



# CAPÍTULO IV

## SISTEMAS DE GESTIÓN EN INSTITUCIONES PÚBLICAS

ANA MERCEDES FRAILE BENÍTEZ  
PAOLA ANDREA DE ANTONIO BOADA





Este capítulo muestra aspectos generales de la gestión usados en el gobierno local. Inicialmente, a la luz de la revisión documental realizada por Mejía & Bernal (2017), los autores del capítulo argumentan aspectos de gestión del gobierno local colombiano, sobre todo en los municipios en donde los problemas presentan complejidad por la restricción de recursos y se espera que el aprendizaje aporte al fortalecimiento de procesos, aplicando herramientas tecnológicas que faciliten la gestión.

En Colombia, el Gobierno Nacional expidió la Ley 872 de 2003, por medio de la cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad de las Entidades del Estado, como herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social, con miras a la prestación de servicios a cargo de las entidades y agentes obligados; dicho sistema se enmarca en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades. De otra parte, como antecedente es necesario citar tanto el Decreto 4110 de 2004 donde se adoptó la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTC GP 1000:2004, así como el Decreto 4485 de 2009, relacionado con la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública; tales decretos determinan las generalidades y requisitos mínimos para establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de Gestión de la Calidad en los organismos, entidades y agentes obligados, conforme al artículo 2º de la Ley 872 de 2003.

En cumplimiento de la normatividad mencionada, se lograron las certificaciones de Sistema de Gestión de la Calidad en entidades del Estado colombiano, alcanzando certificaciones que, en todo caso, estaban sujetas a auditorías anuales de seguimiento; lo anterior, implicó someterse a la rigurosa revisión respecto a la efectividad de los procesos con el propósito de verificar el estado del SGC y, de esta manera, mantener activa la certificación. Lo anterior, exigió realizar procesos de contratación directa, previos requisitos como:

- Detallar la necesidad de contratación en los planes de desarrollo y de acción e incluir el rubro en el presupuesto; asimismo, hacer el respectivo registro en el banco de programas y proyectos los procesos de auditoría para certificación.
- Las empresas certificadoras debieron demostrar la competencia e idoneidad pertinente para llevar a cabo la auditoría.

- Los procesos de verificación respecto a la conformidad de los Sistemas de Gestión y su integración tenían claridad respecto a los criterios de auditoría en los que perfectamente pudo iniciarse ISO 9001:2008 y NTC GP 1000.

Con el Decreto 1499 de 2017 el Estado colombiano adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG en la gestión de la integridad y calidad del servicio brindado por las entidades que lo conforman. El ejercicio de preparación por parte de la entidad certificadora es complejo y exige realizar el proceso en un lapso amplio, con seriedad y eficiencia, indicando información completa y clara sobre circunstancias de modo, tiempo y lugar para el proceso de certificación.

La Gestión integrada en el gobierno local, tal como lo indican (Mejía & Bernal, 2017), hace que se optimicen recursos, especialmente si al mismo tiempo se planean, programan y desarrollan auditorías integradas (calidad, medio ambiente y salud ocupacional); lo anterior, redundando en disminución de costos y enfoque de la documentación, además, de esta forma se evitan duplicaciones de esfuerzo y se incrementan la efectividad y la eficiencia de la institución pública, con lo cual se busca alcanzar la máxima eficiencia en la gestión interna de la organización (Gisbert & Esengeldiev, 2014). Así mismo, Loaiza & Estrada (2019) afirman que la integración no solo conlleva numerosas ventajas, sino también, serios inconvenientes que hay que conocer, estudiar y hacer frente para conseguir los objetivos marcados.

También es importante resaltar lo expuesto por Mejía y Bernal (2017), quienes afirman que la cultura organizacional impacta en la forma como los funcionarios del gobierno local se relacionan y crecen dentro de una institución; de esta forma, la capacidad individual de los funcionarios externos e internos, así como la de los clientes, gracias a la interacción con los procesos de trabajo que, asumidos desde la mejora continua, generan actividades con componentes innovadoras.

De otra parte, Malagón (2018) afirma que luego de una revisión sistemática existen elementos comunes en los métodos de integración, entre los que se encuentran la necesidad de tener el SGC implementado como base para integración de otros sistemas de gestión; además, indica la importancia de establecer los elementos básicos y la necesidad de mantenerlos a través de módulos, para que la integración sea flexible.

Adicionalmente, y retomando lo analizado por León (2018), el propósito de la integración no es alinear requisitos, sino la gestión de la organización; además, este mismo autor explica la importancia de la identificación de tres componentes: estratégico, operacional y humano; en este sentido, desde el sector público y con el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), se presentan inconvenientes, quizá por la rotación del componente humano cada periodo constitucional, aspecto que incide significativamente los procesos de gestión de la organización generando ambigüedades en la ejecución de los procesos e impactando su operacionalización; sin embargo, dado que la rotación del aspecto humano es un aspecto fundamental de la democracia, se debería enfatizar en la gestión estratégica de los procesos, independientemente de quien la ejecute; a lo anterior, se le conoce como gestión del conocimiento organizacional.

Siendo el Estado una empresa cuyo fin intrínseco radica en la mejora continua de la calidad de vida de sus ciudadanos, debe considerarse a sus funcionarios como uno de sus activos más importantes, ya que su conocimiento de los procesos y los resultados de su trabajo repercuten directamente en la calidad de vida de los ciudadanos y en el resultado de la gestión pública.

