



## **Modelo y procedimiento para la calidad de la gestión en municipios pequeños de Brasil**

### **Model and procedure for quality management in small Brazilian municipalities**

**Alexandra Sampaio-Lemos<sup>I</sup>, Ariel Romero-Fernández<sup>II</sup>**

<sup>I</sup> Consorcio Intermunicipal de Salud del Alto Jequitibo. Minas Gerais. Brasil  
E-mail: [alexandraslemos@hotmail.com](mailto:alexandraslemos@hotmail.com)

<sup>II</sup> Universidad Regional Autónoma de los Andes. Ambato. Tungurahua, Ecuador  
E-mail: [arromero1970@yahoo.com](mailto:arromero1970@yahoo.com)

Recibido: 14 de octubre de 2015  
Aprobado: 10 de noviembre de 2016

#### **RESUMEN**

La presente investigación se desarrolla con la finalidad de proponer un modelo y su procedimiento general que permita evaluar la calidad de la gestión pública en municipios de menos de 15 000 habitantes en Brasil. En el trabajo se desarrolla un diagnóstico para conocer las principales insuficiencias en el desempeño de las secretarías de Educación, Salud Pública y Seguridad Social del gobierno del municipio Chapada do Norte, Brasil. Los principales aportes de la investigación se centran en la propuesta de instrumentos que contribuyan a evaluar de manera objetiva la calidad de la gestión pública en municipios pequeños de Brasil. Los resultados del diagnóstico mostraron serias dificultades en la gestión actual, mientras la propuesta garantiza el mejoramiento continuo de sus procesos, el sistema de control, y establecimiento y cumplimiento de metas.

**Palabras clave:** Calidad de gestión, gestión pública.

#### **ABSTRACT**

The present research is developed with the purpose of proposing a model and its general procedure to evaluate the quality of public management in municipalities with less than 15 000 inhabitants in Brazil. In the work a diagnosis is developed to know the main inadequacies in the performance of the Secretariats of Education, Public Health and Social Security of the government of the municipality Chapada do Norte, Brazil. The main contributions of the research focus on the proposal of instruments that contribute to objectively evaluate the quality of public management in small municipalities in Brazil. The results of the diagnosis showed serious difficulties in the current management, while the proposal guarantees the continuous improvement of its processes, the control system, and establishment and fulfillment of goals.

**Key words:** Quality management, public management.

## I. INTRODUCCIÓN

El Estado es un ente abstracto e intangible que se materializa por medio de sus entidades federales y sus instituciones, que son los aparatos ejecutivo, legislativo y jurídico, las fuerzas militares, los gobiernos municipales y la administración pública. Todas estas instituciones materializan el concepto de Estado, llevándolo a mediar y arbitrar los conflictos y tensiones existentes. Se vuelve imprescindible, entonces, sentar las bases de un nuevo modelo de gestión que recree el vínculo productivo entre la alta dirección y las gerencias operativas, que asignen responsabilidades claras a una y otras, para focalizar la acción de las organizaciones públicas hacia el logro de resultados concretos y de impacto en la sociedad.

Sobresalen en los últimos cinco años los trabajos de: [1] referendo de la idea del planeamiento estratégico como máximo en la estructura de toda la gestión pública; [2] establece la tendencia de los individuos y grupos sociales donde el Estado pasa a interactuar con la finalidad de atribuir eficiencia y efectividad a las acciones estatales; [3] aborda el planeamiento como herramienta en la gestión pública con énfasis en el planeamiento estratégico como convertidor de eficiencia de las políticas públicas; [4] también aborda el planeamiento estratégico en la busca eficiente de la ejecución de las políticas públicas; [5] enfatiza el concepto y eficiencia del gasto público en las varias dimensiones del Estado como herramienta estratégica de la gestión pública; [6] refuerza el concepto del planeamiento estratégico como el nuevo desafío en el ámbito político estableciendo el enfoque de la descentralización de la gestión pública como norma estratégica; [7] establece la gobernanza pública como el nuevo modelo organizacional posterior a la administración pública gerencial, enfatizando la eficiencia de la gestión pública a través del planeamiento estratégico; [8] enfatiza que la eficiencia de la gestión pública a través del concepto de gobernanza que trata de las formas como la sociedad, el estado y las organizaciones son lideradas y gerenciadas; [9] vislumbra la posibilidad de la práctica de una gestión pública territorial societaria a partir de un planeamiento estratégico territorial; [10] aborda los desafíos de pensarse en instrumentos apropiados para apoyar gestores de pequeños municipios a hacer diagnósticos y planeamiento basados en el conocimiento estructurado de la realidad; [11] expresan que ese mismo conocimiento de la realidad previamente deben ser priorizados por los conceptos de diagnóstico y de planeamiento, buscando un alto desempeño de eficiencia en las estrategias gerenciales públicas; [12] expresa contundentemente que el control administrativo es una actividad esencial, teniendo su conceptualización como "Todo aquel que el ejecutivo y los órganos de administración de los demás poderes ejercen sobre sus propias actividades, visando mantenerlos dentro de la ley, según las necesidades del servicio y las exigencias técnicas y económicas de sus realizaciones, por el que es un control de legalidad y mérito"; [13] aborda los conceptos de eficiencia y eficacia en la implementación de políticas públicas gerenciadas por los municipios brasileros; [14] evalúa que los programas en el sector público deben ser monitoreados a través del planeamiento estratégico descritos en los planes plurianuales que describen las acciones gubernamentales previstas para la implementación de políticas públicas traduciendo efectividad y excelencia a las mismas; [15] establecen que el desenvolvimiento de una red de trabajo eficiente, coordinada y cooperativa en la secciones gubernamentales desenvuelve acciones efectivas a la gestión pública; [16] evoca la grande necesidad de la participación popular en el desenvolvimiento del planeamiento estratégico y eficiencia de la gestión pública; [17] el planeamiento gubernamental y la gestión pública en Brasil son elementos para reunificar el debate y capacitar el estado; [18] aborda la idea de que el planeamiento estratégico es la pieza fundamental de resurgimiento del estado en la eficiencia de la aplicación de políticas públicas; [19] en su vínculo con la planificación estratégica; para los proyectos locales de inversión [20] en empresa cubanas en perfeccionamiento y [21] en su vínculo con la planificación estratégica y para los proyectos locales de inversiones.

