



**LINEAMIENTOS
PARA LA
EXCELENCIA
DE LOS
SERVICIOS PÚBLICOS**

Elaborado por:
ANA LUISA SEPÚLVEDA ARCOS
Consultora Internacional

Panamá, abril de 1998

INDICE

<u>Materia</u>	<u>Página</u>
Presentación	03
Introducción.	04
Componentes de la calidad de los servicios al ciudadano.	05
Considerar la satisfacción de los usuarios como la razón de ser de los servicios que presta la Institución.	09
Asumir a nivel de la Alta Dirección, el liderazgo del proceso de la mejora continua en la Institución.	15
Establecer la planeación estratégica de la mejora de la calidad de la gestión.	18
Administrar, mejorando continuamente la calidad de los procesos.	23
Implementar la participación consciente, informada y preparada del personal, en la mejora de los servicios.	35
Sistematizar la información para mejorar la calidad de gestión	42
Proyectar en la comunidad, la cultura de la calidad.	44
Evaluar resultados de valor creado por mejora de los servicios.	45

PRESENTACIÓN

La mejora en la calidad de los servicios públicos, debe constituir la esencia del esfuerzo modernizador de la gestión pública, ya que de esos servicios depende en gran medida, la calidad de vida y el bienestar de la mayoría de la población.

Un servicio público de calidad permite:

- Reafirmar la legitimidad de la función pública.
- Fortalecer la confianza de la ciudadanía en sus instituciones.
- Promover el ejercicio de los derechos ciudadanos.
- Disminuir las diferencias en las oportunidades para el desarrollo.
- Consolidar la democracia.
- Satisfacer las crecientes expectativas de mejores servicios por parte de la comunidad.
- Responder mejor a las exigencias de un entorno mundial globalizado y competitivo.

La voluntad política de acercar los entes públicos a las necesidades de los ciudadanos, se manifiesta en el momento en que se establece expresamente la satisfacción de esas necesidades, como el centro sobre el cual debe girar la acción de los entes públicos.

El reto consiste en transformar a los entes públicos en organizaciones de calidad y en instrumentos para el desarrollo del País.

El perfeccionamiento del sistema democrático se da en la medida en que se fortalezca una relación permanente de dignidad entre el Estado y los ciudadanos.

LOS LINEAMIENTOS PARA LA EXCELENCIA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS, contenidos en este documento, constituyen las principales líneas de acción que se deben considerar en todo proceso de mejora de la calidad de los servicios que se presta a la población.

Panamá, abril de 1998

INTRODUCCIÓN

El proceso de modernización del Estado, tiene como objetivo central, poner al Estado realmente al servicio de la población.

En ese marco, el objetivo de la modernización o reconversión de la gestión de los entes de la Administración Pública, es el de mejorar significativamente la calidad de los servicios públicos.

De esta forma, el eje fundamental de todo el proceso de modernización de la gestión pública, es la mejora en la calidad de los servicios.

Esto significa, colocar al ciudadano como el centro de la acción del Estado, para lo cual, es imperativo mejorar al máximo la gestión pública, a fin de lograr el justo punto de equilibrio entre la calidad de los servicios que se entregan a la población y las expectativas de calidad de servicio que tiene la ciudadanía.

En este sentido, la calidad de servicio en la Administración Pública, consiste en considerar los requerimientos, deseos y aspiraciones del público al que se pretende servir, entregando como productos de los entes públicos, servicios que realmente satisfagan las necesidades de los ciudadanos.

Por ello, es importante tener en cuenta, que la calificación de calidad, no depende solamente de lo que se haga para mejorar la prestación del servicio, sino que depende en gran parte de la opinión que los usuarios tengan sobre el servicio y de la forma en que ellos perciban que ha mejorado o no la interacción entre ellos y los entes prestadores de servicios.

Son los usuarios los que finalmente definen, juzgan y califican la calidad de los servicios.

COMPONENTES DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS AL CIUDADANO

Los componentes fundamentales de la calidad del servicio al ciudadano son: La confiabilidad, la oportunidad, la accesibilidad, la transparencia, el trato amable y un ambiente agradable.

1. LA CONFIABILIDAD

La prestación del servicio en sí, debe ser hecha de una calidad tal, que genere en el usuario la certeza de que puede confiar en lo que se le está entregando. Que lo que él ha solicitado, se haga bien a la primera vez.

El usuario debe poder confiar en que no va tener que repetir el trámite hecho por adolecer éste de errores.

Los usuarios de los servicios públicos no confían actualmente en los servicios públicos porque en general, más de una vez les ha tocado “rehacer” trámites elementales que han salido defectuosos. Como ejemplo podemos citar los casos habidos de rectificación de partidas de nacimiento de los hijos, debido a que el funcionario ha escrito mal el nombre o el apellido. El usuario, aparte de pasar un mal rato, ha tenido que acudir a un abogado para hacer la rectificación con la consiguiente pérdida de tiempo y de dinero a consecuencia de un “servicio deficiente”.

2. LA OPORTUNIDAD

El usuario debe obtener el servicio en el momento en que lo requiere. No tiene por qué esperar a que alguien le “haga el favor” de atenderlo.

La formación de largas colas y la pérdida de horas y hasta de días en la solicitud de un servicio, se debe normalmente a la lentitud en la atención, a la insuficiencia en la cantidad de ventanillas de atención y a la no racionalización de los procesos a través de los cuales se genera la prestación de los servicios.

La oportunidad del servicio debe considerar los tiempos de espera, los tiempos de atención, los tiempos aleatorios y los tiempos de proceso.

El tiempo de espera se refiere al espacio de tiempo en el que el usuario espera ser atendido. Relaciona la rapidez en la atención con la rapidez de llegada de usuarios en un lugar de atención.

El tiempo de atención, se refiere al tiempo que el servidor público le dedica al usuario. Implica la cantidad de tiempo que se consume en atender el planteamiento del usuario.

El tiempo aleatorio se refiere a las demoras que se producen por desconocimiento del usuario en relación a los requerimientos de un trámite en particular o por el número de ventanillas que implica la realización del trámite o por otras circunstancias que agregan tardanza a la satisfacción del requerimiento del usuario.

El tiempo de proceso es el tiempo que demora el procedimiento interno a través del cual se genera el servicio solicitado por el usuario.

Las demoras en la satisfacción de las necesidades o requerimientos que en términos de servicios, tienen los ciudadanos, facilitan la corrupción y contribuyen grandemente a una situación de descontento y de poca credibilidad en relación a la función pública, lo que incide negativamente en el fortalecimiento de la democracia.

3. LA ACCESIBILIDAD

Todos los usuarios deben tener un acceso expedito a los servicios públicos. Los servicios deben ser accesibles a todos los ciudadanos y particularmente a los más débiles jurídica y económicamente. Son ellos los que más necesitan de un acceso fácil, rápido y directo a los servicios públicos ya que ellos son los que cuentan con menos recursos para lograr la contraprestación de servicios, resolver problemas y cumplir con las obligaciones que les impone su calidad de ciudadanos.

La accesibilidad es la vía para combatir la exclusión y promover la igualdad y la equidad.

En la medida en que se mejora la accesibilidad a los servicios se puede asegurar de mejor manera la igualdad de oportunidades para el desarrollo, lo

que constituye un aspecto sustantivo en la lucha por reducir la pobreza y la marginación social.

