



REPÚBLICA DE PANAMÁ
Ministerio de Economía y Finanzas
Dirección de Presupuesto de la Nación
Departamento de Organización del Estado

GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA

En el marco de la Carta Iberoamericana
de Calidad en la Gestión Pública

Elaborado por:
Ana Luisa Sepúlveda Arcos
Consultora Internacional en Gestión Empresarial

Panamá, noviembre de 2012



REPÚBLICA DE PANAMÁ
Ministerio de Economía y Finanzas
Dirección de Presupuesto de la Nación
Departamento de Organización del Estado

**NIVEL DIRECTIVO
DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO DE LA NACIÓN**

FRANK DE LIMA
Ministro

OMAR V. CASTILLO RODRÍGUEZ
Viceministro de Economía

GLADYS I. CEDEÑO URRUTIA
Directora de Presupuesto de la Nación

RENALDO H. BEDOYA V.
Subdirector de Presupuesto de la Nación

ADALINA CAMPOS
Jefe del Departamento de Organización del Estado



ÍNDICE

<u>Contenido</u>	<u>Página</u>
— Introducción.	04
— Guía para la Implementación de una Gestión Pública al Servicio del Ciudadano.	05
— Guía para la Implementación de una Gestión Pública para Resultados.	17
— Guía para la Implementación del Compromiso Social y Ambiental.	26
— Guía para la Implementación de la Responsabilidad Directiva, Liderazgo y Constancia de Objetivos.	30
— Guía para la Implementación de la Gestión por Procesos.	36
— Guía para la Implementación del Desarrollo de Capacidades de los Funcionarios Públicos.	43



INTRODUCCIÓN

Esta guía tiene por objeto orientar a las diversas instituciones del Sector Público en la aplicación de los principios, orientaciones estratégicas y acciones establecidas en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, la cual fue aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en reunión celebrada los días 26 y 27 de junio de 2008 y adoptada luego por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, realizada en San Salvador, El Salvador, del 29 al 31 de octubre de 2008, por Resolución No. 25 del "Plan de Acción de San Salvador".

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, que implica para Panamá el compromiso de su implementación, tiene los siguientes objetivos:

- 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
- d. 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.

La presente guía contiene una serie de acciones y de herramientas de gestión que se sugiere utilizar para implementar la calidad en la gestión pública.



Guía para la Implementación de una Gestión Pública al Servicio de la Ciudadanía

La Gestión Pública es la acción y efecto de administrar los entes públicos. En tal sentido, una gestión pública al servicio de los ciudadanos requiere de un esfuerzo deliberado y sostenido por parte de las instituciones del Estado, para fortalecer su capacidad de respuesta a las necesidades y expectativas de la población en el marco de las competencias que le están asignadas por ley.

A. Identificación y Divulgación de los Servicios que brindan los Entes Públicos

Un primer paso para el logro de la calidad de los servicios públicos, es el de identificar con precisión los servicios que brinda cada ente público y sus usuarios por cada tipo de servicio. Esta información debe ser del conocimiento de cada funcionario y estar a la completa disposición de los ciudadanos.

• Implementación:

1. Elaboración del Portafolio de Servicios.

Es una herramienta de gestión que describe en detalle todos los servicios que brinda la Institución para el cumplimiento de sus objetivos, identificando los usuarios por cada tipo de servicio. Sus principales ventajas son:

- a. Permite programar las metas de la Institución sobre una base sólida.
- b. Posibilita una medición objetiva de los resultados.
- c. Facilita la definición de los atributos de calidad de los servicios.
- d. Ayuda a programar más adecuadamente el apoyo logístico a las operaciones.
- e. Facilita la estimación de los recursos humanos, materiales y financieros con que requiere contar cada área de trabajo, para el cumplimiento de sus metas mensuales, trimestrales y anuales.
- f. Orienta la descripción de las tareas del personal con base en su participación en los procesos de producción de los servicios.



- g. Facilita la formulación de indicadores de resultados.
- h. Permite calcular con mayor exactitud el costo de los diferentes servicios de la Institución.
- i. Facilita la medición de la productividad.
- j. Ayuda a cada colaborador dentro de la Organización, a vincular directamente su quehacer laboral con los productos que genera su unidad administrativa y su Institución.
- k. Ayuda a determinar la responsabilidad concreta de cada empleado en la producción de los servicios de la Institución y en el logro de las metas fijadas.
- l. Facilita los procesos de otorgamiento de reconocimientos por desempeño.

En cada institución deben elaborarse los Portafolios de Servicios de las unidades administrativas sustantivas. Las unidades sustantivas son las que materializan directamente los objetivos de la Institución, por lo que la sumatoria de sus servicios constituye el universo de servicios que brinda la Institución.

Básicamente, un Portafolio de Servicios consta de:

- a. La relación de sus tipos de servicios.
- b. La relación de todos los servicios por tipo de servicio.
- c. La relación del tipo de usuario por tipo de servicio.
- d. La base legal.
- e. El glosario de términos.

Cada ente público debe colocar la información completa de sus servicios en la Web.

2. Identificación de los Atributos de Calidad de los Servicios.

Cada servicio que brinda la institución debe tener definidos sus atributos de calidad y estos deben ser revisados periódicamente en función de una mejora continua. En este contexto, atributo de calidad es cada una de las cualidades o propiedades de un servicio, que le permiten satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos.



Del mismo modo que la eficacia y la seguridad son parte de los atributos de calidad de un medicamento, todo servicio público debe tener definidos sus atributos de calidad con base en las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de ciudadanos.

Los atributos de calidad orientan los ajustes que requieran los procesos de producción de los servicios en función de la mejora de la calidad en su prestación y determinan las áreas en las cuales se deben fortalecer las competencias de los funcionarios responsables.

Los atributos de calidad deben establecerse en cada caso, tomando en consideración cada uno de los componentes de la calidad, como son:

- a. La Confiabilidad.
- b. La Oportunidad.
- c. La Accesibilidad.
- d. La Transparencia.
- e. El Trato Amable.
- f. El Ambiente Adecuado.

Atributos de Calidad:

- a. Para la definición de los atributos de calidad, cada institución debe determinar los mecanismos para conocer las necesidades reales de los ciudadanos que utilizan sus servicios, establecer los métodos de recolección de información sobre las necesidades presentes y las expectativas a mediano plazo, puntualizar la frecuencia en la recolección de la información, dictaminar la forma de asegurar la validez de la información recogida, definir la forma de procesar la información y determinar los niveles de responsabilidad en el proceso.

Con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de la ciudadanía, se determinan los atributos de calidad que deben tener los diferentes servicios.



- b. La definición de los atributos de calidad permite adecuar los servicios que produce la institución a lo que realmente requieren los ciudadanos. Cada ente público debe también establecer e implementar mecanismos de medición objetiva de la satisfacción de los usuarios e identificar periódicamente nuevas áreas de mejora.
- c. Los atributos de calidad de los servicios deben quedar especificados en las **Guías de Atributos de Calidad** con que debe contar cada institución, fundamentalmente, a nivel de sus unidades administrativas sustantivas.
- d. Los instrumentos mas usados para conocer los requerimientos de la población son:
 - Encuestas de Opinión sobre la Calidad de los Servicios.
Tiene por objeto conocer la percepción que tienen los usuarios sobre la calidad de los servicios de una institución.
 - Estudios de Prospectiva.
Permite realizar predicciones sobre escenarios futuros en materia de necesidades de los ciudadanos.
 - Buzones de Sugerencias.