En estos estudios se analizan los antecedentes y tendencias de la gestión pública en países como Brasil, España, Perú, Colombia, Corea do Sur, Cuba, Venezuela, Chile, Argentina, Estados Unidos, Angola y otros países.

Es importante destacar que estos autores tratan fundamentalmente los aspectos teóricos de la administración pública, la gestión y el poder político, políticas sociales y económicas de la administración pública en Europa, Asia y América Latina, reformas en las esferas económicas, políticas y sociales en Latinoamérica, el análisis del gasto público en la administración pública, así como el análisis de la gestión pública en diferentes regiones, provincias y países del continente americano.

El argumento por el que se ha llegado a establecer que se requiere de calidad en la gestión pública, es porque se considera, poco eficaz, eficiente y con escasa participación de la ciudadanía. Ante esta situación surge la necesidad de cambio en toda la estructura de la actividad administrativa con el fin de hacerle frente a dicha situación y mejorar la efectividad de la gestión pública municipal [21] asociada a las exigencias del marco legal Angolano y [22] para establecer las perspectivas de los proyectos de inversión.

Esta investigación está concebida para municipios con una población hasta 15 000 habitantes. Las principales secretarías municipales que traducen los esfuerzos del gobierno municipal son: salud, asistencia social y educación. Es necesario introducir un conjunto de acciones modernizadoras y vinculantes en estas secretarías municipales que objetiven esfuerzos y compromisos mutuamente asumidos, para una gestión pública municipal de calidad.

Brasil es un Estado Republicano, democrático y representativo. Se trata de una República Federal y presidencial compuesta por tres poderes independientes: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo y el Poder Judicial. La federación está formada por 27 Estados, municipios y Distrito Federal, localizado en Brasilia y con gestión autónoma. La Constitución de 1998 revela la responsabilidad del municipio, ente federado local, como ejecutor de las políticas públicas locales, más próximo de la sociedad y del ciudadano [23, 24].

Una gestión eficiente y eficaz de los recursos y problemas públicos, y de la atención a las necesidades esenciales de la sociedad representa un importante mecanismo de transformación social y forma la base de las economías exitosas [25]. La gestión eficiente contribuye al desarrollo de mejoras públicas y estrategias públicas, constituye una ventaja competitiva [26]. Para la gestión pública eficiente, desempeña un importante papel para el desarrollo económico y social, torna al sector público más confiable y contribuye al mejor desempeño de sus organizaciones. La eficiencia y eficacia del sector público están asociadas al desarrollo de sus estrategias y ventajas competitivas.

La no existencia de mecanismos e instrumentos para la evaluación integrada de los indicadores de Salud, Educación y Asistencia Social dificulta la evaluación de la calidad de la gestión de los gobiernos municipales con población hasta 15 000 habitantes en Brasil, se convierte en el problema científico de la presente investigación.

Por tanto, la presente investigación posee como objetivo mostrar un modelo y su procedimiento general para evaluar de forma integrada y sistemática la calidad de la gestión pública municipal en Chapada do Norte, Minas Gerais, Brasil.

## **II. MÉTODOS**

La investigación se fundamenta en el método dialéctico-materialista, reafirmando la gran imposibilidad de los diversos obstáculos de investigar las estructuras y procesos tan complejos de la gestión pública. No obstante, aquellas estructuras y procesos miden una perspectiva intersensorial y multidisciplinar que efectivamente exige un enfoque sistémico.

### **Métodos Teóricos**

Histórico-lógico: mediante el análisis de los antecedentes históricos y diferentes modos concretos de manifestación de la evaluación de la calidad de la gestión pública municipal. Además en la valoración evolutiva de los criterios empleados para estructurar las diferentes etapas del modelo propuesto.

## **MODELO Y PROCEDIMIENTO PARA LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EN MUNICIPIOS PEQUEÑOS DE BRASIL**

---

Análisis y síntesis: permite descomponer un todo integrado y complejo en sus partes. En la investigación se empleó para determinar los elementos más importantes de la gestión pública municipal en poblaciones menores de 15 000 habitantes.

Inductivo-deductivo: permitió delimitar los aspectos particulares de la gestión pública municipal, con el objetivo de establecer regularidades, manifestaciones de hechos de carácter general en la evaluación de la calidad del proceso de gestión pública municipal.

El de ascensión de lo abstracto a lo concreto facilitó la determinación de los componentes que conformarían el modelo y los procedimientos de apoyo.