4. LA TRANSPARENCIA

Los procedimientos para la tramitación de las solicitudes de servicio de los usuarios, deben ser absolutamente transparentes. La no transparencia da lugar entre otras cosas a:

- Que sólo resuelvan sus trámites quienes tienen “amigos” en el Gobierno.
- Que exista la corrupción.
- Que muchos funcionarios jefes tengan exceso de discrecionalidad.
- Que se cometan abusos.
- Que se excluya a quienes no tienen ni padrinos, ni dinero.
- Que se desvirtúe la función pública.
- Que se desacrediten los entes públicos.
- Que se debilite la democracia.

La transparencia exige de procedimientos escritos y actualizados que sean del conocimiento de todos los servidores públicos a quienes competen los trámites respectivos.

La transparencia también exige, que el usuario tenga a su disposición la información completa en relación a los requerimientos del trámite que él necesite hacer y que sea lo suficientemente clara como para no dejar lugar a dudas en cuanto a todo lo que involucre la tramitación del servicio que le interese obtener.

La transparencia posibilita la probidad de la gestión pública y con ello, la materialización de la ética pública por la que se deben regir todas las actuaciones que competen a los entes en la Administración Pública.

5. EL TRATO AMABLE

El usuario tiene el derecho a que se le brinde un trato amable y respetuoso. La mejora en la calidad de los servicios exige la humanización del trato al usuario y de éste al servidor público. Obviamente, en la medida en que el funcionario le brinde un trato amable y deferente al usuario, éste mejorará su concepto sobre él y a su vez, en reciprocidad se acostumbrará a dar a los servidores públicos el trato digno y afable que estos merecen.

6. EL AMBIENTE ADECUADO

El usuario debe ser atendido en instalaciones adecuadas. Esto implica:

a) Áreas físicas con espacio suficiente para la cantidad de público que concurre normalmente en busca de los servicios que presta la Institución, b) Locales debidamente iluminados, c) Áreas de atención distribuidas en función de los requerimientos reales de atención a los usuarios, d) Mobiliario y decoración adecuados, e) Número suficiente de ventanillas de atención, diferenciadas por tipo de usuarios, f) Señalizaciones visibles, g) Baños accesibles, h) Espacio físico, instalaciones, mobiliario y equipos permanentemente limpios.

LINEAMIENTO I

"CONSIDERAR LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS COMO LA RAZÓN DE SER DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA INSTITUCIÓN".

Acciones a realizar para implementar este lineamiento:

Acciones en relación a los usuarios externos:

Acción 1:

Hacer un listado exhaustivo de todos los servicios que presta la Institución a los usuarios externos, especificando cada servicio en particular. Para ello, se debe elaborar previamente el listado de los productos que genera cada unidad operativa en términos de servicio prestado.

Acción 2:

Detallar, por cada servicio que se presta, el tipo de usuario y sus características.

Acción 3:

Identificar, a través de mecanismos ad-hoc, las necesidades y expectativas de los usuarios externos en relación a cada servicio.

Aun cuando esto se haga por primera vez en una institución, hay que tener presente que ésta debe ser una actividad de carácter permanente para conocer si la mejora de la calidad de los servicios apunta realmente en la dirección correcta, que es, la satisfacción real de los requerimientos de los ciudadanos.

Por ello, es fundamental:

- a) Establecer los mecanismos de retroinformación a través de los cuales la Institución debe recoger periódicamente la información sobre las necesidades reales actuales de los ciudadanos en relación a cada uno de los servicios que presta la Institución y establecer los métodos de recolección de información sobre las expectativas a mediano plazo (necesidades futuras) de los usuarios.
- b) Determinar la frecuencia de recolección de dicha información.
- c) Establecer las formas de asegurar la objetividad y validez de la información recogida.

- d) Determinar él o los mecanismos a través de los cuales se debe procesar la información recogida.
- e) Definir quiénes en la Organización, son los responsables del proceso de recolección y procesamiento de la información relativa a las necesidades actuales y expectativas de mediano plazo de los ciudadanos.
- f) Determinar como se debe procesar la información relativa a reclamos, quejas, comentarios y sugerencias de los usuarios.
- g) Establecer como se debe evaluar, utilizar y difundir la información obtenida del público usuario.
- h) Definir quiénes en la Organización deben utilizar la información recogida.

Acción 4:

Establecer, en base a la información obtenida, los atributos de calidad que debe tener, de acuerdo a las necesidades de los usuarios, cada uno de los servicios que presta la Institución.

Acción 5:

Identificar, en la prestación de cada servicio, el personal de contacto con los usuarios. Personal de contacto, son todos aquellos servidores públicos que atienden directamente al público usuario.

Acción 6:

Formular e implementar programas de capacitación en calidad de servicio, especialmente dirigidos al personal de contacto con los usuarios externos. Al finalizar estos programas, los participantes deben estar en capacidad, entre otras cosas, de:

- a) Conocer a fondo la misión de la institución y su relación con los servicios que presta.
- b) Manejar y comprender la visión de la Institución.
- c) Manejar a cabalidad los conceptos y la dimensión de servicio y usuario.
- d) Manejar los componentes de calidad de los servicios.

- e) Manejar la significación de excelencia en el servicio.
- f) Identificar los diferentes tipos de expectativas de los usuarios al requerir la prestación de servicios.
- g) Aplicar los principios claves para un buen servicio.
- h) Manejar los elementos fundamentales de identidad e imagen corporativa.
- i) Manejar el concepto de imagen y su repercusión en la percepción de la calidad del servicio por parte del usuario.
- j) Aplicar técnicas de comunicación asertiva.
- k) Saber escuchar a los usuarios.
- l) Manejar quejas y reclamos y saber como procesarlas.
- m) Aplicar las normas de cortesía en el trato directo y por teléfono con los usuarios.

En el desarrollo de estos programas de capacitación, se sugiere incluir entre otros, los siguientes cursos o talleres:

- “Identificación e imagen corporativa”
- “Imagen y calidad de servicio”
- “Calidad de gestión”
- “El impacto de la imagen en la relación con el usuario”
- “Excelencia en el servicio”
- “Cortesía en el servicio”
- “Comunicación asertiva”
- “Supervisión efectiva de la calidad de servicio” (Supervisores).

Acción 7:

Establecer y aplicar instrumentos de medición del desempeño del personal de contacto, con los usuarios.

Acción 8:

Implantar la gestión participativa en la mejora de la calidad de los servicios.

Acción 9:

Establecer e implementar mecanismos de medición objetiva de la satisfacción de los usuarios.

Acción 10:

Determinar, en los casos que sea viable, más expedito y menos costoso, vías alternas de prestación de los servicios a través de otras Organizaciones.

Acción 11:

Establecer el patrón de referencia para la comparación de prácticas de medición de la satisfacción de los ciudadanos, con las mejores prácticas de Organizaciones de prestigio a nivel nacional o internacional.

Acciones en relación a los usuarios internos:**Acción 1:**

Determinar a nivel de cada unidad administrativa o área de trabajo, los productos que esta genera, en términos de bienes o de servicios, hacia las restantes unidades administrativas de la Institución.

Acción 2:

Detallar por cada unidad administrativa, los usuarios internos de cada uno de sus productos.

En este sentido, cada unidad administrativa o área de trabajo debe listar sus productos señalando frente a cada producto, cual es o cuales son las unidades administrativas de destino como usuarias internas.

Acción 3:

Identificar por cada unidad administrativa, a través de jornadas de trabajo u otros mecanismos ad-hoc, las necesidades reales de sus usuarios internos en cuanto a características específicas del servicio que requieren y tiempo en el cual desean recibirlo.

Acción 4:

Establecer, por unidad administrativa, en base a las necesidades de sus usuarios, los atributos de calidad que debe tener cada uno de los productos que en términos de servicios, entrega a las demás unidades administrativas.

Acción 5:

Identificar, en relación a cada producto, la persona de contacto con los usuarios.