B. Fomento de la transparencia en la actividad gubernamental.

El principio de transparencia establece que la administración pública “tiene que ser transparente en su gestión, abierta al escrutinio público, tolerante a la crítica y permeable a las propuestas de mejora y de cambio provenientes de la ciudadanía”. Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.

1. Establecimiento de mecanismos para la difusión permanente, a nivel de los ciudadanos, de la Ley N°6 de 22 de enero de 2002, que dicta normas de transparencia en la gestión pública, establece la acción de Hábeas Data y dicta otras disposiciones.



2. Seguimiento y control de la aplicación de la Ley de Transparencia en los entes de la administración pública, a nivel central y descentralizado.

C. Establecimiento de una gestión participativa en la mejora de la calidad.

La integración de la ciudadanía en la mejora de la calidad de los servicios es un paso fundamental, ya que un Estado al servicio del ciudadano, es aquel que considera en primer lugar los requerimientos, deseos y aspiraciones de la población, para entregarle servicios que realmente satisfagan sus necesidades.

Una gestión participativa en la mejora de la calidad es la mejor demostración de la disposición del ente público para escuchar a los ciudadanos y tomar en consideración sus planteamientos, invitándolos a participar en la identificación e implementación de soluciones a los problemas de interés público, con el apoyo de las tecnologías de la información y la comunicación.

1. Fomento de la Participación Ciudadana e implementación de la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública.

“Se entiende por participación ciudadana en la gestión pública, el proceso de construcción social de las políticas públicas que, conforme al interés general de la sociedad democrática, canaliza, da respuesta o amplía los derechos económicos, sociales, culturales, políticos y civiles de las personas, y los derechos de las organizaciones o grupos en que se integran, así como los de las comunidades y pueblos indígenas” Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública.

La Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana establece que para garantizar la participación individual y colectiva se propiciará:



- a. El acceso a información de interés general, su difusión activa y la posibilidad de consulta a través de medios físicos, audiovisuales y electrónicos.
 - b. La difusión pública de los canales de comunicación abierta y permanente con cada área de la Administración.
 - c. La invitación pública a la ciudadanía a vincularse con la Administración sin otro requisito que su condición de ciudadano y ciudadana.
 - d. La respuesta en tiempo y forma adecuada a toda consulta, solicitud o propuesta presentada.
 - e. La provisión de mecanismos participativos especiales para incluir a todo ciudadano y ciudadana que por su lengua, condición social y cultural, discapacidad, ubicación geográfica u otras causas tenga dificultades para comunicarse con la Administración, o limitaciones para acceder a los mecanismos de participación ordinarios.
 - f. Instrumentar mecanismos de colaboración adecuados para que los pueblos indígenas, las comunidades o colectivos de ciudadanos, se estructuren y definan sus propias fórmulas de representación interna a fin de hacer viable el diálogo con las Administraciones Públicas.
 - g. La gestión transparente de intereses a instancias de colectivos ciudadanos para manifestar reclamos, propuestas o consultas en el marco de las políticas y normas vigentes.
2. Difusión del Principio de Acceso Público.

En Panamá, la Ley de Transparencia (*) consagra el principio de acceso público, como el derecho que tiene toda persona para solicitar y recibir información veraz y oportuna, en poder de las autoridades gubernamentales y de cualquier institución que haya recibido o reciba fondos, capital o bienes del Estado, en especial tratándose de su información personal. (*) Ley 6 de 22 de enero de 2002.



3. Sistematización de la Información.

La debida organización interna en cuanto a la administración de documentos, organización de archivos y clasificación de la información es fundamental para el resguardo de la información, la protección de los datos de las personas y la automatización de su gestión.

La Ley de Transparencia consagra también el Principio de Publicidad de acuerdo al cual, toda la información que emana de la administración pública es de carácter público, por lo cual el Estado deberá garantizar una organización interna que sistematice la información, para brindar acceso a los ciudadanos y también para su divulgación a través de los distintos medios de comunicación social y/o Internet.

4. Establecimiento de las acciones que faciliten la participación de las personas y organizaciones en el ámbito de las competencias de cada ente público.

a. Aplicación permanente de las disposiciones establecidas en la Ley de Transparencia en cuanto a la participación ciudadana en las decisiones administrativas y sus modalidades. Ley 6 de 22 de enero de 2002.

- Artículo 24 de la Ley: “Las instituciones del Estado en el ámbito nacional y local, tendrán la obligación de permitir la participación de los ciudadanos en todos los actos de la administración pública que puedan afectar los intereses y derechos de grupos de ciudadanos, mediante las modalidades de participación ciudadana que al efecto establece la presente Ley. Estos actos son, entre otros, los relativos a construcción de infraestructuras, tasas de valorización, zonificación y fijación de tarifas y tasas por servicios”.
-



- Artículo 25 de la Ley: “Sin perjuicio de las contempladas en otras leyes, se establece como modalidades de participación ciudadana en los actos de la administración pública, las siguientes:

01. Consulta Pública. Consiste en el acto mediante el cual la entidad estatal pone a disposición del público en general información base sobre un tema específico y solicita opiniones, propuestas o sugerencias de los ciudadanos y/o de organizaciones estatales.
02. Audiencia pública. Similar a la consulta pública, excepto que el acto de recibir sugerencias, opiniones o propuestas se realiza en forma personal ante la autoridad que corresponda, de acuerdo con el tema de que se trate.
03. Foros o talleres. Reunión selectiva o pública de actores relevantes o afectados junto con la autoridad competente, que permita el conocimiento profundo sobre un tema o sirva de mecanismo de obtención de consenso o resolución de conflictos.
04. Participación directa en instancias institucionales. Actuación de ciudadanos o representantes de organizaciones sociales en las instituciones públicas de consulta o toma de decisiones específicas.

-
- b. Otorgamiento de un carácter consultivo a las organizaciones de la sociedad civil debidamente constituidas, que tengan relación con la naturaleza de los servicios que le corresponden a cada institución.

- c. Establecimiento, de manera concertada, de vías de participación organizada de los ciudadanos que constituyen el público usuario, en la mejora de dichos servicios. Los Comités de Usuarios, por ejemplo, son agrupaciones que están constituidas por personas que utilizan los servicios de una determinada institución y que deciden organizarse para velar por la defensa de sus derechos. Cada ente público debe fomentar la creación de estas asociaciones ya que su participación es muy valiosa en la mejora de la calidad de los servicios. Constituyen una ruta de canalización de quejas y reclamos de los usuarios con relación a los servicios que reciben y una fuente de sugerencias de mejora continua de la calidad.



5. Implementación de los Acuerdos Internacionales que consagran la no discriminación en materia de participación ciudadana.

