

JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS
SECRETARÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA
Av. Roque Sáenz Peña 511 (C1035AAA)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
República Argentina
Tel.: 54-11 4343-9001
www.sgp.gob.ar - info@sgp.gob.ar

CARTA IBEROAMERICANA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA



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")

Autoridades

Presidenta de la Nación
Dra. Cristina Fernández de Kirchner

Jefe de Gabinete de Ministros
Dr. Aníbal Domingo Fernández

Secretario de la Gestión Pública
Dr. Juan Manuel Abal Medina

Subsecretario de Gestión y Empleo Público
Lic. Lucas Nejamkis

Director Nacional Alterno del
Proyecto de Modernización del Estado
Lic. Federico Semeria

SUMARIO

Prólogo Dr. Juan Manuel Abal Medina		5
Presentación Dr. Julio C. Fernández Toro		7
Introducción Lic. Lucas Nejamkis		11
<hr/>		
Preámbulo		13
<hr/>		
Capítulo primero		
Finalidad de la Carta y noción de calidad en la gestión pública	epígrafes 1 a 3	18
<hr/>		
Capítulo segundo		
Principios inspiradores de una gestión pública de calidad	epígrafes 4 a 17	21
<hr/>		
Capítulo tercero		
Derechos y deberes de los ciudadanos para una gestión pública de calidad	epígrafes 18 a 20	26
<hr/>		
Capítulo cuarto		
Orientaciones, acciones e instrumentos para formular políticas y estrategias de calidad en la gestión pública	epígrafes 21 a 60	29
	Sección I. Orientaciones para formular políticas y estrategias de calidad en la gestión pública	epígrafes 24 a 36 30
	Sección II. Acciones e instrumentos para la calidad en la gestión pública	epígrafes 37 a 60 34
<hr/>		
Capítulo quinto		
Consideraciones finales acerca de la eficacia de la Carta	epígrafes 61 a 69	44

Prólogo

Dr. Juan Manuel Abal Medina | Secretario de la Gestión Pública

En los últimos años, numerosos países de la región han vuelto a considerar al Estado como un motor imprescindible del desarrollo económico con inclusión social. Ante los fracasos evidentes del neoliberalismo de los años 90, ha comenzado a surgir un nuevo consenso sobre las tareas indelegables que el Estado debe cumplir, tanto para estimular el crecimiento de la economía como para reducir las desigualdades en la sociedad. Porque, como hoy sabemos, la primacía absoluta del mercado no sólo conduce a sociedades más inequitativas sino que también desemboca en un colapso económico por la ausencia de regulaciones imprescindibles para el propio funcionamiento de ese mercado.

Esta recuperación del rol del Estado debe significar, a la vez, una transformación en el modo de funcionamiento de sus instituciones y aparatos burocráticos. Las funciones que el Estado debe asumir, en la promoción del desarrollo y en el fortalecimiento de la equidad social, sólo pueden ser realizadas por administraciones públicas ágiles y eficientes, capaces de elaborar e implementar con éxito las políticas que cada país necesita. De nada serviría plantear nuevas misiones para el Estado si no contamos con las capacidades institucionales necesarias para desempeñarlas adecuadamente. Por eso, a la par del nuevo rol del Estado, debemos redefinir qué tipo de organización pública precisamos.

La *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*, que tengo el honor de prologar, se orienta justamente a delinear los principios y orientaciones que deben guiar el trabajo de nuestras administraciones públicas. Avanzar en estos ejes nos permitirá integrar más plenamente a la ciudadanía en el proceso de debate y formulación de las políticas públicas, y garantizar el logro de resultados concretos en las acciones impulsadas desde el Estado, que a su vez, permitirá fortalecer la confianza ciudadana en sus instituciones públicas. Por eso, entiendo que se trata de un documento de fundamental importancia, ya que en él se presenta tanto una visión general como instrumentos específicos que contribuirán a la mejora de la gestión pública en nuestros países.

El valor de la Carta no se expresa solo en sus contenidos. El proceso de elaboración con participación de especialistas y funcionarios de Iberoamérica y la aprobación de los Jefes de Estado de la región aseguran que los desafíos planteados y las orientaciones propuestas responden efectivamente a las necesidades de nuestras administraciones públicas. En el pasado, muchos de nuestros países adoptaron acriticamente modelos importados de los países centrales, que habían sido desarrollados como respuestas a problemas muy distintos de los que experimentan nuestros Estados.

El modelo de la “Nueva Gestión Pública”, por ejemplo, proponía una interesante orientación hacia el logro de resultados, pero incluía medidas que sólo eran útiles en el contexto de administraciones “weberianas”, rígidamente procedimentalistas, y no en nuestros Estados, donde el fiel cumplimiento de las normas no estaba totalmente asegurado. Nuestro desafío era (y es) mucho mayor: apuntar al cumplimiento de objetivos pero consolidar a la vez las normas y los procedimientos en el funcionamiento diario de la administración. Sin rutinas establecidas, la flexibilidad para el logro de resultados se convierte en discrecionalidad y opacidad, como varios países de la región aprendieron en los años 90. Por eso es tan relevante que desde nuestra especificidad regional hayamos podido acordar esta Carta.

Para finalizar, y en relación puntualmente a la Argentina, quiero destacar que esta Carta Iberoamericana se inscribe en una intensa política de reforma y mejora de la gestión pública. En los últimos años hemos podido concretar avances significativos en materia de profesionalización del Estado, institucionalización de sus regímenes de empleo público, modernización tecnológica e innovación en los procesos de gestión. Hoy, el Estado argentino cuenta con las capacidades necesarias para profundizar el camino de desarrollo con inclusión que impulsa la Presidenta Cristina Fernández de Kirchner. Pero también sabemos que es mucho el camino que nos falta por recorrer para seguir optimizando el funcionamiento de nuestras instituciones públicas. Para hacerlo, esta *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública* constituirá una referencia de indudable valor.