Acción 6:

Formular e implementar programas de capacitación en calidad de servicio, especialmente dirigidos al personal de contacto con los usuarios internos. Al finalizar estos programas, los participantes deben estar en capacidad entre otras cosas, de:

- a. Conocer a fondo la misión de su unidad administrativa y su relación con los servicios que produce y entrega a las demás unidades administrativas.
- b. Manejar a cabalidad los conceptos y dimensión de servicio y usuario.
- c. Manejar la cadena de insumo-proceso-producto-usuario, que se da internamente en su unidad administrativa en la producción de los servicios a través de los cuales ésta materializa su misión.
- d. Manejar la cadena de insumo-proceso-producto-usuario, entre las unidades administrativas de la Institución y entender cómo el trabajo de cada unidad administrativa de la Organización condiciona el quehacer de las restantes unidades administrativas o áreas de trabajo.
- e. Manejar, los elementos de calidad y excelencia en el servicio.
- f. Aplicar, los fundamentos de trabajo en equipo.

En el desarrollo de estos programas se sugiere incluir entre otros, los siguientes cursos o talleres:

- “Dinámica institucional”.
- “Calidad de Gestión”.
- “Calidad de servicio al usuario interno”.
- “Trabajo en equipo”.
- “Procesos, procedimientos y productividad”.
- “Racionalización y simplificación de trámites”.

Acción 7:

Establecer y aplicar en cada unidad administrativa y/o área de trabajo, mecanismos de medición de desempeño en el contacto con sus usuarios internos.

Acción 8:

Implantar, de manera concertada con los servidores públicos de la Institución, mecanismos de participación organizada de los funcionarios en la mejora de la calidad de los servicios entre unidades administrativas.

Acción 9:

Establecer e implementar mecanismos de medición objetiva de la satisfacción de los servicios prestados, en las unidades administrativas usuarias de los servicios de cada una de las demás unidades administrativas o áreas de trabajo de la Institución.

Acción 10:

Establecer un patrón referencial para la comparación con las Organizaciones de mayor prestigio, en las prácticas de máxima satisfacción de los usuarios internos.

LINEAMIENTO II

"ASUMIR, A NIVEL DE LA ALTA DIRECCIÓN, EL LIDERAZGO DEL PROCESO DE MEJORA CONTINUA EN LA INSTITUCIÓN".

Acciones a realizar para implementar este lineamiento:

Acción 1:

Establecer, con la participación de los funcionarios, los valores de calidad de la Organización y las estrategias para que estos valores sean compartidos y practicados por todos los miembros de la Organización.

Acción 2:

Establecer, las directrices del proceso de mejora continua de la calidad de los servicios de la Institución, en concordancia con los objetivos y estrategias de acción trazadas por el Gobierno Nacional, para la mejora de la calidad de los servicios públicos.

Acción 3:

Establecer, de manera concertada, vías de participación organizada de los ciudadanos que constituyen el público usuario de los servicios que presta la Institución, en la mejora de dichos servicios. La participación ciudadana permite el control social de la mejora de los servicios públicos y posibilita la consolidación de la democracia. En la medida en que la sociedad civil participa en la gestión pública, se fortalece la democracia participativa.

Acción 4:

Establecer, de manera concertada, instancias de participación de los funcionarios en la mejora de la calidad de los servicios.

Acción 5:

Establecer, vías de participación a los proveedores, en la mejora de la calidad de los procedimientos administrativos y tramitaciones correspondientes.

Acción 6:

Determinar, las responsabilidades de los funcionarios a los distintos niveles de la Institución, en cuanto a la realización de las tareas del proceso de mejora continua de la calidad.

Acción 7:

Comunicar las directrices sobre el proceso de mejora continua de la calidad, a todo el personal, señalando las respectivas responsabilidades a los distintos niveles. La Alta Dirección, debe informarle al personal, cuáles son los objetivos que se persiguen con la mejora de la calidad. Todos deben saber que se busca y que se espera de ellos.

Acción 8:

Motivar a todo el personal hacia el logro de los efectos que se esperan de la mejora de la calidad. En éste sentido, la Alta Dirección debe tener muy presente que la motivación del empleado depende en gran medida de la importancia que él sienta que se le da, de lo tomado en cuenta que se sienta y de la oportunidad que se le brinde para participar en la mejora de la calidad, aprovechando realmente sus capacidades.

Acción 9:

Establecer, claramente las políticas de capacitación del personal, a todos los niveles, en función de la mejora de la calidad de los servicios de la Institución.

Acción 10:

Medir, los resultados.

La Alta Dirección debe determinar los indicadores de resultados, cuya aplicación le permitirá medir y evaluar el nivel de logros que se esté alcanzando en el proceso de mejora de la calidad.

Acción 11:

Informar, periódicamente, a todo el personal, sobre el desarrollo del proceso de mejora y los logros que se estén obteniendo.

Acción 12:

Establecer formas expeditas y efectivas para realizar directamente, en su rol de Alta Dirección, el seguimiento, control, evaluación y determinación de ajustes del proceso de mejora de la calidad de los servicios de la Institución.

El primer inconveniente en un proceso de mejora de la calidad, es el hecho de que a menudo la Alta Dirección, “no tiene tiempo” para analizar, ni para tomar acción en las actividades que demanda el proceso de modernización. No establece un seguimiento sistemático a las acciones a través de las cuales se

materializan las decisiones que la misma Alta Dirección ha aprobado como “muy importantes”.

Es importante insistir, en que 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.

Acción 13:

Fomentar, la innovación en pro de la mejora de la calidad.

Innovar significa en este contexto, concebir nuevas buenas ideas que sirvan para resolver problemas de gestión o mejorar o perfeccionar la calidad de la gestión. Las ideas creativas se transforman en innovación, cuando son viables y su aplicación permite en la práctica, mejorar aquello para lo cual la idea fue concebida. La innovación debe ser sustentable y puede replicarse en otras instituciones.

Acción 14:

Establecer, una política de reconocimiento al mérito a los servidores públicos de la Institución por logros de calidad y desempeño funcionario.

Acción 15:

Establecer, un patrón referencial de comparación con las mejores prácticas de liderazgo, en procesos de mejora continua de la calidad.

LINEAMIENTO III

"ESTABLECER LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA MEJORA DE LA CALIDAD DE GESTIÓN"

Acciones a realizar para implementar este lineamiento:

Acción 1:

Revisar la vigencia de la Misión de la Institución y si es el caso, actualizarla en el marco de los objetivos que tiene asignados por ley, tomando como norte en su área de acción, las políticas públicas de un Estado moderno que procura el máximo bienestar a las grandes mayorías del País.

La Misión es la razón de ser de la Institución y como tal marca el rumbo de esta. Si el colectivo de la Institución no sabe a donde va, jamás llegará a ninguna parte.

Acción 2:

Definir, con la participación de la Alta Dirección y de los Directores, la Visión de la Organización.

Esto implica, imaginar y determinar él o los escenarios deseables a los que se quiere conducir a la Organización. Esto es muy importante en el proceso de mejora de la calidad porque de esta forma el personal no solamente tiene clara la razón de ser actual de la Institución, sino que además conoce el posicionamiento que ésta busca en el mediano y largo plazo.

En la medida en que la Alta Dirección haga conciencia en los servidores públicos sobre el alcance de la Visión, éstos comprenderán mejor el cambio de paradigmas y podrán visualizar lo trascendente de su trabajo, al percibir que su labor no es una rutina, sino que es un aporte concreto a la mejora de la calidad de la vida actual y futura de la población.

Acción 3:

Establecer las estrategias para la participación del personal en la mejora de la calidad de los servicios.