- a. Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Nueva York 13 de diciembre de 2006.
- b. Convenio OIT N° 169 sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes. 1989.
- c. Plan de Acción contra el Racismo, la Discriminación Racial, la Xenofobia y Otras Formas Conexas de Intolerancia, aprobado por la Conferencia Regional de las Américas y la Cumbre Mundial de Sudáfrica. Durban, septiembre de 2001.

6. Institucionalización del Programa de Cartas Compromiso con el Ciudadano

La Carta Compromiso es un documento en el que el ente público que corresponda señala a los ciudadanos:

- Su misión y objetivos.
- Los derechos y obligaciones de los usuarios o beneficiarios con relación a los servicios que brinda la Institución.
- La forma de acceder a ellos,
- La calidad con la que se debe suministrar cada servicio.
- Los compromisos de mejora a implementar en el futuro, especificando plazos de ejecución.
- Los estándares de calidad para el sistema de información y comunicación,
- Los mecanismos de participación ciudadana.

D. Fomento de la participación de los funcionarios públicos en la mejora de la calidad de los servicios.

La participación de los funcionarios es fundamental para la mejora de la calidad de los servicios en particular y de la gestión en general, dado que los



funcionarios son la Institución. Un ente público no es el edificio en el cual funciona, es su gente. Su participación comprende:

1. Establecimiento de mecanismos adecuados para el diálogo con los funcionarios públicos y sus representantes para la mejora de la gestión pública.
2. Establecimiento de la Gestión de la Calidad en forma participativa con los funcionarios públicos.
 - a. En cuanto a la estrategia: Determinación participativa de los Objetivos, Prioridades, Estrategias y Políticas para el logro de la calidad y la satisfacción de los ciudadanos.
 - b. En cuanto a los procesos: Identificación participativa de los procesos requeridos en la producción de los servicios, en su alineamiento al logro de los objetivos planteados y en la definición de las actividades de seguimiento y control para la operación eficaz de los procesos.
 - d. En cuanto a los recursos: Definición participativa de las asignaciones del recurso humano, los requerimientos de recursos materiales (útiles, herramientas, equipos, máquinas, espacio físico) necesarios para la producción y prestación de los servicios, y estimación de los recursos financieros necesarios para apoyar las actividades de la calidad.
 - e. En cuanto a la estructura organizativa: Definición participativa de la estructura de responsabilidades, el ámbito de acción de las autoridades y el flujo de la comunicación dentro de la organización.
 - f. En cuanto a la documentación: Participación en los procesos de documentación de los procedimientos, establecimiento de formularios, instructivos y registros que sean necesarios para la operación de los procesos y la gestión eficiente de la Institución.



E. Facilitación del Acceso de la Ciudadanía a la Información y Participación a través del Gobierno Electrónico.

Gobierno Electrónico es el que usa las Tecnologías de la Información y la Comunicación –TIC- para mejorar la información y los servicios que se brinda a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos. Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico.

La implantación del Gobierno Electrónico acerca más la Administración Pública al ciudadano al permitirle relacionarse electrónicamente con los diferentes entes públicos.

1. Establecimiento de Centros de Atención al Ciudadano, como instancias para hacer consultas, reportar denuncias, quejas, reclamos, hacer solicitudes y aportar ideas y sugerencias.

Panamá cuenta con el Centro de Atención 311 que cualquier persona puede contactar en forma gratuita en las siguientes modalidades:

- Marcando **3-1-1**, desde cualquier teléfono fijo o celular
- A través del correo electrónico info@311.gob.pa
- Accediendo a la página web www.311.gob.pa
- Vía twitter [@311Panama](https://twitter.com/311Panama)

2. Facilitación del acceso de la población a la sociedad de la información y del conocimiento.

Panamá está impulsando el proyecto "**Red Nacional de Internet**", cuyo objetivo es llevar conectividad inalámbrica a todos los rincones del país.

Al respecto, ha sido el primer país del mundo en ofrecer acceso a Internet WiFi gratuito, de frontera a frontera, logrando cubrir aproximadamente a un 84% de la población nacional.



F. Fomento de la Innovación en la Mejora de la Calidad de los Servicios.

1. Estímulo permanente al desarrollo de innovación en la mejora de la calidad de los servicios públicos a fin de:

- a. Crear nuevas formas de hacer el trabajo.
- b. Mejorar la calidad de los procesos administrativos y operacionales.
- c. Mejorar la calidad de los servicios.
- d. Contribuir al desarrollo de nuevos servicios.
- e. Mejorar la calidad de vida de las personas.

2. Establecimiento de mecanismos que permitan compartir interinstitucionalmente los avances en materia de innovación en la mejora de la calidad de los servicios.



Guía para la Implementación de una Gestión Pública para Resultados

La Gestión Pública para Resultados tiene por objeto lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos del gobierno y los planes de cada uno de los entes públicos.

Tal como señala el documento “La Transformación del Estado para el Desarrollo en Iberoamérica (*), hay que hacer la distinción entre un enfoque de gestión por resultados (GpR) que simplemente apoya procesos de ajuste fiscal, y un enfoque de gestión para resultados de desarrollo (GpRD), en el cual es fundamental la participación ciudadana en la toma de decisiones, para lograr una gestión pública de calidad, enfocada a resultados que apunte al desarrollo sostenible del país.

La gestión para resultados de desarrollo es una estrategia de gestión centrada en el desempeño del desarrollo, en las mejoras sostenibles y en los resultados del país. Proporciona un marco coherente para la eficacia del desarrollo, en la cual la información del desempeño se usa para mejorar la toma de decisiones e incluye herramientas prácticas para la planificación estratégica, la programación y ejecución presupuestaria, la gestión de riesgos, el monitoreo y la evaluación de los resultados. Convenio de la Mesa Redonda de Resultados de Marrakech, 2004.

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. Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública”.

(*) Aprobado por la XIII Conferencia Iberoamericana de Ministros y Ministras de Administración Pública y Reforma del Estado, realizada en Asunción, Paraguay, el 30 de junio y 1° de julio de 2011.

Implementación

A. Implantación de la Gestión para Resultados de Desarrollo



1. Fortalecimiento de la Planificación del Desarrollo.

Implica orientación estratégica, aplicación operativa y participación social.

a. Planificación Estratégica.

Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, ILPES. Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.

La Planificación Estratégica nos permite definir donde estamos y adonde queremos ir.

En Panamá, la Ley de Responsabilidad Social Fiscal (Ley 34 de 5 de junio de 2008), establece en su artículo 16, que “al inicio de cada administración, dentro de los seis primeros meses de instalada, el Órgano Ejecutivo adoptará un plan estratégico de Gobierno, enmarcado dentro de los objetivos y las metas que surgen de la Concertación Nacional para el Desarrollo y su propio compromiso electoral, el cual debe incluir una estrategia económica y social, la programación financiera a cinco años y un plan de inversiones públicas indicativo a cinco años, que establecerán criterios para la canalización del gasto público hacia sectores, programas y proyectos prioritarios a nivel nacional”

Panamá cuenta con un Plan Estratégico de Gobierno, pero no existe un Sistema de Planificación Nacional que vincule la planificación a nivel macro con la planificación a nivel de cada institución. La planificación debe integrar sistémicamente a todas las instituciones del Sector



Público, teniendo como ente rector al Ministerio de Economía y Finanzas.

b. Planificación Operativa.