Presentación

Dr. Julio César Fernández Toro | Secretario General CLAD

A pesar de que el modelo de gestión racional-normativo en la administración pública iberoamericana ha sido previsto legislativamente en casi todos los países, incluso en algunos por normas de rango constitucional, y de que el discurso político oficial lo avala, su consolidación institucional aún es débil o parcial. Los Estados latinoamericanos contienen prácticas simultáneas de patrimonialismo y de racionalización-normativa, en una cultura pública que podemos denominar “esquizoide”.

En la región se tienen que erradicar las prácticas patrimonialistas, pero garantizando que no se repitan los problemas de rigidez organizacional surgidos en los países postindustrializados y evitando recaer, en estos momentos de crisis financiera internacional, en la fracasada tentación neoliberal que planteaba el debilitamiento del Estado y su sustitución por el mercado como instrumento preponderante del desarrollo.

Es en este contexto que desde el CLAD se diseña y propone la *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*, aprobada por la X Conferencia de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado y respaldada por la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno de 2008 en San Salvador.

Con esta Carta Iberoamericana, que el gobierno argentino acertadamente difunde por medio de esta publicación, se afirma que el Estado es insustituible para enfrentar los nuevos desafíos de las sociedades contemporáneas en Iberoamérica, a saber: la consolidación de la democracia, la necesidad de retomar el crecimiento económico y la reducción de la desigualdad, garantizando la inclusión social.

La Carta Iberoamericana tiene por virtud vincular la calidad en la gestión pública con dos finalidades intrínsecas al buen gobierno democrático: 1. que toda gestión pública debe estar orientada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de servicios y programas pú-

blicos o como legítimo participante en el proceso formulación, ejecución y control de las políticas públicas bajo el principio de corresponsabilidad social, y 2. que la gestión pública tiene que estar dirigida al logro de resultados, por lo que debe sujetarse a controles que implican entre otras consecuencias la responsabilización del ejercicio de la autoridad pública por medio del control social con rendición periódica de cuentas.

En función de dichas finalidades se establece que la calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente. Por ello la Carta insiste en que 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, por supuesto, de conformidad con metas preestablecidas que están en concordancia con los fines superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados que sean cuantificables y que tengan en cuenta el interés y las necesidades de toda la sociedad.

En todo caso, se expresa la conciencia de que la calidad es un concepto que evoluciona incorporando aspectos nuevos, hasta conformar una aproximación holística e integradora de la gestión.

Las recomendaciones de la Carta no constituyen un recetario rígido, ni son válidas en cualquier circunstancia o para toda realidad: más bien conforman un conjunto de principios, orientaciones, acciones e instrumentos sugeridos para la mejora continua de la calidad en la gestión pública que tienen que adaptarse a las condiciones de cada una de las naciones iberoamericanas.

Hay que resaltar que, como palanca dinamizadora de la promoción de la calidad en la gestión pública, la Carta Iberoamericana tiene el gran acierto de establecer el derecho de los ciudadanos a una gestión pública de calidad, consagrándose de esta manera unos contenidos mínimos en beneficio de los ciudadanos que pueden ser ampliados por los ordenamientos jurídicos nacionales. Con ello se busca empoderar a los

ciudadanos iberoamericanos, para que sean ellos quienes se conviertan en una fuerza que obligue a las Administraciones Públicas al cambio del modo de gestionar lo público.

Desde el CLAD esperamos que la *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública* sea una guía orientadora y facilitadora de los procesos de reforma del Estado y de la Administración Pública, y útil a tales efectos para los gobiernos y para las sociedades de Iberoamérica que asuman el desafío de la mejora de su gestión pública.

Introducción

Lic. Lucas Nejamkis | Subsecretario de Gestión y Empleo Público

A la luz de la experiencia histórica reciente, en la Argentina ha quedado claro de modo irrefutable que el Estado tiene un rol indelegable que cumplir en la provisión y gestión de servicios públicos. Los resultados negativos de los años 90 han mostrado la inviabilidad de un Estado mínimo y al servicio de unos pocos.

En contraste, la estrategia actual privilegia un Estado vigoroso que pone en el centro de la escena a los ciudadanos, al tiempo que le otorga a la Administración Pública el papel rector de las relaciones entre ciudadanos e instituciones al interior de la sociedad.

Pero no basta con tener un Estado activo. También es necesario un Estado que genere políticas de consenso, formuladas a partir de propuestas participativas, y preste servicios de calidad. Así toma cuerpo y se redimensiona el rol del Estado, orientando la acción gubernamental hacia la satisfacción de las necesidades ciudadanas y propendiendo a la búsqueda de objetivos cada vez más desafiantes y con resultados concretos.

En este sentido, adquiere especial relevancia el consenso alcanzado por los países iberoamericanos acerca del modo en que debe desarrollarse una gestión de calidad en la Administración Pública. La *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública* supone una cultura de cambio, impulsada por el concepto de mejora continua en el marco de una Administración receptiva a las demandas de los ciudadanos y las ciudadanas.

Este documento, el primero en su tipo en América Latina, España y Portugal, resume un conjunto de acciones concretas a realizar con el fin de desarrollar un marco de referencia en los países iberoamericanos.