Es necesario incluir funcionarios de todas las unidades administrativas involucradas en los procesos que se desea mejorar.

Acción 4:

Establecer las estrategias para la participación de los usuarios, en la mejora de la calidad de los servicios.

Es importante insistir en que la calidad de los servicios está directamente relacionada con el grado de satisfacción que sienta el público usuario al recibir la prestación de los servicios requeridos por parte de la Institución. La calidad de los servicios, depende de la capacidad que tenga el ente público de producir esos servicios, en términos que proporcionen a los ciudadanos la satisfacción que ellos esperan e incluso, sobrepase sus expectativas al respecto.

Acción 5:

Establecer las estrategias para la participación de los proveedores en la mejora de la calidad de los servicios.

La Institución y sus proveedores deben ponerse de acuerdo por un lado, sobre las características específicas de los recursos materiales e insumos que requiere la Organización. Por otro lado, los proveedores pueden aportar en la simplificación de los trámites de compra y pagos.

Acción 6:

Incorporar, anualmente, en la determinación de los lineamientos operacionales y de las políticas de la Institución, la mejora continua de la calidad y las orientaciones de la política del Gobierno sobre modernización, calidad de servicio y participación ciudadana.

Acción 7:

Establecer el plan de mejora de la calidad de los servicios de la Institución, en función de las necesidades y expectativas de los usuarios, en el marco de los lineamientos del Ejecutivo Nacional, en materia de Reconversión de la Gestión Pública.

Acción 8:

Determinar los equipos de trabajo que van a participar en las actividades de rediseño de los atributos de calidad de los servicios y en el rediseño de los respectivos procesos.

Acción 9:

Realizar el rediseño de cada uno de los servicios que presta la Institución. Para ello, es fundamental considerar los siguientes elementos:

- Los atributos de calidad que debe tener cada servicio, conforme a las necesidades reales de los usuarios, las cuales han sido expresadas directamente por el público usuario en el proceso de recolección y posterior procesamiento de la información respectiva. (Ver página 9 Acción 3 y página 10 Acción 4).
- Las necesidades de la Institución, a la luz de su compromiso en el logro de los objetivos de desarrollo nacional, en la cuota parte que le corresponde.
- La situación de la Institución en términos de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros con que ésta cuenta.

Acción 10:

Rediseñar, los procesos a través de los cuales se producen los servicios, de modo que la calidad del proceso se corresponda con la nueva calidad de servicio, para poder producirlo con los nuevos atributos de calidad que se le han asignado.

Una vez hecho el rediseño de las características de cada servicio, hay que realizar el rediseño de los procesos a través de los cuales se generan los servicios de la Institución.

Acción 11:

Determinar los parámetros que se deben controlar y establecer los estándares deseados para cada uno de dichos parámetros.

El control del proceso de mejora continua de la calidad, abarca diversas áreas según sea el nivel que controla.

a) Ejemplos de áreas de control de la Alta Dirección:

- El grado de satisfacción de los ciudadanos en relación a los servicios de la Institución.
- El costo real de cada servicio.
- El grado de cumplimiento de las metas institucionales.

- La transparencia y probidad de la gestión.
- Lo adecuado de los ambientes en que se atiende al público.
- La adecuada instrumentación de las políticas establecidas.
- La correcta implementación de los procesos simplificados y su efectividad.
- La manera de tratar y de canalizar quejas, reclamos y sugerencias en la Institución.
- El grado de satisfacción del personal.
- El grado de internalización de los nuevos paradigmas.
- La fluidez de las comunicaciones.
- La confiabilidad y oportunidad de la información.
- Los avances obtenidos con la capacitación del personal.

b) Ejemplos de áreas de control de los Directores:

- Los resultados de gestión mensual, trimestral y anual de cada unidad administrativa o área de trabajo que forme parte de su Dirección incluyendo su propio Despacho.
- La implementación de ajustes y correctivos.
- La aplicación sistemática de mecanismos de retroinformación.
- La transparencia en la prestación de los servicios de su área de jurisdicción.
- Lo adecuado del ambiente en que labora el personal.

c) Ejemplos de áreas de control de jefes de unidades administrativas o áreas de trabajo:

- El grado de cumplimiento de las metas de su unidad administrativa.
- Los tiempos de proceso.
- La oportunidad en la prestación de los servicios requeridos por los usuarios de la unidad administrativa.
- La calidad y confiabilidad de los servicios que se producen en su unidad administrativa.
- La fluidez de los procedimientos a nivel de su unidad administrativa.
- El trato amable a los usuarios de la unidad administrativa.
- El cumplimiento de normas a nivel de la unidad administrativa.
- El cumplimiento de los estándares de desempeño en la prestación de los servicios, a nivel de la unidad administrativa.

- El aprovechamiento de las oportunidades de mejora de la calidad de los servicios de la unidad administrativa.

Acción 12:

Establecer un patrón referencial para comparar las prácticas de planeación estratégica y de planeación operativa de la Institución con las mejoras prácticas de Organizaciones líderes.

LINEAMIENTO IV

"ADMINISTRAR, MEJORANDO CONTINUAMENTE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS"

Acciones a realizar para implementar este lineamiento:

Acción 1:

Racionalizar los procesos y simplificar los procedimientos en función de producir servicios con los atributos de calidad requeridos de acuerdo a las necesidades y expectativas del público usuario.

La racionalización comprende una serie de acciones tendientes a maximizar la productividad y la calidad del servicio, con los recursos existentes, evitando cualquier desperdicio.

La racionalización de los procesos a través de los cuales se producen los servicios, consiste en 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.

En este sentido, la racionalización de los procesos tiene por objeto, que se produzcan los servicios con los atributos de calidad que se establezca para cada servicio, en función de satisfacer las necesidades reales de los ciudadanos usuarios de dichos servicios.

La racionalización debe garantizar y aun mejorar la calidad final del servicio.

Al racionalizar, es importante tener presente que la racionalización debe ser continua, sistemática y no espasmódica. La calidad no consiste en la mejora por momentos de determinados procesos, ni tampoco en la mejora fabulosa de una parte del trabajo. La calidad debe ser un valor permanente de la Organización y por lo tanto, la mejora de la calidad debe ser continua. Siempre hay y habrá una mejor forma de hacer las cosas. Por eso, el perfeccionamiento debe ser continuo.

Además, no hay que olvidar que los requerimientos de la población en términos de calidad de los servicios, son cada día más exigentes. La calidad de servicio que puede satisfacer al ciudadano hoy, no lo va satisfacer mañana. Eso exige

el perfeccionamiento continuo de los procesos a través de los cuales se producen dichos servicios. Allí radica precisamente la razón clave de la preparación y capacitación permanente de los servidores públicos. La racionalización demanda, necesariamente, el mejoramiento de los funcionarios.

La metodología de racionalización es una metodología sistemática y secuencial, a través de la cual se define el problema y la situación, se plantean y valoran las alternativas de solución, se estructura el deber ser de los procesos objeto de mejoras y luego se implementa.

La racionalización de los procesos debe posibilitar la total eliminación de desperdicios. Al respecto, los principales aspectos a considerar en la eliminación de los desperdicios de los procesos de producción de servicios son:

1. El desperdicio que se genera por espera. Ello incluye:

- ◆ Las paradas de los trámites en cada escritorio o en cada área por donde pasa cada trámite en su recorrido desde que el servicio es solicitado, hasta que este le es brindado al usuario.
- ◆ El tiempo de demora en cada parada del trámite.
- ◆ Las horas-empleado perdidas entre otras causas, por:
 - El tiempo muerto esperando el material necesario para realizar el trabajo.
 - La falta de coordinación.
 - El tiempo improductivo esperando turno para ocupar equipos tales como computador o impresora, por falta de suficientes equipos necesarios para digitar e imprimir documentos.
 - La falta de toma de decisiones en forma oportuna.
 - El tiempo excesivo en aprobar, conformar o revisar lo que salió de la actividad anterior.
 - El ausentismo.
 - El tiempo malgastado utilizado en conversaciones banales y murmuraciones de pasillo.

