en este caso desde algún nivel de gobierno.

Es en ese sentido que concebimos la autoevaluación como un primer peldaño en el camino hacia la adopción e implementación de un sistema de gestión de la calidad o hacia su mejora.

Previamente al despliegue del instrumento elaborado, estimamos conveniente contar con marco teórico simple, pero que a grandes rasgos nos permita ubicar el surgimiento de la preocupación por la calidad a nivel de la gestión pública.

De la misma manera, un paso necesario a considerar antes de avanzar en el documento es el de definir qué es una política pública y a partir de ello convenir si la Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública (en adelante CICGP) es o no una guía para implementar un política de mejora de la gestión de la Administración Gubernamental suficientemente autoabarcativa como para constituir un instrumento independiente *per se*.

En ese sentido, y siguiendo a la Administración Española de Evaluación, entendemos por política pública a una concatenación de actividades, decisiones y medidas tomadas por los actores del sistema político-administrativo de un país con la finalidad de resolver un problema colectivo (AEVAL, 2010).

Por lo que se explicitará en el presente trabajo, la CICGP a nuestro juicio constituye una guía orientadora para diseñar iniciativas generales y específicas de base estratégica dirigidas a organizaciones públicas en cuanto a la mejora de sus prácticas operacionales relacionadas con la gestión de la calidad. Dicha mejora se sustenta en la articulación de un conjunto de medidas relacionadas con la gestión de los procesos, la definición y medición de los resultados, la preocupación por un clima laboral propicio, la gestión del conocimiento, la observancia y participación de los beneficiarios últimos de los bienes y servicios públicos, el control de gestión, entre otros elementos que de consuno constituyen un enfoque totalizador de la gestión, que denominamos “gestión de la calidad”.

Este trabajo está organizado en una Presentación y 5 capítulos.

El Capítulo 1 opera a modo de introducción respecto a la emergencia de la cuestión calidad a nivel gubernamental. Si bien esta cuestión ya lleva más de 30 (treinta) años en los Estados de los países más maduros en cuanto a gestión pública, no lo es tanto en nuestros países latinoamericanos. Esa diferencia de “madurez” entre aquéllos y éstos se trata de explicar mediante lo que entendemos como ejes de legitimidad del Estado, uno de los cuales y el más actual, claramente en cuanto a un Estado considerado moderno, es el eje de la “innovación –calidad”.

Así, en el Capítulo 2 se hace una somera presentación de qué representa al presente la gestión de la calidad como desafío estratégico para la gestión pública y una sintética comparación de la irrupción del tema a consecuencia de las debilidades de gestión mostradas por el Estado de Bienestar hacia mediados de la segunda mitad del siglo pasado.

El Capítulo 3 presenta a la autoevaluación como una herramienta moderna dirigida a conocer realidades de índole de formulación como de implementación de políticas públicas. En tal sentido, se hacen comparaciones de iniciativas análogas, aunque muchas de las cuales son autoevaluaciones sobre implementaciones de políticas a cargo de agencias u organismos

¹ Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (www.clad.org)

públicos, y no tanto sobre formulaciones de políticas, como es el caso de nuestra propuesta, que es el documento central del presente trabajo.

A partir del Capítulo 4, se comienza a mostrar la lógica de nuestro aporte, ya que presentamos la Carta Iberoamericana de Gestión de la Calidad del CLAD, tal como la misma se autodefine, es decir, como una orientación para la formulación de una política pública de gestión de la calidad a nivel gubernamental, y destacamos sus propuestas de base.

Finalmente, en el Capítulo 5 presentamos nuestra propuesta de Guía de Autoevaluación, cuyos antecedentes se remiten a instrumentos análogos utilizados para un monitoreo introspectivo, como los utilizados para autoevaluaciones en modelos de excelencia (Premios Nacionales a la Calidad, entre otros). En nuestro caso, la propuesta se ubica en un escalón anterior al de la implementación, cual es el de la formulación de una política pública, en este caso sustentada *ab initio* en el diseño prescripto por la citada CICGP.

En las conclusiones ofrecemos nuestras últimas reflexiones que esperamos sirvan para influir sobre iniciativas de este tipo que apunten a mejorar las prácticas gubernamentales, a veces tan debilitadas, por carecer de marcos orientativos como los que ofrece el CLAD con sus Cartas, referidas a diferentes sectores o temas del ámbito público.

En el ANEXO se incorpora la Guía de Autoevaluación. Su diseño está orientado para que sea operada mediante una planilla de cálculo más que desde un procesador de texto por lo que, quienes deseen disponer de dicho formato, lo pueden solicitar a TOP, Argentina.²

² Tecnología para la Organización Pública – Asociación Civil – Argentina - www.top.org.ar – top@top.org.ar

LAS POLÍTICAS PÚBLICAS COMO ARTICULADORAS DE LA RELACIÓN ESTADO – SOCIEDAD – MERCADO. LOS EJES DE LEGITIMIDAD.

La relación **Estado - Sociedad** ha sido, es y seguirá siendo una relación problematizada por un conjunto de convergencias y divergencias, producto de su praxis y de la correlación de fuerzas que opera en un trípede estructural que componen el **Estado, la Sociedad Civil y el Mercado**.



El esquema anterior simplifica una visión de esa tríada sin que por ello deba concluirse la existencia de supremacías, jerarquías o espacios dominantes. De todas formas es dable apreciar, a partir de lo que se propone en la figura, la existencia de espacios propios de cada elemento, espacios compartidos de a dos y un espacio compartido por todos.

La **Sociedad** es la expresión de relaciones definidas por personas, organizaciones y familias. Las primeras en cuanto a seres activos cívicamente y en base a roles conforme actividades, así como edades, sexos, preferencias y posición o clase social de pertenencia. Su relación con el Estado es en cuanto a representación de intereses, participación en el foro de la opinión y la expresión de porciones de ciudadanía y en la elección de representantes o el ejercicio de presiones sectoriales. Estas últimas son ejercidas por entidades que reflejan la existencia de grupos de interés con representaciones institucionalizadas o de hecho (gremios, asociaciones, clubes, ONG, entre tantas expresiones o arreglos asociativos cada vez más activos en las democracias modernas y maduras).

El **Mercado** es el ámbito del intercambio de valores, con equilibrios inestables, y expresiones de costos y precios que juegan a veces como referentes de la oferta y a la demanda de bienes y servicios entre los que se encuentran los salarios. Existe en el mercado la permanente acechanza de la imposición de estructuras dominantes (oligopolios, monopolios) que distorsionan la creación de valor por el manejo propio de la estructura de precios independientemente de sus costos. Las empresas buscan su valor a partir de rentabilidades financieras asociadas a su productividad y a una estructura de costos y precios que decide su suerte y permanencia.

A su vez, el **Estado** opera como un referente de articulación de intereses entre la sociedad y el mercado y a su vez como un actor permanente a través del gobierno y de las instituciones del régimen político que reflejan intereses prevalecientes propios de los otros dos componentes de la tríada y de la propia burocracia estatal. En su rol de articulador, el Estado establece reglas de juego a las que supuestamente se subsumen los actores sociales y económicos pero que por otra parte son objeto de conductas orientadas respecto a su debilitamiento, contención o disipación en la medida que puedan afectar intereses concentrados (de la sociedad, del mercado y de la burocracia estatal) los que no necesariamente se hacen explícitos.

En ese juego de intereses, el Estado se legitima ante la sociedad y el mercado según sus acciones visibles a partir de lo que denominamos políticas públicas. En tal sentido, entendemos que los argumentos de legitimidad se deben plantear en "términos de proceso y en términos de resultado: i) que los fines de la política sean determinados por las preferencias

de los gobernados, pero sólo cuando éstas sean preferencias «esclarecidas» y estén marcadas por un «sentimiento colectivo»; y ii) que los gobernantes estén capacitados para una acción política eficaz, pero sólo cuando ésta sirva al bien común y se excluya el abuso del poder» (Scharpf, 2005, pág 50)

Las políticas públicas son la expresión más concreta del rol del Estado y las que pueden explicar sus preferencias, prioridades, opciones y la asignación de recursos reflejadas en los presupuestos anuales. En complemento de aquéllas, las estrategias constituyen vías pre-seleccionadas o modalidades para la implementación de políticas, considerando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis F.O.D.A.) a fin de lograr los mejores caminos u opciones para la organización pública. Las políticas señalan la orientación o el rumbo, las estrategias señalan los caminos factibles para llegar a operacionalizar las políticas.

Dichas políticas identifican nichos de beneficiarios dentro de la **sociedad civil** a los efectos de la superación de situaciones que se desean corregir para lo cual define métodos y diseña programas y proyectos que no siempre se alinean a una lógica del qué (objeto) y del cómo (medio de acción). Con respecto al **mercado**, el Estado utiliza a la política económica como forma de instituir su intervención ya sea para facilitar el incremento del ingreso social, para ejercer la defensa ante competencias indeseables, para limitar la imposición del más grande por sobre el más chico, para construir la tributación, el crédito y la moneda y para orientar las macro variables económicas totalmente influenciadas por el mayor operador económico de un país que generalmente es el propio Estado.

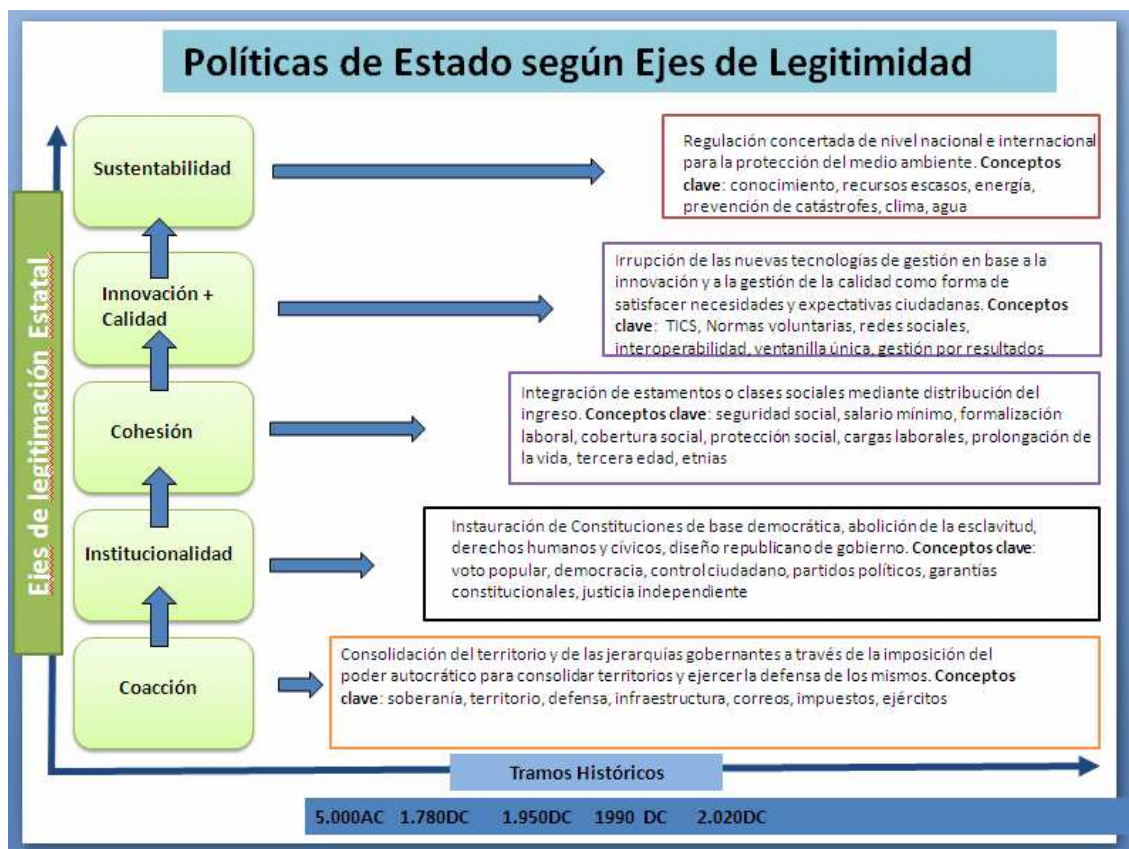
Ante esa realidad harto simplificada de los tres círculos que interaccionan en una comunidad de historias e intereses, es posible relacionar la emergencia de al menos cinco ejes sobre los cuales el Estado (nos referimos especialmente al Estado de la historia europea a partir del Siglo XVI en adelante y su correlato en los países americanos hasta nuestros días) ha pivotado y consolida actualmente su **legitimidad** y por ende su estrategia para consolidarse como garante de procesos de adaptación y de transformación social.