Establece los programas y actividades a realizar por una Institución, en el corto plazo, para la consecución de sus objetivos. Permite expresar una serie de acciones concretas y tangibles que pueden cuantificarse y presupuestarse. Permite programar el como lograr la llegada al destino deseado y con qué recursos.

Es necesario engranar la planificación operativa con la planificación estratégica, en función del logro de los objetivos de desarrollo económico y social de Panamá.

c. Formulación de una normativa que consolide una institucionalidad de planificación en el Sector Público.

La implementación de la planificación del desarrollo, requiere de:

- La aprobación de una Ley de Planificación Nacional que consagre un Sistema de Planificación en el que se integren todas las instituciones de la administración central y descentralizada e instancias representativas de la sociedad civil organizada.
- El reconocimiento formal del Ministerio de Economía y Finanzas como órgano rector del Sistema de Planificación Nacional.

d. Integración de la Planificación y el Presupuesto.

- Adopción de metodologías, técnicas y herramientas que permitan concretizar la planificación en objetivos, metas y acciones para luego alinearlas con el presupuesto.

e. Articulación de los procesos de Planeación, Presupuestación, Ejecución, Seguimiento y Evaluación.



- Establecimiento de mecanismos que faciliten el engranaje de estos procesos para asegurar su coherencia y eficacia.

2. Adopción del Presupuesto por Resultados(PpR),

Es una herramienta de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados medibles en beneficio de la población, Exige la definición de los resultados a alcanzar, el compromiso para alcanzar dichos resultados, la determinación de responsables, los procedimientos de generación de información de los resultados, productos y de las herramientas de gestión institucional, así como la rendición de cuentas. Integra la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto, en función de los productos, resultados y uso eficaz y eficiente de los recursos del Estado. Demanda la realización de acciones de seguimiento del desempeño sobre la base de indicadores, evaluaciones e incentivos a la gestión.

Al respecto, es importante establecer los Mecanismos para lograr una mayor vinculación de la información de monitoreo y evaluación con las decisiones presupuestales.

3. Gestión Financiera Pública.

El enfoque de sistema integrado de la gestión financiera (Integrated Financial Management System - IFMS) es el de mejorar la calidad y la disponibilidad de la información necesaria en las diferentes instancias de la gestión de las finanzas públicas y en realizar la gestión de los recursos públicos de tal forma que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos de la política fiscal, en particular, y de la política económica, en general.

La gestión financiera pública se define como:

“El conjunto de procesos y actividades que se cumplen para programar las finanzas del Estado, recaudar los ingresos, ejecutar los gastos, financiar los déficit o invertir los excedentes de liquidez y evaluar el impacto de la gestión, en todo el ámbito institucional del Sector Público no Financiero, es decir gobierno central y gobiernos territoriales, así como en las entidades



no financieras descentralizadas de los mencionados niveles de gobierno”.
José M. Brusa.

“El conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación a la concreción de los objetivos y las metas del sector público en la forma más eficaz y eficiente posible. Los elementos administrativos, a su vez, son las unidades organizativas, los recursos, las normas, los sistemas y los procedimientos administrativos que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control necesarias para captar y colocar los recursos públicos.
Marcos P. Makón.

Marcos Makón (ILPES) recomienda las siguientes acciones:

- Coadyuvar a que la gestión operativa se ejecute en la forma más económica y eficiente posible.
- Asegurar la absoluta transparencia de las cuentas públicas.
- Generar información oportuna y confiable para la toma de decisiones por parte de los responsables de la gestión política y administrativa.
- Implementar un sistema de rendición de cuentas para los funcionarios que administren fondos públicos, por el uso económico eficaz y eficiente de los mismos.
- Interrelacionar los sistemas de la administración financiera gubernamental con los de control interno y externo a fin de incrementar su eficacia de éstos.

Los sistemas que integran la administración financiera del gobierno, son Presupuesto, Administración Tributaria, Crédito Público, Tesorería y Contabilidad.

4. Gestión de Programas y Proyectos.

- a. Desarrollo de una capacidad nacional permanente de entrenamiento a funcionarios de las instituciones responsables de la gestión de programas y proyectos a fin de que éstos sean ejecutados de manera eficaz y eficiente.



- b. Enfoque de rentabilidad social y económica de los proyectos de inversión, en el marco de una gestión pública para resultados de desarrollo.

5. Monitoreo y Evaluación de Resultados de las Políticas Públicas.

Las políticas públicas constituyen un curso de acción estable adoptado por el estado o el gobierno con el objeto de resolver un área de problemas públicos relevantes a través de un proceso en que actualmente suelen participar otros agentes económicos o sociales, como entidades del sector privado, organizaciones de la sociedad civil, agencias transnacionales e incluso otros gobiernos. Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública en América Latina y El Caribe (SIPAL) Es una iniciativa del Área de Gobierno y Asuntos Públicos de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO-Chile, auspiciada por el Banco Interamericano de Desarrollo).

Dado del impacto de las Políticas Públicas en la vida de los ciudadanos su seguimiento y evaluación es fundamental, para posibilitar sus ajustes en forma oportuna en beneficio de la población.

- Institucionalización de un Sistema de Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas, que trascienda la esfera gubernamental.
- Creación de la Red Panameña de Monitoreo y Evaluación de Política Pública con el propósito de contribuir a fortalecer la cultura de Gestión por Resultados y generar espacios de cooperación entre entes públicos, municipios, universidades y otras instituciones que se estime procedente.

6. Establecimiento de Mecanismos Efectivos de Coordinación Interinstitucional e Intrainstitucional.

- a. Establecimiento de Redes de Enlaces Institucionales.



Es fundamental la creación y o fortalecimiento de las redes de enlaces a nivel interinstitucional de modo de asegurar una oportuna coordinación y el mayor aprovechamiento de información útil para los distintos entes públicos.

b. Fortalecimiento de las Relaciones de Colaboración orientadas a la Mejora de la Calidad de los Servicios

- Establecer los vínculos de coordinación con las Instituciones Públicas que corresponda para la concertación de acciones de mejora de la calidad de los servicios.
- Establecer los vínculos de coordinación con las Entidades Privadas que corresponda para la concertación de acciones de mejora de la calidad de los servicios.

c. Elaboración de Guías de Gestión del Entorno.

La Guía de Gestión del Entorno es una Herramienta de Gestión que facilita la administración de las vinculaciones con el entorno identificando con precisión los flujos de información desde y hacia las instancias que conforman tanto el medio interno como el externo.