2. El desperdicio que se genera por el reproceso. Ello incluye:

Todos los trabajos que hay que rehacer una o más veces, por no haberse hecho bien a la primera vez. Ejemplos:

- ◆ Documentos mal digitados
- ◆ Cálculos mal hechos.
- ◆ Errores por improvisación.

Las devoluciones de trabajos mal hechos ocasionan el re-trabajo al tener que rehacer lo que se ha hecho mal la primera vez, con la consiguiente duplicación de tiempo y esfuerzo en la producción del mismo servicio. Para la Institución, implica pagar doble o triple por un mismo trabajo.

3. **El desperdicio causado por defectos.** Ello incluye:

Todos los desperdicios ocasionados por:

- ◆ Equipos dañados.
- ◆ Materiales defectuosos.
- ◆ Personal no calificado.
- ◆ Descuidos.
- ◆ Negligencia.
- ◆ Falta de revisión oportuna.
- ◆ Falta de una adecuada supervisión.

4. **El desperdicio que se genera por fallas en el procesamiento.** Incluye:

- ◆ Pasos inútiles.
- ◆ Tareas innecesarias.
- ◆ Procedimentación inadecuada.
- ◆ La diferencia entre el tiempo total de los procesos y el tiempo que verdaderamente necesitan las actividades sustantivas.
- ◆ La falta de sincronización entre un paso del proceso y el siguiente.
- ◆ La falta de cumplimiento de las especificaciones del insumo informacional o documental que necesita el paso siguiente.
- ◆ La falta de continuidad del proceso.
- ◆ La falta de programación detallada del proceso.
- ◆ La falta de conexión entre las áreas de trabajo por las que pasa el macro proceso en su recorrido.
- ◆ La falta de seguimiento del proceso.
- ◆ La falta de documentación de los procedimientos, lo que impide conocer en forma pormenorizada cuál es la sucesión de actividades en que se divide el proceso que produce cada servicio, lo que le corresponde hacer a cada quién y cuándo y dónde realizarlo.

5. **El desperdicio que se genera por transporte.** Ello incluye:

- ◆ Las demoras en los envíos de los documentos relativos a un trámite. Las demoras en el recorrido de ida y de venida de los documentos sujetos a conformación de una o varias instancias de autorización, de acuerdo a los requerimientos establecidos para el otorgamiento de un servicio.

El proceso de racionalización debe contemplar:

- Simplificación y reducción de trámites y ventanillas.
- Reducción significativa de los tiempos de proceso, que es el tiempo que transcurre desde que comienza a procesarse un trámite de un servicio por un ciudadano, hasta la entrega que se le hace de lo que él ha solicitado.
- Establecimiento de tiempos máximos de proceso.
- Automatización de todas las operaciones que no requieren realmente, ser procesadas manualmente.
- Eliminación de tiempos ociosos.
- Eliminación de “paradas” de trámites.
- Eliminación de retrasos por falta de material.
- Establecimiento de los estándares de calidad de los insumos de cada proceso.
- Adecuada capacitación de los empleados en el manejo de equipos y mejoramiento de sus habilidades.
- Eliminación de las “montañas” de documentos por procesar, revisar o firmar.
- Desaparición de situaciones de daños de equipos, maquinarias y herramientas por falta de adecuados sistemas de mantenimiento.
- Eliminación de accidentes por falta o incumplimiento de las normas de seguridad.
- Eliminación de tardanzas del suministro de insumos o de recursos materiales requeridos, por falta de una adecuada programación de compras.
- Minimización de las fallas de los supervisores, en el control del cumplimiento de las normas.

- Reducción de descuidos de los empleados en la realización de sus tareas.
- Eliminación de la retransmisión de documentos, por operaciones mal hechas.
- Establecimiento de la contabilidad de costos de la producción de cada uno de los servicios que presta la Institución.
- Eliminación de los excesos de discrecionalidad y de la falta de transparencia, por inexistencia de procedimientos actualizados y escritos.
- Desaparición de los “cuellos de botella”.
- Establecimiento de controles de calidad.
- Mejoramiento de la calidad de la información que se le suministra al público usuario.
- Eliminación de tareas innecesarias.
- Mayor valoración y mejor utilización del recurso humano.
- Minimización del tiempo empleado por el ciudadano en la tramitación del servicio.

Áreas a racionalizar:

- 1.1 Racionalizar los procesos de las unidades operativas, que son las encargadas de materializar los objetivos asignados a la Institución. Estas son las unidades que directamente prestan los servicios a la población.
- 1.2 Racionalizar los procesos de las unidades de dirección, que son las encargadas de conducir a la Institución hacia el logro de sus objetivos.
- 1.3 Racionalizar los procesos de las unidades asesoras. Ellas son las unidades administrativas encargadas de aconsejar políticas, estrategias y formas de acción, a seguir en la Institución.
- 1.4 Racionalizar los procesos de las unidades de apoyo administrativo, que son aquellas unidades administrativas encargadas de materializar las

políticas de recursos humanos, de recursos materiales y de recursos financieros de la Institución

- 1.5 Racionalizar los procesos de las unidades coordinadoras. Estas son las unidades administrativas encargadas de coordinar acciones para la consecución de los objetivos institucionales.
- 1.6 Racionalizar los procesos de las unidades de servicios, que son aquellas unidades administrativas encargadas de proporcionar a la Institución, servicios que satisfacen necesidades de carácter general.
- 1.7 Racionalizar los procesos operacionales, desde el momento en que el servicio es solicitado hasta que este le es entregado al usuario. Estos son los procesos claves en la producción de los servicios prioritarios para la población usuaria de cada Institución.
- 1.8 Racionalizar y descentralizar los macroprocesos de los sistemas administrativos de:
 - Compras
 - Suministros
 - Presupuesto
 - Planificación
 - Recursos Humanos
 - Contabilidad
 - Mantenimiento
 - Control
 - Información gerencial.
- 1.9 Racionalizar los procesos gerenciales a nivel de la jefatura de cada unidad administrativa y de las unidades de máxima dirección. No hay manera de implementar la racionalización del trabajo operacional, si los jefes de unidades y la Alta Gerencia no mejoran o cambian su manera de hacer el trabajo.

Acción 2:

Involucrar a todo el personal en la mejora de la calidad. La mejora en la calidad de la prestación de los servicios, sólo puede darse sobre la base de una gestión participativa en que todo el personal se sienta involucrado. Ninguna Organización puede mantener un ejército de consultores mejorando

permanentemente la calidad. La forma en que se aconseja racionalizar los procesos es a través de jornadas de trabajo, en las cuales deben participar todos los funcionarios involucrados en el proceso del cual se trate. Si se trata por ejemplo de racionalizar un proceso de compras, en la jornada de trabajo respectiva, deben estar presentes, por un lado, los funcionarios claves de las unidades por las cuales pasa el proceso de compras en su tramitación y por otro, una representación calificada de proveedores.

La racionalización de procesos en jornadas de trabajos, permite:

1. Identificar la participación real de cada funcionario en el proceso de producción de cada servicio.
2. Visualizar la integración de las tareas que realiza cada funcionario con las tareas de los demás funcionarios en su área de trabajo.
3. Establecer la vinculación del trabajo de cada funcionario con la misión de su Institución y con los procesos de producción de los servicios que cada ente público entrega a la población.

