



**San Marcos**

**#1** EN EDUCACIÓN  
**VIRTUAL**

# Principios para promover la calidad en la administración pública

---

**AUTOR: Daniel de Jesús Hernández Bolaños**

**JUNIO: 2022**



**San Marcos**

**[www.usanmarcos.ac.cr](http://www.usanmarcos.ac.cr)**

San José, Costa Rica

### **Principios para promover la calidad en la administración pública**

Autor: Daniel de Jesús Hernández Bolaños – Principios para promover la calidad en la administración pública

Editorial: Universidad San Marcos. San José, Costa Rica. 2022

Total de páginas: 18

Tamaño de hoja: 8.5" x 11".



El contenido de esta obra se ofrece bajo una licencia **Atribución no comercial sin derivados de cc**. El contenido de esta obra puede considerarse bajo esta licencia a menos que se notifique de manera diferente

# **Principios para promover la calidad en la administración pública**

Autor: Daniel de Jesús Hernández Bolaños \*\*

Junio, 2022

---

¿Cómo inciden los mecanismos de control y evaluación, el enfoque de mejora continua y la perspectiva de usuario en la calidad de los servicios públicos?

## **Resumen**

La calidad de los servicios en la administración pública ha sido sujeto de constante análisis, críticas y estudios, ya que es un valor esencial para garantizar el mayor rendimiento en la gestión pública. A partir de esto, han surgido mecanismos, principios y enfoques que buscan orientar y guiar el accionar institucional hacia la calidad de los servicios públicos.

Se trata de los mecanismos de control y evaluación como elementos básicos que deben encontrarse en cada institución y proceso institucional, tan básico, pero en ocasiones tan alejado de la aplicación real y efectiva. Además, la mejora continua como principio que busca constantemente realizar los ajustes para aumentar el rendimiento, y por último la perspectiva de usuario desde el enfoque de la gestión de los sistemas de información para que las decisiones vayan orientadas a los usuarios finales de los servicios públicos.

## **Palabras clave**

Calidad, control, evaluación, mejora continua, gestión de la información, rendimiento, perspectiva de usuario.

*How do control and evaluation mechanisms, the continuous improvement approach and the user perspective affect the quality of public services?*

### **Abstract**

*The quality of services in public administration has been the subject of constant analysis, criticism and studies, since it is an essential value to guarantee the best performance in public management. From this, mechanisms, principles and approaches have emerged that seek to orient and guide institutional action towards the quality of public services.*

*It is about control and evaluation mechanisms as basic elements that must be found in each institution and institutional process, so basic but sometimes so far from real and effective application. In addition, continuous improvement as a principle that constantly seeks to make adjustments to increase performance, and finally the user perspective from the information systems management approach so that decisions are oriented towards the end users of public services.*

### **Keywords**

*Quality, control, evaluation, continuous improvement, information management, performance, user perspective.*

La administración de organizaciones públicas y privadas se han acompañado de metodologías y sistemas que buscan potenciar el rendimiento de estas. Las organizaciones o empresas privadas desde la perspectiva la competitividad han sido pioneras en desarrollar e implementar muchos de estos y que poco a poco se han ido integrando en la administración pública.

En esta ocasión se hará un recorrido por una serie de prácticas, metodologías o enfoques, que orientan en la actualidad a la administración pública. Puntualmente se trata del control, la evaluación, la mejora continua y la perspectiva del ciudadano o usuario. Todas estas comprenden algunos de los elementos “básicos” pero fundamentales para un buen rendimiento en el servicio público y que, en ocasiones, presentan falencias muy severas.

## **El control en la administración pública**

En primer lugar, el control, práctica que debe ejercerse sobre cualquier proceso o procedimiento en una organización para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Concepto sencillo por definición, pero muchas veces abstracto en la práctica. El control no se debe considerar un mero artificio de trabajo, sino más bien un medio de regulación que se basa en las normas, reglamentos, acuerdos y compromisos, todos indispensables, si hay apego a estos, para convertirlo en una práctica efectiva de la administración pública.

Los controles dentro de la administración pública no son ajenos a cualquier nivel institucional, incluso los niveles jerárquicos. Más bien es un elemento básico en la organización y en el funcionamiento de esta. Entender que la administración pública se estructura sobre decisiones y acciones continuas con objetivos definidos y sujetos a normativa, permite comprender la naturaleza y relevancia de los controles en su seno.

Su naturaleza reposa en controlar y regular el personal, los procesos y programas, no con el fin de bloquear, entorpecer o frenar las acciones de las instituciones, sino para garantizar el uso más racional, eficiente y económico de los recursos y el pleno acceso para todas las personas de los servicios públicos desde las organizaciones para el cumplimiento de las metas colectivas.