Dichos ejes reflejan en su realidad material el derrotero del tipo de Estado que ha prevalecido desde antes de la Revolución Francesa hasta nuestros días. Así surgen los siguientes ejes de legitimidad : i) el de la **coacción**, en el cual se crea el fundamento territorial del Estado naciente de carácter autocrático; ii) el de la **institucionalidad**: por el cual se consolida el derecho cívico como forma de resaltar la dignidad ciudadana y la estructura legal del Estado de Derecho; iii) el de la **cohesión social**, que genera las bases del Estado de Bienestar y iv) el de la **innovación – calidad** que rescata la irrupción de las nuevas tecnologías de gestión (TICs) y de la calidad como forma de consolidar a un Estado orientado hacia la eficiencia y el servicio a la ciudadanía.

Finalmente, es posible prever ya un **quinto eje** que es el de la **sustentabilidad**, por el cual el Estado debe atenuar y corregir los excesos que las sociedades ejercen sobre sus recursos naturales al punto de estar provocando por el incesante aumento del consumo y por prácticas empresariales indolentes, un creciente uso de energía de origen fósil (carbón, hidrocarburos) con innegable impacto en el clima, lo que acarrea imprevisibles consecuencias en el planeta, efectos que el mercado *per se* no puede corregir o anticipar de manera adecuada.

El esquema siguiente resume la irrupción histórica y previsible de los cinco ejes de legitimidad, los que se muestran superpuestos los unos a los otros ya que cada uno requiere de la existencia de uno anterior³, toda vez que las legitimidades no se sustituyen sino que se “apilan” en una suerte de “complejización creciente de legitimidades”. Esto refleja por otra parte las crecientes dificultades que problematizan la gestión de gobierno, ampliando sus riesgos y sus problemas de estabilidad.

³ Para el caso del eje de la coacción (primero desde la base) es de señalar que el Estado Autocrático sería un estadio de avance hacia adelante históricamente respecto de su referente anterior, el Pater Familiae.



Fuente: Malvicino, 2005

Para materializar las acciones emergentes de cualquiera de los ejes de legitimidad mencionados, el Estado actúa a partir de una estructura funcional que denominamos administración pública. Ésta es operada, según sea el régimen político instituido, por gobiernos que generalmente se turnan en el poder según procesos más o menos definidos de alternancia., lo que constituye por sí la institucionalidad propia del país.

Así, la administración pública puede ser descrita como el resorte instrumental del Estado. A partir de ella, se diseñan, planifican, ejecutan y controlan un conjunto de acciones públicas, comúnmente conocidas como Políticas Públicas⁴. Conforme se generan dichas políticas se advertirá el tipo de régimen político. Los más cerrados y autocráticos generan políticas públicas diseñadas desde una concepción unitaria y concentradora del poder, que discurren hacia la sociedad en base a un criterio de arriba hacia abajo y poco permeable respecto de la realidad objetiva que prevalece en la base de la pirámide social.

Por su parte, los regímenes más abiertos, participativos y descentralizados conciben al poder de manera menos vertical y generan oportunidades de formulación de políticas de mayor aproximación a las necesidades más urgentes y perentorias de la ciudadanía en tanto se gestionan desde una visión contraria a la anterior. La realidad nos muestra que entre ambos opuestos, opera la praxis actual de la gestión de gobierno, con oscilaciones pendulares hacia uno u otro extremo conforme sean el momento histórico, las condiciones políticas y de grados de participación de cada sociedad en los asuntos públicos.

Generalmente podemos ubicar en el primer grupo a los gobiernos más centrados en el ejercicio de la autoridad como mecanismo permanente de generación de legitimidad y por ende menos democráticos. Son aquellos gobiernos cuya acción de base y por ende, su menú de políticas públicas, aún no ha superado la del eje de la **Coacción** y escasamente han desarrollado todavía el eje de la **Institucionalidad**.

Los gobiernos más progresistas por su parte, sustentan su legitimidad en el eje de la **Cohesión** (social) y desde fines del siglo pasado en el de la **Innovación y Calidad** dando así mayores posibilidades de avanzar en un horizonte de progresismo a toda la Sociedad pero, a

⁴ Las denominadas Políticas de Estado, no serían otras que Políticas Públicas cuya acción en el tiempo supera a la de las alternancias de gobiernos en el poder administrativo del Estado.

su vez, generando mayores desafíos desde el punto de vista de la gestión, por lo que se requiere una mirada mucho más gerencial que burocrática en la gestión pública.

La Gestión de la Calidad – Desafíos modernos

El 4º eje de legitimidad planteado en el punto anterior que hemos denominado **Innovación y Calidad** nos introduce en el tema de los nuevos requerimientos que la Sociedad demanda al Estado y que éste debe afrontar a través de su estructura administrativa para recuperar o mantener su legitimidad.

El **Estado de Bienestar** erigido como ícono de la contención e inclusión social en la sociedad europea primero (fines del S. XIX y S. XX) y luego en los países latinoamericanos (mediados del S. XX) protagonizó el liderazgo político de una legitimidad superadora a la afianzada en periodos históricos anteriores y que denomináramos eje de la Coacción y eje de la Institucionalidad. El “Welfare State” estableció un conjunto de políticas públicas dirigidas a contener el descontento social y a dar batalla ideológica a la amenaza del comunismo que se instala en Europa a inicios del siglo pasado ya como un régimen de gobierno más que como discurso ideológico. El reconocimiento al trabajo como línea integradora y el refuerzo de dignificación de la persona a partir de aquél llevaron a diseñar e implementar un cúmulo creciente de programas sociales que gestaron una forma eficaz de transferencia de ingresos desde los sectores más pudientes y concentrados de la sociedad y del mercado, hacia el campo laboral. Producto de ese esfuerzo, se consolida el concepto de ciudadanía no ya desde el derecho a elegir y participar de elecciones democráticas (institucionalidad), sino de efectivamente ser parte desde la ciudadanía de un conjunto de beneficios económicos de raíz social que enfrentara por igual a la desigualdad de oportunidades, el desempleo, la pobreza y la desprotección ante contingencias de la vida.

El Estado de Bienestar se vio necesitado de gestar una inmensa maquinaria administrativa para procesar esa política social, dar empleo (incluso como forma de paliar las crisis recurrentes del capitalismo “desregulado”), consolidar infraestructura que potenciara a las pequeñas y medianas empresas y establecer políticas macroeconómicas que paliaran desde la promoción del consumo y el gasto público la falta de inversión desde el sector privado de la economía. Esta es en esencia, la forma keynesiana de abordar las crisis recurrentes del capitalismo moderno.

La administración pública del modelo de la inclusión social se convirtió en una maquinaria aceitada para el manejo de programas sociales y dio base a una burocracia cuya racionalidad se orientó a maximizar el gasto público sin exigencias previas de prever asignaciones de recursos presupuestarios en base a criterios de eficiencia tanto en el gasto como en los procesos para materializarlo. Ello llevó a una creciente tensión y cuestionamiento a la burocracia estatal a la que se la consideró como la causa de la ineficiencia y de sesgar conforme sus intereses sectoriales privilegios enquistados en la maquinaria del Estado, en contra del bienestar común. En el ámbito político –ideológico, el Estado de Bienestar luego de su época de mayor auge que coincide con la finalización de la segunda guerra mundial europea y la irrupción de gobiernos populares y nacionalistas en América Latina, es cuestionado no sólo por su tinte burocrático sino además por su voracidad en incrementar un gasto público que requiere de una permanente presión tributaria para financiarlo o bien endeudamientos a tasa crecientes, lo que genera una suerte de “crowding out”⁵ del sector privado de la economía.

Además, se le endilgan incidencias en la inflación causada por los recurrentes déficits presupuestarios y como cara de la otra moneda una creciente deuda pública que afectó hacia la suba la tasa de interés del dinero. Es de señalar, por otra parte, que más allá de las justas razones que propiciaron los ataques al Estado de Bienestar, se enquistaron o camuflaron detrás de aquéllas los intereses sectoriales de quienes se ven perjudicados por políticas públicas redistributivas del ingreso y de protección de los sectores más vulnerables de la sociedad.

⁵ Se denomina “crowding – out” al efecto indeseado de hacer más oneroso o bien dejar afuera de algún bien o servicio a clientes o sectores privados por excesiva demanda del Estado

A mediados de la segunda mitad del siglo pasado, el auge político del neoliberalismo (refresco de las ideas menos estatistas de los años '20) posicionó propuestas de reformas del Estado de primera generación (disminución de su estructura y baja del gasto público) y de segunda generación (replanteos respecto al rediseño de los procesos *ad-intra* la burocracia estatal y la toma de decisiones). Ello lleva a justificar propuestas de modernización del Estado, las cuales fueron instrumentadas por reformas de los estados europeos aunque en el caso de los latinoamericanos aquéllas fueron más profundas generando un achicamiento desmedido y calculado del Estado. Esto se evidenció a través de los procesos de privatización y el desprendimiento de resortes administrativos clave que debilitaron a posteriori la emergencia de la regulación estatal como opción al desprendimiento de estructuras tradicionales en el ámbito público (por caso, empresas públicas), No pocos de estos procesos en América Latina surgieron o se consolidaron en regímenes no democráticos o en regímenes de “democracia formal”.

De las reformas estatales de segunda generación, **la gestión de la calidad** es una de las más promocionadas toda vez que propugna un enfoque gerencial de asignación de recursos sustentado en la gestión de procesos, lo que implica un replanteo de las formas de trabajo, y la necesidad de medir insumos y productos – servicios desde los criterios de economía, eficiencia y eficacia. Asimismo, se postula la incorporación de las necesidades de la ciudadanía en el diseño de políticas públicas y la medición del impacto de las mismas a fin de determinar el grado de aceptación de aquélla. Ello obliga a un esfuerzo de adaptación muy importante a funcionarios y empleados públicos poco acostumbrados a rendir cuentas en función de resultados por lo que la administración pública debe orientarse hacia una conducta más relacionada con planes estratégicos y operativos que demuestren la orientación de la gestión, sus objetivos de corto y mediano plazo y el logro de metas predefinidas, todo ello como soporte legítimo del presupuesto público y por ende de la presión tributaria funcional a éste. La nueva legitimidad del Estado ahora se posiciona no ya en la cohesión social (logro indiscutible del Estado de Bienestar) sino que escala hacia la innovación y la calidad de los servicios públicos, lo que refleja nuevos estándares culturales de vida y de consumo por parte de una sociedad *aggiornada* e influenciada por medios de comunicación globalizados.

Utilizando la tríada **Estado – Sociedad – Mercado** presentada en el acápite anterior, la gestión de la calidad aporta relaciones biunívocas entre esos tres elementos que facilitan una mejor articulación de intereses y compromisos entre las partes. Así, por ejemplo, entre el **Mercado y la Sociedad** se consolida un menú de instrumentos normativos, de servicios y de marcas que fortalecen el vínculo entre ambas a medida que los clientes hacen sentir sobre las empresas sus preferencias y necesidades. En cuanto a la relación **Estado – Mercado**, es ahora el Estado el que promueve el tema de la calidad como forma de progreso en los distintos sectores de la producción y de servicios. A tal fin, genera regulaciones propiciando la adopción de normas voluntarias en los mercados, usando estas últimas como complemento válido en la regulación y prevención de contingencias que puedan afectar la salud o el bienestar de la población (materiales eléctricos, a gas, juguetes, alimentos, medicamentos, protección del medioambiente, etc.), alentando su conocimiento por la ciudadanía e incluso seleccionando proveedores previamente certificados en sus procesos, sistemas o productos.

