La Administración Pública de las personas que gestionan

Diana Tallo
Vocal del Comité de Entidades de Certificación de la AEC

y el perfil profesional la calidad

Evolución de la calidad en los organismos públicos

En el último cuarto de siglo, las Administraciones Públicas han evolucionado notablemente en cuanto a sus actuaciones en calidad. Este cambio está impulsado por las propias exigencias constitucionales, las directivas europeas y en otras ocasiones es impulsado por la demanda de los clientes y ciudadanos.

A la hora de examinar la introducción de la calidad en las organizaciones públicas hay que tener en cuenta dos evoluciones diferentes. Por un lado, la transición desde un modelo administrativo tradicional o garantista hacia otro dominado por la nueva gestión pública (post-garantista) basado en el aumento de la competencia y, por otro, la búsqueda de la calidad en el servicio.

Aunque ya en los años setenta existían modelos de calidad en diferentes organismos públicos, como los modelos de calidad desarrollados en el ámbito educativo (1977), instrumentalizados a partir de los planes anuales de mejora, no es hasta los ochenta cuando la Administración Central opta por un modelo de trasformación global y orientado al cambio progresivo en la cultura administrativa, que tiende a trasformar paulatinamente el modelo funcionarial vigente por otro que introduce herramientas de gestión procedentes del sector privado. En este periodo, además, los ciudadanos comienzan a demandar a las Administraciones atributos de calidad en los servicios públicos equiparables a los demandados en organizaciones privadas. Motivadas por esta demanda, las Administraciones Públicas empiezan a adquirir compromisos de calidad con los ciudadanos a través del establecimiento de las conocidas Cartas de Servicio. El establecimiento de éstas constituye un cambio de enfoque al orientar las Administraciones Públicas hacia el ciudadano, a través de un compromiso medible del rendimiento de los servicios públicos.

En la década de los noventa, el concepto de calidad sigue su evolución en las Administraciones Públicas. El motor de cambio es la búsqueda de la satisfacción del ciudadano con los servicios prestados. Además de los planes de calidad, como el Plan de Gestión de Calidad en la Educación (1995), se crea el primer "Premio Ciudadanía" promovido por el Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos (OCSP) y se publica, por el entonces Ministerio de Administraciones Públicas (MAP), la primera Guía de Autoevaluación para la Administración Pública a partir de una adaptación del Modelo EFQM (1999).

Ya en el nuevo siglo, se lleva a cabo la primera convocatoria de los Premios a la Calidad y a las Mejores Prácticas en la Administración General del Estado. Y, en el año 2006, se establece el Plan Moderniza para la mejora de las Administraciones Públicas.

En la actualidad, la Gestión de la Calidad Total (GCT) constituye el enfoque de mejora elegido preferentemente, lo que ha supuesto un modo nuevo y revolucionario de gestionar las organizaciones públicas donde todos los actores (proveedores, gestores y clientes) se involucran en el servicio. Asimismo, diversos preceptos han surgido en este ámbito

Tabla 1. Visión tradicional *vs.* nuevo enfoque en los organismos públicos

	Visión tradicional	Nuevo enfoque
Actitud frente a los usuarios	El usuario debe quedarse satisfecho con el servicio ofrecido. Se espera a que los usuarios demanden nuevos servicios.	El organismo público debe ajustarse a las necesidades presentes y futuras de los clientes.
Relación con los usuarios	Práctica y lo más breve posible.	El organismo público se anticipa a las necesidades del cliente o ciudadano y diseña los servicios teniendo en cuenta las expectativas del ciudadano.
Oferta de servicios	Basado en los servicios existentes.	Creación de servicios demandados por el cliente. Abierto a la innovación.
Actitud frente a la innovación	Orientada a reducir costes.	Se buscan servicios innovadores con la finalidad de mejorar el servicio.

donde cabe destacar el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración Pública, que recoge el marco regulador de las medidas que impulsan la mejora de la calidad de los servicios públicos de la Administración General del Estado.