La Carta parte del establecimiento de cuatro objetivos centrales: promover un enfoque común en Iberoamérica sobre la calidad y excelencia

en la gestión pública, conformar un cuerpo de principios que sean una referencia a las diferentes Administraciones Públicas, proponer la adopción de instrumentos que incentiven la mejora de la calidad en la gestión pública, y servir como guía para el diseño y desarrollo de planes de calidad y excelencia en la gestión pública.

A partir de esos objetivos, la *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública* define cuáles son los principios rectores en la materia y fija cuáles son los derechos y obligaciones que asisten a los ciudadanos en su relación con el Estado, para contribuir con su mirada a delinear una gestión estatal cada vez de mayor calidad.

Para que todo esto sea posible, deberá ponerse en juego toda la creatividad de los funcionarios públicos en el diseño de estrategias de innovación en la gestión, modernización de las estructuras del Estado, promoción del desarrollo organizativo y atención de las expectativas de los ciudadanos sobre el desempeño del sector público.

Desde la Subsecretaría de Gestión y Empleo Público haremos todos los esfuerzos necesarios para impulsar nuevas estrategias de intervención que garanticen procesos de mejora en la calidad de los servicios prestados por el sector público. Por otra parte, propiciaremos las acciones e instrumentos de calidad que la Carta fomenta.

Esta visión está en consonancia con el propósito fijado por la Secretaría de la Gestión Pública en el *Plan Estratégico para una Gestión Pública de Calidad*: innovar, difundir e implementar enfoques, prácticas, herramientas y sistemas de gestión que mejoren las capacidades del Estado para el diseño y ejecución democráticos de políticas públicas.

Preámbulo

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

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

La XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, realizada en el 2003, incluyó en su *Declaración de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia*, una resolución en la que los altos mandatarios de los 21 países expresaron su compromiso para avanzar en la profesionalización de la función pública de los países de la región y respaldaron los principios y orientaciones de la **“Carta Iberoamericana de la Función Pública”**, que fue preparada por el CLAD y adoptada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. En dicha Declaración los Mandatarios iberoamericanos expresaron:

“Reiteramos nuestro empeño en el fortalecimiento institucional del Estado, en lograr administraciones públicas más eficaces y transparentes y en promover los instrumentos necesarios para una mayor participación de la sociedad civil en el proceso de toma de decisiones. Los Estados Iberoamericanos fortalecerán en sus agendas gubernamentales las políticas de reforma de la Administración Pública.”

De igual manera, dos Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno, la XVI realizada en el 2006 en Montevideo, República Oriental del Uruguay, y la XVII efectuada en el 2007 en Santiago de Chile, respectivamente, respaldaron las iniciativas del **“Código Iberoamericano de Buen Gobierno”** y de la **“Carta Iberoamericana del Gobierno Electrónico”** con el propósito de promover la mejora de la gestión pública en la región.

Por su parte, los Ministros de Administración Pública y de la Reforma del Estado y los Jefes de Delegación de los Gobiernos iberoamericanos, reunidos los días 31 de mayo y 1° de junio de 2007, en Pucón, Chile, en ocasión de la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado renovaron su compromiso con la Reforma del Estado, el fortalecimiento de sus instituciones públicas y, en especial, con la racionalización de sus mecanismos de gestión al sostener que:

“Teniendo en consideración que el objetivo de toda política pública es el bienestar de las personas, se requiere fortalecer las capacidades insti-

tucionales públicas para dar satisfacción a los requerimientos ciudadanos de integración y pertenencia. A tal efecto, es necesario impulsar criterios de universalización que atiendan la diversidad y complejidad de dichos requerimientos, así como fortalecer la calidad de la gestión pública para que sea un real instrumento al servicio de la cohesión social”.

Bajo dicho mandato, y continuando con el esfuerzo sostenido en esta área por la Comunidad Iberoamericana, se elabora la presente **“Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública”**, que se inscribe en la propuesta de adecuar el funcionamiento de las Administraciones Públicas iberoamericanas para garantizar que sean instrumentos útiles, efectivos y confiables al servicio de sus respectivas sociedades. En tal sentido, la presente Carta Iberoamericana vincula la calidad en la gestión pública con dos propósitos fundamentales de un buen gobierno democrático: 1. toda gestión pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de servicios y programas públicos, o como legítimo participante en el proceso formulación, ejecución y control de las políticas públicas bajo el principio de corresponsabilidad social; 2. la gestión pública tiene que orientarse para resultados, por lo que debe sujetarse a diversos controles sobre sus acciones, suponiendo entre otras modalidades la responsabilización del ejercicio de la autoridad pública por medio del control social y rendición periódica de cuentas.

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

La presente Carta Iberoamericana promueve el establecimiento de un enfoque común acerca de las nociones de calidad y de excelencia en la

gestión pública, a partir del cual se adopte un conjunto de principios y orientaciones que sirvan de referencia a las diferentes Administraciones Públicas iberoamericanas en la formulación de sus políticas, planes, modelos y mecanismos que permitan la mejora continua de la calidad de su gestión pública. La implementación de los principios y orientaciones deberá adaptarse a la diversidad de las condiciones de las naciones iberoamericanas, al igual que la adopción de las correspondientes acciones e instrumentos sugeridos para la mejora continua de la calidad en la gestión pública.

Cabe señalar que, en Iberoamérica existen modelos de calidad con una perspectiva global e integral, como son los establecidos por varios Premios Nacionales a la Calidad y normas específicas para el sector público como es el caso de Argentina, Brasil, Colombia, Chile y Portugal. Además existen modelos internacionales como el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad -FUNDIBEQ- y el Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora desarrollado por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios de España, experiencias que han nutrido los contenidos de la presente Carta Iberoamericana y constituyen referencias válidas a seguir.