El enfoque de sistema fue esencial para relacionar las diferentes etapas y componentes de modelo y los procedimientos de apoyo para evaluar la calidad de la gestión pública municipal.

El método de modelación permitió definir las fases y elementos estructurales del objeto a modelar, en este caso la gestión pública municipal y la integración de indicadores claves para municipios de poblaciones menores de 15 000 habitantes.

### **Métodos empíricos**

La observación puntualizó la investigación desde la verificación práctica a la evaluación de los indicadores. El análisis de documentos, permitieron comprender y caracterizar la gestión pública municipal, como leyes, dispositivos, puntos de control y normativas públicas de las secretarías municipales envueltas en el proceso de investigación. Los procedimientos estadísticos y matemáticos permitieron comparar resultados y determinar perspectivas. Fue necesario, el diagnóstico territorial, social y económico del municipio de Chapada del Norte, Minas Gerais, Brasil, donde fue realizada la investigación.

## **II. RESULTADOS**

### **Caracterización del municipio de Chapada del Norte, Minas Gerais, Brasil**

El municipio de Chapada do Norte – MG está localizado al nordeste del Estado de Minas Gerais, región que es parte de los municipios que componen la micro región de Capelinha, Minas Novas y Turmalina – MG, su localización se encuentra a 560 km de la capital minera, Belo Horizonte.

La formación geográfica irregular de sus tierras presenta predominio de montañas. Su área territorial es de 831 km<sup>2</sup>, presentando una densidad demográfica de 18,38. El recorte espacial del municipio se da en forma de un corredor, con 170 km de largo por 20 km de ancho.

La sede del municipio de Chapada del Norte acoge 4 802 habitantes (31,9%) de la población total del municipio, la zona rural presenta 10 387 habitantes (68,1 %), siendo la población total del municipio de 15 189 habitantes.

La expectativa de vida al nacer es de 68,7 en cuanto la tasa de fertilidad es de 3,5. El municipio presenta un IDH (índice de desarrollo humano) de 0,598, según Atlas Brasil, 2013.

Las principales fuentes generadoras de empleo de la población es la agricultura de subsistencia y pecuaria. Otras fuentes generadoras de empleo son pequeñas empresas como comercios, tiendas, supermercados, entre otros. El municipio presenta un PIB per cápita en reales de 605,3 por año.

### **Diagnóstico de la gestión pública en el municipio**

Para el diagnóstico se analizan las tres áreas más importantes de la gestión del municipio que son: Salud, Educación y Seguridad Social.

Se desarrolla además una encuesta a la población del municipio para conocer su percepción sobre la calidad de estos tres indicadores claves de la gestión pública municipal.

• **Salud Pública**

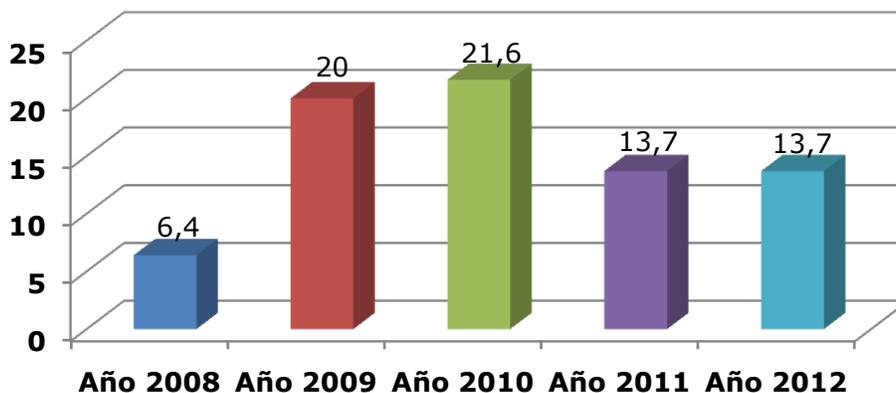
Para identificar las principales insuficiencias en los indicadores de Salud en el municipio objeto de estudio se revisan los resultados de los años 2011 y 2012 al iniciarse esta investigación, además se aplica una encuesta a la población con vistas a conocer sus percepciones sobre la calidad de los servicios de salud.

**Tabla 1.** Principales indicadores de salud.

Mortalidad Infantil	13,7
Número de médicos por habitante	0,0003
Cantidad de camas hospitalarias por habitante	0,0001
Esperanza de vida	68,38
Odontólogos por habitantes	0,0005
Campañas de vacunación	4

Fuente: Elaboración propia

Por la importancia que reviste la mortalidad infantil como indicador clave de la salud pública se realiza una comparación de este indicador en los últimos años, como se muestra en la Figura 1.



**Fig. 1.** Análisis de la Mortalidad infantil del municipio de Chapada del Norte, Minas Gerais, Brasil. Como se puede observar en la Figura 1, la mortalidad infantil del municipio es muy elevada, y en los últimos años la tendencia ha sido a elevarse, estos valores sólo son comparables con países de muy bajo desarrollo económico y social.

