

Maestría en Gerencia de Calidad
XX promoción

CURSO SOBRE GESTIÓN Y POLÍTICA PÚBLICA

TEMA 5

**Referencias de contexto para la
calidad de las Políticas Públicas**

Profesora
Ana Isabel García Quesada

Condiciones de calidad de las PP

La calidad de una PP depende de la calidad de sus factores constitutivos:

Un sistema político democrático de calidad, favorable a la gobernanza por políticas públicas

Una gestión pública de calidad en el Estado y la institucionalidad pública

Una PP establecida según un ciclo consistente y de calidad

Condiciones de contexto

Factores internos

Condiciones de contexto:

1. Factores del Sistema Político

Estructura y balance constitucional: reglas del juego claras y previsibles

Ciudadanía de calidad: sustantiva y activa, conectada al sistema político

Poderes públicos funcionando sin discrecionalidad y según las reglas del juego

Sistema de partidos estable pero no rígido

Capacidad programática de los actores políticos (partidos y otros)

Eficacia legislativa y coherencia con las políticas de estado y de gobierno

Cultura política democrática favorable a la gobernanza por políticas públicas

Suficiente densidad institucional del Estado

Independencia judicial, sin presiones externas ni extralimitación de funciones

Condiciones de contexto:

2. Gestión pública de calidad

Noción básica

(1/3)

La calidad en la gestión pública debe medirse en función de:

- la **capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos**, de acuerdo con:
 - las **metas preestablecidas** alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y
 - los **resultados cuantificables** que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad.

La concepción de la calidad ha ido evolucionando e incorporando nuevos aspectos hasta conformar una aproximación holística e integradora de la gestión, donde cobran especial importancia todas las **partes interesadas** en sus diferentes formas de **relación**, así como la **sostenibilidad** y la **corresponsabilidad social**.

La calidad en la gestión pública puede y debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a **niveles de excelencia**, es decir:

obtener resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora, y que tales resultados se **comparen** favorablemente con los más destacados **referentes nacionales e internacionales**.

Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública (2008)

Contenido finalista de la gestión pública de calidad

- 3 Una gestión pública se orientará a la calidad cuando se encuentre referenciada a los fines y propósitos últimos de un Gobierno democrático, esto es, cuando se constituya en:
 - a. Una gestión pública centrada en el servicio al ciudadano;
 - y,
 - b. Una gestión pública para resultados.

La calidad en la gestión pública implica la práctica del buen gobierno, mediante una formulación de políticas públicas convenientes a toda la sociedad, dentro de parámetros equilibrados de racionalidad política, técnica y económica.



Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública

Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de
Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado
San Salvador, El Salvador, 26 y 27 de junio de 2008

Adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno
San Salvador, El Salvador, del 29 al 31 de octubre de 2008

(Resolución No. 25 del "Plan de Acción de San Salvador")

SUMARIO

PREÁMBULO



CAPÍTULO PRIMERO.
FINALIDAD DE LA CARTA Y NOCIÓN DE
CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA

epígrafes 1 a 3



CAPÍTULO SEGUNDO.
PRINCIPIOS INSPIRADORES DE UNA
GESTIÓN PÚBLICA DE CALIDAD

epígrafes 4 a 17

CAPÍTULO TERCERO.
DERECHOS Y DEBERES DE LOS
CIUDADANOS PARA UNA GESTIÓN
PÚBLICA DE CALIDAD

epígrafes 18 a 20



CAPÍTULO CUARTO.
ORIENTACIONES, ACCIONES E
INSTRUMENTOS PARA FORMULAR
POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE CALIDAD
EN LA GESTIÓN PÚBLICA

epígrafes 21 a 60

Sección I. Orientaciones para formular políticas
y estrategias de calidad en la gestión pública

epígrafes 21 a 36

Sección II. Acciones e instrumentos para la
calidad en la gestión pública

epígrafes 37 a 60

CAPÍTULO QUINTO.
CONSIDERACIONES FINALES ACERCA DE
LA EFICACIA DE LA CARTA

epígrafes 61 a 69

Condiciones de contexto:

2. Gestión pública de calidad

Principios

(2/3)