Resulta particularmente relevante, el reconocimiento que se hace en la presente Carta Iberoamericana del derecho de los ciudadanos a una gestión pública de calidad, estableciéndose unos contenidos mínimos que pueden ser incrementados por los ordenamientos jurídicos nacionales. La importancia de este reconocimiento es el consecuente empoderamiento a los ciudadanos iberoamericanos que les permita exigir a sus Administraciones Públicas la mejora continua de la gestión pública en su propio beneficio, así como participar directamente en ella.

La presente Carta procurará aplicarse a cualquier persona natural o jurídica que requiera relacionarse con una Administración Pública iberoamericana y se encuentre en el territorio del correspondiente país iberoamericano o posea el derecho a hacerlo aunque esté fuera de dicho país.

La presente Carta parte del establecimiento de cuatro objetivos fundamentales, que son desarrollados en el Capítulo Primero. Seguidamente, en el Capítulo Segundo, define los principios inspiradores de una gestión pública de calidad. A continuación, el Capítulo Tercero establece los derechos y deberes de los ciudadanos para una gestión pública de calidad.

Para dar respuesta a los principios inspiradores de una gestión pública de calidad y a los derechos de los ciudadanos, el Capítulo Cuarto propone nueve ejes u orientaciones estratégicas, y sugiere la aplicación de diversas acciones e instrumentos para lograr una gestión pública de calidad centrada en el ciudadano y para resultados, cuya utilización concreta dependerá del grado de avance y de las características particulares de cada Administración Pública y de su correspondiente entorno.

Por último, el Capítulo Quinto recoge las consideraciones finales para la optimización en el desarrollo de las orientaciones, acciones e instrumentos de calidad propuestos.

En definitiva, la presente Carta constituye un marco de referencia que posibilita el desarrollo de procesos de reforma y racionalización en la Administración Pública iberoamericana mediante el uso de técnicas y herramientas de gestión de calidad en el sector público, las cuales deberán adecuarse a la idiosincrasia de los países iberoamericanos, a las particularidades de sus Administraciones Públicas y a la naturaleza propia del ámbito público.

Capítulo primero

Finalidad de la Carta y noción de calidad en la gestión pública

Objeto

- 1 La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública persigue los objetivos siguientes:
 - a. Promover un enfoque común en Iberoamérica sobre la calidad y la excelencia en la gestión pública, que integre las distintas perspectivas políticas y técnicas que se encuentran presentes en los diversos niveles y sectores de las Administraciones Públicas de la región.
 - b. Conformar un cuerpo de principios y orientaciones que sirvan de referencia a las diferentes Administraciones Públicas de los Estados iberoamericanos en la formulación de políticas, planes, modelos y mecanismos que permitan la mejora continua de la calidad de su gestión pública.
 - c. Proponer la adopción de instrumentos que incentiven la mejora de la calidad en la gestión pública, que sean flexibles y adaptables a los diferentes entornos de las Administraciones Públicas iberoamericanas y a sus diversas formas organizativas.

Servir como guía para el diseño, regulación, implantación, desarrollo, mejora y consolidación de planes de calidad y excelencia en la gestión pública, que le permitan a las diferentes Administraciones Públicas de los Estados iberoamericanos potenciar sus capacidades y utilizarlas plenamente para acometer los retos y desafíos del desarrollo integral de sus respectivas sociedades y lograr el bienestar de sus ciudadanos.

Concepto de calidad en la gestión pública

- 2 La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a 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.

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.

La calidad en la gestión pública contribuirá a facilitar el desarrollo económico y crear condiciones adecuadas y sostenibles para la competitividad y productividad nacional.

La calidad en la gestión pública tiene sentido si su fin último es alcanzar una sociedad del bienestar, con justicia y equidad, garantizando el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, la cohesión social y la garantía del cumplimiento efectivo e integral de los derechos humanos. En especial, asegurando a todas las personas, el acceso oportuno y universal al disfrute de información, prestaciones y servicios públicos de calidad.

La adopción de enfoques, modelos, acciones e instrumentos de calidad en la gestión pública iberoamericana contribuye a la legitimidad y consolidación de la democracia y al logro del desarrollo económico y social de forma sostenible, con la mejora de la cohesión social.

Capítulo segundo

Principios inspiradores de una gestión pública de calidad

Principio de servicio público

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

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

Principio de legitimidad democrática

- 5 Una gestión pública de calidad tiene que estar inspirada en valores democráticos y, en tal sentido, constituirse en una garantía y protección de las libertades públicas consagradas a los ciudadanos.

La legitimidad democrática de la gestión pública proviene de la elección popular de las autoridades políticas y de la participación y control de la ciudadanía sobre los asuntos públicos.

También, es una fuente de legitimidad el ejercicio independiente de una función pública profesional, seleccionada bajo los principios de igualdad, mérito y capacidad, al servicio de un programa de gobierno resultante del proceso democrático.

Transparencia y participación ciudadana

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

Principio de legalidad

- 7 Una gestión pública de calidad implica el sometimiento de la Administración Pública al Estado de Derecho, bajo cuya orientación se organiza y actúa con racionalidad y objetividad.

El principio de legalidad contribuye a la calidad de la gestión pública, por ser una ordenación consciente de las competencias públicas atribuidas a los órganos y entes de la Administración Pública, a través de normas jurídicas.

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

Principio de coordinación y cooperación

- 8 Para lograr una gestión pública de calidad se requiere que todos los órganos y entes de la Administración Pública contribuyan a la prestación de servicios al ciudadano.