Ahora bien, se mencionó antes que esta práctica no es comúnmente la más efectiva dentro de las instituciones públicas, llegando a ser una acción más del montón, sin incidir realmente y dejando a la deriva los procesos de tomas de decisiones. Esto en la mayoría de casos se da debido a la poca o nula congruencia que existe entre el control, es decir su estructura y metodología, y la información que la institución quiere obtener o debe aspirar a tener. La infravaloración de la importancia del control compromete la calidad y pertinencia de su diseño, por ende, también de sus resultados.

El control no tiene un alcance por sí mismo, sino que depende y se basa en diversas acciones y formas en desempeño de una institución

pública que indican que esta tiene capacidad o no para conseguir los objetivos. Estas acciones y formas en gran medida se ven reflejadas en la capacidad que la institución tenga de coordinarse y desenvolverse de manera articulada entre los diferentes ámbitos que se comprende.

En la administración pública, el control debe ser parte activa de los procesos de gestión dentro de las políticas públicas y los programas. Se parte del hecho que estas intervenciones se construyen para atender problemas sociales, problemas que las personas aquejan y que se deben resolver para mejorar la calidad de vida de las personas y generar bienestar. Sin embargo, los controles deben construirse desde la planificación de la intervención pública y se debe eliminar la idea de que son ajenos a la política o programa o que solo se realizan al final como si se tratara de “hacer un balance” de lo que se logró o no.

Para atender los problemas que aquejan la población se realizan planes de acción, que determinan las acciones que se deben realizar, los actores sociales involucrados, los recursos que se requieren y los indicadores que permiten medir logros y evaluar los resultados. El cumplimiento por parte de las instituciones y otros actores sociales de sus compromisos dentro de un programa y política pública se logra a través del control. Los controles periódicos, bien definidos y orientados a resultados son la clave para mantener los compromisos intactos y las acciones enrumbadas hacia los objetivos.

El control no solamente tiene un fin fiscalizador del cumplimiento de las acciones y compromisos asumidos por las instituciones, sino además permite detectar errores y vacíos que se van dando en la puesta en práctica de la intervención en cuestión. Gracias a esto, se logra realizar los ajustes necesarios para poder subsanar la situación adversa, que de otra forma seguiría reproduciendo los errores que pueden darse desde la planificación, representando costos hundidos elevados para la institución y un servicio probablemente ineficaz.

### **Evaluación en la administración pública**

La evaluación es un proceso que de igual forma ha sufrido transformaciones y ajustes con el tiempo, se considera un constructo de aportes desde diferentes ciencias y escuelas, hasta experiencias en la práctica que han moldeado este concepto. Se define entonces como un proceso sistemático de recolección y análisis de la información, que tiene como propósito el describir una realidad determinada y facilitar los juicios de valor sobre su apego o no a un criterio establecido como base para la toma de decisiones.

Es una herramienta para orientar y racionalizar el accionar de las instituciones públicas. Su eficacia está sujeta a los contextos y las condiciones que la institucionalidad garantice para estos procesos. Mismas condiciones que definen cuál va a ser la estructura de los procesos de evaluación, los recursos destinados y las metodologías de aplicación.



Es sabido que toda acción realizada desde una institución pública tiene un impacto positivo o negativo en la sociedad, dado que es inevitable los cambios económicos, sociales y políticos que derivan de las políticas públicas. A su vez, estas políticas (pueden ser programas o proyectos también) están alineados a necesidades que han sido determinadas por medio de diagnósticos y otros medios. Poder valorar el impacto que estas intervenciones generan es fundamental para determinar la eficacia, eficiencia y racionalidad del accionar institucional.

El cumplimiento o no de los servicios públicos, su accesibilidad y calidad, le concierne de manera predominante a la administración pública, en primer lugar, considerando la institución prestadora del servicio público, que debe justificar las acciones y la ejecución de los recursos utilizados. Pero también, la administración pública como garante de la aplicación de la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora continua.

Desde una visión actual de las instituciones públicas, sin duda sigue teniendo mucha importancia el diseño de los planes y programas públicos desde la planificación; sin embargo, cada vez toma más relevancia el cómo se cumplen y qué impacto positivo o negativo dejan a las personas ciudadanas. Es importante saber diferenciar en la administración pública, propiamente en la prestación de servicios públicos, entre los productos que produce una política pública o un programa de una institución y los resultados genera.

En este sentido, la evaluación no se define al determinar la relación entre los insumos y los productos que son propios del accionar de la institución pública, sino que su eficacia depende de la valoración y el juicio que se realiza sobre la calidad de las políticas públicas y otras intervenciones. Las metas sustantivas alcanzadas en la administración pública, es lo que permite distinguir entre la evaluación de los medios y la evaluación de los resultados finales.