- En cuanto a la Coordinación Interinstitucional.
 - Identifica todas las entidades que integran el entorno externo de cada institución.
 - Identifica el objeto de cada vinculación.
 - Establece los mecanismos de vinculación.
 - Define la periodicidad de la vinculación.
 - Establece los responsables de cada vinculación.
- En cuanto a la Coordinación Intrainstitucional.
 - Identifica todas las instancias que integran el entorno interno de cada unidad administrativa.
 - Identifica el objeto de cada vinculación.
 - Establece los mecanismos de vinculación.
 - Define la periodicidad de la vinculación.



- Establece los responsables de cada vinculación.

B. Alineamiento Organizacional en función de una Gestión para Resultados de Desarrollo

Para brindar un mejor servicio a los ciudadanos y entregarles una atención de calidad, es necesario adecuar el funcionamiento de las instituciones del Estado en términos de alinear, por una parte, sus componentes de gestión con la “Estrategia”, o sea, con sus objetivos, prioridades, estrategias y políticas y por la otra parte, alinear los componentes de gestión entre sí.

1. Alineamiento entre la Alta Dirección de la Administración Pública y el personal de cada Institución.

Significa que todos los funcionarios conocen y comprenden perfectamente la Estrategia, saben como se relaciona el trabajo que realizan día a día con los resultados que la Institución espera obtener y se identifican con el norte fijado por la Alta Dirección de la Organización.

2. Alineamiento entre los diversos subsistemas de la Administración Pública.

Significa que:

- Las unidades administrativas de la estructura de apoyo (unidades asesoras, coordinadoras, de apoyo administrativo y de servicio) programan su trabajo y ejecutan sus actividades en función de dar el más efectivo soporte a las operaciones que están a cargo de las unidades administrativas sustantivas.
- Los sistemas de planificación, presupuesto, recursos humanos, compras, suministros, contabilidad, mantenimiento, control e información gerencial, están alineados entre sí.



- Los componentes de la gestión institucional como son los objetivos, los productos, los procesos, los insumos, la estructura, las funciones, las normas, las vinculaciones con el entorno, los mecanismos de retroinformación y los resultados, están compatibilizados entre sí e interrelacionados armónicamente.
 - Cada institución actúa como un todo integrado y no hay lugar para que las diferentes unidades administrativas funcionen como islas separadas entre sí.
3. Alineamiento entre las actividades de las Instituciones del Sector Público y las necesidades de los ciudadanos.

Significa que la gestión de los entes públicos está “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”. Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública.



Guía para la Implementación del Compromiso Social y Ambiental

De acuerdo a la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, el compromiso de servir a la sociedad promoverá esfuerzos para contribuir al desarrollo social, económico y ambiental de forma sostenible.

A. Fomento del Desarrollo Sostenible

Desarrollo sostenible es aquél desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones para atender sus propias necesidades.

1. Asegurar la integración del desarrollo económico, el desarrollo social y la protección del ambiente como pilares interdependientes y sinérgicos del desarrollo sostenible. El derecho al desarrollo debe ejercerse en forma tal que responda equitativamente a las necesidades de desarrollo sostenible de las generaciones presentes y futuras.

a. Sostenibilidad Social. Implica:

- Mantenimiento de la cohesión social y de su habilidad para trabajar en la persecución de objetivos comunes
- Políticas dirigidas a la erradicación de la pobreza extrema.
- Políticas de mejora de la educación, la salud, el saneamiento, la vivienda y la alimentación.
- Fomento de la generación de empleos y de mejora en el ingreso, sobre todo para los sectores de menos recursos.
- Consagración de la igualdad de género.
- Campañas para la toma de conciencia en materia de desarrollo sostenible por parte de los beneficiarios.
- Implementación de mecanismos de consulta y participación ciudadana,
- Preservación de los derechos humanos.
- Promoción de la concertación, la resolución de conflictos y la paz.



- Fortalecimiento de la democracia.

b. **Sostenibilidad Ambiental: Implica:**

- Fomento de un ambiente no contaminado y amigable para la vida de las personas.
- Mantenimiento de acciones de mejora de la gestión de la calidad ambiental y uso sostenible de los recursos naturales.
- Contribución en la modificación de las pautas de consumo y producción insostenibles.
- Contribución al desarrollo, transferencia y difusión de tecnologías ecológicamente racionales.

c. **Sostenibilidad Económica: Implica:**

- Manejo de los recursos financieros con sistemas de auditoría y participación de los beneficiarios en su control y supervisión.
- Fomento de cadenas productivas y economías de escala teniendo en cuenta aspectos sociales y ambientales.

2. **Fortalecimiento de la Gestión Ambiental**

La Gestión Ambiental involucra la incorporación de la variable ambiental en la toma de decisiones tanto en el ámbito público como privado.

a. **Difusión de las disposiciones legales de protección al ambiente.**

- **Constitución Nacional de Panamá.**
Consagra la protección del ambiente en su Capítulo VII, del Título III de los Derechos y Deberes del Estado.

Artículo 118: Es deber fundamental del Estado garantizar que la población viva en un ambiente sano y libre de contaminación, en donde el aire, el agua y los alimentos satisfagan los requerimientos del desarrollo adecuado de la vida humana.

Artículo 119: El Estado y todos los habitantes del territorio nacional tienen el deber de propiciar un desarrollo social y económico que



prevenga la contaminación del ambiente, mantenga el equilibrio ecológico y evite la destrucción de los ecosistemas.

Artículo 120: El Estado reglamentará, fiscalizará y aplicará oportunamente las medidas necesarias para garantizar que la utilización y el aprovechamiento de la fauna terrestre, fluvial y marina, así como de los bosques, tierras y aguas, se lleven a cabo racionalmente, de manera que se evite su depredación y se asegure su preservación, renovación y permanencia.

Artículo 121: La Ley reglamentará el aprovechamiento de los recursos naturales no renovables, a fin de evitar que del mismo se deriven perjuicios sociales, económicos y ambientales.

- Ley General de Ambiente de la República de Panamá (Ley 41 de 1° de julio de 1998),
Señala en su artículo 1, que la administración del ambiente es una obligación del Estado y establece los principios y normas básicas para la protección, conservación y recuperación del ambiente, promoviendo el uso sostenible de los recursos naturales. Además, ordena la gestión ambiental y la integra a los objetivos sociales y económicos, a efectos de lograr el desarrollo humano sostenible en el país.

B. Educación para el Desarrollo Sosteniblel

La Educación para el Desarrollo Sostenible: Proceso de aprendizaje (o concepción pedagógica) basado en los ideales y principios en que se apoya la sostenibilidad y relacionada con todos los tipos y niveles de educación. Ella propicia cinco tipos fundamentales de aprendizaje para suministrar educación de calidad y promover el desarrollo humano sostenible: aprender a conocer, aprender a ser, aprender a vivir juntos, aprender a hacer y aprender a transformarse a si mismo y a la sociedad. UNESCO-PERÚ

1. Difusión de los principios de la Educación para el Desarrollo Sostenible.

- Respeto y cuidado de la comunidad de vida.
- Integridad ecológica.



REPÚBLICA DE PANAMÁ
Ministerio de Economía y Finanzas
Dirección de Presupuesto de la Nación
Departamento de Organización del Estado

- Justicia social y económica.
 - Democracia, no violencia y paz.
2. Impulso a la Educación para el Desarrollo Sostenible como base fundamental para promover el Desarrollo Sostenible.