A tales efectos, las Administraciones Públicas iberoamericanas prevén la asignación de competencias, relaciones, instancias y sistemas de coordinación de sus entes y órganos, para prestar servicios de forma integral al ciudadano.

La coordinación interadministrativa resulta clave en aquellos Estados con modelos descentralizados y con diferenciación competencial a nivel territorial.

Principio de ética pública

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

Principio de acceso universal

- 10 La calidad en la gestión pública comprende el esfuerzo por lograr la universalización y el más amplio y fácil acceso espacial y temporal de los ciudadanos a servicios públicos de igual calidad, con independencia de la ubicación geográfica de los ciudadanos y del momento en que éstos los requieran.

Principio de continuidad en la prestación de servicios

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

Principio de imparcialidad

- 12 En una gestión pública de calidad, la atención a todos los ciudadanos se realiza con imparcialidad, asegurando que serán tratados con igualdad, sin discriminación por motivos tales como el género, edad, raza, ideología, religión, nivel económico, situación social o localización geográfica.

Por causas objetivas, la Administración Pública podrá establecer discriminaciones positivas para proteger a los ciudadanos que lo pue-

dan requerir. En todo caso, corresponde a la Administración Pública la defensa del interés general frente a los intereses particulares.

Principio de eficacia

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

Principio de eficiencia

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

Principio de economía

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

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

Principio de responsabilización

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

Principio de evaluación permanente y mejora continua

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

Capítulo tercero

Derechos y deberes de los ciudadanos para una gestión pública de calidad

Contenidos del derecho a una gestión pública de calidad

18 Los ciudadanos tienen derecho a una gestión pública de calidad, que estará reconocida por los ordenamientos jurídicos nacionales. En consecuencia, los ciudadanos podrán:

- a. Acceder a cualquier servicio público o prestación a que tengan derecho, recibiendo una atención y asistencia ágil, oportuna y adecuada.
- b. Solicitar y obtener información pública de interés general, en especial aquella referida a los resultados de la gestión pública y al desempeño de los órganos y entes de la Administración Pública, que sea completa, veraz y actualizada. Con dicho objetivo, se podrá acceder a aquella información contenida en archivos y registros, con las excepciones contempladas en la ley.
- c. Conocer el esquema de organización de los órganos y entes de la Administración Pública, los servicios y prestaciones que ofrecen y los requisitos, condiciones, trámites y procedimientos administrativos y medios para acceder a ellos.
- d. Identificar a las autoridades, funcionarios públicos encargados de las prestaciones o servicios públicos a que tengan derecho, o bajo cuya competencia se tramiten sus peticiones, solicitudes, reclamos o procedimientos.
- e. Presentar con facilidad las peticiones, solicitudes o reclamos a los órganos y entes de la Administración Pública, así como recibir oportuna y adecuada respuesta a tales peticiones o solicitudes, independientemente del derecho de ejercer los recursos administrativos o judiciales correspondientes, de conformidad con la ley nacional.

- f. Participar en el ciclo de diseño y mejora del servicio, así como a presentar propuestas de transformación e innovación del servicio.
- g. Abstenerse de presentar documentos no exigidos por las normas aplicables al trámite o procedimiento de que se trate.
- h. Acceder fácilmente a los datos que la Administración Pública dispone sobre el mismo, con las excepciones contempladas en la ley y solicitar la modificación que corresponda, así como la preservación de su privacidad.
- i. Exigir un trato respetuoso y deferente por las autoridades y funcionarios públicos, quienes están obligados a facilitar a los particulares el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.
- j. Participar en la formación de las políticas públicas de conformidad con la ley nacional, así como en las evaluaciones del desempeño de los órganos y entes de la Administración Pública y conocer sobre su resultado.

19 Por su parte, el ciudadano debe participar en la mejora de la calidad de la gestión pública, en consecuencia:

- a. Contribuirá al sostenimiento de los costes de la gestión pública.
- b. Dará un trato respetuoso y conforme a principios éticos a los funcionarios y autoridades públicas.
- c. Realizará un uso adecuado de los bienes y servicios públicos.
- d. Participará en el ciclo de formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas.

- 20 La Administración Pública facilitará el ejercicio de los derechos de los ciudadanos y velará por el cumplimiento de sus deberes como partícipes del sistema social y político.

Capítulo cuarto

Orientaciones, acciones e instrumentos para formular políticas y estrategias de calidad en la gestión pública

Decisión política y perspectiva sistémica

- 21 La implantación de la calidad en los servicios públicos representa una opción fundamental para la consolidación y fortalecimiento de la gestión pública. Ello requiere decisión política y una perspectiva sistémica, que genere una visión compartida que dirija los esfuerzos transformadores a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Calidad institucional

- 22 La calidad institucional atañe tanto a las acciones políticas y programas como a las actividades vinculadas a la racionalización del gasto, la comunicación de resultados alcanzados, la transparencia y responsabilidad pública y la rendición de cuentas a la sociedad. Este enfoque de calidad institucional tiene que ser coherente y estar perfectamente integrado con la calidad en el servicio.

Nueve ejes estratégicos

- 23 La presente Carta Iberoamericana propone a continuación nueve ejes u orientaciones estratégicas, y sugiere el uso de diversas acciones e instrumentos para lograr una gestión pública de calidad centrada en el ciudadano y para resultados. La aplicabilidad y la decisión respecto al uso de cada uno de dichos instrumentos dependerá del grado de avance y de las características particulares de cada Administración Pública y de su entorno.