En la encuesta aplicada a la población para conocer su percepción sobre los indicadores de salud se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 2.** Resultados encuesta a la población sobre calidad del servicio de salud

Atributo	Pésimo	Mal	Regular	Bien	Excelente
Infraestructura hospitalaria		22	67	1	
Servicios de atención primaria	18	31	49	2	
Acceso a los servicios de salud	23	40	37		
Servicios de ambulancias	11	63	25	1	
Profesionalidad de los médicos	9	56	30	5	
Tecnología para exámenes complementarios		34	45	11	
Servicios de odontología	27	51	22		
Servicio de enfermeras	5	34	52	9	
Vacunación	26	53	21		
Medicina preventiva	7	35	53	5	
Acceso a los medicamentos	9	42	46	3	
Calidad de los servicios de salud pública	12	36	48	4	

Fuente: Elaboración propia

## MODELO Y PROCEDIMIENTO PARA LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EN MUNICIPIOS PEQUEÑOS DE BRASIL

Estos resultados demuestran que existe un alto nivel de insatisfacción en la población con los servicios de salud, pues el 96% evalúa de pésimo, mal y regular la calidad de los mismos, los indicadores más afectados son:

- Acceso a los servicios de salud (100% entre pésimo, mal y regular).
- Servicios de odontología (100% entre pésimo, mal y regular).
- Vacunación (100% entre pésimo, mal y regular).
- Infraestructura hospitalaria (99% entre pésimo, mal y regular).
- Servicios de ambulancias (99% entre pésimo, mal y regular).
- Servicios de atención primaria (98% entre pésimo, mal y regular).

Tanto los valores de los indicadores de salud como la evaluación de la población sobre la gestión de la salud pública son negativos, por lo que la gestión pública en cuanto a la salud no ha sido eficaz ni efectiva.

### • Educación

Al igual que en el caso de la salud pública, para identificar las principales insuficiencias en los indicadores de Educación en el municipio objeto de estudio se revisan los resultados de los años 2011 y 2012 al iniciarse esta investigación, además se aplica una encuesta a la población con vistas a conocer sus percepciones sobre la calidad de la misma.

**Tabla 3.** Principales indicadores de educación

Analfabetismo	40%
Nivel de escolaridad promedio	6to grado
Deserción promedio	52%
Densidad de profesores	0,004
Cantidad de escuelas	16
Cantidad de Universidades	0

Fuente: Elaboración propia

En la encuesta aplicada a la población para conocer su percepción sobre los indicadores de educación se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 4.** Resultados encuesta a la población sobre calidad de la educación.

Atributo	Pésimo	Mal	Regular	Bien	Excelente
Infraestructura educativa	13	45	42		
Calidad de las instalaciones	11	44	45		
Profesionalidad de los maestros.	5	23	69	3	
Servicio de transporte para estudiantes	3	27	70		
Servicio de alimentación para estudiantes	2	21	77		
Tecnología de apoyo a la educación	28	56	16		
Seguridad de las instalaciones	31	50	19		
Acceso a la educación	24	48	28		
Calidad del sistema educativo	25	67	8		

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados demuestran que existe un alto nivel de insatisfacción en la población con la educación, pues el 99% evalúa de pésimo, mal y regular la calidad de los mismos, los indicadores más afectados son:

- Infraestructura educativa (100% entre pésimo, mal y regular).
- Calidad de las instalaciones (100% entre pésimo, mal y regular).

- Servicio de Transporte para estudiantes (100% entre pésimo, mal y regular).
- Servicio de alimentación para estudiantes (100% entre pésimo, mal y regular).
- Tecnología de apoyo a la educación (100% entre pésimo, mal y regular).
- Seguridad de las instalaciones (100% entre pésimo, mal y regular).
- Acceso a la educación (100% entre pésimo, mal y regular).
- Calidad del sistema educativo (100% entre pésimo, mal y regular).

Tanto los valores de los indicadores de educación como la evaluación de la población sobre la gestión de la educación son negativos, lo que demuestra ineficiencia en la gestión pública del municipio objeto de estudio.

• **Seguridad social**

Al igual que en el caso de la salud pública, para identificar las principales insuficiencias en los indicadores de Seguridad social en el municipio objeto de estudio se revisan los resultados de los años 2011 y 2012 al iniciarse esta investigación, además se aplica una encuesta a la población con vistas a conocer sus percepciones sobre la calidad de la misma.

**Tabla 5.** Principales indicadores de Seguridad Social

Desempleo	60%
Migración familiar	50%
Bolsa familiar	197 reales
Viviendas en zona rural	60%
Agua potable	40%
Tratamiento de albañales	10%
Electricidad	20%

Fuente: Elaboración propia

En la encuesta aplicada a la población para conocer su percepción sobre los indicadores de educación se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 4.** Resultados encuesta a la población sobre calidad de la gestión de la Seguridad Social

<b>Atributo</b>	<b>Pésimo</b>	<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Excelente</b>
Acceso al empleo	11	83	6		
Trabajo digno	21	76	3		
Bolsa familiar	35	64	1		
Calidad de las viviendas	27	58	15		
Acceso a los servicios sanitarios	19	72	9		
Acceso y calidad del servicio de electricidad	23	51	26		
Acceso y calidad del servicio de agua potable	24	45	31		
Asistencia social	11	37	45	7	
Servicios de orientación a la familia	21	56	18	5	

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados demuestran que existe un alto nivel de insatisfacción en la población con la seguridad social, pues el 98% evalúa de pésimo, mal y regular la calidad de los mismos, los indicadores más afectados son:

- Acceso al empleo (100% entre pésimo, mal y regular).
- Trabajo digno (100% entre pésimo, mal y regular).
- Bolsa familiar (100% entre pésimo, mal y regular).
- Calidad de la vivienda (100% entre pésimo, mal y regular).
- Acceso a los servicios sanitarios (100% entre pésimo, mal y regular).