Servicio público y creación de valor público	Alissa
Legitimidad democrática	Claudia
Transparencia	Diana
Participación ciudadana	Erick
Legalidad y respeto del Estado de Derecho	Gilmar José
Coordinación y cooperación	Jacqueline
Ética pública	Jostin
Acceso universal	Karolina
Estabilidad y continuidad	Kattia
Imparcialidad en el otorgamiento de servicios	Luisa Amanda
Eficacia y eficiencia	Mariana
Responsabilización pública	Michelle
Evaluación permanente y mejora continua	Natalia

Condiciones de contexto:

2. Gestión pública de calidad

Orientaciones e instrumentos

(3/3)

Gestión pública para resultados

Rosario

Compromiso social y ambiental

Yenny

Responsabilidad directiva y liderazgo integrador

Alissa

Gestión por procesos

Claudia

Desarrollo de la capacidad instalada en funcionarios/as

Diana

Proceso continuo de aprendizaje e innovación

Erick

Prospectiva y análisis de la opinión ciudadana

Gilmar José

Participación ciudadana en la mejora de la calidad

Jacqueline

Adopción de modelos de excelencia

Jostin

Incentivos: premios a la calidad

Karolina

Transparencia activa

Kattia

Seguimiento y evaluación

Luisa A.

Sistemas de gestión normalizados

Mariana

Gestión del conocimiento

Michelle

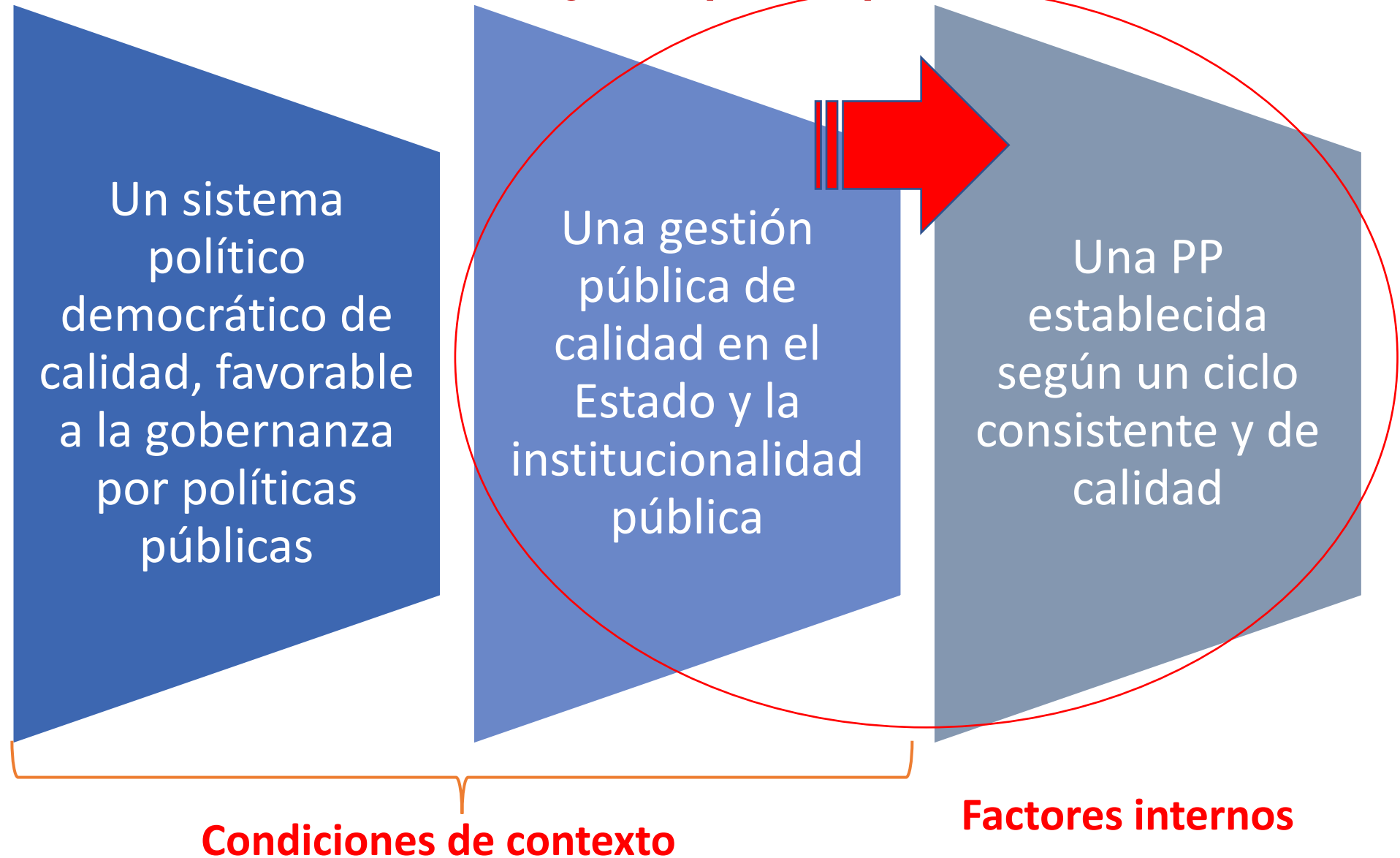
Intercambio de buenas prácticas

Natalia

Condiciones de calidad de las PP

Claves de gestión pública que inducen calidad en las PP

La calidad de una PP depende de la calidad de sus factores constitutivos:




TEMA 6

