



# Programa en **Auditoría** **Gubernamental**

Elaboración de Procesos  
para la Rendición de Cuentas  
Sesión 3.

Mejora continua: una visión de  
calidad en la gestión pública

Script



Te doy la bienvenida a la **sesión 3** “Mejora continua: una visión de calidad en la gestión pública”, de la asignatura **Elaboración de Procesos para la Rendición de Cuentas**, perteneciente al programa en **Auditoría gubernamental**.

¿Sabías que la visión de **mejora continua** es una de las temáticas incorporadas a la Administración pública a partir de la **Nueva Gestión Pública**? Pues con ella también llegó la articulación de paradigmas de **eficiencia y eficacia**, procedentes de la administración privada.

Pero, como sabes, la búsqueda de una Administración pública de calidad no es exclusiva de la Nueva Gestión Pública, sino que ha sido un anhelo constante de la ciudadanía. Sin embargo, era únicamente ello: un **anhelo**. Actualmente, dicha búsqueda es un **proceso continuo**, aunque esto no significa que sea inalterable, sino que ha sido un ir y venir de avances y retrocesos, incorporaciones y exclusiones. Es, por lo tanto, **un proceso en desarrollo**.

Distintos órdenes de gobierno han ido, paulatinamente, incorporando la visión de una **gestión de calidad**, lo que ha transcurrido con cierta lentitud en varios espacios de la administración, principalmente en ámbitos más locales, por ejemplo, en contextos de municipios no capitales, donde la Administración pública tradicional aún permanece.

No obstante, la implementación de una **gestión de calidad** es la base de toda mejora continua, pero, para lograrla, el primer paso debe ser **modificar la visión y el profesionalismo** de aquellos encargados de realizar las actividades de gobierno, es decir, de los **servidores públicos**.

Usualmente, se suele identificar o nombrar a los servidores públicos con un término que acarrea cierto calificativo ofensivo, el de **burócrata**, que pasó de ser una simple forma de nombrar a los funcionarios por el buró en el que laboraban a identificarse con **malas prácticas profesionales**. Por ello, el primer paso de la Nueva Gestión Pública consistió en **modificar esta visión**, otorgando a los servidores públicos un carácter de **profesionales del servicio gubernamental**, lo cual es la piedra angular para poder hablar de mejora continua.

Como mencionamos previamente, la mejora continua no es algo ni nuevo ni exclusivo de la administración privada, pero sí lo es su andamiaje dentro de la Administración pública, como parte sustancial de la Nueva Gestión Pública. Dentro de la visión de administración privada, uno de los primeros intentos serios de **mejora continua con enfoque de calidad** lo podemos encontrar en el **método Kaizen**, que es una incorporación de una cierta **ética laboral** presente en la cultura japonesa, que tuvo resultados favorables desde su implementación en 1986.

Ahora bien, la literatura especializada en la mejora continua establece diferentes **niveles** en la aplicación de procesos de mejora continua. Primero, hallamos el **nivel 0, “precedente”**, que es la etapa de la gestión pública a través de modelos clásicos burocráticos. En el **nivel 1, “inicial”**, se encuentra el descubrimiento y despliegue de mejoras. El **nivel 2, “intermedio”**, consiste en la institucionalización de la mejora de procesos. En el **nivel 3, “subsecuente”**, el vínculo entre la gestión pública y la mejora continua se establece como un paradigma imperante.

Probablemente, el nivel más complicado de conseguir sea el **intermedio**, pues la institucionalización de la mejora de procesos no es competencia exclusiva de la

Administración pública, sino que debe ser **producto del consenso entre diferentes actores, poderes y órdenes** de gobierno, para que quede plasmado institucionalmente y pueda ser **normado y regulado** por diferentes mecanismos que sean garantes de la continuidad y cumplimiento de dicho paradigma.