La racionalización de procesos en jornadas de trabajo con los servidores públicos, presenta tres grandes ventajas:

- a. La primera ventaja consiste en que se aprovecha la experiencia y el conocimiento que los servidores públicos tienen de los problemas existentes.
- b. La segunda ventaja radica en que se involucra participativamente al personal en la mejora de la calidad. Esto hace que el funcionario:
 - Se sienta tomado en cuenta.
 - Desarrolle su creatividad
 - Eleve su autoestima.
 - Internalice la trascendencia de su responsabilidad en la prestación de servicios a la ciudadanía.
 - Se comprometa con el cambio.
- c. La tercera ventaja es, que de esta forma se asegura la correcta implementación de los procesos una vez que éstos se han racionalizado en función de producir y entregar servicios de calidad a la población.

El cambio debe hacerse con los funcionarios que laboran en cada Institución, asistidos por facilitadores expertos que orienten técnicamente el proceso de mejora.

Ningún proyecto modernizador puede tener éxito si no se involucra participativamente al personal. El personal **es** la Institución.

En suma, lo procedente es, racionalizar participativamente los procesos de cada unidad administrativa o área de trabajo. Esto permite que el personal operativo desarrolle la capacidad de:

- Identificar y diferenciar claramente cada uno de los procesos de trabajo de su unidad administrativa.
- Comprender y dimensionar con exactitud, su participación real como trabajador, en los procesos de trabajo a través de los cuales se producen los servicios de su unidad administrativa ó área de trabajo.
- Vincular cada tarea que realiza, con el proceso que corresponde en la producción de servicios.
- Vigilar la calidad de los insumos.
- Controlar la calidad de los procesos.
- Cuidar la calidad de los servicios.
- Dimensionar la importancia del trabajo en equipo, al comprender que el proceso es la sucesión de actividades en que se divide la producción de cada servicio y que cada actividad comprende un conjunto de tareas, cada una de las cuales es efectuada por alguno de sus compañeros de área o por él mismo. Esta comprensión es clave para entender la interdependencia que existe entre los miembros de la unidad administrativa en la cual labora y la importancia que tiene constituirse como equipo de trabajo. Esta visualización, del engranaje que existe entre él y sus compañeros de equipo, ayuda al servidor público a:

- a. Entender que la buena o mala calidad de su trabajo va a afectar el trabajo de sus compañeros en la cadena de producción de los servicios que produce su unidad administrativa.
- b. Comprender el vínculo que existe entre las diferentes unidades administrativas o áreas de trabajo de la Institución, en la ejecución de los procesos y en la tramitación de las solicitudes de servicios, por parte de la población.

Además, la participación del servidor público en el rediseño de los procesos, lo ayuda entre otras cosas, a:

- ❖ Entender la necesidad que tienen los ciudadanos, de recibir servicios públicos de calidad.
- ❖ Comprender lo prioritario que es, para el desarrollo del País, la mejora en la calidad de la gestión pública.
- ❖ Sopesar la gran responsabilidad que significa trabajar en pro del mejoramiento de la calidad de los servicios públicos.
- ❖ Aportar a la mejora de la calidad de los procesos.
- ❖ Minimizar su resistencia al cambio.
- ❖ Entender el costo que tiene para la Institución, la mala calidad en la prestación de los servicios, por la duplicación y triplicación de esfuerzos que hay que hacer al rehacer trámites mal hechos.
- ❖ Desarrollar su iniciativa.
- ❖ Implementar con convicción, las mejoras que se acuerden.
- ❖ Valorar el sentido de realización profesional, personal y ciudadana que tiene, trabajar en pro de la mejora de la calidad de los servicios públicos y colaborar al desarrollo del País.

Acción 3:

Capacitar al personal en técnicas de gestión.

No se pueden racionalizar procesos, sin tomar en cuenta las habilidades de los funcionarios que ejecutan dichos procesos. Esas habilidades deben ser reforzadas capacitando al personal en técnicas de gestión, para dotarlo de las herramientas a aplicar en el rediseño de procesos.

Además, siendo el cambio lo único permanente en este mundo, por muy bien rediseñado que queden él o los procesos objeto del cambio, la dinámica del entorno nacional e internacional, exige que la Institución perfeccione en forma continua sus procedimientos para responder satisfactoriamente a los crecientes requerimientos de calidad de servicio. Eso obliga a la Organización a preparar a sus empleados, para que estos tengan los conocimientos, las habilidades y la motivación para seguir mejorando y perfeccionando permanentemente la calidad de los procesos.

Para que la mejora de la calidad de los procesos sea una continua mejora de todo por todos, es absolutamente necesario capacitar al personal en el manejo de metodologías, técnicas y herramientas de mejoramiento de la calidad y de la productividad. A tal efecto, se sugieren entre otros cursos:

- ✓ "Técnica para la implementación de la calidad en la gestión institucional"
- ✓ "Técnica para el diagnóstico de la calidad de los servicios"
- ✓ "Técnica de racionalización de procesos para la simplificación de trámites"
- ✓ "Técnica para el diseño de procedimientos"
- ✓ "Técnica de incremento de la productividad por vía procedimental"
- ✓ "Procesos de trabajos y descripción de cargos"
- ✓ "Técnica de realización de diagnósticos administrativos"
- ✓ "Sistematización de áreas de trabajo"
- ✓ "Técnica de optimización de los procesos de servicio al usuario".
- ✓ "Productividad laboral"
- ✓ "Productividad de la supervisión"
- ✓ "Dinámica del cambio"

Acción 4:

Establecer indicadores de desempeño para los proveedores.

Acción 5:

Adecuar las normas que requieran actualización en función de posibilitar la implementación de la mejora de la calidad de los procesos.

Acción 6:

Adecuar y modernizar la estructura organizativa.

La forma en que está diseñada una Organización y la manera en que se relaciona con los servidores públicos que forman parte de ella, incide en la productividad laboral y en el nivel de satisfacción y motivación de los empleados.

Una estructura organizativa es efectiva sólo si:

- Permite una gestión basada en resultados.
- Posibilita la contribución de cada empleado en la obtención de los objetivos de la Institución.
- Facilita el logro de las metas trazadas con la mayor calidad posible.

Acción 7:

Eliminar la excesiva centralización y duplicidad de funciones a los distintos niveles de Organización.

Acción 8:

Mejorar la calidad de las relaciones y coordinaciones intra e interinstitucional.

Acción 9:

Eliminar, en lo que sea posible, la necesidad de la presencia física del público usuario. Hay trámites que pueden prescindir de la presencia de los interesados y estos pueden ser atendidos a distancia por las siguientes vías, entre otras:

- Creación de un sistema de ventanilla electrónica con tecnología Web y de bases de datos accesibles a través de Internet.
- Línea 1-800, u otro número telefónico especial a través del cual se brinde información en forma gratuita para el usuario.

Acción 10:

Establecer el patrón referencial de comparación con las mejores prácticas de organizaciones líderes, en la mejora de la calidad de los procesos, a través de los cuales se producen servicios públicos.

En resumen, el éxito de la racionalización de los procesos se medirá por la capacidad que logre desarrollar la Organización para producir servicios que proporcionen a los usuarios el nivel de la satisfacción que esperan o de sobre pasarlo.

LINEAMIENTO V

"IMPLEMENTAR LA PARTICIPACIÓN CONSCIENTE, INFORMADA Y PREPARADA DEL PERSONAL EN LA MEJORA DE LOS SERVICIOS"

Acciones a realizar para implementar este lineamiento:

Acción 1:

Asegurar el involucramiento de todos los jefes de unidades administrativas.