**Claves de gestión pública que
inducen calidad en las PP**

Profesor invitado
Enrique Gomáriz Moraga

Claves de gestión pública que inducen calidad en las PP

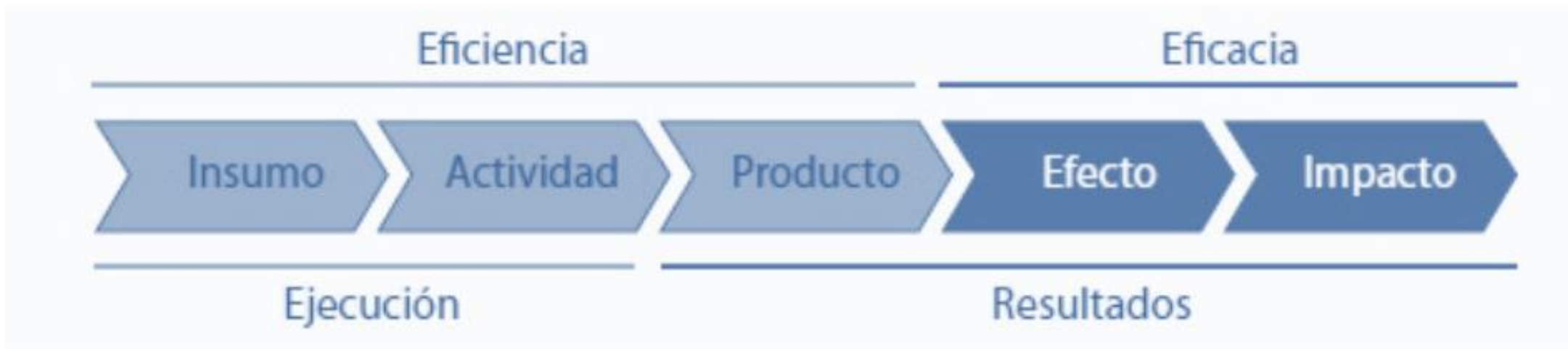
- La gestión para resultados y la planificación por resultados
 - Existencia de Sistema estandarizado para la producción de PP
 - Consistencia de las entidades responsables
 - Articulación entre las PP próximas o conexas
 - Importancia del concepto de brecha de desarrollo y su presencia en la planificación.
 - Examen de evaluabilidad
- 

La gestión para resultados ^(1/4)

Noción general

“Es una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país”. (BID, 2010; 5).

Figura 1. Cadena de Resultados



La gestión para resultados (2/4)

Pilares

Figura 2. Pilares del ciclo de gestión



La gestión para resultados ^(3/4)

Examen comparado

Tabla 1. Diferencia entre gestión pública tradicional y gestión para resultados en el desarrollo

Atributos	Gestión pública tradicional	Gestión para resultados en el desarrollo
Enfoque general	Enfoque de “Administración pública”	Enfoque de “Gerencia pública” para el desarrollo
Decisiones basadas en	Jerarquía burocrática	Racionalidad económica (eficacia y eficiencia)
Orientación basada en	Planificación tradicional	Planificación para resultados
Autoridad	Centralización de decisiones	Descentralización de decisiones
Control	Control directo	Participación ciudadana
Presupuesto	Anual	Plurianual

Fuente: MIDEPLAN, 2016. Manual...