Los organismos públicos han implantado progresivamente herramientas para gestionar actividades encaminadas a orientarse al ciudadano, como: aplicación de modelos de autoevaluación (conocidos o propios), Cartas de Servicio, grupos de mejora, certificaciones conforme a la ISO 9001, sistemas mixtos u otras herramientas como la IWA 4:2009, conocida guía de apoyo para la aplicación de la norma ISO 9001:2008 en los Gobiernos Locales o Ayuntamientos. Así, ha podido comprobarse la evolución desde una Administración Pública poco orientada al cliente hasta unos organismos públicos, tanto locales, autonómicos o estatales, volcados en dar el mejor servicio al ciudadano y, por tanto, comprometidos con la satisfacción de sus servicios.

Las Administraciones Públicas, además de establecer estas herramientas de gestión, ponen a disposición del público en general información sobre sus actuaciones en calidad, como así queda reflejado, por ejemplo, en los informes de gestión de calidad que el Ministerio de Economía y Hacienda, desde hace dos años, tiene en su página web. En ella se incluye información relativa a cuadros de seguimiento de las Cartas de Servicio, sistemas de índices de eficacia, calidad y eficiencia, sistema de indicadores de gestión de la Subsecretaría de Economía y Hacienda, resumen estadístico de las quejas y sugerencias y el resumen de actuaciones en calidad en cuanto al marco general de calidad de la Administración General del Estado.

Conceptos como la modernización de los servicios, la calidad, la planificación estratégica o la definición de objetivos son cada vez más frecuentes cuando nos referimos a la nueva gestión pública.

Las nuevas metas de los organismos públicos tienen que ver con la satisfacción de las expectativas de los ciudadanos, es decir, con una clara orientación al cliente, lo que constituye uno de los principios de la calidad.

A los ocho principios de la calidad existentes según la norma ISO 9000: 2005 (enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor), la Administración Pública añade algunos principios, dadas las características especiales del ámbito público: el énfasis en el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios (basado en el principio garantista de la legalidad como marco), la mejora de los servicios, la atención al ciudadano y la e-administración, muy ligada a los avances de las nuevas tecnologías.

Competencias de los profesionales que gestionan la calidad en la Administración Pública

Uno de los factores determinantes para impulsar los instrumentos de gestión en los organismos públicos es el factor humano. Para abordar la introducción de la calidad en las Administraciones Públicas es determinante el papel que juegan sus empleados. Por tanto, se pone de manifiesto la necesidad de los organismos públicos, al igual que ocurre con el sector privado, de disponer personal con las competencias necesarias para manejar este cambio.

Los organismos públicos deben definir el perfil del empleado requerido en cuanto a titulación, formación y experiencia necesarias, para garantizar que la persona o personas designadas para llevar a cabo las actividades relativas a la gestión de la calidad (establecimiento de indicadores, herramientas para la implantación de la calidad, ISO 9001, modelos de autoevaluación, realización de auditorías internas, tratamiento de quejas y reclamaciones, etc.) puedan llevarla a cabo con éxito.

Por ello, la *European Organization for Quality* (EOQ), en colaboración con la AEC, diseñó en 2005 un esquema de certificación de personas específico para la Administración Pública como el de EOQ Quality Systems Manager in Public Administration (Gestor de los Sistemas de la Calidad en el Sector Público), para

Tabla 1. Requisitos de acceso a la certificación como gestor de los sistemas de Calidad en la Administración Pública

Requisitos

1. Titulación universitaria o equivalente.
2. Haber recibido una formación reconocida por el CERPER, siguiendo el programa de conocimientos del esquema de la EOQ para Gestores de los Sistemas de la Calidad en la Administración Pública.
3. Cuatro años de experiencia laboral, al menos dos de ellos en gestión de sistemas de la calidad en organismos públicos.
   - Candidatos expertos.
     Son aquellos candidatos que demuestren tener al menos cinco años de experiencia profesional en gestión de sistemas de la calidad en la Administración Pública, no precisando demostrar ningún otro requisito.
   - Candidatos sin experiencia.
     Existen candidatos a la certificación que no reúnen el requisito de experiencia profesional exigido por la EOQ. Estas personas deberán justificar los requisitos de titulación y formación específica.
     Estos candidatos realizan las mismas pruebas de evaluación que el resto de los candidatos y una vez superadas las mismas obtendrán un certificado como Gestor de los Sistemas de la Calidad en la Administración Pública Júnior.