Guía para la Implementación de la Responsabilidad Directiva, Liderazgo y Constancia de Objetivos

El éxito del proceso de mejoramiento de la calidad, depende en gran parte, del involucramiento y seguimiento directo del proceso por parte de la Alta Dirección.

A. Fortalecimiento del Rol Directivo en las entidades del Sector Público.

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. Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública.

1. Proyecto de Creación del Instituto de Gerencia Pública.

Objetivos:

- a. Impulsar la especialización en el ejercicio de la función pública formando cuadros gerenciales de alto nivel.
- b. Brindar a los servidores públicos al servicio del Estado, programas de formación pertinente y actualizada en temas de gestión pública, a fin de dotarles de herramientas que les faciliten la ejecución oportuna y efectiva del Plan Estratégico de Gobierno.
- c. Contribuir al mejoramiento continuo de la gestión pública, en función de un Estado al servicio del ciudadano.



Acciones:

- a. Firmar convenio de adscripción con la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas.
 - b. Liderar la creación de la Asociación Latinoamericana de Escuelas e Institutos de Administración, con sede en Panamá y afiliarla a la Asociación Internacional de Escuelas e Institutos de Administración (IASIA).
 - c. Establecer convenios de cooperación con los siguientes institutos:
 - Escuela Nacional de Administración Pública de Francia.
 - Institut International d'Administration Publique (IIAP).
 - Instituto Nacional de Administración Pública de España.
 - EBAPE- Escuela Brasileira de Administración Pública y de Empresas.
 - Instituto Centro Americano de Administración Pública.
 - Instituto Nacional de Administración Pública de México (INAP).
 - Instituto de Asuntos Públicos de Chile.
 - Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) Argentina.
 - Escuela de Administración Pública del Distrito Federal de México.
 - Escuela de Gobierno y Política Pública del Tecnológico de Monterrey.
 - Escuela Nacional de Administración Pública de la República Oriental de Uruguay.
 - Norwegian Agency for Development (NORAD).
 - Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI).
 - Agencias varias especializadas en asistencia técnica en materia de administración pública.
2. Creación del Sistema de Alta Dirección Pública

El objetivo del Sistema de Alta Dirección Pública, es el de contar con una gerencia pública calificada y profesional que asegure resultados en la implementación de las políticas públicas y en la ejecución de los programas establecidos para el logro de los objetivos de desarrollo.



- a. Establecimiento de la elección, mediante concurso público y transparente, de las personas que ocupen cargos de alta responsabilidad, exceptuando los que se determine que deben ser elegidos por el Presidente de la República.
 - b. Concertación de la instauración del Sistema de Alta Dirección Pública con todos los partidos políticos y organizaciones representativas de la sociedad civil,
3. Instauración de la Responsabilidad de los Directivos de conducir el Proceso de Mejora de la Calidad de los Servicios en sus respectivas instituciones.

- a. Incorporar explícitamente la calidad a la agenda política y al programa de gobierno. “La Transformación del Estado para el Desarrollo en Iberoamérica” Asunción, Paraguay, julio 2011.
- b. Establecer los mecanismos para el oportuno seguimiento, control, evaluación y determinación de ajustes del proceso de mejora de la calidad de los servicios de la Institución, por parte del nivel directivo.

4. Presentación de Resultados de Gestión.

- a. Formulación y presentación por parte de los funcionarios que tienen cargos de Directores de unidades administrativas, de Informes de Gestión periódicos. Permite:
 - Identificar oportunamente las fortalezas y debilidades en el cumplimiento de las metas establecidas para el logro de los objetivos trazados.
 - Reconocer a tiempo situaciones no previstas y establecer las acciones correctivas correspondientes.
 - Alinear las ejecutorias con el desarrollo de los programas de trabajo preestablecidos.
 - Formular estrategias complementarias para asegurar la ejecución de planes, programas y proyectos.



- Implementar indicadores de gestión para las diferentes áreas de trabajo.

b. Medición de resultados.

Los directivos deben establecer indicadores de resultados, cuya aplicación les permita medir y evaluar el nivel de logros que se esté alcanzando en el proceso de mejora de la calidad.

B. Utilización de las Tecnologías de Gestión (TG) en Apoyo al Rol Gerencial.

Las Tecnologías de Gestión son el conjunto de conocimientos aplicados a la mejora de la gestión de la empresa. Se materializan a través de Herramientas de Gestión que permiten viabilizar la aplicación del “know how” o “saber hacer”, en términos de conocimientos específicos en materia de gestión empresarial.

A nivel gerencial, además de la Planificación Estratégica y la Visualización de Escenarios Futuros, que ya se han mencionado, hay herramientas muy prácticas, entre las cuales se pueden citar:

1. El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC).

Es una herramienta de control gerencial que permite establecer y monitorear los objetivos de la Institución. Mide las actividades de una Organización en términos de su visión y estrategia. En tal sentido:

01. Proporciona al nivel gerencial una mirada global del desempeño de la Organización.
02. Facilita el establecimiento de objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.
03. Muestra logros alcanzados en cuanto a resultados definidos por el plan estratégico.
04. Facilita la canalización del esfuerzo colectivo de la Organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.
05. Permite guiar tanto el desempeño actual apuntando al desempeño futuro.



06. Facilita el establecimiento de mecanismos de realimentación en función de la actualización de la estrategia de la organización.

2. Las Políticas de Gestión Institucional.

Herramienta de Gestión que contiene los lineamientos que establece la Institución, con base en la normativa legal vigente, para asegurar una administración enfocada al logro de los objetivos trazados y orientada a la obtención de resultados acordes con las necesidades y expectativas de la población.

3. La Guía de Gestión Gerencial.

Son herramientas que orientan de manera sumamente práctica en el manejo de los componentes de gestión de las unidades de dirección, ya sea en la conducción de áreas específicas de la Institución o de toda la Organización. Integra todos los componentes de gestión de una Dirección, a saber: Objetivos, Estructura, Funciones, Normas, Entorno, Insumos, Procesos, Productos, Retroinformación y Resultados.

4. La Estructura de Decisiones.

Es una herramienta de gestión que establece todas las decisiones que puede tomar un funcionario, en un cargo de Jefatura, sin consultar a su superior inmediato.

Agiliza significativamente la gestión institucional a través de la descentralización en la toma de decisiones.

5. La Agenda de Decisiones.

Es una Herramienta de Gestión que facilita la identificación de problemas de gestión, sus causas, sus consecuencias y sus soluciones posibles.

6. La Guía de Retroinformación.



Es una Herramienta de Gestión que establece la relación entre la información que se requiere para evaluar periódicamente la actuación y los mecanismos establecidos para captar la información.

7. Indicadores de Gestión.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. Carlos Mario Pérez Jaramillo.

Constituyen una valiosa herramienta para una apreciación objetiva de la situación.