Para que el proceso de mejora de la calidad de los servicios tenga éxito, es vital el total convencimiento y el compromiso de directores, jefes de departamento, jefes de sección y jefaturas en general tanto de unidades operativas como de unidades de apoyo administrativo y de staff.

La conducta de los funcionarios, en general, en relación al mejoramiento de la calidad, va a depender en gran parte, del grado de claridad y compromiso que estos vean en sus directivos superiores y jefes inmediatos.

Acción 2:

Asegurar que los jefes de unidades informen a todo su personal, sin excepción, sobre los objetivos, estrategias y alcance del proceso de mejora de la calidad de los procesos y de la calidad en la prestación de los servicios de la Institución.

Los jefes de unidades administrativas deben explicar exhaustivamente a su personal, en qué consiste el proceso, despejar sus dudas, motivar a la acción y disminuir la resistencia al cambio que normalmente se genera por inseguridad y desconocimiento.

Acción 3:

Implementar programas de promoción, concientización y motivación, en relación a la mejora de la calidad de los servicios.

Acción 4:

Establecer políticas de personal sumamente claras y hacerlas conocer de todo el personal.

Acción 5:

Implementar acciones que permitan desarrollar un clima organizacional donde prive la identificación con la Institución y las buenas relaciones entre el personal, entre empleados y directivos, entre el personal y los usuarios y entre la Institución y los proveedores.

Acción 6:

Establecer políticas de motivación al logro.

Está más que comprobado que la competitividad y efectividad de empresas e instituciones en general, dependen en gran parte del entusiasmo con que trabaje el personal.

Acción 7:

Establecer un plan sistemático de capacitación del personal que responda simultáneamente a las necesidades reales del puesto y de la Institución y a las necesidades de desarrollo de habilidades importantes de los empleados.

La Organización sólo puede mejorar cualitativamente, si su personal se desarrolla en forma continua a través de la obtención de conocimientos y destrezas en la mejora de la calidad en su radio de acción laboral. La calidad de la prestación de servicios de la Institución, está directamente condicionada por la calidad de sus recursos humanos.

Acción 8:

Establecer mecanismos que mejoren la comunicación entre los jefes y su personal a todos los niveles de la Organización y entre el personal y la Alta Dirección.

La mejora de la comunicación es fundamental para implementar la mejora de la calidad de los servicios. En muchas instituciones hay poca comunicación entre la Alta Dirección y el personal y entre jefes de unidades y su personal. Muchas veces los empleados no saben lo que pasa en la Organización. La información se queda a nivel de jefes o fluye en forma lenta y poco confiable. La información a veces no se conoce por los conductos regulares en las áreas de trabajo sino a nivel de pasillos, lo que acarrea comentarios, chismes, desconfianza y resentimientos al no sentirse el empleado debidamente tomado en cuenta.

Acción 9:

Crear mecanismos para romper las barreras departamentales.

Acción 10:

Capacitar al personal en Calidad.

- Personal de Alta Dirección:

Estos funcionarios deben conocer a fondo, la filosofía, los conceptos, la dimensión y el alcance de calidad, productividad y competitividad. Es importante, que ellos conozcan los factores a considerar en la implementación de la calidad, los posibles obstáculos y su responsabilidad como líderes del proceso de mejora, en la Organización.

- Nivel de gerencia media.

Este nivel, requiere la capacitación necesaria para la instrumentación de la calidad en las áreas que le están adscritas.

- Supervisores.

Estos funcionarios deben ser preparados para participar en el proceso y supervisar la implementación y continuo perfeccionamiento de la mejora de la calidad.

- Personal en general.

El personal debe ser capacitado para participar en la racionalización e implementación de los procesos rediseñados y para hacer los ajustes que correspondan en fase de perfeccionamiento continuo.

Acción 11:

Establecer sistemas de trabajo de alto desempeño.

Es imperativo cambiar la concepción tradicional de los cargos o puestos de trabajo para adecuarlos a los requerimientos de calidad de una Administración Pública que tiene como misión, la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos en materia de servicios públicos.

En el esquema tradicional, el puesto de trabajo fue concebido de forma tal, que el funcionario desarrollara ciertas tareas en un horario determinado, supervisado por un jefe que le indicaba lo que tenía que hacer y fiscalizaba que él lo hiciera

tal como se lo había indicado. Normalmente, el jefe que daba las órdenes, no hacía participar al empleado en la metodología a seguir en la ejecución de lo ordenado o en el establecimiento de escenarios de solución de asuntos que debían resolverse, ni en casi ninguna otra cosa, realmente importante. Las sugerencias de los funcionarios, normalmente no eran bienvenidas y si eran escuchadas, la mayoría de las veces éstas se archivaban.

Ante este cuadro, no era de extrañar que el empleado fuera pasivo, hiciera sólo lo justo y necesario, no se interesara por la razón de ser del trabajo asignado, no tuviera la inquietud de querer saber como se integraba el trabajo que él hacía con el que ejecutaban sus compañeros de trabajo, ni hiciera ningún esfuerzo por averiguar como se relacionaba su trabajo con la misión de su unidad administrativa y con la misión de su Institución. Este tipo de servidor público, moldeado por un estilo de gerencia no participativo y carente de orientación hacia metas y resultados, era un recurso humano, generalmente apático, desmotivado, no identificado con su Institución y generalmente, sin la capacitación necesaria para realizar su trabajo con óptima calidad ya que además, de no haber sido, en la mayoría de los casos, adecuadamente seleccionado, tampoco se le daba el adiestramiento necesario para realizar su trabajo cada día mejor.

Obviamente, ese tipo de funcionario producto del esquema tradicional y al cual se tildaba de burócrata, no encaja en la nueva era de calidad de gestión, porque la lentitud y falta de compromiso que caracterizan su accionar, lo deja fuera de lugar en un mundo de Organizaciones volcadas hacia el usuario y una Administración Pública orientada hacia la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.

Los cambios acelerados a que ha dado lugar, a nivel mundial, el gran avance tecnológico de los últimos años, hace cada vez más imperiosa la necesidad de lograr el desarrollo del País, para participar con cierto grado de igualdad, en el contexto internacional, tener como responder a las exigencias de una economía mundial ya globalizada y posibilitar a los nacionales, el libre acceso al comercio, a la tecnología y al conocimiento científico entre otras cosas, a la vez que impulsar, la elevación de la calidad de vida de la población.

Sin embargo, uno de los requisitos fundamentales para lograr el desarrollo del País y su plena inserción en la economía mundial, es el de contar con entes públicos modernos capaces de satisfacer, realmente, las necesidades de los

ciudadanos en materia de servicios públicos. Esas necesidades, a modo de ejemplo, son:

- **EDUCACIÓN.** Escuelas públicas de excelencia, que formen, en todo el País, a los futuros ciudadanos con un determinado nivel que les permita, posteriormente, competir en igualdad de oportunidades en la consecución de trabajos en un entorno globalizado y altamente competitivo.
- **SALUD.** Hospitales públicos que brinden servicios de salud integral, con parámetros de excelencia en las acciones de promoción, prevención, curación y rehabilitación.
- **INFRAESTRUTURA FÍSICA.** Excelentes vías de comunicación que permitan el traslado de personas, maquinarias, productos agrícolas, agro-industriales, industriales y tecnológicos, entre otros a lo largo y ancho de todo el País, como apoyo al desarrollo económico y social.
- **PERMISOLOGIA EXPEDITA.** Servicios de permisología, de excelencia que posibiliten, en el marco del cumplimiento de las disposiciones legales, la formación de empresas, la creación de empleo productivo, la importación y exportación, la instalación de centros turísticos y otros.