Finalmente, la relación **Estado – Sociedad** adquiere una nueva dimensión, ya que la predisposición del Estado por mejorar sus servicios o los servicios públicos prestados por concesionarios (bajo su control y regulación) hace que se adopten un conjunto de iniciativas propicias al circuito de la mejora continua, para lo cual se adoptan hacia el interior de la administración pública un menú creciente de instrumentos de gestión tales como:

- Normas voluntarias de reconocimiento internacional (del tipo ISO, por ejemplo).
- Sistemas de Gestión, basados en circuitos gerenciales amplios (del tipo ISO 9001 para la gestión de la calidad, ISO 14001 para la gestión ambiental, entre otros).
- Sistemas de promoción de la Excelencia (del tipo Premios Nacionales a la Calidad).
- Auditorías internas y externas de la Calidad de carácter voluntario.
- Autoevaluaciones (del tipo CAF, EFQM, AEVAL, etc.).
- Certificaciones de conformidad con normas (sellos de calidad).
- Cartas Compromiso o de Servicios (Charter Service).

- Sistemas de Gestión de Reclamos.
- Creación y/u Organización de Sistemas Nacionales de Normalización y Acreditación (propiciadores de los subsistemas de normalización voluntaria y acreditación de actores de la calidad en cada país).
- Encuestas de satisfacción y expectativas internas y externas (del tipo Report Card, SERVQUAL, etc.).
- Círculos de Calidad.
- Documentación de la implementación en base a Manuales de Gestión de la Calidad (Manual de la Calidad, Manual de Procedimientos, Manual de Registros, Manual de Instructivos de Trabajo, etc.).
- Benchmarking (a efectos de identificar buenas prácticas y asimilar experiencias análogas).
- Evaluación y seguimiento de proveedores.

La visión organizativa que aporta la **gestión de la calidad** a la administración pública, si bien refleja criterios ya consolidados en las empresas privadas necesitadas de competir permanentemente para subsistir en un mercado cada vez más globalizado, es el de **la mejora continua**. Este enfoque implica la consolidación de un circuito virtuoso que se posiciona a partir de una decisión estratégica (responsabilidad de la dirección) y opera como un disparador de acciones identificadas en recursos y procesos ajustados a procedimientos. Estos actúan como una suerte de ordenadores lógicos de tareas que hacen posible aspirar a una mejora recurrente en la eficiencia organizativa (medida entre otras opciones a través de una relación insumo – recurso -producto).

En suma y en virtud de ello, es posible advertir 4 (cuatro) cambios significativos en el enfoque de la gestión pública moderna gracias a la gestión de la calidad (Aguilar Villanueva, 2006):

1. De la prevalencia de los resultados financieros, hacia resultados relacionados con la satisfacción de necesidades internas y/o externas.
2. Del enfoque de la productividad, a la preocupación por el bien o el servicio ofrecido.
3. De la supremacía de las estructuras a la importancia de la gente que trabaja en la organización.
4. De la relevancia de la organización hacia el reconocimiento de la necesidad de satisfacer al ciudadano.

En junio de 2008, en la Xma. Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado se aprueba la **Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública** del CLAD por la cual se propicia la adopción de la gestión de la calidad como una política pública que mejore las prácticas propias de la administración gubernamental dando para ello un enfoque amplio y abarcativo de los distintos aspectos e instrumentos posibles de asimilar para materializar esa intención.

En los próximos capítulos de este trabajo, nos abocamos al tema de cómo evaluar la implementación de dicha Carta Iberoamericana en la inteligencia que su adopción requiere de suficiente tiempo para su adecuada maduración, máxime cuando en nuestros países latinoamericanos prevalece todavía una cultura administrativa pública que aún no ha superado las limitaciones gerenciales planteadas como debilidades estructurales propias del Estado de Bienestar.

La autoevaluación en la gestión pública. Aplicaciones para la formulación de una política pública

En psicología se dice que no hay mayor fortaleza que saber reconocer nuestras propias debilidades. En el ámbito de organizacional se impone una coincidencia con esta aserción, toda vez que “analizarse” desde una concepción reflexiva e indagatoria con la debida antelación, hace que se puedan afrontar con mayor fortaleza y posibilidades de superación las debilidades detectadas.

En el ámbito público se utiliza como modelo de autoevaluación al Common Assessment Framework (CAF) que propicia la indagación pautada de los procesos y resultados internos organizacionales en base a modelos de excelencia.

Según la FIIAP6, el CAF, “empleado sistemáticamente, permite a las organizaciones públicas iniciarse en un proceso de mejora continua que, sin duda, redundará en su beneficio y, en consecuencia, en los receptores de sus servicios. Su utilización permite, entre otras cuestiones, las siguientes” (FIIAP, 2007):

- Conocer los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización.
- Conocer la percepción que de la propia organización tienen sus miembros.
- Conocer el grado de satisfacción de las personas que se relacionan con ella.
- Obtener una mayor implicación de todos los estamentos de la organización.
- Facilitar los procesos de cambio.
- Iniciar el viaje de la mejora continua.

La CAF es una iniciativa de la Unión Europea propuesta para disponer entre sus miembros de una metodología común que permitiera avanzar en el autoconocimiento de los entes públicos y está basado en el modelo de excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM) estructurado conforme criterios denominados “Agentes Facilitadores” y otros conocidos como “Criterios de Resultados”

La Comunidad de Madrid usa este modelo de excelencia de la EFQM y lo resume en los siguientes principios con su correspondiente alcance (Martín Castilla, 2007):

1. Orientación hacia los resultados: La organización debe orientar sus actuaciones a la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (sus personas, los clientes, los aliados con los que establece relaciones de colaboración y cooperación, la sociedad en su conjunto, así como todos aquellos que tienen intereses económicos en la organización), buscando el equilibrio y priorizando.
2. Orientación al ciudadano: La organización debe orientar sus procesos a satisfacer las necesidades y expectativas de sus destinatarios –clientes según la denominación del Modelo-(tanto las presentes como las futuras que pudieran surgir), quienes son, en última instancia, los árbitros de la calidad del servicio/producto.
3. Liderazgo y coherencia: El equipo directivo de la organización debe estar concienciado, comprometido e implicado en la cultura de la Excelencia, deben tener una visión emprendedora de cómo será la organización en el futuro, y que además ésta sea coherente en toda la organización.
4. Gestión por procesos y hechos: La organización excelente gestiona las actividades en términos de procesos, identificando los propietarios y definiéndolos con detalle, y desarrollando las correspondientes actividades de mejora en base a información relevante y aplicando sistemas de gestión de la calidad.
5. Desarrollo e implicación de las personas: Las personas son el activo más importante de la Organización y ésta debe procurar el promover que se compartan los valores y propiciar un clima de confianza y asunción de responsabilidades, así como del desarrollo personal y profesional de sus personas.
6. Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora: Dentro de la organización debe existir una gestión adecuada del conocimiento, las experiencias, la creatividad e innovación, en el marco de una cultura de mejora continua.
7. Desarrollo de Alianzas: La búsqueda de la Excelencia debe pasar por el establecimiento de relaciones de colaboración/cooperación, mutuamente beneficiosas, articuladas en la confianza, en compartir conocimientos y en una adecuada integración, con el fin de aportar valor añadido y mejoras en el servicio a los clientes.

⁶ Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas

8. Responsabilidad Social de la Organización: La Organización debe actuar desde posicionamientos éticos y objetivos ambiciosos de mejora continua en cuanto a perseguir el ir más allá de las expectativas y las normativas de obligado cumplimiento.

Sin embargo, en el caso que nos ocupa, el foco de nuestro trabajo no son precisamente las organizaciones (públicas) sino, la instancia de diseño, implementación y evaluación de una Política Pública, tal cual es propuesta por el CLAD en el documento de la CICGP. En este caso, si bien las experiencias de la CAF y de la EFQM son útiles, debemos hacer un ejercicio más amplio, posicionados desde el formulador de la política pública y no del implementador a nivel operativo (organización pública). Es decir, una mirada más ministerial o política (nivel estratégico – táctico) que organizacional o gerencial (nivel operativo)

La Carta que nos ocupa implica una propuesta ordenada y madura de cómo llevar adelante un proceso de mejora de la gestión pública a partir de la implementación de un Plan de Gestión de la Calidad que integre distintas vertientes de acción que van desde la identificación de pautas generales, de los actores internos y externos y de los instrumentos necesarios para llevar a cabo el desafío y del control de logros. Sin embargo, en la CICGP no se establecen metas, ni indicadores específicos ya que ello es responsabilidad de la unidad que formule la política de la calidad de la jurisdicción que corresponda (a nivel nacional, estadual-provincial o local).

Otra opción posible, más cercana aunque no óptima a lo que buscamos sería la metodología del gobierno de los EE.UU. de América denominada “Program Assessment Rating Tool” (P.A.R.T.)⁷ por el cual una evaluación de la gestión pública a nivel de políticas públicas o programas se remite a cuatro instancias:

1. Propósito, al evaluar si el objeto y el diseño de la política es adecuada;
2. Planeamiento Estratégico, al ponderar si existen objetivos y metas de largo plazo;
3. Gerenciamiento, al monitorear la capacidad gerencial de la(s) agencia(s) involucradas en llevar a cabo la política pública;
4. Resultados, al medir los logros de la política y el alcance de lo previsto en la formulación de la estrategia.

Una evaluación integral de una política pública reclama consideraciones que articulan los dos niveles bien diferenciados de administración, el nivel estratégico, en el cual se formulan los grandes objetivos de gobierno y se sectorizan según distintas carteras de gobierno (ministerios, secretarías), y el nivel operativo o instrumental en el cual surge una tipología de opciones que van desde la empresa pública hasta el ente público no estatal pasando por agencias, organismos, administraciones nacionales o provinciales, unidades de gestión, entes mixtos que muestran una profusa variedad de opciones conforme la necesidad de cada situación o momento político.

En tal sentido, coincidimos con la AEVAL en cuanto a que la evaluación de la gestión pública, cualquiera sea la política involucrada o la organización responsable debe (AEVAL, 2010):

- Considerar a la evaluación como un proceso institucional.
- Aplicar la evaluación a todas las fases del ciclo de intervención.
- Incorporar procesos, resultados e impactos dentro de una concepción teórica que sustente la intervención.
- Aplicar un método científico en cuanto a la toma de la información y a su análisis.
- Debe aportar utilidad en una doble vertiente gerencial y político-democrática.
- Incorporar el juicio de valor y las recomendaciones.
- Abarcar la mayor pluralidad posible en cuanto a los actores involucrados.

⁷ Este programa forma parte de la orientación hacia la gestión por resultados que asumió desde 1993 la administración estadounidense a través de la ley nacional denominada “Government Performance and Results Act”

Finalmente, y remitiéndonos al objeto de este capítulo, entendemos que la autoevaluación de una política pública es un proceso amplio que incluye el nivel estratégico y el operativo, análogo a todo lo antes expuesto pero gestado desde la misma unidad responsable de la política. Por tal motivo, se constituye en una instancia de conocimiento propio en función de criterios de oportunidad y mérito que debieron prevalecer al momento de diseñar e implementar la política pública. Por ende opera sobre elementos ya disponibles que deben ser estructurados de forma que sirvan de guía para operacionalizar una indagación veraz y que permita apreciar grados de maduración, es decir, de avances en cuanto a un óptimo que deberá ser previsible. Esto significa capacidad de saber en qué estado de gestación están cada uno de los elementos constitutivos de la política de modo que se pueda a su turno tomar conciencia de una realidad y por ende proponer medidas de corrección o profundización de lo que se viene haciendo.

Todo ello puede optimizarse si en base a estimaciones y ponderaciones subjetivas, es posible adjudicar a cada pieza o elemento constitutivo de la política un valor referente que refleje numéricamente el grado de avance logrado. A esa tarea nos abocaremos en el próximo capítulo.

LA CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA (CLAD): Una propuesta orientadora para formular una política pública de gestión de la calidad gubernamental

Las **Cartas Iberoamericanas** son documentos de orientación para la formulación de políticas públicas, aprobados por las Conferencias Iberoamericanas de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, y adoptadas por las Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno.