## MODELO Y PROCEDIMIENTO PARA LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EN MUNICIPIOS PEQUEÑOS DE BRASIL

---

- Acceso y calidad del servicio de electricidad (100% entre pésimo, mal y regular).
- Acceso y calidad del servicio de agua potable (100% entre pésimo, mal y regular).

Tanto los valores de los indicadores de seguridad social como la evaluación de la población sobre la gestión pública en esta área son negativos, por lo que se corroboran las insuficiencias en la gestión pública municipal.

Estos resultados no resultan particulares de Minas Gerais y, por el contrario, están manifiestos en la mayor parte de los Municipios brasileños lo que hace más significativo la solución de esta problemática.

Experiencias como las del Núcleo Integrado de Gestión (NUGAI) que trabaja en la integración las políticas públicas de las secretarías de educación, salud y seguridad social corroboran la importancia de esta problemática.

### **Propuesta del modelo para evaluar la calidad de la gestión pública en municipios de menos de 15 000 habitantes.**

El modelo que se propone posee como objetivo general ofrecer a la administración pública municipal una herramienta de evaluación, disponible por un modelo de evaluación de la calidad de la gestión pública municipal, a través de la implementación y efectividad de un indicador evaluativo socio-económico del municipio de Chapada del Norte en Minas Gerais, Brasil, construido e institucionalizado a través de dos indicadores públicos fundamentales, seleccionados en las secretarías de salud, educación y asistencia social. De igual manera, pretende:

- 1- Implementar una secuencia metodológica que permita diagnosticar a la gestión pública del municipio de Chapada del Norte, Minas Gerais, Brasil, teniendo en vista, determinar cuáles indicadores existen en las secretarías municipales de salud, educación y asistencia social.
- 2- Determinar cuáles indicadores claves refieren la identificación socio económica para la gestión pública municipal, en que dirección están los resultados claves para la obtención de metas en la mejora de la calidad de la gestión pública municipal en las secretarías citadas.
- 3- Determinar un indicador estratégico, micro, para evaluar los indicadores clave en cada una de las tres secretarías.
- 4- Determinar un indicador macro estratégico para evaluar los tres indicadores estratégicos micro definidos dentro de cada secretaría municipal, que conducirá la evaluación efectiva de la mejora de la calidad de la gestión pública municipal.

### **Principios en que se fundamenta el modelo:**

**Consistencia lógica:** a partir de la secuencia lógica, correlación de los elementos y coherencia de los contenidos;

**Flexibilidad:** potencialidad de aplicación a nivel nacional e internacional, donde exista un territorio municipal con una estructura político-administrativa correspondiente a los procesos analíticos y procesos específicos;

**Sistematicidad:** Permite el mantenimiento de un proceso cíclico sistémico retroalimentándose, lo que constituye la fundamentación para la continua evaluación de la mejora de la calidad de la gestión pública municipal;

**Creatividad:** La creación de un núcleo de gestión institucionalizado que proporcione la programación estratégica integrada de las acciones del gobierno municipal en las secretarías municipales de salud, educación y asistencia social, aporte principal de la gestión local, en municipios con población de hasta 15 000 habitantes.

**Carácter sistémico:** la diversidad de factores que implica y permite su concepción;

**Mejoramiento continuo:** Mejora del control de la gestión pública, orientado siempre para la eficiencia, eficacia y excelencia de la calidad de la gestión pública municipal;

**- Premisas para la aplicación del modelo:**

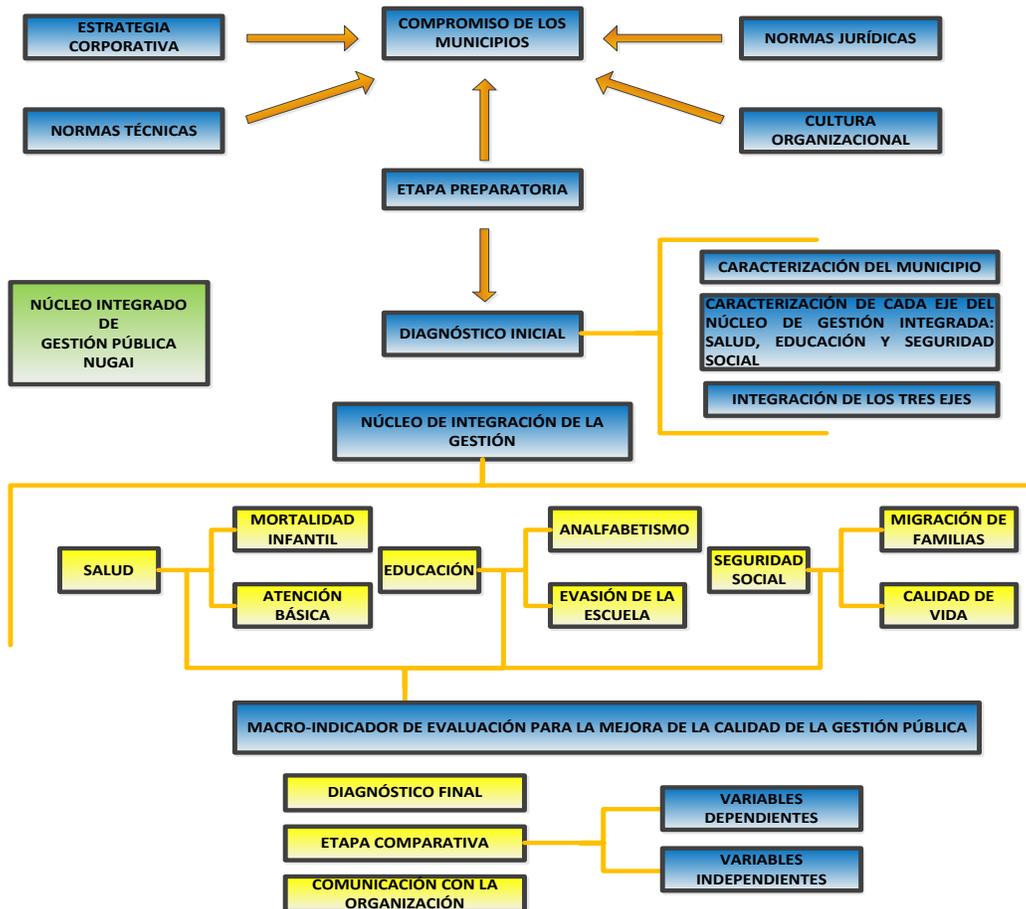
I-Existencia de un diagnóstico municipal.

