

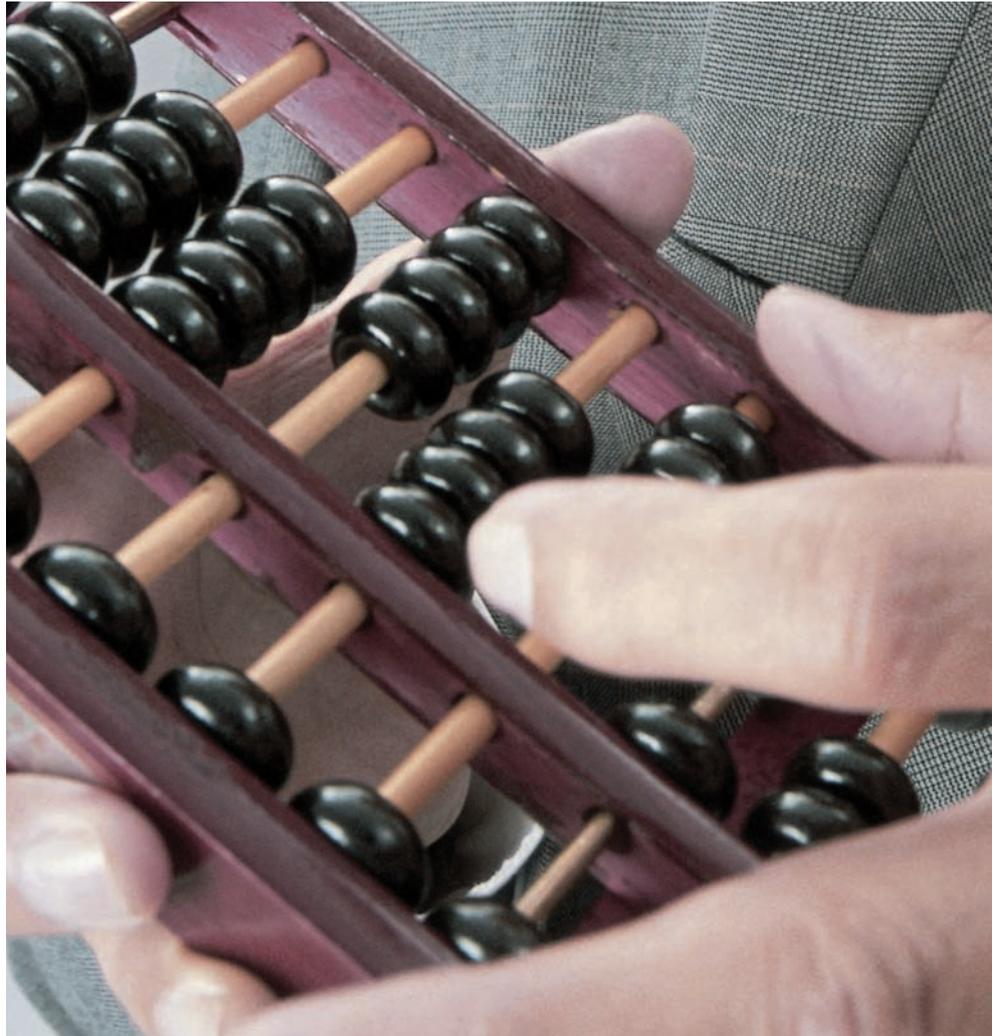
# La Gestión de la Calidad y la Administración Pública local



José Mazón  
*Gerente de la Agencia  
de Desarrollo Local de  
Santa Pola  
Vocal del Comité de  
Administraciones Públicas  
de la AEC*

La implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la Administración Pública local española ha demostrado ser una garantía para poder conseguir el objetivo de conformar una Administración Pública local democrática, moderna, transparente, eficaz y eficiente, por lo tanto confiable, que tenga como referencias preferentes el satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios-clientes (ciudadanos) y la optimización de sus recursos humanos, valorando sus capacidades, competencias y talento, así como su buen conocimiento de la gestión de la propia Administración Pública local.

Podríamos profundizar, pero no es el caso de este artículo, sobre cómo la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad puede favorecer la aplicación real y efectiva de diversos mandatos constitucionales y legislativos que pretenden crear una Administración Pública local moderna, transparente, participativa, eficaz y eficiente y, sobre todo, accesible y comprometida con sus usuarios-clientes (ciudadanos). Pero vamos, en una primera aproximación, a concretar qué puede significar, de una forma práctica, la adopción de esta decisión estratégica: gestionar con un Sistema de Gestión de la Calidad.