C. Institucionalización de los Premios a la Calidad.

1. Establecimiento del Premio a la Calidad de los Servicios Públicos.

Consiste en instituir el premio a la calidad de los Servicios Públicos, con el fin de premiar, en régimen de concurso, a las instituciones del sector público que se hayan distinguido en la realización de actividades de mejora de la calidad de sus servicios.

2. Establecimiento del Premio a la Calidad de los Servidores Públicos.

Tiene por objeto Instituir un premio que permita a las instituciones del Sector Público, evaluar y postular candidatos que se hayan destacado en trabajos que impliquen un aporte importante a la mejora de la calidad de la gestión Institucional.



Guía para la Implementación de la Gestión por Procesos

Para brindar un servicio de calidad a los ciudadanos es necesario potenciar la mejora continua de los procesos de la Administración Pública.

El proceso se define como la sucesión de actividades en que se divide la producción de un bien o de un servicio. Los procesos se identifican a partir de los productos que generan las diferentes instituciones del Sector Público.

La gestión por procesos está dirigida a la ejecución de procesos capaces de producir los servicios con los atributos de calidad que se requieren en función de las necesidades y expectativas de los ciudadanos

A. Utilización de Herramientas de Gestión que faciliten la implementación de la Gestión por Procesos,

1. Elaboración de Guías de Procesos.

La Guía de Procesos es una Herramienta de Gestión que establece la relación exacta entre los insumos, los procesos y los productos en la producción de los servicios de la Institución. Facilita:

- a. La visualización de la relación de cada proceso con los diferentes insumos que requiere procesar para generar su producto.
- b. La identificación de los productos que se generan por cada proceso.
- c. El establecimiento de una sólida base para la documentación de los procedimientos correspondientes a cada proceso.
- d. La inducción del personal en los procesos de producción de servicios de la Institución.



2. Elaboración de Mapas de Procesos.

El Mapa de Procesos es una representación gráfica de la interrelación de los procesos dentro de una organización. Como requisito previo a su elaboración, deben identificarse primero los productos de la Institución (o sea, sus servicios), los clientes, los requisitos de los clientes (requerimientos de los ciudadanos en términos de necesidades y expectativas) y los diferentes tipos de procesos que se requieren para producir los servicios. Todo ello, de manera coherente con la misión de la Institución.

3. Rediseño de Procesos.

Implica volver a describir el procedimiento conforme al cual se ejecuta el proceso. El procedimiento es la forma como se ejecuta el proceso. El rediseño implica racionalizar previamente el proceso a fin de organizar las tareas y actividades en que se divide la producción de cada servicio, de manera tal que se eliminen los desperdicios, se reduzcan los costos, se simplifiquen los procedimientos, se maximice la productividad y se mejore sustancialmente la calidad de los servicios.

La eliminación de los desperdicios es clave para la mejora de la calidad de los procesos. Comprende, principalmente, los desperdicios por espera, por reproceso, por defectos, por fallas en el procesamiento y por transporte.

La simplificación de un trámite significa, hacer más sencillo, más fácil, menos complicado el proceso de producción de un servicio. Implica reducir los pasos que conlleva la realización de actividades y tareas de un proceso, eliminando todo lo inútil, para brindarle el servicio al ciudadano de la forma más confiable y oportuna.

4. Documentación de los Procesos,

Es la herramienta que permite instruir e informar de manera detallada sobre la forma como se debe ejecutar un proceso, señalando los responsables de las actividades y tareas que componen el proceso. Eso



deben evitar las improvisaciones y asegurar que el proceso de producción, ya sea de un bien o de un servicio, se ejecute siempre de la misma forma para asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos.

Obviamente, la documentación del procedimiento permite también revisar periódicamente la secuencia del proceso para incorporar nuevas mejoras conforme a los cambios que se sucedan en el entorno y a los requerimientos de los usuarios.

Tradicionalmente la forma de ejecutar los procesos, ha sido documentada en los Manuales de Procedimientos. En tal sentido y de manera consecuente con el Proyecto “Oficina sin Papel” de la Autoridad para la Innovación Gubernamental estos Manuales pueden ser virtuales y estar a disposición de todos los funcionarios en la Intranet de cada Institución.

5. Establecimiento de Responsabilidades Suplentes.

Es una herramienta que afianza el trabajo en equipo y asegura la no interrupción en los procesos de prestación de los servicios de la Institución. Evita las “paradas de trámite” por ausencia temporal del responsable directo de una parte del proceso en los casos de licencia, permiso, vacaciones, duelo, tiempo compensatorio o asistencia a eventos de capacitación.

Permite asegurar la aplicación del Principio de Continuidad en la Prestación de los Servicios.

B. Aprovechamiento de las Tecnologías de Gestión para facilitar la Gestión por Procesos.

La Autoridad para la Innovación Gubernamental está desarrollando varios proyectos que contribuyen, a través de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación, a agilizar los procesos de la Administración Pública en beneficio del ciudadano.



1. Proyecto de Modernización de Gobiernos Locales.

Permitirá realizar cambios en la gestión municipal incorporando estrategias de gobierno electrónico que enmarca el desarrollo hacia el uso de una nueva cultura tecnológica. Esta nueva tecnología en los municipios, se convertirá en una verdadera transformación que incluirá un portal de portales; un ERP municipal; un sistema de atención ciudadana; colocación de información sobre los atractivos turísticos y religiosos; un sistema de inventario de ciudadanos; propiedades y lotes; ubicación geo-posicional de las fincas; escuelas; edificaciones públicas; info plazas; desarrollo de mapas de la localidad; enlaces a hoteles; centros artesanales, entre otras cosas. <http://www.innovacion.gob.pa/modernizacion-gobierno-locales>

2. “Panamá sin Papel” (PSP)

Panamá sin Papel es considerado uno de los proyectos insignia de la AIG y sin duda, uno de los de mayor trascendencia del Gobierno Nacional. Este proyecto busca renovar la forma en que el ciudadano tramita con el Estado, para que todos los procedimientos se hagan de manera ágil y transparente. Esta iniciativa busca optimizar el desempeño de las funciones gubernamentales para mejorar la prestación del servicio al ciudadano, permitiendo una mayor transparencia y calidad de servicios a todos los panameños, eximiéndolos de presentar documentación sobre información que resida en bases de datos digitales del Estado, trayendo consigo más comodidad y una importante reducción en gastos administrativos. <http://www.innovacion.gob.pa/PMASinPapel>

3. Panamá Tramita

El objetivo de este portal es el de buscar la integración de la gran variedad de trámites que las diferentes entidades de gobierno le ofrecen a los ciudadanos, además de descongestionar las entidades a nivel de trámites presenciales, de consultas y facilitar la información a los ciudadanos.

La Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental le da seguimiento continuo a éste proyecto y gestiona la ayuda necesaria para



que cada institución de gobierno lleve todo sus trámites a la fase de trámites en línea, <http://www.panamatramita.gob.pa/acerca>

4. Instituto de Tecnología e Innovación (ITI)

El **Instituto de Tecnología e Innovación (ITI)** es una iniciativa de la AIG para fomentar el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en los procesos de Innovación Gubernamental.