En este punto, los autores León, Ponjuán & Rodríguez (2006) establecen que uno de los principales objetivos de una gestión del conocimiento es la contribución a la adaptación, mediante la creación de procesos y mecanismos de gestión que generen una adaptación y difusión del conocimiento en la organización y en el entorno, este entorno es la participación ciudadana como veedora y ejecutora ya que contribuye a la verificación y evaluación de los procesos y el servicio prestado por las entidades gubernamentales, sobre aspectos considerados fundamentales como calidad, eficiencia y dinamismo.

Otro factor por considerar es el comportamiento ético del líder, pues comportamiento ético, como se ha visto en los capítulos anteriores, es sinónimo de confianza en los colaboradores e interés por su desarrollo humano integral (Guillen, 2006). La implementación integrada de ISO y MECI, así como el uso dado a las herramientas tecnológicas, tal como lo expone Fraile (2015), se da en instituciones públicas donde el uso de portales y diversos recursos tecnológicos permiten a la administración realizar procesos de planeación y mantenimiento del sistema de mejora continua.

Ramos (2015), plantea la reconfiguración de la sociedad indicando además que la gobernanza ofrece elementos promisorios para la construcción de una ciudadanía más informada y participativa en los asuntos públicos y en la gestión de políticas públicas, un reto que el gobierno persigue desde 1995 con políticas de transparencia y erradicación de la corrupción.

Los servicios prestados a los usuarios por parte de las instituciones públicas representan una inversión amplia, sin embargo, para la academia se convierten en un campo fértil desde donde se demuestra que el diseño, la implementación y la mejora son posibles y que sus resultados aportan significativamente al mejoramiento de las condiciones de vida de los usuarios.

En general, es importante resaltar que las organizaciones de carácter público prestadoras de servicios públicos entre los cuales se incluye acueducto, alcantarillado, aseo y energía eléctrica, constantemente requieren ser más productivas y competitivas, con el requisito de incrementar la cadena de valor, ya que además debe cumplir con los requisitos en materia de higiene y seguridad; de esta manera, es necesario alinear los elementos compatibles y comunes de los sistemas, analizar sus procesos y mapear el recorrido de sus actividades, solo así se pueden identificar posibles acciones que generen cuellos de botella y establecer estrategias para mejorar el flujo de los procesos en esos puntos. Sin embargo, aún más interesante es el reconocimiento de las actividades que al ser realizadas generan un valor real para el cliente, estableciendo así un nuevo camino para la ejecución de los procesos, reconociendo las características del flujo de la información y las salidas de cada uno de los procesos.

Cuando se piensa en este escenario y en la forma de trabajo de las organizaciones gubernamentales, es importante destacar que estas poseen un número limitado de funcionarios quienes a través de su gestión deben generar soluciones eficaces en el menor tiempo posible para un número ilimitado de ciudadanos, por lo que podría repensarse el papel de los ciudadanos no solo como clientes, sino como posibles generadores de soluciones tecnológicas que contribuyan y tal vez incrementen la capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías. Desde este punto de vista, podrían generarse sinergias interesantes, partiendo de aspectos fundamentales como la innovación, la capacitación y la participación en el diseño de procesos eficientes.

Las tecnologías disruptivas, es decir, tecnologías que tienen como objetivo generar un nuevo camino para la resolución de problemas, reestructurar las formas de trabajo habituales y crear más valor para el cliente, podrían generar un nuevo camino en la ejecución de los procesos. Un ejemplo de estas, podrían ser los diferentes aplicativos que permiten al ciudadano realizar un proceso/petición/queja/reclamo, a través de una plataforma que genere autonomía en el ciudadano para seleccionar el momento en el que desea ser atendido, minimizando las filas de espera. En la era de la digitalización es importante ver en los ciudadanos una fuente de conocimiento que genera innovación y contribuye a la mejora de los sistemas de gestión. Los denominados Hackathon, dirigidos a la solución puntual de desafíos, han incrementado la innovación en el sector público en diversos países. El objetivo de un Hackathon es la creación de soluciones tecnológicas específicas, de acuerdo con los desafíos identificados por los usuarios y/o por las organizaciones gubernamentales. Este se desarrolla en un espacio y tiempo determinados, donde los equipos son integrados de forma interdisciplinaria por desarrolladores de software, gestores de proyectos y diversos profesionales, con la ayuda de un equipo del sector gubernamental que apoya las dinámicas y procesos para solución a los desafíos propuestos. Este tipo de eventos genera diversas ventajas; asimismo, de acuerdo con Briscoe & Mulligan (2014), incentivan la adopción de prácticas innovadoras, a la vez que promueven el desarrollo de nuevas habilidades y contribuye al trabajo en equipo. Los equipos presentan sus ideas y, generalmente, estas nuevas ideas traen consigo nuevas habilidades y tecnologías como internet de las cosas y realidad aumentada, entre otras, cuyo objetivo es el de generar mayor conectividad y comunicación de forma más rápida y eficiente.

Por lo anterior, es de vital importancia el reconocimiento de los procesos desde una mirada crítica, buscando siempre la evolución de los mismos en la generación de valor agregado para el ciudadano.