Las responsabilidades y los compromisos que la administración pública asume, implican la vigencia de una capacidad de respuesta confiable y efectiva y la única manera de determinar esta capacidad es a través de la evaluación. La consistencia de las acciones y el alcance de las metas es un aspecto medular a cumplir, y tanto el control como la evaluación, se deben considerar como potenciadores creativos para favorecer un entorno institucional que produzca un verdadero valor público a las personas ciudadanas.

En consecuencia, el rol en la intervención reguladora y también promotora le confiere un papel importante en el proceso de la toma de decisiones colectivas y en el desarrollo de políticas que se encaminen por hacia la generación del mayor valor público posible. La administración pública es la parte activa de cómo se gobierna, a través de las instituciones públicas y los servicios que estas ofrecen, además por medio de las políticas públicas que están pensadas y estructuradas para que generen un impacto en los distintos ámbitos del quehacer social y político.

El desempeño de las instituciones públicas es una tarea que exige un alto grado de responsabilidad y efectividad, ya que estas son las encargadas de transformar los recursos públicos en servicios de calidad que atiendan de manera eficaz las necesidades de la población y preservar el bien común. Todas las acciones desde la administración pública se deben hacer apegadas a la legalidad y constitucionalidad, lo que determina que las instituciones realizan las acciones orientadas al mandato y al ámbito que les fue asignado. La legalidad de las acciones de una institución es básica dentro de la evaluación de estas.

El desempeño en una democracia consiste en conseguir resultados puntuales, relevantes y comprobables para que las personas usuarias de los servicios públicos depositen su lealtad y confianza en las instituciones públicas. La valoración a través de la evaluación de las acciones del gobierno es al mismo tiempo la valoración de los servicios públicos y el accionar de cada institución pública, debido a que estas últimas son el medio por el cual el gobierno y las personas ciudadanas se relacionan e interactúan.

Luego de analizar en qué consiste la evaluación en la administración pública, se puede determinar algunos de los principales aportes que esta ofrece a partir de su aplicación. En primer lugar el armonizar y enlazar las decisiones, los recursos y el personal a lo interno del accionar de cada institución pública para potenciar y responder de manera oportuna a la dinámica intensa y cambiante de las demandas sociales.

Para que la evaluación alcance la relevancia que requiere en el accionar institucional, debe al igual que el control asumirse dentro de los principios fundamentales de cada institución. Solo de esta manera se le asignarán los recursos y se considerará desde la planificación estratégica de la institución, a diferencia de muchas veces donde la evaluación y el control parecen ser considerados un lujo.

En fin, la evaluación es una acción constante que orienta y esclarece con base en información real y medible el desempeño institucional de la administración pública. Esta información, que se genera con la evaluación, es relevante para resaltar los aciertos en la función pública, identificar los errores y determinar las deficiencias, todo esto para poder tomar decisiones en función de la mejora continua.

### **Procesos de mejora continua en la administración pública**

Otro principio adoptado por muchas organizaciones, que tiene una estrecha relación con el control y la evaluación efectiva es la mejora continua. Esta es definida por Harrington (1991) como “una metodología sistemática desarrollada para ayudar a una organización a tener avances significativos en la manera que operan sus procesos”.

Es un principio básico de la Gestión de calidad en las Organizaciones para muchas empresas e instituciones públicas, donde esta se considera un objetivo estratégico permanente a fin de incrementar la ventaja competitiva en el sector privado y en el sector público se

podría observar como la creación de valor público, a través de la mejora de la calidad de los servicios públicos.

En este mismo sentido, considerando que los mejores niveles de calidad se encontraban en los más bajos costos y los menores tiempos de entrega de los servicios y productos, éstos conceptos están dejando de ser ventajas competitivas en el presente, para pasar a ser cualidades básicas de una organización.

La mejora continua es una metodología que no es tan fácil de encontrar en las organizaciones, sobre todo en la administración pública ya que esta normalmente se ve comprometida por excesivos procesos y trabas administrativas, presupuestarias y de coordinación. Este concepto se introduce hace ya algunas décadas cuando las organizaciones empezaron a migrar del paradigma único de departamentalización y alta especialización.

El concebir a la organización como un todo ha generado un gran entusiasmo alrededor de los procesos y la manera en la que una organización gira alrededor de estos para su funcionamiento. Disminuir el trabajo por departamentos únicamente y migrar hacia un enfoque sistémico y en la práctica de procesos, permite que la mejora continua pueda implantarse de manera sostenible en la organización, recopilando información valiosa de las diferentes etapas y momentos del proceso para su valoración más amplia e integral.

Existe una relación inequívoca entre la mejora continua en los servicios públicos y la calidad de estos. Por un lado, se entiende la mejora continua como el principio bajo el cual la organización constantemente busca identificar oportunidades de mejora, vacíos en la prestación de los servicios, la relación con los usuarios, la gestión de los recursos entre otros elementos. Con respecto a la calidad, esto permite que la experiencia usuario y la satisfacción de las necesidades sea cada vez más acertada e integral.