Existen en estos momentos, tanto para las Administraciones Públicas como para las empresas privadas, diferentes sistemas, metodologías o normas para gestionar un Sistema de Gestión de la Calidad, pero todos ellos (al menos eso creo yo) se basan en la gestión por procesos, fundamentado en la *teoría de Deming*, denominada también “Espiral de mejora continua” o “Ciclo PDCA” (en inglés: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). Cualquiera de ellos nos podría servir pero, bajo mi modesta opinión, ninguno de ellos, por sí solo, cumpliría completamente con el objetivo que debe perseguir la decisión estratégica de una organización de gestionar con un sistema basado en la gestión por procesos, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes de forma transparente, eficaz y eficiente, teniendo como aliados preferentes a sus recursos humanos, además de valorar los efectos que las organizaciones producen en su entorno, incluidos proveedores, sociedad y sus recursos.

Tampoco podríamos apoyar la idea de copiar ningún modelo o sistema de otra organización, pues las realidades son diferentes, no debiendo confundir los círculos de comparación o el *benchmarking* con la simple copia de modelos, aún siendo éstos exitosos y, hasta incluso, declarados o premiados por su excelencia. Es decir, se trata de comparar, de aprender-enseñar e ir configurando el propio modelo o sistema adaptado a las necesidades, posibilidades y características de cada organización, entendiendo por organización, tanto el conjunto de la misma, como una unidad, servicio o departamento, así como una empresa pública u organismo dependiente.

Mi opinión y experiencia personal me lleva a la hora de incorporar la cultura de la gestión de la calidad en una organización, al siguiente proceso:

1. Decisión estratégica de gestionar la organización en base a un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la gestión por procesos.
2. Decisión de implicación y voluntad de liderazgo por parte de la Alta Dirección de implantar la gestión por procesos, así como su comunicación a todas las partes implicadas, fundamentalmente al personal de la organización.
3. Habilitar los recursos necesarios para implantar un modelo de gestión de la calidad propio y acorde con las necesidades y posibilidades de la organización.
4. Estudio y adopción de las herramientas y sistemas oportunos que, garantizando la gestión por procesos, nos permita un crecimiento equilibrado como organización que camina hacia la excelencia a través de la gestión de la calidad y que proporcione respuesta a tres requisitos:
  - a) Respeto y referencia a las normas internacionales ISO (certificando aquello que se crea conveniente).
  - b) Posibilidad de auto-evaluación y de evaluación externa que nos permita un crecimiento sostenible, facilite la mejora continua y la comparación con otras organizaciones similares (EFQM, CAF, EVAM, Ciudadanía, etc.).
  - c) Posibilidad de hacer públicos nuestros compromisos con nuestros clientes, con indicadores medibles y publicación de sus resultados de forma estable, con la garantía de una evaluación externa a través de *Cartas de Servicios* (cartas de tercera generación) como por ejemplo la “Gestión por Compromisos” de IFQA y la norma UNE 93200 *Cartas de Servicios* de AENOR.
5. Diseñar, comunicar y ejecutar un plan de actuación acorde con los

recursos y necesidades de la organización. Estos tres requisitos, es decir, la referencia a la normativa adecuada, la evaluación del crecimiento de la madurez organizativa equilibrada y el compromiso público con los ciudadanos-clientes, conformarán un modelo propio que, basado en la gestión por procesos, garantizará los objetivos enumerados al principio de este artículo, como son: conformar una Administración Pública local democrática, moderna, transparente, eficaz y eficiente y sobre todo confiable, que optimice y valore sus recursos humanos, y satisfaga las necesidades y expectativas de los usuarios-clientes, de forma accesible y potenciando su participación.

Para tomar esta decisión es necesario contar con la suficiente información, con directivos (recurso novedoso y emergente) y empleados públicos preparados para afrontar los cambios necesarios para implantar este modelo basado en una decisión estratégica política, que deberá ser tomada por quien tiene competencias para ello, es decir la alcaldía, con su equipo de Gobierno o, como sería más recomendable, con el compromiso de toda la corporación municipal, lo que garantizaría la estabilidad y continuidad de la decisión, que por estratégica debiera ser estable y no estar supeditada a los resultados electorales, pues la estabilidad y durabilidad del proceso es parte fundamental del éxito del mismo, no debiendo ser ningún problema partidista, pues todos los partidos políticos quieren lo mejor para sus localidades y nadie cuestiona el cumplimiento legal de las normas encaminadas a conseguir los objetivos anteriormente expuestos, que se pueden resumir en garantizar “Gobiernos confiables”. ■