II- Compromiso de la gestión pública municipal en innovar en la gestión y en las políticas públicas municipales manifiesto en la voluntad de integrar los sistemas de gestión de educación, salud y seguridad social.

III- Compromiso del Gobierno Municipal del municipio en institucionalizar el Núcleo Integrado de Gestión (cedula básica del procedimiento) para la evaluación de los indicadores estratégicos de calidad, además de proporcionar como política de desarrollo estratégico del plan del gobierno.

IV- Existencia de recursos financieros, materiales y humanos, que permitan potencializar la evaluación de la mejora de la calidad de la gestión pública municipal.

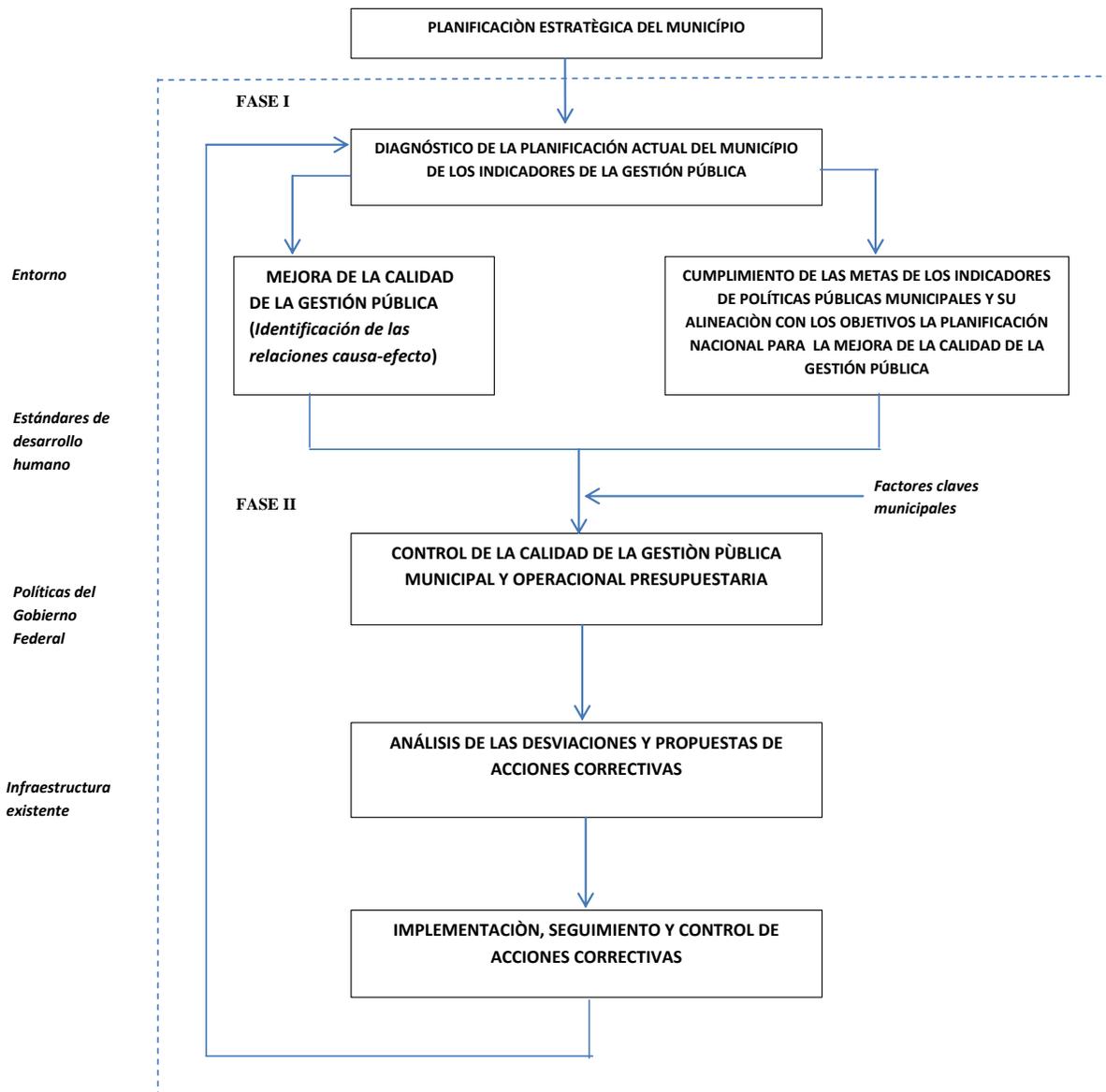
La Figura 2 muestra el modelo conceptual para la evaluación de la calidad de la gestión pública municipal.