La mejora continua ofrece la apertura y la flexibilidad que en la administración pública tradicionalmente han sido barreras que limitan los servicios públicos. Maquillado en un burocratismo excesivo, se ha caracterizado el servicio público como deficiente y rígido, incluso conociéndose vacíos que existen. En ocasiones, esto se permite e incluso se normaliza debido a que no existen procesos claros y efectivos en la organización para poder delimitar estos vacíos y por ende poder generar acciones correctivas.

La mejora continua, al igual que el control y la evaluación, no es un fin como tal, no debe de ser la meta que se plantee la organización a alcanzar. Si se considera un fin, se pierde el propósito que tiene y queda como algo que simplemente se debe cumplir. Desde la planificación estratégica, la mejora continua debe tener una estrecha relación con los objetivos y metas organizacionales y sobre todo con los servicios públicos, su alcance, calidad y la satisfacción que estén generando.

La mejora continua como metodología ha sufrido cambios y se ha desarrollado de forma paralela y en ocasiones complementaria con otras metodologías y sistemas, que buscan también aumentar la competitividad y productividad de una organización. Por su integralidad, se tomará como referencia la metodología de Kaizen.

Este proceso se popularizó alrededor de la década de 1950 por los fabricantes japoneses, después de la Segunda Guerra Mundial. Este método se considera de los más integrales porque involucra a todas las partes de la organización, el nivel directivo, los niveles gerenciales y operativos. Uno de los elementos más relevantes que se podrían considerar sobre esta metodología es el involucramiento de todas las personas funcionarias.

Se valida el criterio y la perspectiva de cada persona, entendiendo que cada una tiene información y visiones que aportar que ofrecen la “situación actual” de la organización y así orientar hacia la mejora. Kaizen además plantea que capacidad de alcanzar una mejora continua no recae en grandes cambios, costosos y lentos de realizar, sino más bien muchas veces estos recaen sobre pequeños detalles que al ser detectados y corregidos permiten transformar la organización. ¿Podría esto generar un cambio en la administración pública?

La implementación de muchas mejoras pequeñas colectivamente genera un gran beneficio a los procesos y a la gestión en sí. En consecuencia, la función de la administración pública debe estar

direccionada en realizar esfuerzos constantes para proporcionar mejores servicios y de mayor calidad, en el menor tiempo y a precios más bajos. Ahora bien, la calidad que se determina para los servicios públicos no debe definirse a partir de indicadores de gestión únicamente, es decir, no la determina la institución, sino debe determinarla las personas usuarias de los servicios públicos.

### **Perspectiva al usuario-cliente**

La perspectiva al usuario o al cliente, según las nuevas tendencias lo denominan, representa toda una reestructuración de la manera en la que una organización gestiona los servicios que ofrece. Esta representa un giro del punto de vista desde el que se toman las decisiones, dándole una mayor relevancia al pensar y sentir de los usuarios o clientes de la organización.

Este enfoque está altamente relacionado con la gestión de la información, porque a partir de la información que tenga una institución al alcance, con base en esto irán dirigidas las decisiones y acciones que se tomen. La gestión de la información incluye las fuentes de información, que pueden ser muy diversas entre sí, el análisis y tratamiento de esta y por último su uso en la toma de decisiones.

Conocer el comportamiento de la información tiene como finalidad poder incorporar las mejoras necesarias para que los sistemas de información se adapten al usuario final de los servicios. Sobre un mismo objeto de análisis, las perspectivas pueden variar mucho de



acuerdo con la fuente desde la que se recabe la información. Los usuarios finales de un servicio deben de tener una mayor relevancia en cuanto a su perspectiva con respecto a los servicios que se ofrecen y la calidad de estos.

Al considerar las mejoras en los sistemas de información de una organización, se hace referencia a la incorporación de los requerimientos y las expectativas de los usuarios finales de los servicios públicos. Esto con el fin de que los objetivos, la planificación estratégica, las metas y las acciones estén dirigidas a satisfacer estas expectativas y no otros indicadores de gestión que pueden estar lejos de los requerimientos reales de los usuarios.

## **Referencias**

Farazmand, A. (1999). Globalization and Public Administration. *Public Administration Review*. <http://url.com>

Universidad Nacional Autónoma de México. (2016). *Derecho Administrativo*. <https://biblio.juridicas.unam.mx/bjv/detalle-libro/4455-derecho-administrativo-coleccion-inehrm>

Uvalle, R. (2004). *El control y la evaluación en la administración pública*. <https://url.com>

**iSOMOS MÁS  
QUE UNA U!**

---

[www.usanmarcos.ac.cr](http://www.usanmarcos.ac.cr)

San José, Costa Rica.