La gestión para resultados (4/4)

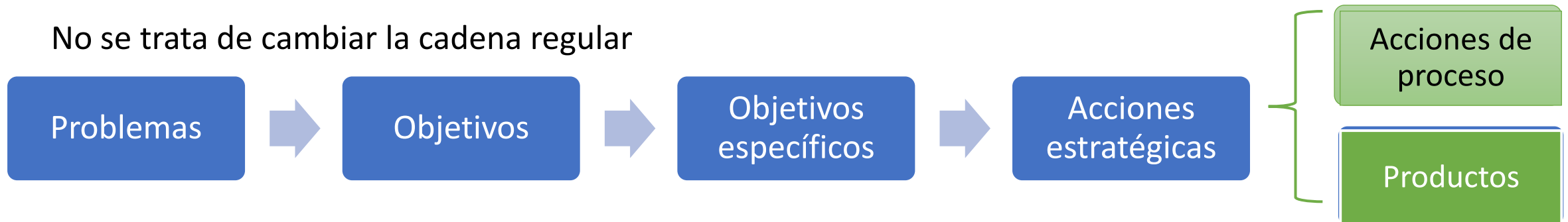
Planificación y sus bases

El tránsito desde la planificación tradicional a la planificación por resultados (PpR) se basa en dos principios fundamentales:

- la distinción entre actividades de ejecución del programa y las referidas a la obtención de resultados que signifiquen un mayor valor público, orientando la planificación hacia estas últimas;
- el abandono de la planificación inercial tradicional que implicaba continuar con las acciones regulares a cuyo resultado se agregaba un aumento periódico, para sustituirla por una planificación que obtenga resultados respecto de los problemas y demandas surgidas desde la sociedad.

La PpR no significa un cambio de denominación en las matrices de planificación, sino un cambio de concepción y de sentido.