**Fig. 2.** Modelo Conceptual para la evaluación de la calidad de la gestión pública municipal. Fuente: Elaboración propia.

Con vistas a facilitar metodológicamente la implementación del modelo se propone un procedimiento que se muestra en la Figura 3.

## MODELO Y PROCEDIMIENTO PARA LA CALIDAD DE LA GESTIÓN EN MUNICIPIOS PEQUEÑOS DE BRASIL



**Fig. 3.** Procedimiento para la implementación del Modelo Conceptual para la evaluación de la calidad de la gestión pública municipal.

Fuente: Elaboración propia

Las actividades correspondientes a las fases del procedimiento general se pueden resumir en:

Fase I: Diagnóstico situacional

- a) Diagnóstico de la situación actual del municipio Chapada del Norte. Para realizarla es fundamental conocer cómo fluye la gestión pública para perfeccionar los modelos y procesos de actuación de las organizaciones que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los habitantes [27].
- b) Diagnóstico que permite el proceso de evaluación de la mejora de la calidad de la gestión pública. Es significativo resaltar que el diagnóstico se centra en el cumplimiento de las políticas públicas de las tres secretarías municipales, con los objetivos estratégicos que identifican las relaciones causa efecto de los factores objetivos y subjetivos que inciden en la mejora de la calidad de la gestión pública municipal.

Fase II: Análisis de los indicadores

- a) El análisis de la estructura político administrativa y de planificación del municipio de Chapada del Norte, Minas Gerais, Brasil, se realiza a partir de la revisión de documentos oficiales Municipales, Gobierno de estado de Minas Gerais, e Gobierno Federal, y entrevistas a funcionarios de lo municipio.
- b) Determinar los indicadores a emplear en la mejora de la calidad de la gestión pública, para lo cual se realizan entrevistas, encuestas y la revisión de documentos oficiales.
- c) Elaborar el sistema de indicadores para la planificación y el control de la mejora de la calidad de la gestión pública, lo cual contribuye a la evaluación y monitoreo de forma integrada y sistémica para la toma de decisiones a nivel municipal a través de las secretarías municipales de salud, educación y seguridad social.

#### **IV. DISCUSIÓN**

El municipio de Chapada del Norte, Minas Gerais, Brasil, se encuentra inmerso en la construcción de un nuevo modelo de gestión pública municipal integrada. Con énfasis en sus estructuras de gestión de mayor influencia junto a la población evidenciado pela mejora de la calidad de vida, mejora en el índice del desarrollo humano y mejora en la calidad de la gestión pública municipal.

Como resultado de la planificación territorial del municipio, Chapada del Norte, se establece con una caracterización compleja, dado por sus comunidades rurales, sus distritos, con diferencias naturales, económicas y socio culturales pero con fuertes lazos de interrelación.

La secuencia metodológica para la realización del diagnóstico de la gestión pública, mediante las interrogantes que conducen el análisis, se centra en el cumplimiento de los planos municipales de educación, salud e seguridad social y más las políticas públicas del gobierno federal y gobierno estadual, dónde se establecen estrategias para la mejora del índice del desarrollo humano, identificando as relaciones de causa e efecto, resaltando los factores objetivos y subjetivos que inciden en la gestión pública municipal.

El procedimiento específico para el despliegue del control de la gestión pública, desde la óptica de la gestión empresarial, permitirá enfocar la gestión hacia los resultados reales obtenidos en el ámbito de la mejora de la gestión pública municipal y mejora del desarrollo humano de la población, siempre con la participación integrada de las tres secretarías municipales: salud, educación y seguridad social.

#### **V. CONCLUSIONES**

1. El análisis territorial del municipio de Chapada del Norte, Minas Gerais, Brasil, puede constatar una desconcentración en el área urbana sede del municipio, con una población de 4 802 habitantes, equivalente a 31,9 % y la zona rural, una concentración de 10 387 habitantes, equivalente a 68,1 %, donde se tiene la menor infra estructura en la gestión pública municipal.
2. Del diagnóstico realizado en el municipio de Chapada del Norte, Minas Gerais, Brasil, se determina la existencia de diferencias en la forma de gestión entre las zonas rurales y urbanas marcado deterioro de los indicadores de salud, educación y seguridad en las zonas rurales.
3. Los resultados del diagnóstico demuestran que existen serias insuficiencias en los indicadores de salud pública, educación y seguridad social, así mismo la población evalúa negativamente los resultados de la gestión pública municipal en estos tres importantes indicadores.
4. El Modelo Conceptual y el procedimiento de apoyo desarrollado para potenciar la mejora de calidad de la gestión pública municipal se sustenta en la integración de las estructuras de gestión de la salud, educación y seguridad social como base de la estrategia de gestión pública del municipio. 🏠