Se dispone actualmente de diversas Cartas Iberoamericanas⁸, a saber:

- De Participación Ciudadana, 2009.
- De Calidad en la Gestión Pública, 2008.
- De Gobierno Electrónico, 2007.
- Código Iberoamericano de Buen Gobierno, 2006.
- De la Función Pública, 2003.

En cuanto a la Carta que nos ocupa (en adelante CICGP) fue aprobada en 2008, con una estructura que consta de un Preámbulo y cinco capítulos.

El **Preámbulo** reconstruye los antecedentes y nuevos desafíos que llevan a la inquietud por la calidad en la Gestión Pública, tomada como concepto orientador de las estrategias de innovación, racionalización y mejora.

El **capítulo primero** refiere la finalidad de la CICGP, expresada en cuatro objetivos principales, todos ellos referidos a su carácter de instrumento orientador y promotor de la calidad en la Gestión Pública.

Asimismo, aclara el concepto de calidad como fuerte énfasis en lo cultural y en el contenido finalista de una gestión pública de calidad (esto es, orientada al ciudadano y a la obtención de resultados).

El **capítulo segundo** explicita los doce principios inspiradores de una gestión pública de calidad.

El **capítulo tercero** detalla los derechos y deberes de los ciudadanos para una gestión pública de calidad.

A su vez, el **capítulo cuarto**, el cual hemos tomado como base para la propuesta de la guía de autoevaluación, proporciona orientaciones, acciones e instrumentos para formular políticas y estrategias de calidad en la gestión pública. En tal sentido se presentan nueve ejes u orientaciones estratégicas (cada uno de ellos objeto de un cuestionario dentro de la guía,

⁸ Documentos disponibles en la página web del CLAD. En la misma página pueden consultarse otros documentos de orientación de políticas públicas, entre otros, los denominados "consensos".

precedidos de un eje o “marco institucional” que procura representar principios y orientaciones expresados en los tres primeros capítulos de la CICGP).

Los ejes son (Sección I – Orientaciones para formular políticas y estrategias de calidad en la gestión pública):

- Para una gestión pública al servicio de la ciudadanía
- Hacia una gestión pública para resultados
- Compromiso social y ambiental
- Responsabilidad directiva, liderazgo y constancia de objetivos
- Gestión por procesos
- Desarrollo de capacidades de los empleados públicos
- Participación de los empleados públicos para la mejora de la calidad de la gestión
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora de la calidad
- Relaciones de colaboración y cooperación orientadas a la mejora de la calidad

El mismo capítulo cuarto, en su Sección II, agrupa propuestas de acciones e instrumentos que tienden a darle un carácter más operativo a los ejes estratégicos, dando ideas, aun con un carácter amplio y general de normativas y metodologías disponibles para abordar la calidad en la gestión pública. Ellas son:

- La dirección estratégica y el ciclo de mejora
- Prospectiva y análisis de la opinión ciudadana
- Participación ciudadana para la mejora de la calidad
- Adopción de modelos de excelencia
- Premios a la calidad o excelencia
- La gestión por procesos
- Los equipos y proyectos de mejora
- Cartas compromisos o de servicios al ciudadano
- Mecanismos de difusión de información relevante para el ciudadano
- La mejora de la normatividad
- El gobierno electrónico
- Medición y evaluación
- Sugerencias, quejas y reclamos de los ciudadanos
- Sistemas de gestión normalizados
- La gestión del conocimiento
- Comparación e intercambio de mejores prácticas
- Aportaciones y sugerencias de los funcionarios públicos

Por último, el **capítulo quinto de la CICGP** retoma las ideas centrales como “consideraciones finales” apuntando a la eficacia de la Carta, esto es, a su efectiva implementación por los países iberoamericanos, más allá de declaraciones formales de adhesión.

La CICGP como se expresara más arriba es un propuesta orientadora para que los países adoptantes (nada impediría por otra parte la adhesión de nuevos países de la región así como de jurisdicciones sub-nacionales) encaren acciones relacionadas con la mejora de las prácticas de la gestión pública actual, entendiendo que, tal como se expresara más arriba, los tiempos iniciados en el siglo XXI reclaman de Administraciones Públicas al servicio del ciudadano. Este enfoque resumiría la opción estratégica de incorporar a los ejes de legitimación del Estado moderno, el cuarto eje que denomináramos de la “innovación y la calidad”.

Las políticas públicas son acciones de gobierno de carácter estratégico por las cuales se llevan a cabo las intervenciones necesarias para legitimar al Estado⁹. Esto implica que a

⁹ Tal como se estableció en el Capítulo 1 del presente trabajo, la legitimación del Estado no es autónoma sino que depende del juicio de la sociedad en su conjunto y por ende está sujeta a los criterios de legitimidad que, en su correspondiente etapa histórica, aquélla haga prevalecer.

medida que la razón de legitimación cambie (según el eje histórico prevaleciente), distintas serán las políticas públicas y sus instrumentos o aplicativos (planes, programas, proyectos) que expresen dicha adecuación. A las ya tradicionales que hacen a la razón de legitimidad del eje de la coacción, se deberían ir agregando otras políticas públicas que respondan a la nueva razón histórica que determine un acomodamiento renovado entre **el Estado, la Sociedad y el Mercado**.

La Tabla siguiente es apenas un resumen de pequeños ejemplos que nos ubican en el tema:

EJES DE LEGITIMACIÓN	POLÍTICAS PÚBLICAS (algunas)	PROGRAMAS (algunos pocos)
1 - COACCIÓN	Consolidación del Espacio Interior Delimitación de Fronteras Defensa Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de Ciudades y Puertos • Accesos urbanos y carreteras • Ocupación de espacios vacíos (desiertos) • Vigilancia fronteriza (Gendarmería) • Disuasión por amenaza externa (Fuerzas Armadas) • Servicio Militar obligatorio
2 - INSTITUCIONALIDAD	Participación Ciudadana Garantías Constitucionales Consolidación de la Administración Pública	<ul style="list-style-type: none"> • Sufragio Universal • Partidos Políticos • Derechos Humanos • Comunicación con la ciudadanía • Fortalecimiento institucional de Ministerios
3 - COHESION	Distribución del Ingreso Protección Social	<ul style="list-style-type: none"> • Tributación directa (sobre ganancias) • Salario Mínimo, Vital y Móvil • Jubilaciones y Pensiones • Asignación Universal • Asignaciones familiares • Obras Sociales

	Promoción del Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Formación técnica • Representación gremial
4 - INNOVACIÓN – CALIDAD	Estandarización Modernización del Estado Investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Normas técnicas • Certificación de procesos, sistemas y productos • Instauración de la gerencia pública • Carta Compromiso con el Ciudadano • Biotecnología • Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) • Gobierno Electrónico
5 - SUSTENTABILIDAD	Energías limpias Protección de recursos naturales Gestión ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Energía eólica • Sustitución de combustibles fósiles • Basura Cero • Ríos limpios • Consolidación de Glaciares • Edificios inteligentes • Reutilización de recursos • Huellas (de carbono, de agua, de bosques)

Por lo expuesto, toda política pública dispone de un ciclo de vida que básicamente se ajusta a:

- Diseño: corresponde a la etapa primigenia de concepción de una política pública por la cual se explicitan sus elementos constituyentes estructurales, su orientación, su estrategia de inicio y el alcance que se quiere dar a la acción del Estado en el ámbito de incumbencia de tal política. Para el caso que nos ocupa, la CICGP es un diseño de política pública
- Formulación: corresponde a la explicitación formal de la política a nivel de cada gobierno, previendo sus objetivos de corto y mediano plazo y los programas y proyectos que deben acompañar a la acción de gobierno. Asimismo, prevé las asignaciones presupuestarias programáticas de uso propio (Ministerio o Secretaría de Estado) para la formulación y las que se prevén transferir a terceros (empresas públicas, agencias, organismos descentralizados, ONGs entre otros) para la implementación.
- Implementación: corresponde a las acciones conducentes para materializar las metas emergentes de los objetivos de la política pública definidos en la formulación y que deben llevar a cabo las instancias ejecutoras de la administración del Estado conforme las asignaciones presupuestarias correspondientes.
- Resultado: corresponde al impacto logrado en la **sociedad-mercado** a partir de la implementación y a las evaluaciones de economía-eficiencia-eficacia que se realicen a los

efectos de la implementación o bien en las instancias de control interno o externo (auditorías de gestión)

- **Rediseño:** corresponde al replanteo del diseño original de la política pública a la luz de los resultados logrados y del análisis de los procesos relacionados en cuanto a debilidades identificadas.

Lo anterior, entonces, nos aclara que la CICGP es un diseño de política pública para orientar a su formulación con lo que una adecuada evaluación de dicha política, no se puede agotar en esas instancias solamente, sino que debe incluir, además, las instancias de implementación, resultado y rediseño.

Formulación de una política de Gestión de la Calidad Gubernamental. Propuesta de una GUIA DE AUTOEVALUACIÓN en base a la CICGP

A efectos de implementar una Guía de Autoevaluación sobre la formulación de una Política Pública de Gestión de la Calidad, se utilizaron las secciones I y II del Capítulo Cuarto de la citada CICGP del CLAD.

A tal fin se establecieron 10 Ejes u orientaciones estratégicas a saber, de los cuales nueve de ellos corresponden literalmente a la citada Carta:

0 – INSTITUCIONAL
1 - GESTIÓN PÚBLICA AL SERVICIO DE LA CIUDADANÍA
2 - GESTIÓN PÚBLICA PARA RESULTADOS
3 - COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL
4 - RESPONSABILIDAD DIRECTIVA Y LIDERAZGO
5 - GESTIÓN POR PROCESOS
6 - DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LOS RRHH
7 - PARTICIPACIÓN DE LOS RRHH
8 - MEJORA CONTINUA
9 - RELACIONES DE COOPERACIÓN

En el caso del Eje que denominamos “0” (Institucional), no previsto de manera taxativa o explícita en la CICGP, su inclusión obedece a la necesidad de reconocer los aspectos generales tanto dispositivos o normativos como de organizaciones sobre las cuales tiene alcance la política (de calidad). De no existir esta instancia, que incluye la firma o adopción de la CICGP, se haría muy dificultoso avanzar sobre los 9 (nueve) ejes planteados en esta última.

A cada eje se le incorporaron distintos elementos de apertura, denominados Sub Ejes, los cuales responden de manera más directa a los elementos instrumentales o programas presentados en la Carta en su Sección II (Acciones e instrumentos para la calidad en la gestión pública).

A efectos de ponderar la incidencia en la política de la calidad orientada por la Carta, a cada Eje se le dio una participación en la totalidad de la Guía de Autoevaluación y lo propio se hizo para cada Sub Eje. De tal forma, la sumatoria de los porcentajes asignados a cada Sub Eje, define la ponderación que le corresponde a cada Eje. La sumatoria las ponderaciones de cada Eje dará 100 puntos, por definición.