definir qué competencias deben cumplir los profesionales que llevan a cabo funciones de gestores de calidad en los organismos públicos, incluyéndolas en un esquema de certificación de personas que, además, tiene un reconocimiento europeo.

Para el diseño de este esquema se tuvieron en cuenta la experiencia obtenida con los esquemas de certificación de personas que la EOQ disponía desde el año 1995, así como las necesidades de los organismos públicos en definir estas competencias y las peculiaridades de este sector.

El certificado de Gestor de los Sistemas de la Calidad en el Sector Público, desarrollado a nivel nacional por la AEC, define un perfil de profesionales capaces de implantar, mantener, mejorar y gestionar sistemas de la calidad en organizaciones públicas de cualquier tamaño, los cuales puedan actuar como representantes de la dirección. Asimismo, este certificado garantiza que los profesionales disponen de unas competencias necesarias para promover la orientación de toda la organización hacia la satisfacción del cliente, así como para realizar auditorías de productos, procesos y actuar como auditores internos.

Con la certificación como Gestor de la Calidad en el Sector Público se reconocen, a través de un proceso de certificación llevado a cabo por una tercera parte independiente del candidato, las competencias en todas las técnicas de la gestión de la calidad, tales como:

- Organización de la función calidad.
- Seguimiento de la calidad en una organización pública.
- Sistemas de costes.
- Sistemas de información de indicadores de calidad.
- Organización del sistema de calidad.
- Gestión y medida de la satisfacción del cliente en las organizaciones del sector público.
- Sistemas de gestión de personal. Gestión y medida de su satisfacción.
- Gestión por procesos en organizaciones del sector público.
- Gestión de proveedores.
- Medida de sistemas, procesos, servicios.
- Métodos estadísticos. Recogida y análisis de datos.
- Tratamiento de no conformidades. Programa de acciones correctivas y preventivas.
- Mejora continua.
- Gestión de equipos de mejora en las organizaciones del sector público.
- Programas de motivación y mejora de la calidad.
- Programas de auditoría.
- Sistemas de autoevaluación y mejora para organizaciones del sector público.

El proceso de certificación, a través del cual el candidato a la certificación puede obtener su certificado, está basado en un proceso que incluye diversas fases: documental, evaluación y registro. En la fase documental, el candidato debe demostrar documentalmente que cumple con los requisitos de titulación, formación y experiencia contenidos en el esquema de certificación de la EOQ. Una vez justificados los requisitos exigidos, el candidato accede a una evaluación en donde a través de una prueba test, preguntas breves y caso práctico, se evalúa si el candidato dispone de los requisitos de competencia en las técnicas de gestión de calidad requeridos.

El certificado como Gestor de la Calidad en el Sector Público demuestra, por tanto, ser la respuesta a la necesidad de las Administraciones Públicas para establecer un perfil adecuado para los profesionales que gestionan la calidad. ■

Referencias:

En busca de la calidad. Las Cartas de Servicio como fórmula de compromiso con los ciudadanos. Julio Cerdá y Julia María Rodríguez.

ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad. Principios y vocabulario.

UNE-IWA 4: 2009. Directrices para la aplicación de la norma ISO 9001:2008 en el gobierno local.

Calidad total en la gestión de servicios. Zeitthaml, V.A., Parasuranam, A. y Berry, L.L. (1993) Ed. Díaz de Santos.

Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Agencia de evaluación de calidad. Ministerio de Administraciones Públicas. 2008.

Calidad y Modernización en la Gestión Pública. Ayuntamiento de Alcobendas. 2000. Ministerio de Economía y Hacienda www.meh.es.