## **VI. REFERENCIAS**

1. Spink P, Teixeira MA, Clemente R. Governança, governo ou gestão: o caminho das ações metropolitanas. *Cadernos Metr pole*. 2009;11(22):453-76.
2. Oliveira G, Governança J. De Governabilidade e Accountability: Qualidade na Administra o Pública Brasil: IESDE; 2010. [Citado 26 de septiembre de 2014]. Disponible en: [www.iesde.com.br](http://www.iesde.com.br)
3. Matias-Pereira J. Manual de gestão pública contemporânea. São Paulo, Brasil: Atlas; 2012. p. 310. ISBN 9788522469291.
4. Costin C. Administra o Pública. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier; 2010. p. 237. ISBN 978-85-352-3225-7.
5. Fleury S, Pinto  lida G. Custeio do direito a saúde: em busca da mesma prote o constitucional conquistada pelo direito   educa o. *Escola Brasileira de Administra o Pública e de Empresas*. 2012;12(3):54-80.
6. Weissbluth M, Arredondo C. Descentralizaci n en Chile: Una Trayectoria Posible. Nota Técnica N  4, Centro de Sistemas Públicos. Santiago, Chile: Universidad de Chile; 2011.
7. Osborne SP. The new public governance: a suitable case for treatment?. In: *The new public governance: emerging perspectives on the theory and practice of public governance*; New York, Abingdon: Routledge; 2010.
8. Robichau RW. The mosaic of governance: creating a picture with definitions, theories, and debates. *Policy Studies Journal*. 2011;39:113-31.
9. Dallabrida VR. Governança Territorial e Desenvolvimento: as experiências de descentraliza o político-administrativa no Brasil como exemplos de institucionaliza o de novas escalas territoriais de governança. Rio de Janeiro, Brasil: Garamond; 2011.
10. Guerra AL. O uso de indicadores aplicados ao Planejamento de Políticas Públicas em municípios abaixo de 50.000 mil habitantes: São Paulo, Brasil; 2012.
11. Palamary D, Aguillido R. Formación de equipos de alto desempe o y estrategias gerenciales em proyectos de empresas publicitarias. *Estudios Gerenciales* 2012;28:69-82.
12. De Linhares Jacobsen A. Teorias da administra o Alessandra de Linhares Jacobsen, Luís Moretto Neto. 2da ed. UFSC: Florianópolis: Departamento de Ciências da Administra o; 2012. ISBN 978-85-7988-006-3.
13. Cavalcante PL, Ribeiro BB. Sistema  nico de Assistência Social: resultados da implementa o da política nos municípios brasileiros. *Revista de Administra o Pública*. 2012;46(6):1459-77.
14. Santos R. Lofrano Alves dos Governança e coordena o em arranjos multinível de políticas públicas transversais: assistência social, educa o e saúde no Programa Bolsa Família [Mestrado Acad mico em Administra o]. Funda o Getúlio Vargas, Centro de Forma o Acad mica e Pesquisa: Escola Brasileira de Administra o Pública e de Empresas; 2013.
15. Torfing J, Peters BG, Pierre J, et al. The governance debate and the rise of interactive governance. In: *Interactive Governance: Advancing the Paradigm*; Oxford University Press; 2012. p. 9-32.
16. Yoo JW, Kim SE. Understanding the mixture of governance modes in Korean local governments: an empirical analysis. *Public Administration*. 2013;90(3):816-28.
17. Rauen FJ. Desafios da avalia o em políticas de inova o no Brasil. *Revista do Serviço Público, Brasília* 2013;64(4):427-45.
18. Araújo JK. Avalia o da transparência das informa es sobre políticas de apoio aos produtores rurais no Brasil. *Revista do Servi o Público, Brasília* 2013;64(4):427-45.
19. Da Fonseca P. Perspectiva actual de la gestión de proyectos de inversión social en Angola. In: VII Conferencia Internacional de la Universidad de Matanzas; Universidad de Matanzas, Cuba; 2015.
20. Comas Rodríguez R. Propuesta de procedimientos para el control de gestión. Aplicación en empresas cubanas en perfeccionamiento empresarial. In: VIII Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública; La Habana, Cuba; 2012.

21. Da Fonseca P. Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. *Revista Ingeniería Industrial*. 2014;XXXIV(1):105-11. ISSN 1815-5936.
22. Da Fonseca P. Exigencias clave del Control de Gestión de proyectos de inversión social en Angola. *Revista de Ingeniería Industrial*. 2014;3(XXXV). ISSN 1815-5936.
23. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais; 1988.
24. Da Fonseca P. Estudio del marco legal y los referentes prácticos de base para la propuesta de un procedimiento para el Control de la Gestión de proyectos en la Administración Pública Angolana. In: *Conferencia Científica de la Universidad de Matanzas Varadero, Matanzas: 2013*.
25. Bogoni N. Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no Parecer de Orientação nº 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública. *Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro*. 2010;44(1):119-42.
26. Pollit C, Bouckaert G. *Public management reform: a comparative analysis*: Oxford: Oxford University Press; 2000. ISBN 9780199595099
27. Carreño Mendoza L, Parra Ferié C, Font Aranda M. Propuesta metodológica para implementar el control de la gestión pública. *Revista Ingeniería Industrial*; 2010.