De tal modo, se dispone de una Guía conforme el siguiente esquema genérico:

MATRIZ DE PARTICIPACIÓN DE LOS EJES Y SUB –EJES				
	Participación %	Puntos Máximos Posibles		
			EJE	SUBEJE
0 - INSTITUCIONAL				
0.1 Normativa y difusión		20,00%		200

0.2 Organizaciones		20,00%		200
Subtotal Eje	40,00%		400	
1 - GESTIÓN PÚBLICA AL SERVICIO DE LA CIUDADANÍA				
1.1. Orientación hacia necesidades y expectativas de la ciudadanía		1,00%		10
1.2. Capacidad de innovación y adaptación a los requerimientos sociales		1,00%		10
1.3. Participación de la ciudadanía		3,00%		30
1.4. Comunicación a la Ciudadanía		3,00%		30
Subtotal Eje	8,00%		80	
2 – GESTIÓN PÚBLICA PARA RESULTADOS				
2.1. Orientación de la gestión hacia resultados		1,00%		10
2.2. Medición de la gestión		2,50%		25
2.3. Control de la gestión		2,50%		25
Subtotal Eje	6,00%		60	
3 – COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL				
3.1. Promoción del desarrollo social y económico		4,50%		45
3.2. Promoción del desarrollo ambiental sostenible		4,50%		45
3.3. Compromiso de servicios		3,00%		30
Subtotal Eje	12,00%		120	
4 – RESPONSABILIDAD DIRECTIVA Y LIDERAZGO				
4.1. Cualificación y Competencias		3,00%		30
4.2. Obligaciones de los niveles político y directivo		3,00%		30
Subtotal Eje	6,00%		60	
5 - GESTIÓN POR PROCESOS				
5.1. Desarrollo de una estrategia de procesos		2,00%		20
5.2. Procesos diseñados		2,00%		20

desde la perspectiva del ciudadano				
5.3. Certificación		1,00%		10
Subtotal Eje	5,00%		50	
6 - DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LOS RRHH				
6.1. Valoración de los funcionarios públicos		3,00%		30
6.2. Actuaciones para el desarrollo de capacidades		3,00%		30
6.3. - Protección laboral		3,00%		30
Subtotal Eje	9,00%		90	
7 – PARTICIPACIÓN DE LOS RRHH				
7.1. Participación		3,00%		30
Subtotal Eje	3,00%		30	
8 - MEJORA CONTINUA				
8.1. Innovación		3,00%		30
8.2. - Equipos de Trabajo		1,00%		10
8.3 Mejora de la normatividad		1,00%		10
8.4. Gestión del Conocimiento		3,00%		30
Subtotal Eje	8,00%		80	
9 - RELACIONES DE COOPERACIÓN				
9.1. Organizaciones para la colaboración y cooperación		1,00%		10
9.2. Sinergias		2,00%		20
Subtotal Eje	3,00%		30	
TOTAL EJES	100,00%		1.000	

Cada Sub Eje, está relacionado con un conjunto de preguntas que son las actividades propias de la autoevaluación en cuanto a las indagaciones necesarias para conocer el estado de situación de cada Eje.

En algunos casos, hay preguntas que refieren a determinadas secciones o párrafos de la CIGCP, a fin de que el evaluador pueda tener mejor comprensión del tema en cuestión.

Las respuestas están guiadas, a su vez, por un criterio o **grado de maduración** materializado a partir de las siguientes opciones posibles conforme el grado de avance del tema. Así, se tienen las siguientes posibilidades de respuesta por cada pregunta:

- **Nulo:** no se realiza actividad alguna sobre el tema o no se dispone de iniciativas, directivas o equivalentes
- **Inicial:** se han comenzado con acciones relacionadas con la pregunta pero de manera muy preliminar sin que se evidencien resultados concretos
- **Mediano:** se cuentan con desarrollos que dan fe de algunas acciones vinculadas al tema pero sin poder establecer aún una tendencia clara hacia mejoras
- **Avanzado:** se disponen de resultados concretos que muestran una tendencia hacia logros en el tema específico pero sin que los mismos sean los máximos posibles

- **Completo:** se han completado todos los logros posibles sobre la pregunta formulada por lo que amerita el máximo puntaje prescripto en la Matriz de Participación de Ejes y Sub Ejes (puntos máximos posibles).

La Guía tal como está diseñada y se agrega en ANEXO fue concebida con puntajes acorde con lo que los autores estiman en cuanto al peso específico de cada tema en la totalidad de los elementos que la constituyen.

Su operación es sencilla en la medida que se conozca la respuesta de cada pregunta para lo cual no hay más que agregar en la columna “puntaje” el valor preasignado al estadio de maduración que el autoevaluador estime le corresponde al tema relevado por cada pregunta.

El diseño (en planilla de cálculo) automatiza las sumas parciales de cada Sub Eje y de los totales de cada Eje al final de la hoja respectiva. La Guía finaliza con un cuadro resumen que totaliza los diez ejes, teniendo como extremos posibles (pero altamente improbables) el valor cero (si todas las respuestas se valorasen en “nulo”) o el valor 1.000 (si todas las respuestas se valorasen en “completo”).

Como los resultados posibles pueden oscilar entre 0 (cero) y 1.000 (mil) puntos se puede calificar la situación de maduración de la implementación de la política de gestión de la calidad según distintos niveles conforme lo propone el cuadro siguiente:

PUNTAJE DE LA AUTOEVALUACIÓN ENTRE:	NIVEL:
0 – 200	ANÁRQUICO
> 200 – 400	PRIMARIO
> 400 – 600	PRE – MADURO
> 600 – 800	MADURO
> 800 – 1000	EXCELENCIA

Ello indica poder categorizar el nivel de la política de la calidad de una jurisdicción (gobierno nacional, estadual, provincial, municipal, departamental, etc.) de una manera cualitativa a la opción cuantitativa propuesta, de manera que se pueda entender de la siguiente forma el nivel alcanzado en la autoevaluación:

- **Anárquico:** la política de la calidad no es visible o apenas se disponen de algunos avances que no permiten apreciar definiciones concretas al respecto.
- **Primario:** la política de la calidad muestra algunas intenciones de ser formulada o implementada pero escasos logros como para ser considerada como una definición estratégica.
- **Pre – maduro:** la política de la calidad muestra signos de ser aplicada y conformada pero evidencia limitaciones de implementación.
- **Maduro:** la política de la calidad se percibe como prescripta y con resultados positivos.
- **Excelencia:** la política de la calidad está madura y en pleno funcionamiento con muestras de logros sustentables.

El diseño de las planillas por cada eje incluye una última columna que denominamos “Criterios de verificación/cumplimiento–Decisiones /Instrucciones impartidas a los organismos públicos” por la cual se aportan elementos de juicio para facilitar la interpretación que se le debe dar a las preguntas formuladas en la primera columna de la planilla. Por razones de espacio y practicidad, no incluimos otras columnas que facilitarían la tarea pero que adelantamos, a continuación, como complementarias y muy útiles al trabajo de autoevaluación:

- **Columna adicional 1:** “Evidencias halladas” por la cual detallaríamos los registros, documento, decisiones, normativas y demás elementos disponibles o encontrados conforme se precise la pregunta a nosotros mismos o a quien sea nuestro interlocutor.
- **Columna adicional 2:** “Solicitud de acciones, de acciones correctivas o de mejora” por la cual sugeriríamos a quien luego haga uso de la autoevaluación qué tipo de acción llevar a cabo para adecuar la formulación de la política de la calidad a lo prescripto por la CICGP.

- El completamiento de la GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN pretende contribuir con quienes deban asumir la responsabilidad de formular la política de calidad gubernamental. En la medida que el evaluador incorpore las sugerencias dadas respecto a:

- i) la cuantificación del grado de maduración de los elementos que constituyen los Sub – ejes;
- ii) la cuantificación agregada del grado de maduración del Eje;
- iii) el nivel de la formulación de la política;
- iv) las evidencias halladas y
- v) las acciones que se recomienda encarar, en el país, estado o provincia o municipio respectivo se dispondrá de una oportunidad para mejorar los aspectos de la formulación, que se alejen de las prescripciones orientadoras de diseño aportadas por la CICGP respecto a una política de gestión de la calidad a nivel gobierno.

COMENTARIOS FINALES

Toda evaluación tiene su sesgo positivo y negativo. En lo primero, porque es un necesario ejercicio para conocer cómo se ha encarado una tarea y qué resultados se han logrado. En lo segundo, porque siempre hay un enfoque discrecional que prevalece y que suele empalidecer la buena intención de corregirse a tiempo. La autoevaluación responde a la misma “tesis – antítesis” pero tiene de especial que es una iniciativa propia desprovista desde el inicio de miradas externas, lo que suele ser menos molesto pero, requiere, en contrapartida, una muy fuerte autodeterminación.

La oportunidad de utilizar a la CICGP para intentar un autodiagnóstico respecto al rumbo de una política pública que hace a la (re)construcción de un Estado mejor, que denominamos GESTIÓN DE LA CALIDAD, es aprovechada hasta el último resquicio, a fin de legitimar la propuesta objeto del presente trabajo haciendo uso de un documento que ha sido suscripto por 18 Ministros o Secretarios de Administración Pública y Reforma del Estado de países iberoamericanos, lo que le otorga suficiente legitimidad.

El ejercicio que proponemos, esperamos sirva para facilitar el conocimiento del grado de maduración de las políticas gubernamentales en torno a la gestión de la calidad, desafío que corresponde a un Estado moderno en la segunda década del siglo XXI.

Asimismo, el resultado del ejercicio que consiste en completar la Guía aplicándola a un nivel de gobierno, implicaría un primer paso para contar con un diagnóstico descriptivo de la situación concreta y que a la vez permita comparaciones intergubernamentales.

De ahí la pretendida ventaja de utilizar un método cuali-cuantitativo, toda vez que la utilización de indicadores y ponderaciones por niveles de madurez habilita la comparación entre diferentes realidades.

Esperamos opere también como un disparador respecto a la aplicabilidad y difusión de la CICGP en el ámbito público latinoamericano, de modo que la Carta no sea sólo un documento prescriptivo lleno de buenas intenciones.

ANEXO
GUIA DE AUTOEVALUACIÓN en base a la CICGP

PAIS: (*)	
ESTADO:	
PROVINCIA:	
MUNICIPIO:	
GUIA DE AUTOEVALUACIÓN (**)	
POLITICA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	
Fecha de Realización de la Autoevaluación:	<input type="text" value="DD/MM/AÑO"/>
Responsable/s de la Autoevaluación:	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Organización a la que pertenece el responsable de la autoevaluación:	<input type="text"/>

(*) Precisar: País, siempre. Luego identificar la Jurisdicción sobre la cual se realiza el ejercicio, de corresponder. Ejemplo: País: ARGENTINA, Provincia: CORDOBA, Municipio: Ciudad de Córdoba.

(**) Documento Anexo al Trabajo titulado : CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA (CLAD): GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN PARA MEDIR LAS ORIENTACIONES DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS DE CALIDAD EN LA GESTION PÚBLICA - Autores : Liliana M. Vaccaro y Guillermo A. Malvicino – TOP - Buenos Aires, 2011

INSTITUCIONAL

Autoevaluación Eje 0

		Nivel de Madurez						Puntaje	Criterios de verificación/cumplimiento - Decisiones/Instrucciones impartidas a los organismos públicos
0	Preguntas	Respuestas							
		Nulo	Inicial	Mediano	Avanzado	Completo			
	0.Disponibilidad (en estado de diseño o en implementación efectiva) de iniciativas y/o normativas relacionadas con la instauración de una POLITICA DE CALIDAD EN LA GESTION PÚBLICA (PCGP)								
0.1	0.1 Normativa y difusión								
0.1.1.	¿Existen normativas sobre una POLÍTICA DE CALIDAD EN LA GESTION PUBLICA?	0	5	10	15	30		Ley, Decreto, Resolución o equivalente. Podría existir una POLITICA DE CALIDAD global o bien restringida a uno o más niveles de Gobierno o a algún tipo de organismos públicos	
0.1.2.	¿Se ha suscripto la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública del CLAD o se ha	0	10	20	30	40		Instrumento normativo de adhesión o aprobatorio por Poder Ejecutivo o Legislativo.	

	adherido a sus principios?							
0.1.3.	¿Se han comunicado estas iniciativas a las unidades de Gobierno?	0	3	5	8	10		Difusión en páginas intranet, publicación en Boletines Oficiales del Estado.
0.1.4.	¿Se dispone de directivas y programas de Cartas Compromiso o Cartas de Servicio? (ver sección II, P. 47-48)	0	8	15	25	30		Observar la existencia de directivas y programas para el desarrollo de estos instrumentos.
0.1.5.	¿Se han establecido premios a la calidad o excelencia respaldados en modelos de excelencia? (sección II P.43 y 44)	0	4	7	12	20		Observar la vigencia de Premios tanto para el sector público como privado. Los premios pueden alcanzar al sector público nacional y/o premios provinciales, locales o por sectores de la economía o de la actividad social.
0.1.6.	¿Se promueve la adopción de sistemas de gestión normalizados?	0	4	7	12	20		Principalmente refiere a la implementación de sistemas conforme modelos (normas ISO u otros) que contemplen gestión de la calidad, del medio ambiente y de la salud y seguridad laboral, entre otros.
0.1.7.	¿Consideraría el enfoque de calidad institucional coherente e integrado con la calidad en el	0	3	5	8	10		Inclusión en las políticas y estrategias de calidad de acciones políticas y programas así como racionalización de gasto, comunicación de resultados, transparencia, responsabilidad y rendición de cuentas.