Con ello, se replantea si es posible tener una visión de mejora continua en la Administración privada o pública. Para ello, fueron necesarias **tres incorporaciones** en la visión del servidor y la gestión pública. Primero, la **reingeniería de procesos** en la gestión pública. Segundo, una **visión y adopción de una cultura de la calidad**. Y tercero y último, la **implementación de la competitividad y competencias** en la Administración pública.

A pesar de que la sesión pasada abordamos los procesos de la gestión pública y la reingeniería que requiere, considero importante enfatizar el hecho de que ha sido uno de los elementos de **cambios fundamentales** para lograr una mayor eficiencia y eficacia. Recuerda que se trata de un **proceso continuo**, por lo cual los enormes retos y oportunidades que enfrenta no cesarán.

Con respecto a la **cultura de la calidad**, también conocida como **gestión de la calidad**, o QM por sus siglas en inglés *Quality Management*, es considerada uno de los elementos rectores de la administración privada. Sin embargo, ha sido poco a poco adoptada e implementada en el sector público, mediante una serie de certificaciones llamadas normas **ISO**, que miden la calidad de productos y servicios.

En este sentido, la idea de tener una **cultura de la calidad en el sector público** permite una mejor **rendición de cuentas**, pues, en caso de carecer de dicha cultura, se regresa a paradigmas anteriores donde el gobierno simplemente ofrecía **servicios**

**deficientes**, de pésima calidad y cuyos costos a largo plazo eran mayores a los erogados en una primera instancia. Por eso, la implementación de **mecanismos de control**, tanto internos como externos, ha propiciado una **mejora sustantiva** en las funciones y servicios que ofrece la Administración pública.

Por último, debes saber que la mejora continua requiere de una serie de **competencias** con las que deben contar los servidores públicos para que, a través de éstas, se genere una **competitividad en la gestión pública**.

A manera de conclusión, creo pertinente enfatizar que el concepto de calidad dentro de la visión de mejora continua no sólo atraviesa por ciertos **estándares establecidos por organismos independientes** a la gestión pública, es decir, por organismos que sean garantes del cumplimiento de los estándares de calidad, sino que se trata de un objetivo específico, pero también, en cierta medida, **ideal**, pues la naturaleza misma de la gestión y la cultura de calidad requiere una incesante búsqueda de **mejora y perfeccionamiento**, que nunca es totalmente alcanzable.

¿Qué te parecen estos conceptos básicos de cultura de calidad? ¿Con cuáles te identificas? ¿En qué etapa se encuentra tu municipio? ¡Sigamos aprendiendo juntos!

## Bibliografía

---

Albi, E. *et al.* (2017). *Gestión Pública: fundamentos, técnicas, casos*. Barcelona: Ariel.

- Arellano, D. y Walter, L. (2017). Una premisa olvidada de la transparencia gubernamental: la gestión documental. En G. M. Cejudo, S. López Ayllón y A. Ríos Cázares (eds.), *La política de transparencia en México. Instituciones, logros y desafíos* (pp. 87-137). México: Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- López, S. (2018). El marco normativo de la transparencia y el acceso a la información. En G. M. Cejudo *et al.*, *Política de transparencia en México. Instituciones, logros y desafíos*. México: CIDE.
- Márquez Gómez, D. L. (2016). *Los procedimientos administrativos materialmente jurisdiccionales como medios de control en la administración pública*. México: UNAM.
- Nava Gomar, S. *et al.* (2016). *Derecho de acceso a la información pública parlamentaria*. México: Porrúa.
- Ruiz, A. (coord.) (2016). *Transparencia y rendición de cuentas*. México: Fontarama.
- Schedler, A. (2017). ¿Qué es la rendición de cuentas?, en Cuadernos de Transparencia, México.
- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C. y Varone, F. (2018). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Barcelona: Ariel.
- Uvalle, R. (2016). Fundamentos de la transparencia en el Estado democrático de derecho. En R. Uvalle (coord.), *Rumbos de la transparencia en México* (pp. 129-164). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Uvalle, R. (2017). *Oportunidades y restricciones de la política de transparencia en México*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.