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

Para una gestión pública al servicio de la ciudadanía

24 El reto de la calidad en la gestión pública es su orientación al servicio de las necesidades y expectativas de la ciudadanía y su compromiso en alcanzar una sociedad de bienestar. La capacidad de innovar y adaptarse continuamente a los requerimientos sociales permitirá a la Administración Pública incrementar la credibilidad y confianza de los ciudadanos sobre las diversas prestaciones y variados servicios que suministra.

25 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.

Hacia una gestión pública para resultados

26 Todo proceso de gestión pública debe perseguir la creación de valor público, lo que tiene que reflejarse en resultados e impactos, cuantificables, que permitan evaluar el rendimiento en todas sus dimensiones.

Para la objetiva determinación de resultados, se 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.

La gestión pública para resultados requiere la implementación de sistemas de monitoreo, medición y control que permitan un adecuado control, y la toma de decisiones.

Compromiso social y ambiental

27 Los órganos y entes de la Administración Pública, 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.

Responsabilidad directiva, liderazgo y constancia de objetivos

28 La gestión pública de calidad exige una alta cualificación de los directivos, que deberán destacar por sus elevadas competencias para la conducción de los órganos y entes públicos, su especial vocación por el servicio público y una concepción ética del ejercicio de sus funciones. Asimismo, deberán rendir cuentas y someterse a control por los resultados obtenidos, e impulsar activamente el cambio, definiendo visión, misión, objetivos y metas, de conformidad con la ley. También, deberán reforzar y ser impulsores de la calidad en las prestaciones y servicios públicos ofrecidos a los ciudadanos, poniendo en marcha los procesos y sistemas que se requieran para tal propósito; y motivar a los funcionarios públicos, apoyándolos, facultándolos y otorgándoles el reconocimiento merecido.

29 Los niveles político y directivo deben integrar en el ejercicio de sus funciones aspectos tales como la calidad del servicio, la sostenibilidad y equilibrio en los objetivos con respecto a los diferentes intereses implicados, ética en su comportamiento, respeto a la legalidad y los derechos humanos, así como la búsqueda continua del bienestar social.

Gestión por procesos

30 Los órganos y entes públicos orientarán sus actividades al desarrollo de una estrategia en términos de procesos, basada en datos y evidencias, definiendo objetivos, metas y compromisos a alcanzar. La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la Administración Pública orientada al servicio público y para resultados.

A los efectos de la calidad en la gestión pública, los procesos constituyen una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido.

31 La gestión por procesos en la Administración Pública debe tener en cuenta que el ciudadano es el eje fundamental de la intervención pública, lo cual requiere adoptar enfoques y diseñar los procesos de prestación del servicio desde la perspectiva del ciudadano, usuario o beneficiario, y no desde la perspectiva de la Administración Pública.

Desarrollo de capacidades de los empleados públicos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora de la calidad

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

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

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

Relaciones de colaboración y cooperación orientadas a la mejora de la calidad

36 Las Administraciones Públicas identificarán aquellas organizaciones públicas o privadas con las cuales colaborar y cooperar, con el propósito de:

- a. Acercar el servicio a la ciudadanía.
- b. Crear sinergias y mejorar la coordinación y coherencia de la gestión pública.
- c. Mejorar la eficacia, eficiencia y economía de los servicios públicos.
- d. Mejorar la calidad de los servicios.
- e. Compartir las mejores prácticas, generar aprendizaje y la gestión del conocimiento.

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

37 Los Estados Iberoamericanos promoverán el desarrollo normativo que facilite la aplicación de acciones, técnicas e instrumentos para la calidad en la gestión pública de las diferentes Administraciones, órganos, entes y unidades administrativas.

A continuación, se recomiendan algunas acciones, técnicas e instrumentos básicos de calidad, en los que los órganos y entes públicos pueden apoyarse para la implementación de la calidad en la gestión pública.

La dirección estratégica y el ciclo de mejora

38 La dirección estratégica supone un enfoque flexible, que se anticipa y adapta a las necesidades de la sociedad. Permite analizar y proponer soluciones, para orientar a la Administración Pública a una visión u horizonte en un plazo determinado. Dicha visión de futuro supone dotarla de capacidad para dar respuesta a los requerimientos de las diferentes partes interesadas. Para ello, los órganos y entes de la Administración Pública desarrollarán políticas, estrategias, planes, objetivos, metas, estructuras, sistemas y procesos críticos orientados a la consecución de los objetivos.

39 La dirección estratégica se basa en el ciclo de mejora: establecimiento de objetivos y planificación, desarrollo de forma sistemática y a través de procesos de las actuaciones planificadas, comprobación de los resultados obtenidos con respecto a los objetivos establecidos y adaptación continua de la planificación estratégica.

La repetición sucesiva del ciclo de mejora permite alcanzar la mejora continua de la calidad del servicio al ciudadano y, por ende, una Administración Pública en transformación y actualizada.

Prospectiva y análisis de la opinión ciudadana

40 El uso de técnicas de prospectiva y estudio del entorno general y específico se orienta a la identificación de los principales retos y necesidades de la sociedad, así como las oportunidades o amenazas derivadas de factores del entorno, y la identificación de buenas prácticas aplicadas en otras organizaciones.

41 La realización de encuestas de opinión persigue la identificación de las necesidades y expectativas, así como el nivel de satisfacción del ciudadano respecto a los servicios.

Para la elaboración de dichas encuestas, se deben identificar los atributos de calidad que caracterizan el servicio prestado, y la importancia otorgada a cada uno. Su objetivo será obtener información sobre

las expectativas del ciudadano y acerca del nivel de satisfacción con el servicio recibido.

El análisis comparado entre las expectativas del ciudadano y su nivel de satisfacción permitirá identificar potenciales áreas de mejora de la calidad del servicio.