	servicio? (cfr. CICGP, cap. 4º, párr. 22)								
0.1.8.	¿Se ha comunicado la PC GP a la ciudadanía con mecanismos adecuados para la comunicación y difusión ? (ver Sección II, p. 49)	0	3	5	8	10			Difusión por medios sociales de comunicación. Difusión de los derechos y deberes de los ciudadanos (cfr. Cap. 3º de la CICGP y sección II, P. 49)).
0.1.9.	¿Se adoptan modelos de gestión especiales para orientar y premiar la gestión de los entes públicos?	0	3	5	8	10			Ejemplo: Premios por Mejores Prácticas, Reconocimientos sectoriales (policía, juzgados, escuelas)
0.1.10	¿Se evalúa si los premios a la calidad o a la excelencia constituyen instrumentos valiosos de estímulo a la gestión de la calidad?	0	3	5	8	10			Informes específicos de lal Ministerio o Secretaría de Modernización o de la Gestión Pública
0.1.11.	¿Se promueve en la PC GP la certificación de conformidad con normas voluntarias?	0	3	5	8	10			Instructivos, guías u orientaciones
	Subtotal Sub eje					200		0	

	0.1							
0.2.	0.2 Organizaciones							
0.2.1.	¿Existe una unidad gubernamental con la potestad de diseñar y poner en funcionamiento la PCGP?	0	12	25	37	50		Ministerio, Secretaría, Departamento, grupo de trabajo, entre otras opciones.
0.2.2.	De existir esa unidad, ¿cuenta con las facultades y recursos suficientes para cumplir su cometido?	0	8	15	25	30		Misión y funciones o competencias aprobadas, presupuesto, personal, infraestructura disponibles.
0.2.3.	¿Existen acuerdos inter-institucionales de armonización de la PCGC?	0	5	10	15	20		Por ejemplo, un convenio entre varios municipios, un ente coordinador, etc.
0.2.4.	¿Se dispone en el Presupuesto Gubernamental de partidas específicas para el diseño e implementación de la PCGP?	0	5	10	15	20		
0.2.5.	¿La unidad gubernamental a cargo de la PCGP presta asistencia técnica a las diferentes áreas de gobierno involucradas?	0	3	5	8	10		Existencia de programas y proyectos de apoyo a las áreas de gobierno. Recursos financieros asignables para iniciativas de PCGP a diversas unidades.

0.2.6.	¿Se ha creado una organización específica para cooperar en el diseño, implementación y seguimiento de la PCGP?	0	3	5	8	10	Por ejemplo un órgano rector o un consejo asesor con participación de entidades civiles (universidades, academias, empresas).
0.2.7.	¿Desarrollan los órganos y entes de la AP políticas, estrategias, planes, objetivos, metas, estructuras, sistemas y procesos críticos orientados a la consecución de los objetivos institucionales?	0	5	10	15	20	Planes Estratégicos que incluyan proyectos / programas relacionados con la gestión de la calidad
0.2.8.	¿Se plantean desde la dirección de la PCGP objetivos y planificación, desarrollos sistematizados y procesos para la implantación de dicha política en las organizaciones de gobierno?	0	3	5	8	10	Plan Estratégico propio del Ministerio o Secretaría de Modernización o de la Gestión Pública
0.2.9.	¿Se comprueban a nivel de las organizaciones resultados emergentes de	0	3	5	8	10	Explicitación formal de los resultados vía Informes, página WEB, informes de auditoría

	dichas orientaciones?							
0.2.10	¿Los organismos de control internos y/o externos monitorean la implementación de las prescripciones u orientaciones impartidas por la dirección de la PCGP?	0	3	5	8	10		Planes de Auditoría
0.2.11	¿Participan los organismos públicos en el diseño y generación de normas voluntarias?	0	3	5	8	10		Actividades en Comités de Normalización de Instituciones de Normalización y/o referencia
Subtotal Sub eje 0.2						200	0	
Total de puntos EJE 0							0	

GESTIÓN PÚBLICA AL SERVICIO DE LA CIUDADANÍA
Autoevaluación Eje 1

		Nivel de Madurez					Puntaje	Criterios de verificación/cumplimiento - Decisiones/Instrucciones impartidas a los organismos públicos
		Respuestas						
Preguntas		Nulo	Inicial	Mediano	Avanzado	Completo		
1	1. La Administración Pública buscará la satisfacción equilibrada de las diversas necesidades y expectativas presentes en la sociedad, de conformidad con el interés general. Por ello, la Administración Pública expondrá en todo momento sus políticas al debate de los diferentes sectores sociales. La participación de la sociedad organizada en todas sus formas garantiza que las Administraciones Públicas atiendan las aspiraciones de los ciudadanos(ver P. 25 de la CIGP)							
1.1.	1.1. Orientación hacia necesidades y expectativas de la ciudadanía							
1.1.1.	¿Se cuenta con instrumentos para identificar las necesidades de la ciudadanía?	0	1	2	3	4		Encuestas, seguimiento de noticias, cartas de lectores
1.1.2.	¿Se relevan las expectativas de los ciudadanos respecto de lo que esperan de la gestión pública?	0	1	2	3	4		Encuestas de expectativas
1.1.3.	¿Se realizan estudios de prospectiva y del entorno social en general?	0	0,5	1	1,5	2		Planes Estratégicos aprobados, análisis de necesidades de la población
	Subtotal Sub eje 1.1.					10	0	

1.2.	1.2. Capacidad de innovación y adaptación a los requerimientos sociales							
1.2.1.	¿Se identifican los requerimientos sociales periódicamente?	0	0,50	1,00	1,50	2		Necesidades de la población relevadas.
1.2.2.	¿Hay evidencias de adecuaciones de las políticas públicas ante los cambios de la demanda social?	0	0,50	1,00	1,50	2		Evaluaciones de impacto de las políticas públicas.
1.2.3.	¿La estructura organizacional es capaz de gerenciar la innovación y adaptación a los requerimientos sociales?	0	0,50	1,00	1,50	2		Capacitación de los RRHH, antecedentes de gerentes o directores, estructura organizacional relacionada con la innovación.
1.2.4.	¿Se identifican buenas prácticas aplicadas en otras organizaciones?	0	0,50	1,00	1,50	2		Convenios de Benchmarking, publicaciones de buenas prácticas, promoción o premios sobre buenas prácticas, publicaciones.
1.2.5.	¿Existen iniciativas para la simplificación de trámites administrativos de conformidad con el interés social?	0	0,50	1,00	1,50	2		Ventanillas únicas, procesos de reingeniería, regulaciones de simplificación de trámites.
	Subtotal Sub eje 1.2.					1 0	0	
1.3.	1.3. Participación de la ciudadanía							
1.3.1.	¿Se convoca a diferentes sectores sociales a debatir las políticas públicas?	0	1	2	2,5	3		Audiencias públicas convocadas. Actas de lo actuado.
1.3.2.	¿Se da a conocer la opinión de los sectores convocados a debatir?	0	1	2	2,5	3		Publicación o información por los medios de comunicación.
1.3.3.	¿Hay un seguimiento de la implementación de los temas tratados y acordados?	0	1	2	2,5	3		Control de gestión, control de programas, informes de las unidades responsables.
1.3.4.	¿Se facilita la organización de la sociedad a través de mecanismos de representación institucionalizados?	0	1	2	2,5	3		Acuerdos de participación con cámaras empresariales, sindicatos, asociaciones de consumidores.

1.3.5.	¿Se encuentra institucionalizada oficialmente la participación ciudadana en la discusión sobre el diseño e implementación de las políticas públicas?	0	1	2	2,5	3	Comités consultivos, grupos de trabajo, foros, encuentros, jornadas de intercambio de experiencias.
1.3.6.	¿Existen instituciones establecidas legalmente en defensa de los intereses ciudadanos?	0	1	2	2,5	3	Ejemplos: ombudsman, defensor del pueblo, entidades de derechos humanos.
1.3.7.	¿Hay regularidad en la frecuencia de convocatorias a la participación?	0	1	2	2,5	3	
1.3.8.	¿Se realizan encuestas de opinión y de identificación de necesidades y expectativas de la ciudadanía?		1	2	2,5	3	
1.3.9.	De realizarse encuestas de necesidades y expectativas, ¿se identifican atributos de calidad relacionados con el servicio prestado?	0	1	2	2,5	3	Ejemplos de atributos de calidad de un servicio pueden ser: capacidad de respuesta, seguridad, confiabilidad, comunicación, rapidez, competencia del personal, transparencia, accesibilidad, empatía, cortesía, horarios, entre otros.
1.3.10.	De realizarse encuestas de necesidades y expectativas, ¿se realiza un análisis comparado entre las expectativas del ciudadano y su nivel de satisfacción?	0	1	2	2,5	3	
	Subtotal Sub eje 1.3.					30	0
1.4.	1.4. Comunicación a la Ciudadanía						
1.4.1.	¿Existen mecanismos adecuados para la comunicación y la difusión de información relevante para los ciudadanos?	0	1	2,5	4	5	Medios de comunicación utilizados, formatos.
1.4.2.	¿Se implementa la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico (CIGE)?	0	3	7,5	12	15	Se refiere a la CIGE del CLAD en cuando a la implementación de tecnologías de información y comunicación.

1.4.3.	¿Se dispone de mecanismos de interconexión entre los diferentes niveles administrativos orientados a la simplificación de trámites?	0	2	5	8	10		Ventanilla única, interoperabilidad.
Subtotal Sub eje 1.4.						30	0	
Total de puntos EJE 1							0	

GESTIÓN PÚBLICA PARA RESULTADOS

Autoevaluación Eje 2

	Preguntas	Nivel de Madurez					Puntaje	Criterios de verificación/cumplimiento - Decisiones/Instrucciones impartidas a los organismos públicos
		Nulo	Inicial	Mediano	Avanzado	Completo		
2	2- La Gestión Pública para resultados requiere analizar la evolución del desempeño y el nivel de alcance de las metas trazadas con sistemas de información para el seguimiento, evaluación y control rigurosos y oportunos que fundamenten la toma de decisiones y medidas correctivas (ver P. 26 de la CICGP)							
2.1	2.1. Orientación de la gestión hacia resultados							
2.1.1.	¿Analiza la Administración Pública (AP) la evolución del desempeño de su gestión y el nivel de alcance de las metas?	0	2	3,5	5	7		Informes de Gestión, elevación del Presupuesto Anual al Parlamento.
2.1.2.	¿Se dispone de sistemas de información para medir el desempeño y consecución de los resultados esperados?	0	1	2	2,5	3		Por ejemplo, Tableros de Comando, Sistemas Estadísticos, entre otros.
	Subtotal Sub eje 2.1.					10	0	
	2.2. Medición de la gestión							

2.2.1.	¿Se formulan Planes Estratégicos con definición de metas?	0	2	5	8	10		Políticas, estrategias, planes, objetivos, metas, estructuras, sistemas y procesos críticos se desarrollan para la consecución de una gestión de calidad (cfr. P. 38, sección II).
2.2.2.	¿Se formulan Planes Operativos periódicos con definición de metas de corto plazo?	0	1	2,5	4	5		
2.2.3.	¿Se dispone de indicadores para la medición de la gestión?	0	1	2,5	4	5		Considerar el control de la gestión y también las técnicas de prospectiva y análisis de la opinión ciudadana (sección II, P. 40 y 41).
2.2.4.	¿Se utilizan las mediciones obtenidas para la toma de decisiones?	0	1	1,5	2	3		
2.2.5.	¿Se controla la gestión a través de la utilización de indicadores de gestión?	0	0,5	1	1,5	2		Por ejemplo indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad de la estrategia, revisión de cumplimiento de planes y objetivos (cfr. sección II, P. 52).
	Subtotal Sub eje 2.2.					25	0	
2.3.	2.3. Control de la gestión							
2.3.1	¿Se utiliza la auditoría como parte del proceso de control de gestión?	0	1	2,5	4	5		Considerar auditorías internas y externas conforme orden legal , así como auditorías requeridas por los sistemas de gestión de la calidad.
2.3.2	¿Se utilizan estándares de calidad para la medición de resultados y de la mejora continua?	0	1	2,5	4	5		
2.3.3	¿Se usa la medición de la gestión para la identificación de posibles aspectos a mejorar en la organización para cumplir con sus objetivos?	0	1	1,5	2	3		