Está orientado a la difusión del conocimiento en las tecnologías de la información y la comunicación, la concientización de los funcionarios sobre la importancia de la tecnología aplicada para brindar un mejor servicio al ciudadano, impulsar la colaboración con instituciones de tecnología TIC's tanto públicas como privadas, para conseguir transferencia de conocimientos y experiencias y aplicar soluciones innovadoras como mecanismo para lograr el cambio y modernización del Estado. Los cursos están dirigidos a los funcionarios que laboran en las unidades de informática y de tecnología de las dependencias gubernamentales.

<http://www.innovacion.gob.pa/iti>

5. Sistema Penal Acusatorio (SPA)

El SPA es un sistema procesal penal de corte garantista dirigido a resolver hechos criminales, dentro del cual prima la igualdad entre las partes, así como la interacción de la partes en el proceso a través de audiencias.

<http://www.innovacion.gob.pa/spa>

Las instituciones participantes son:

01. Órgano Judicial.
02. Ministerio Público.
03. Defensa Pública.
04. Dirección de Investigación Judicial.
05. Instituto de Medicina Legal y Ciencias Forenses.
06. Dirección General del Sistema Penitenciario.
07. Policía Nacional.
08. Autoridad Nacional de Aduanas.
09. Colegio Nacional de Abogados (Sociedad Civil).



10. Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental.

6. CSIRT PANAMA (Computer Security Incident Response Team)

Es el equipo nacional de respuesta a incidentes de seguridad de la información de Panamá. Entre sus objetivos están la prevención, tratamiento, identificación y resolución de ataques a incidentes de seguridad sobre los sistemas informáticos que conforman la infraestructura crítica del país y el acceso a la información de parte de los ciudadanos de Panamá.

Este proyecto se propone fortalecer la difusión, el conocimiento y atención de sucesos de Seguridad Informática del Estado. Con la coordinación y colaboración de los estamentos para la resolución de incidentes de seguridad de la información y comunicación.

<http://www.innovacion.gob.pa/csirt>

7. Nube Computacional "Cloud Computing"

Es una nueva forma de dar solución a la conectividad y disponibilidad de los servicios gubernamentales, en donde los recursos y servicios informáticos son ofrecidos y consumidos como servicios a través de la Internet o intranet sin que los usuarios tengan que tener ningún conocimiento de la infraestructura que hay detrás. La misma es conveniente para los usuarios y es rentable para las instituciones ya que el poder trabajar con este nuevo tipo de tecnología, permite ahorrarse tanto licencias como la administración de servicios y de los equipos necesarios para estos. <http://www.innovacion.gob.pa/nube>

8. SOLCA Panamá-Software Libre / Código Abierto / gratis

SOLCA Panamá es un proyecto socio-tecnológico que nace como una iniciativa de la AIG para lograr la Inclusión Digital al Conocimiento en las áreas de la Educación, Salud y Gobiernos Locales, ampliándose, en estos últimos años, hacia los sectores más vulnerables y sensitivos del país.

<http://www.innovacion.gob.pa/solca>



9. Red Nacional Multiservicios

La AIG desarrolló la Red Multi-Servicios de Telecomunicaciones del Estado, que provee los servicios de voz, datos, Internet y video a las instituciones del Sector Público, mediante una red redundante contratada a operadores locales, lo que ha permitido mejorar las comunicaciones estatales, reduciendo los costos y permitiendo la interoperabilidad de los trámites entre instituciones. La RMS se diseñó en base a un esquema de redundancia que permite a las instituciones contar con una estructura confiable y garantizar la continuidad de sus servicios en caso de fallas.

La RMS cuenta con un softswitch gubernamental, que brinda a las instituciones todas las ventajas de la telefonía IP sobre una plataforma robusta que ofrece funcionalidades de conferencia, mensajería y centro de llamadas.

Para garantizar que los números telefónicos de atención a los ciudadanos no sufran cambios, la ASEP emitió la resolución AN No. 4268-Telco, mediante la cual se establece que las series numéricas que utiliza el Estado en las provincias de Panamá y Colón, son para su uso exclusivo y las entidades gubernamentales pueden mantener su números telefónicos al pasar el servicio de un operador a otro.

El portal web del softswitch del Estado panameño, permite a cada institución administrar de manera dinámica todos sus servicios, mover sus líneas de acuerdo a sus necesidades, y llevar un registro detallado para optimizar la utilización de los recursos. <http://www.innovacion.gob.pa/rnm>



Guía para la Implementación del Desarrollo de Capacidades de los Funcionarios Públicos

Tal como señala la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública, “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”.

A. Establecimiento de un programa básico de fortalecimiento y desarrollo de capacidades de los servidores públicos en cada Institución.

La mejora de la calidad de los servicios y el fortalecimiento de la democracia, solo es posible y sostenible si se establecen programas permanentes de capacitación de los funcionarios en función de una gestión de calidad que tenga al ciudadano como el eje de la acción del Estado.

1. Alineación de los programas de capacitación con la estrategia de la Institución.

- a. Formulación de programas de capacitación relacionados directamente con:
 - El logro de los Objetivos de la Institución en el Marco del Plan Estratégico de Gobierno.
 - La consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio,
 - La Gestión de Calidad de los Servicios de la Institución.
 - Destrezas específicas relacionadas con los procesos de producción de los servicios.
- b. Priorización de la modalidad de “Capacitación con Producto”, por sobre la capacitación informativa de corte tradicional.



La capacitación con producto posibilita la transferencia de tecnología y la generación de productos concretos en taller, lo que hace que cada acción de capacitación se constituya, por un lado, en un aporte efectivo al perfeccionamiento de la gestión de la Institución y por el otro, en un aprovechamiento real de la inversión realizada.

2. Reforzamiento de los Programas de Inducción.

Todo funcionario debe recibir a su llegada una orientación adecuada tanto de la Institución como del trabajo que debe realizar. Un programa formal de inducción debe proveer al nuevo empleado información sobre:

- La forma como la realización de las tareas que corresponden a su cargo, contribuye al logro de los objetivos de la Institución.
- La forma en que la Institución contribuye al desarrollo económico y social del país.
- La base legal de la Institución.
- Los directivos de la Institución.

B. Incorporación de la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública en el Desarrollo de Capacidades de los Funcionarios Públicos.

1. Difusión del alcance de los principios inspiradores de una Gestión Pública de Calidad a nivel de todos los funcionarios públicos.

- a. Principio de Servicio Público.
- b. Principio de Legitimidad Democrática.
- c. Principio de Transparencia y Participación Ciudadana.
- d. Principio de Legalidad.
- e. Principio de Coordinación y Cooperación.
- f. Principio de Ética Pública.
- g. Principio de Acceso Universal.
- h. Principio de Continuidad en la Prestación de Servicios.
- i. Principio de Imparcialidad.
- j. Principio de Eficacia.
- k. Principio de Eficiencia.
- l. Principio de Economía.
- m. Principio de Responsabilización.



- n. Principio de Evaluación Permanente y Mejora Continua.
2. Establecimiento de las acciones dirigidas a Implementar las actuaciones dirigidas al desarrollo de capacidades de los empleados públicos.
- 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.