De la misma forma en que el Poder Ejecutivo debe centrar su esfuerzo en mejorar la calidad de los servicios de las Instituciones de la administración central y de las Instituciones de la administración descentralizada, el Poder Legislativo y el Poder Judicial deben priorizar la reconversión de la función legislativa y la modernización de la administración de justicia, respectivamente.

Así mismo, las municipalidades están en el deber de redimensionar su gestión en función de una mejora significativa de la calidad de los servicios que prestan a la comunidad.

Esta exigencia de contar con entes públicos de calidad, obliga a cambiar los paradigmas en la forma de organizar el trabajo para poder prestar servicios públicos de calidad.

En este sentido, para que se dé esta calidad, las instituciones deben contar, a todos los niveles, con:

- Servidores públicos capacitados para hacer el trabajo bien a la primera vez, controlar errores y defectos y desarrollar multihabilidades que les permitan realizar diferentes tareas.
- Servidores públicos motivados, que realicen su labor con mucha calidad y sepan identificar oportunidades de mejorar o perfeccionar las formas de hacer el trabajo.
- Servidores públicos con disposición al cambio.
- Servidores públicos con claridad del rol que les corresponde en la satisfacción de los requerimientos de calidad de los servicios, por parte de los ciudadanos.
- Servidores públicos que saben, exactamente, cuáles son los procesos de trabajo a través de los cuales se producen los diferentes servicios.
- Servidores públicos que conocen y manejan perfectamente la procedimentación de los diferentes procesos de producción de su área de trabajo.
- Servidores públicos que saben como asegurar la calidad de los procesos.
- Servidores públicos que saben trabajar en equipo.
- Servidores públicos orientados a la excelencia en el servicio, tanto hacia usuarios externos, como hacia usuarios internos.

Todo esto implica, necesariamente, una nueva forma de concebir los puestos de trabajo. Estos deben posibilitar el ejercicio de conocimientos, habilidades y destrezas e incorporar funciones de mejora, control, mantenimiento y perfeccionamiento de la calidad.

La asignación de tareas, debe verse como una oportunidad para el nuevo tipo de jefe-facilitador, en cuanto a:

- Fomentar la iniciativa.
- Promover la creatividad y la innovación.
- Reforzar la responsabilidad.

- Incrementar el autocontrol.
- Permitir la flexibilidad.
- Otorgar rápida respuesta a los requerimientos de los usuarios.
- Formar equipos de trabajo.
- Facilitar la participación.

Acción 12:

Institucionalizar el reconocimiento al mérito. Además de ser algo justo y necesario, el reconocimiento es la mejor forma de motivar y a la vez de promover la importancia de la calidad total.

Acción13:

Establecer el patrón referencial de comparación de las prácticas de participación del personal en la mejora de la calidad, con las mejores prácticas de Organizaciones líderes.

LINEAMIENTO VI

"SISTEMATIZAR LA INFORMACIÓN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE GESTIÓN"

Acciones a realizar para implementar este lineamiento:

Acción 1:

Determinar el tipo de información que se necesita para la toma de decisiones, especificando el propósito decisional para el cual se requiere cada tipo de información, quienes la necesitan y la frecuencia con que la necesitan por áreas de decisión:

- Público usuario.
- Procesos.
- Personal.
- Tecnología.
- Operaciones.
- Programación.
- Costos.
- Proveedores.
- Finanzas.
- Normas.
- Servicios.
- Resultados.
- Otros.

Acción 2:

Establecer los mecanismos de recolección de la información requerida por áreas de decisión y determinar quienes son los responsables de la recolección de la información.

Acción 3:

Determinar los mecanismos que aseguren la confiabilidad de la información.

Acción 4:

Determinar los responsables del procesamiento de la información por áreas de decisión.

Acción 5:

Determinar los responsables en el análisis de la información.

Acción 6:

Usar la tecnología de información para disminuir tiempos de atención y tiempos de procesos, minimizar el número de ventanillas y ampliar el área de cobertura por medio de nuevos puntos de atención.

Acción 7:

Capacitar el personal de la Unidad de Informática de la Institución.

Acción 8:

Adquirir equipos y contratar asesoría para dotar a la Institución, de la infraestructura informática adecuada, en caso de no tenerla.

Acción 9:

Constituir la red de comunicación electrónica interna, entre todas las unidades de la Institución.

Acción 10:

Implementar aplicaciones tecnológicas de comunicación electrónica, para apoyar el funcionamiento de la Oficina de Información al Ciudadano de la Institución.

Acción 11:

Enlazarse a la red gubernamental de comunicación electrónica, basada en el acceso directo a Internet.

Acción 12:

Establecer el patrón referencial para comparar sus prácticas de sistematización y automatización de la información, con las mejores prácticas en la materia de las Organizaciones líderes.

LINEAMIENTO VII

"PROYECTAR EN LA COMUNIDAD LA CULTURA DE LA CALIDAD"

Acciones a realizar para implementar este lineamiento:

Acción 1:

Desarrollar una gestión altamente efectiva, que impacte con la calidad de sus servicios a la comunidad y promueva con el ejemplo, la cultura de la calidad.

Acción 2:

Establecer la forma de mejorar el ecosistema interno de la Institución.

Acción 3:

Establecer la forma de ayudar a mejorar el ecosistema fuera de las instalaciones de la Institución.

Acción 4:

Establecer los mecanismos para crear un clima de ética y probidad en la Organización.

Acción 5:

Establecer los mecanismos para proyectar la ética y transparencia de la gestión de la Institución en la comunidad.

Acción 6:

Establecer los mecanismos para asegurar la salud y la seguridad de los empleados.

Acción 7:

Establecer el patrón referencial a utilizar, para comparar las prácticas de proyección de la cultura de la calidad en la comunidad, con las prácticas de Organizaciones líderes en proyección de la cultura de la calidad en la comunidad.

LINEAMIENTO VIII

"EVALUAR RESULTADOS DE VALOR CREADO POR MEJORA DE LOS SERVICIOS"

Acciones a realizar para implementar este lineamiento:

Acción 1:

Establecer indicadores de medición de valor creado, por mejora de servicios con la participación de los usuarios.

Acción 2:

Establecer indicadores de medición de valor creado, por mejora de servicios con la participación de los empleados.

Acción 3:

Establecer indicadores de medición de valor creado, por mejora de servicios con la participación de los proveedores.

Acción 4:

Establecer indicadores de valor creado, por cambios de paradigmas en la administración del personal.

Acción 5:

Establecer indicadores de valor creado, por descentralización de procesos.

Acción 6:

Establecer indicadores de valor creado, por racionalización de los procesos gerenciales.

Acción 7:

Establecer indicadores de valor creado, por mejora de la comunicación y coordinación interdepartamental.

Acción 8:

Establecer indicadores de valor creado, por mejora de la comunicación y coordinación interinstitucional.

Acción 9:

Establecer indicadores de valor creado, por adecuación de las normas a la mejora de la calidad de los procesos de la Institución.

Acción 10:

Establecer indicadores de valor creado, por mejora del desempeño de las personas de contacto con los usuarios de los servicios de la Institución.

Acción 11:

Establecer indicadores de valor creado, por institucionalización del reconocimiento al mérito.

Acción 12:

Establecer indicadores de valor creado, por otros conceptos.

Acción 13:

Hacer la medición, periódicamente, del valor creado, aplicando los indicadores ya establecidos.

Acción 14:

Establecer el patrón referencial para la comparación de las prácticas de evaluación de valor creado, por mejora de los servicios, con las prácticas de Organismos líderes en evaluación de valor creado.