2.3.4	¿Se realizan evaluaciones externas para la identificación de puntos críticos a superar en la gestión?	0	1	1,5	2	3	
2.3.5	¿Se realizan autoevaluaciones por parte de los organismos a cargo de la implementación de políticas públicas?	0	1	1,5	2	3	
2.3.6	¿Se utiliza el análisis de expectativas y satisfacción de los ciudadanos para identificar áreas de mejora? (P.41 sección II)	0	1	1,5	2	3	Considerar por ejemplo procesos de captación de sugerencias, quejas y reclamos (cfr. Sección II, P. 41 y 56).
2.3.7	¿Se utilizan mecanismos de participación ciudadana para la mejora de la calidad?	0	1	1,5	2	3	Por ejemplo, comités consultivos, foros o grupos de trabajo, encuestas de opinión, (ver sección II P. 42)
Subtotal Sub eje 2.3.						25	0
Total de puntos EJE 2							0

COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL
Autoevaluación Eje 3

	Preguntas	Nivel de Madurez					Puntaje	Criterios de verificación/cumplimiento - Decisiones/Instrucciones impartidas a los organismos públicos
		Respuestas						
		Nulo	Inicial	Mediano	Avanzado	Completo		
3	3 - Los órganos y entes de la AP en su compromiso de servir a la sociedad , promoverán esfuerzos para contribuir al desarrollo social, económico y ambiental de forma sostenible, además de sus atribuciones legales, siempre que no sean incompatibles con las mismas (ver P. 27 de la CICGP)							
3.1.	3.1. Promoción del desarrollo social y económico							
3.1.1.	¿Se verifican acciones tendientes a contribuir el desarrollo social?	0	5	10	15	20		Presupuesto público.
3.1.2.	¿Se verifican acciones tendientes a contribuir el desarrollo económico?	0	5	10	15	20		Presupuesto público.

3.1.3.	¿Se promueve la adopción de normas de responsabilidad social?	0	1	2,5	3	5		Se refiere, entre otras, a normas del tipo ISO de Responsabilidad Social Empresaria, entre otras (ISO 26.000)
	Subtotal Sub eje 3.1.					45	0	
3.2.	3.2. Promoción del desarrollo ambiental sostenible							
3.2.1.	¿Se cuenta con directivas y planes para el desarrollo ambiental sostenible?	0	5	10	15	20		Plan Estratégico, normativas de evaluación de impacto ambiental.
3.2.2.	¿Se promueve la utilización de normas nacionales o internacionales de gestión ambiental?	0	3	7,5	12	15		Creación de Sistemas Nacionales de Normas y Certificación.
3.2.3.	¿Se promueve la certificación de conformidad con normas ambientales ya sea de carácter voluntario o reglamentario?	0	2,5	5	7,5	10		Disposición Normativa.
	Subtotal Sub eje 3.2.					45	0	
3.3.	3.3. Compromiso de servicios							
3.3.1.	Si se ha creado para los organismos públicos y/o privados un Programa de Carta Compromiso con el Ciudadano (PCCC), ¿se dispone de un sistema de seguimiento y	0	2,5	5	7,5	10		Disposición Normativa.

	evaluación del cumplimiento de los compromisos expresados en dicha CCC?							
3.3.2.	¿El PCCC prevé un sistema de quejas?	0	2,5	5	7,5	10		Disposición Normativa.
3.3.3.	¿El PCCC contempla medidas de reparación o compensación en caso de incumplimiento de compromisos?	0	1	2,5	3	5		Disposición Normativa.
3.3.4.	¿El PCCC tiene extensión a servicios prestados por programas de privatización o concesión de servicios públicos?	0	1	2,5	3	5		Disposición Normativa.
Subtotal Sub eje 3.3.						30	0	
Total de puntos EJE 3							0	

RESPONSABILIDAD DIRECTIVA, LIDERAZGO Y CONSTANCIA DE

OBJETIVOS

Autoevaluación Eje 4

	Preguntas	Nivel de Madurez					Puntaje	Criterios de verificación/cumplimiento - Decisiones/Instrucciones impartidas a los organismos públicos
		Respuestas						
		Nulo	Inicial	Mediano	Avanzado	Completo		
4	4 - La gestión pública de calidad exige una alta cualificación de los directivos. Los niveles político y directivo deben integrar la calidad del servicio, la sostenibilidad y equilibrio en los objetivos, ética en su comportamiento, respeto a la legalidad y los derechos humanos, así como la búsqueda continua del bienestar social (ver. P. 28 y 29 de la CICGP)							
4.1.	4.1. Cualificación y Competencias							
4.1.1.	¿Existe un sistema de mérito para la asignación de cargos	0	2	5	7,5	10		Escalafón, sistema de promociones, reconocimiento al mérito, concursos.

	directivos?							
4.1.2.	¿Se dispone de mecanismos de rendición de cuentas y control de resultados obtenidos a nivel directivo?	0	2	5	7,5	10		Acuerdos programa, acuerdos de cumplimiento de metas por agencias.
4.1.3.	¿Existen sistemas de incentivos para los funcionarios públicos?	0	2	5	7,5	10		Por ejemplo, la instauración de equipos y proyectos de mejora (ver sección II, P. 46 y la consideración de aportaciones y sugerencias de los funcionarios públicos (sección II, P. 60). Se refiere más a instrumentos cualitativos que a estímulos monetarios, aunque puedan estar vinculados a los sistemas de evaluación del desempeño.
	Subtotal Sub eje 4.1.					30	0	
4.2.	4.2. Obligaciones de los niveles político y directivo							
4.2.1.	¿Los niveles político y directivo integran en su actuación gubernamental la calidad del servicio, la sostenibilidad y equilibrio de los objetivos de política?	0	2	5	7,5	10		Planes operativos.
4.2.2.	¿Existen códigos de ética para el ejercicio de la función pública?	0	5	10	15	20		Reglamentos, leyes.

Subtotal Sub eje 4.2.					30	0	
Total de puntos EJE 4						0	

GESTIÓN POR PROCESOS
Autoevaluación Eje 5

		Nivel de Madurez					Puntaje	Criterios de verificación/cumplimiento - Decisiones/Instrucciones impartidas a los organismos públicos
Preguntas		Respuestas						
		Nulo	Inicial	Mediano	Avanzado	Completo		
5	5 - La gestión pública orientará sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar (P. 30 y 31 de la CICGP)							
5.1	5.1. Desarrollo de una estrategia de procesos							
5.1.1.	¿Se ha adoptado la gestión por procesos como parte de una política pública enfocada a la calidad?	0	1	1,5	2	3		Asignación de responsables por procesos.
5.1.2	¿Se verifican mejoras en los servicios públicos a partir de la adopción de una gestión por procesos?	0	1	1,5	2	3		Metodologías de medición de mejoras en servicios públicos.

5.1.3.	¿Se diseñan mapas de procesos para la identificación de todos los procesos necesarios en cuanto a la prestación del servicio público?	0	1	1,5	2	3	
5.1.4.	En el diseño de los procesos, ¿se definen las obligaciones, así como las correspondientes a las autoridades y directivos?	0	1	1,5	2	3	
5.1.5.	En el diseño de procesos, ¿se definen indicadores que permitan la medición y control del desarrollo de la marcha adecuada del proceso?	0	0,5	1	1,5	2	Indicadores de economía, eficiencia y eficacia. Planes de auditoría de gestión.
5.1.6.	En el diseño de la estrategia de procesos, ¿se define y desarrolla un sistema de gestión que permita el seguimiento, evaluación y mejora continua de la calidad de los procesos y la prestación del servicio?	0	0,5	1	1,5	2	Control de gestión. Planes de auditoría de gestión.
5.1.7.	¿Se implantan sistemas de gestión normalizados o estandarizados?	0	0,5	1	1,5	2	Adopción voluntaria o reglamentaria de normas generadas en institutos de normalización.

	¿Existe un marco normativo sencillo que facilite la eficacia, eficiencia, agilidad y adaptabilidad de los procesos y procedimientos?	0	0,5	1	1,5	2		
	Subtotal Sub eje 5.1.					20	0	
5.2.	5.2. Procesos diseñados desde la perspectiva del ciudadano							
5.2.1.	Para el diseño de los procesos, ¿se tiene en cuenta la perspectiva del ciudadano así como de otros posibles grupos de interés?	0	2,5	5	7,5	10		Consultas con entidades defensoras del consumidor o equivalentes.
5.2.2.	¿Se establecen los objetivos de cada uno de los procesos así como se identifican los beneficios que aporta a los grupos de interés a los que va dirigido?	0	2	3,5	5	7		Diseño de programas con identificación de los productos finales y el impacto esperado.
5.2.3.	En el diseño de los procesos, ¿se detalla la secuencia de las diferentes actividades que componen el proceso o procedimiento concreto?	0	1	1,5	2	3		Diseño de programas con identificación de las actividades específicas.
	Subtotal Sub eje 5.2.					20	0	

5.3. Certificación							
5.3.1.	¿Se promueve la certificación de conformidad de procesos respecto a normas nacionales o internacionales de carácter voluntario?	0	2,5	5	7,5	10	Certificaciones de conformidad con normas tanto para procesos propios como para los proveedores del Estado.
Subtotal Sub eje 5.3.						10	0
Total de puntos EJE 5							0

DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS (RRHH)
Autoevaluación Eje 6

Preguntas	Nivel de Madurez						Puntaje	Criterios de verificación/cumplimiento - Decisiones/Instrucciones impartidas a los organismos públicos
	Nulo	Inicial	Mediano	Avanzado	Completo	Respuestas		
6 - La calidad la construyen las personas y el éxito de una AP depende del conocimiento, habilidades, creatividad innovadora, motivación y compromiso de sus autoridades, directivos y demás funcionarios públicos(P. 32 y 33 de la CICGP)								
6.1. Valoración de los funcionarios públicos								
6.1.1. ¿Se evidencia el compromiso de la alta dirección con la satisfacción, desarrollo y bienestar de los RRHH de la AP?	0	3	7,5	10,5	15		Documento normativo, Plan Estratégico o equivalente. Medición de bienestar o clima laboral. Premios e incentivos. Sistema de promoción.	
6.1.2. ¿Se establecen prácticas laborales de alto rendimiento?	0	2,5	5	7,5	10		Plan de capacitación.	