Participación ciudadana para la mejora de la calidad

42 La Administración Pública desarrollará mecanismos de participación ciudadana, a lo largo de todo el ciclo de las políticas públicas. En particular, a través de comités consultivos, o grupos de trabajo con ciudadanos y representantes de la sociedad, foros, encuentros, jornadas de intercambio de experiencias con otras instituciones o Administraciones Públicas y actividades similares, o las encuestas de opinión y sistemas de recogida de sugerencias de mejora y atención de reclamos.

Adopción de modelos de excelencia

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

Premios a la calidad o excelencia

44 Los premios a la calidad o premios a la excelencia respaldados por modelos de excelencia constituyen instrumentos valiosos de estímulo para la mejora, aprendizaje y reconocimiento de la gestión, resultando de gran utilidad para el intercambio y difusión de las mejores prácticas.

La gestión por procesos

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

- a. La identificación de los requerimientos, necesidades y expectativas, de los diferentes destinatarios de las prestaciones y servicios públicos, así como de otros posibles grupos de interés.
- b. La identificación de todos los procesos necesarios para la prestación del servicio público y la adecuada gestión de la organización: procesos clave u operativos, de apoyo a la gestión y estratégicos; lo que se denomina mapa de procesos.
- c. La definición del objetivo de cada uno de los procesos, así como de los beneficios que aporta a los grupos de interés a los que va dirigido.
- d. La definición secuencial detallada y precisa de las diferentes actividades que componen el proceso o procedimiento concreto, para el cumplimiento de los diferentes requerimientos, y en su caso su diagrama.
- e. La definición de las obligaciones, así como de las autoridades y directivos encargados.
- f. La definición de indicadores que permitan la medición y control del desarrollo de la marcha adecuada del proceso.
- g. La definición y desarrollo de un sistema de gestión que permita el seguimiento, evaluación y mejora continua de la calidad de los procesos, y la prestación del servicio.
- h. La implantación de sistemas de gestión normalizados o estandarizados.

Los equipos y proyectos de mejora

46 La instauración de estructuras internas para la ejecución de proyectos de mejora de la calidad, tanto a cargo de grupos o equipos de mejora, constituidos a tal efecto por funcionarios públicos para abordar un proyecto de mejora concreto, como de unidades estables de calidad, que tengan asignadas funciones de apoyo a la mejora de la calidad, de forma estable y continuada en el tiempo.

Tendrán encomendadas tareas de identificación, análisis y resolución de aspectos susceptibles de ser mejorados, para la óptima orientación a resultados y a la satisfacción de los usuarios.

Cartas compromisos o de servicios al ciudadano

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

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

Mecanismos de difusión de información relevante para el ciudadano

49 La Administración establecerá mecanismos adecuados para la comunicación y la difusión de información relevante para los ciudadanos.

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

La mejora de la normatividad

50 La mejora de la normatividad persigue el establecimiento de un marco normativo sencillo que facilite la eficacia, eficiencia, agilidad y adaptabilidad de los procesos y procedimientos, y, por ende, la mejora en la prestación del servicio a los ciudadanos, así como la productividad nacional.

Será tarea permanente de los órganos y entes de las Administraciones Públicas iberoamericanas la mejora de la calidad en la elaboración de normas y el análisis de impacto normativo, la agilización y la simplificación de los trámites administrativos, siempre de conformidad con el interés general.

El gobierno electrónico

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

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

Medición y evaluación

- 52** La evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad de la estrategia se realiza a través del seguimiento de indicadores, la revisión del cumplimiento de los objetivos y planes establecidos, además de la opinión extraída de los diferentes grupos de interés, o como resultado de la realización de evaluaciones y auditorías.
- 53** La adopción de estándares de calidad y la comparación de los indicadores de gestión con respecto a los estándares y objetivos estratégicos establecidos, permite analizar el nivel de cumplimiento y la orientación a resultados, facilitando la adopción de decisiones y la mejora continua de la calidad.
- 54** La instauración de una cultura y hábito de medición y evaluación dentro de la Administración Pública, como instrumento de obtención de información crítica para la mejora continua de la calidad de la gestión pública. La medición permite la identificación continua de posibles aspectos a mejorar para una óptima orientación de la organización a la satisfacción de los diferentes grupos de interés y al cumplimiento de sus objetivos.
- 55** Los diagnósticos, evaluaciones externas, autoevaluaciones o revisiones de los sistemas de gestión, tienen que realizarse de forma sistemática, integrándose como elementos clave dentro del sistema de gestión de la Administración Pública, a fin de medir avances e identificar puntos críticos en los procesos y, en general, en la gestión pública.

Sugerencias, quejas y reclamos de los ciudadanos

- 56** El desarrollo de procesos sistemáticos y organizados para obtener información a través de sugerencias, quejas y reclamos de los ciudadanos con respecto al servicio prestado, y la capacidad de escucha y de respuesta efectiva y eficaz. Dichos sistemas estarán formalizados y tendrán definido un procedimiento específico, en el que se asignen encargados, y estarán integrados en un proceso de evaluación, revisión y mejora continua de la calidad del servicio.

Sistemas de gestión normalizados

- 57** La adopción de sistemas de gestión normalizados facilitan el desarrollo de un proceso de evaluación y mejora continua. En dicho sentido, se recomienda la adopción de modelos que contemplen la gestión integrada de la calidad, el medio ambiente y la salud y seguridad laboral.

La certificación externa de los servicios públicos, puede prestigiarlos ante la sociedad.