No se trata de cambiar la cadena regular

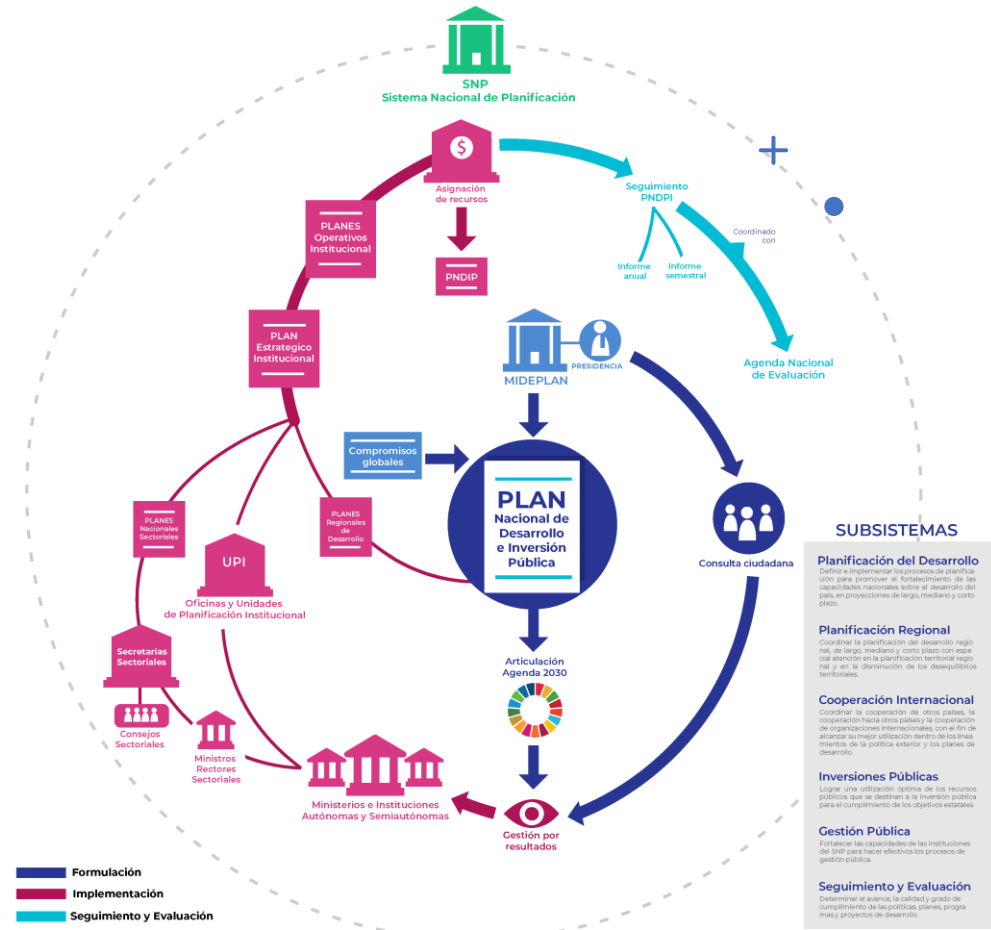


Sino de saber cuáles Acciones Estratégicas constituyen un producto a entregar a la sociedad y cuáles son de apoyo al proceso interno de la institución o del propio proyecto, privilegiando la importancia de las primeras.

Existencia de un sistema estandarizado de producción de PP

Un problema generalizado para gobernar por PP es su disparidad de procedimientos y de su formulación:

- para la estandarización de la formulación de PP es conveniente que exista un centro de producción que establezca formatos determinados;
- una entidad institucional (Sistema Nacional de Planificación y MIDEPLAN en Costa Rica);
- un formato estandarizado y promovido por esa entidad.



Consistencia de las entidades ejecutoras

Inducción conceptual y técnica

Recursos financieros asignados a la política en elaboración

Recursos técnicos necesarios

Recursos humanos capacitados

Planificación operativa institucional congruente con la planificación del Plan de Acción

Armonización de las políticas próximas o conexas

Una labor fundamental del sistema de producción estandarizado de PP consiste en evitar que las políticas públicas se solapen negativamente en sus distintos planos:

- Objetivo temático
- Población objetivo
- Procedimientos operativos

Ejemplo (CR):



Importancia del concepto de **brecha** de desarrollo y su presencia en la planificación

Una consecuencia de usar el enfoque de GpR y su efecto en la planificación se refiere al concepto brecha de desarrollo.

Si se abandona la planificación inercial, es necesario saber si la intervención pública permite resolver por completo el problema identificado o solamente una parte.

Esa diferencia remite a la brecha que faltaría por resolver.

Reconociendo la brecha de partida puede estimarse como se va reduciendo la brecha conforme avanza la intervención pública.

Es por ello que la estimación de la brecha debe consignarse en la matriz de planificación.

Matriz de planificación y estimación de brechas

Acción	Indicador	Línea de base (con fuente)	Brecha estimada	Meta al 2028	Responsables (Principal y corresponsables)	Costos estimados	Metas del periodo de ejecución 2022-2026 (en % de cumplimiento anual de la meta)				
							2024	2025	2026	2027	2028
1.1.1 xxxxxxxx											
1.1.2 xxxx											
1.1.3 xxxxx											
1.2.1 xxxxx											
1.2.2 xxxxxx											
1.3.1 xxxxxxxx											
1.3.2 xxxxx											

Fuente: Elaboración propia.

Examen de evaluabilidad

Un factor de calidad de las PP es que posean mecanismos de evaluación.

Uno de los problemas que enfrenta la evaluación de las PP en la región es que presentan un bajo nivel de evaluabilidad, son difícilmente evaluables tal como están diseñadas.

- Las políticas deben formularse de forma que permitan un fácil seguimiento y sean evaluables, de acuerdo a la planificación que la fundamenta.
- La evaluación no debe inventar nuevos indicadores para evaluar los resultados de la política, sino dar cuenta del cumplimiento de sus metas, acciones y objetivos.
- Cuidar del nivel de evaluabilidad de una PP desde su diseño también es una función del sistema de planificación estandarizado.