6.1.3.	¿Tienen dichas prácticas flexibilidad para obtener resultados en un clima laboral adecuado?	0	1	2,5	3,5	5		Evaluación de Clima Laboral.
	Subtotal Sub eje 6.1.					30	0	
6.2.	6.2. Actuaciones para el desarrollo de capacidades							
6.2.1.	¿Se cuenta con un sistema de profesionalización de la función pública con base en el mérito de conformidad con la CIFP?	0	3	7,5	10,5	15		Sistemas de profesionalización del Servicio Civil.
6.2.2.	¿Existen programas de capacitación en gestión de la calidad?	0	1	2	3	4		Plan de Capacitación.
6.2.3.	¿Se sensibiliza e implica al personal en torno a la calidad del servicio público?	0	1	2	3	4		Plan de Comunicación.
6.2.4.	¿Se promueven las condiciones necesarias para el trabajo colaborativo y participativo?	0	1	1,5	2	3		Gestión del Conocimiento, trabajo en equipo, liderazgo, "team building".
6.2.5.	¿Se mide la percepción del personal sobre la organización y la calidad de la función pública?	0	0,5	1	1,5	2		Encuestas de satisfacción laboral.
6.2.6.	La evaluación del desempeño, ¿prevé	0	0,5	1	1,5	2		Programa de evaluación de desempeño.

	incentivos para promover la calidad?							
	Subtotal Sub eje 6.2.					30	0	
6.3.	6.3. - Protección laboral							
6.3.1.	¿Se utilizan normativas relacionadas con la salud y seguridad laboral?	0	5	10	15	20		Cobertura de riesgos de trabajo
6.3.2.	¿Se certifican a través de organismos de certificación independientes procesos normalizados de salud y seguridad laboral?	0	2,5	5	7,5	10		Ejemplo: normas internacionales del tipo OHSAS 18000
	Subtotal Sub eje 6.3.					30	0	
	Total de puntos EJE 6						0	

PARTICIPACIÓN DE LOS RRHH PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LA

GESTIÓN

Autoevaluación Eje 7

Preguntas	Nivel de Madurez					Puntaje	Criterios de verificación/cumplimiento - Decisiones/Instrucciones impartidas a los organismos públicos
	Respuestas						
	Nulo	Inicial	Mediano	Avanzado	Completo		
7 - La participación de los empleados a través de cauces adecuados contribuye a la mejora de la calidad de la gestión pública (P. 34 de la CICGP)							
7.1. 7.1. Participación							
7.1.1. ¿Se dispone de mecanismos para canalizar el diálogo con los RRHH?	0	1	2,5	3,5	5		Reuniones formalizadas con gremios, círculos de calidad, asambleas participativas. Actas de reuniones.
7.1.2. ¿Existen mecanismos de representación gremial institucionalizados?	0	2,5	5	7,5	10		Mesas de Concertación con gremios, realización de discusiones salariales, Convenios Colectivos de Trabajo.
7.1.3. ¿Se utilizan esos mecanismos de representación para la mejora de la calidad de la gestión?	0	2,5	5	7,5	10		Círculos de Calidad, Sistemas de Presentación de Ideas o Propuestas de Mejora.

7.1.4.	¿Se promueven Círculos de Calidad para la identificación de oportunidades de mejora?	0	1	2,5	3,5	5		Disposición normativa. Sistemas de Gestión de la calidad en base a norma ISO 9001.
	Subtotal Sub eje 7.1.					30	0	
	Total de puntos EJE 7						0	

PROCESO CONTINUO DE APRENDIZAJE, INNOVACIÓN Y MEJORA DE LA

CALIDAD

Autoevaluación Eje 8

Preguntas	Nivel de Madurez						Puntaje	Criterios de verificación/cumplimiento - Decisiones/Instrucciones impartidas a los organismos públicos
	Nulo	Inicial	Mediano	Avanzado	Completo			
8 - El aprendizaje y la innovación son determinantes para la mejora de la calidad y la sostenibilidad en el cumplimiento de los objetivos de la AP (P. 35 de la CICGP)								
8.1. 8.1. Innovación								
8.1.1. ¿Se promueve la innovación para mejorar o desarrollar nuevos servicios?	0	3	7,5	10,5	15		Concursos de innovación, reconocimientos por mejores prácticas.	
8.1.2. ¿Se alienta a las personas a aprender de sus errores y proponer mejoras para superarlos?	0	2,5	5	7,5	10		Consideración de las aportaciones y sugerencias de los funcionarios (sección II, P. 60).	

8.1.3.	¿Se observan procesos de comparación e intercambio de mejores prácticas?	0	1	2,5	3,5	5		Participación en foros interadministrativos y en redes de intercambio. Identificación de mejores prácticas utilizando herramientas como el benchmarking.
	Subtotal Sub eje 8.1.					30	0	
8.2.	8.2. - Equipos de Trabajo							
8.2.1.	¿Existen estructuras internas para la ejecución de proyectos de mejora de la calidad a cargo de funcionarios públicos?	0	1	2,5	3,5	5		Listado de proyectos, equipos de mejora.
8.2.2.	¿Existen unidades operativas de gestión de la calidad con funciones de apoyo a la mejora de la calidad, de forma estable y continuada en el tiempo?	0	1	2,5	3,5	5		Disposición normativa para la creación de Unidades de Mejora de la Calidad, Unidad de Monitoreo Interno de la Calidad, Unidad de Auditorías Internas de la Calidad.
	Subtotal Sub eje 8.2.					10	0	
8.3.	8.3 Mejora de la normatividad							

8.3.1.	¿Se cuenta con un marco normativo sencillo para mejorar procesos y procedimientos?	0	2,5	5	7,5	10		Considerar si se apunta a la mejora de la calidad en la elaboración de normas y análisis de su impacto. Cfr. Sección II, P. 50.
	Subtotal Sub eje 8.3.					10	0	
8.4.	8.4. Gestión del Conocimiento							
8.4.1.	¿Se promueve el desarrollo de procesos sistemáticos para captar e incorporar, generar, adaptar y difundir la información y el conocimiento adquirido?	0	1	2,5	3,5	5		Programas de intercambio interno y externo de experiencias, bibliotecas tradicionales y digitales, incentivo a la investigación, promoción a publicaciones sobre temas específicos del ente o sobre gestión de la calidad, participación en foros o seminarios internacionales (CLAD entre otros).
8.4.2.	¿Se sistematizan, formalizan y normalizan procesos donde se establezcan protocolos para la generación, validación y difusión de conocimiento?	0	1	2,5	3,5	5		Proyectos de capacitación con aprovechamiento del conocimiento autogenerado.

8.4.3.	¿Se ha institucionalizado la gestión del conocimiento como rutina organizativa?	0	2,5	5	7,5	10		Disposición normativa.
8.4.4.	¿Se dispone de inventarios de competencias generales y técnicas, actitudes y aptitudes?	0	1	2,5	3,5	5		Base de datos del personal, análisis de perfiles, evaluación de desempeño.
8.4.5.	¿Están disponibles para el personal el desarrollo de procesos de gestión?	0	1	2,5	3,5	5		Base de datos, INTRANET, documentos e informes, definición de procedimientos y métodos documentados, guías y manuales, entre otros elementos.
Subtotal Sub eje 8.4.						30	0	
Total de puntos EJE 8							0	

RELACIONES DE COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN, ORIENTADAS A LA MEJORA DE LA CALIDAD
Autoevaluación Eje 9

		Nivel de Madurez					Puntaje	Criterios de verificación/cumplimiento - Decisiones/Instrucciones impartidas a los organismos públicos
Preguntas		Respuestas						
		Nulo	Inicial	Mediano	Avanzado	Completo		
9	9 - La colaboración y cooperación con organizaciones públicas o privadas ofrecen diferentes posibilidades para la mejora de la calidad (P. 36 de la CICGP)							
9.1.	9.1. Organizaciones para la colaboración y cooperación							
9.1.1.	¿Se dispone de iniciativas de cooperación entre organizaciones públicas y privadas para acercar el servicio a la ciudadanía?	0	2	4	6	8		Acuerdos de interoperabilidad, Ventanilla Única.
9.1.2.	¿Se promueve la participación en foros interadministrativos y redes de intercambio así como la identificación de las mejores prácticas a	0	0,5	1	1,5	2		Seminarios de Experiencias conjuntas.

	fin de generar aprendizaje y promover la mejora continua de la calidad?							
	Subtotal Sub eje 9.1.					10	0	
9.2.	9.2. Sinergias							
9.2.1.	¿La cooperación entre organizaciones públicas o privadas mejora la coordinación de la gestión pública?	0	0,5	1	1,5	2		Evaluación de la cooperación a través de indicadores ad – hoc.
9.2.2.	¿Se verifica una mejora de la gestión medibles en términos de las 3E's (Economía - Eficiencia - Eficacia)?	0	0,5	1	1,5	2		Planes de auditoría de gestión, auditorías de rendimiento en términos de economía, eficiencia, eficacia, impacto.
9.2.3.	¿Se aprecia una mejora en la calidad de los servicios prestados?	0	0,5	1	1,5	2		Encuestas a ciudadanos, indicadores de mejora en la prestación de servicios.
9.2.4.	¿Hay experiencias de mejores prácticas compartidas que generen aprendizaje y gestión del conocimiento?	0	0,5	1	1,5	2		Documentación verificable.
9.2.5.	¿Se cuenta con mecanismos de intercambio de experiencias y redes de acceso o interconexión que permitan la identificación de las	0	2,5	5	7,5	10		Contratos y/o acuerdos de Benchmarking.

	mejores prácticas tanto, entre funcionarios que integran la AP, como entre órganos y entes públicos y unidades administrativas así como con otras APs e instituciones privadas?							
9.2.6.	¿Se participa en los sistemas de normas, calidad y certificación creados para promover la calidad en el país?	0	0,5	1	1,5	2		Participación en organismos de normalización, acreditación, entre otros.
Subtotal Sub eje 9.2.						20	0	
Total de puntos EJE 9							0	

TOTALES

GUIA DE AUTOEVALUACION

RESULTADOS TOTALES

EJE ESTRATÉGICOS (*)	Puntaje máximo posible	Puntaje obtenido	Porcentaje
INSTITUCIONAL	400	0	0,00%
GESTIÓN PÚBLICA AL SERVICIO DE LA CIUDADANÍA	80	0	0,00%
GESTIÓN PÚBLICA PARA RESULTADOS	60	0	0,00%
COMPROMISO SOCIAL Y AMBIENTAL	120	0	0,00%
RESPONSABILIDAD DIRECTIVA Y LIDERAZGO	60	0	0,00%
GESTIÓN POR PROCESOS	50	0	0,00%
DESARROLLO DE CAPACIDADES DE LOS RRHH	90	0	0,00%
PARTICIPACIÓN DE LOS RRHH	30	0	0,00%
MEJORA CONTINUA	80	0	0,00%
RELACIONES DE COOPERACIÓN	30	0	0,00%
TOTAL	1000	0	0,00%

(*) CLAD - CICGP - CAP IV - SECCIÓN I -
ORIENTACIONES PARA ...

BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA ESTATAL DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS (2010) *Fundamentos de Evaluación de Políticas Públicas*, Madrid.

AGUILAR VILLANUEVA, Luis F. (2006) *Gobernanza y Gestión Pública*, CFE, México.

ALEMANY HARO, Miguel ET AL (2007) *La Autoevaluación como Instrumento de mejora en las Organizaciones Públicas*, FIIAP, Madrid.

CLAD (2008) *Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública*, CLAD, Venezuela.

COMISIÓN DE COMUNIDADES EUROPEAS (2001) *La Gobernanza Europea. Un Libro Blanco*, COM, Bruselas.

INSTITUTO ARGENTINO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN – IRAM (2010) *Gestión para el éxito sostenido de una organización*, Norma Argentina IRAM-ISO 9004:2010, Buenos Aires.

LONGO, Francisco e IACOVIELLO, Mercedes (2010) *Evaluación del grado de Implantación de la carta Iberoamericana de la Función Pública en los países de Iberoamérica*, CLAD.

MALVICINO, Guillermo (2008) *Los nuevos Ejes de Gestión de la Administración Pública. La Gestión por Procesos en el nuevo Planeamiento Estratégico*, Ponencia presentada y publicada en el XIII Congreso Internacional del Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Buenos Aires.

MALVICINO, Guillermo (2005) *Modelos de Gestión Pública. Viejos y Nuevos Desafíos en El Auditor Interno*, N° 8, Publicación del Instituto de Auditores Internos de Argentina.

MALVICINO, Guillermo (2006) *Planeamiento, Innovación y Calidad: los desafíos de la nueva Administración Pública*, en *El Auditor Interno*, N° 13, Publicación del Instituto de Auditores Internos de Argentina.

MARTÍN CASTILLA, Juan I. (2007) *La sostenibilidad en los enfoques organizativos basados en la excelencia*, Capital Humano, N° 211, Madrid.

SCHARP, Fritz W. (2005) *Conceptos de legitimación más allá del Estado-nación*, Revista Española de Ciencia Política. Núm. 13.

TENORIO, Luis Y RÍOS, Salvador (2010) *Metodología para el Diagnóstico de la Implantación de la Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública*, CLAD.

VACCARO, Liliana (2006) *Los sistemas de gestión de la calidad y los recursos humanos: aspectos conceptuales y de implementación*, Signos Universitarios, USAL, año XXV, número especial, Buenos Aires.