La gestión del conocimiento

- 58** La gestión del conocimiento requiere:
- El desarrollo de procesos sistemáticos para captar e incorporar, generar, adaptar y difundir la información y el conocimiento adquirido.
 - La sistematización, formalización y normalización de procesos, donde se establezcan protocolos para la generación, validación y difusión de conocimiento.
 - La institucionalización de la gestión del conocimiento como rutina organizativa.

- d. La disponibilidad de inventarios de competencias generales y técnicas, actitudes y aptitudes.
- e. El desarrollo de procesos de gestión de los repositorios de información: bases de datos, Intranet, documentos e informes, definición de procedimientos y métodos documentados, guías, manuales, entre otros elementos.
- f. El establecimiento de mecanismos de intercambio de experiencias y redes de acceso o interconexión que permitan la identificación de las mejores prácticas tanto, entre funcionarios que integran la Administración Pública, como entre órganos y entes públicos y unidades administrativas, así como con otras Administraciones Públicas e instituciones privadas.
- g. La generación de valor entre distintos grupos de personas relacionadas con la gestión pública, el trabajo colaborativo, así como la interacción entre los funcionarios que integran la Administración Pública, grupos de interés, grupos formales o bien grupos de naturaleza espontánea que surgen según las dinámicas naturales de trabajo y la puesta en común de conocimientos y experiencias.

Comparación e intercambio de mejores prácticas

59 La comparación e intercambio de información con otras organizaciones públicas o privadas, sobre sus experiencias, la participación en foros interadministrativos y redes de intercambio, así como la identificación de las mejores prácticas, permite generar aprendizaje y promover la mejora continua de la calidad.

Aportaciones y sugerencias de los funcionarios públicos

60 Los empleados públicos son el principal y más valioso capital con que cuenta la Administración Pública, y su experiencia y conocimiento es clave en la aportación a través de sugerencias para la mejora continua de la calidad de la gestión pública. En dicho sentido, es conveniente disponer de sistemas que regulen y promuevan su participación.

Capítulo quinto

Consideraciones finales acerca de la eficacia de la Carta

- 61 La transformación y mejora de la calidad en la gestión pública deben abordarse siguiendo un proceso bien estructurado a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta que los cambios sustanciales y sostenibles se lograrán en el largo plazo.
- 62 Se reitera la gran utilidad de optar por modelos de excelencia en la gestión, establecidos como respaldo de Premios Nacionales a la Calidad y del Premio Iberoamericano de la Calidad, respaldado por la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno.
- 63 La estrategia de calidad en las Administraciones Públicas iberoamericanas tiene que ser anticipativa y adaptativa, siempre atenta a los cambios del entorno dinámico, lo que dotará a los órganos y entes públicos de mayor capacidad de respuesta.
- 64 Para la óptima aplicación de los diferentes principios, orientaciones, acciones e instrumentos contenidos en la presente Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, resulta de vital importancia un fuerte liderazgo y compromiso público de las autoridades políticas y del nivel directivo de la Administración Pública.
- 65 Se consideran fundamentales los esfuerzos de sensibilización sobre la importancia de la calidad en la gestión pública, y de capacitación sobre instrumentos y metodologías de la calidad, además de técnicas de gestión pública.
- 66 Se considera importante que, en los procesos de mejora, la evaluación de la calidad abarque la evaluación de la gestión, del servicio y de la calidad institucional o del buen gobierno de las Administraciones Públicas.
- 67 La implementación de la presente Carta implica la adecuación de la normativa interna, la eficiencia de los procesos y estructuras y la madurez organizacional, contribuyendo a fortalecer el desarrollo institucional.
- 68 La optimización de las recomendaciones y enfoques en el desarrollo de procesos de mejora de la calidad en la gestión de las Administraciones Públicas iberoamericanas requiere la cooperación entre los países de la Comunidad Iberoamericana, que favorezca el intercambio de experiencias y metodologías.
- 69 Los Estados iberoamericanos establecerán los mecanismos que consideren convenientes para evaluar el avance en la implementación de la presente Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.

Representantes por países

Juan Manuel Abal Medina

Secretario de la Gestión Pública
Jefatura de Gabinete de Ministros
Argentina

Marcelo Viana Estevão de Moraes

Secretario de Gestão
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Brasil

Edgardo Riveros Marín

Subsecretario General de la Presidencia
Chile

Fernando Grillo Rubiano

Director General Departamento
Administrativo de la Función Pública
Colombia

Roberto Gallardo Nuñez

Ministro de Planificación Nacional y Política Económica
Costa Rica

Galo Larenas Serrano

Embajador del Ecuador en El Salvador
Ecuador

Eduardo Ayala Grimaldi

Secretario Técnico
Presidencia de la República
El Salvador

Elena Salgado Méndez

Ministra de Administraciones Públicas
España

Luis Fernando Mack

Gerente
Instituto Nacional de Administración Pública
Guatemala

Marcio Sierra Discua

Subsecretario de Estado
Despacho Presidencial
Honduras

Salvador Vega Casillas

Secretario de la Función Pública
México

Augusto A. Cedeño

Secretario General
Ministerio de Economía y Finanzas
Panamá

Rubens Cabral

Asesor Legal del Gabinete Civil
Presidencia de la República
Paraguay

José Elice Navarro

Viceministro Secretario General
Presidencia del Consejo de Ministros
Perú

Rui Afonso Lucas

Presidente do Conselho Directivo
Instituto Nacional de Administração
Portugal

Ramón Ventura Camejo

Secretario de Estado de Administración Pública
República Dominicana

Ana María Santestevan

Subdirectora
Oficina Nacional del Servicio Civil
Uruguay

Pedro Olveira

Viceministro de Planificación y Desarrollo Institucional
Venezuela

Julio César Fernández Toro

Secretario General
CLAD