

7. Algunas experiencias de adaptación de GCT a las Administraciones Públicas

¿Nació La GCT En La Administración Pública?

Se indicó ya, en la primera parte, que la Administración Pública está compuesta por una aglomeración de organizaciones de la más diversa complejidad y cometidos.

Las empresas públicas, aunque sometidas al Derecho Mercantil, presentan, también, una gestión con características muy especiales ya que sus órganos directivos suelen estar ocupados, con frecuencia, por personas con una vinculación especial al mundo de la política y sus decisiones pueden estar relacionadas con intereses de partido. Su financiación puede tener un fuerte componente de subvenciones, lo que provoca que su productividad no se encuentre entre las variables más controladas. Estos hechos suelen dotar a la empresa pública de una cultura peculiar.

Hay autores que afirman que la GCT se originó en la Administración Pública¹. Apoyan su afirmación en el hecho de que tanto la burocracia como la falta de atención al cliente o contribuyente conducen a problemas que encuentran su mejor solución en la GCT. Llegan a señalar que la denominación «Gestión de Calidad Total» se pronunció por primera vez en el Departamento de Defensa de los Estados Unidos, al aplicar a la resolución de sus problemas las tesis de W. E. Deming y otros autores de pensamiento similar.

Hechos que parecen avalar esta opinión son:

- La Oficina de Gestión de Presupuestos de Estados Unidos es responsable de crear «una atmósfera favorable a la implantación de la GCT».
- La existencia de un Instituto Federal de la Calidad, que forma parte de la Oficina Ejecutiva del Presidente de los Estados Unidos.
- El Naval Air Command, de los Estados Unidos², ganó el Premio Presidente en 1994.
- La Navy and Marine Corporation, de los Estados Unidos, ha conseguido, desde 1993, alrededor de 20 premios a la calidad, entre ellos el Premio Presidente.
- El Departamento de Marina de los Estados Unidos adoptó las tesis de W. E. Deming, hacia 1980, porque el Navy Personal Research and Development Center de San Diego los identificó como los más completos y apropiados.
- Las autoridades militares de los Estados Unidos señalan entre otros resultados derivados de estas prácticas un menor número de incidentes en sus operaciones en los puertos; un mejor tratamiento de los materiales de desecho; una disminución en el número de controles de recepción del personal; y un ahorro de 18 millones de dólares en dos años en la Naval Station Mayport^{3,4}.
- Recordemos que una de las organizaciones de «cultura oriental» halladas por W. Oucchi fue el ejército de Estados Unidos.

Tendencias En La Mejora De Los Servicios Públicos

Puede afirmarse que son muchos los países que han tenido conciencia de la posibilidad y de la necesidad de mejorar y de hacer más eficientes sus servicios públicos. Las medidas emprendidas, con mayor o menor intensidad por todos ellos, se van implantando, tratando de perfeccionar lo existente y llevando a cabo acciones que no resulten traumáticas. Se glosan a continuación las principales líneas de cambio⁵:

Autor. Andrés Muñoz Machado

- La reforma de las Administraciones Públicas ha seguido las líneas principales de limitar el crecimiento y de ajustar las estructuras.
- La reforma se orienta hacia una gestión estratégica. Por ejemplo, en Irlanda se ha lanzado una iniciativa de gestión, en la que cada Ministerio ha de definir su estrategia para satisfacer mejor las necesidades de su cliente.
- La evaluación del proceso de reforma. En Austria se ha hecho una evaluación de conjunto del proyecto y remitido un informe al Gobierno Federal.
- Los códigos de conducta comienzan a ser objeto de un debate muy vivo en el contexto de las nuevas tecnologías de gestión y de sus incidencias sobre los comportamientos. Australia y Nueva Zelanda han publicado directivas para ayudar a los que tienen la responsabilidad de resolver los problemas.
- La movilidad del personal. Bélgica ha creado un «Departamento de traslados» en el Ministerio de la Función Pública, encargado, entre otras cosas, de establecer el inventario del personal sobrante con el fin de destinarlo a los puestos vacantes.
- Las competencias del gobierno federal se discuten en Estados Unidos. La tendencia de dar responsabilidades y una autonomía creciente a los escalones inferiores de la Administración con el fin de asegurar una prestación de los servicios más receptiva y eficiente. En Alemania, por ejemplo, algunos gobiernos de los Estados Federales han emprendido la revisión de sus tareas y el estudio de los modos de simplificarlas, desregularizarlas y delegarlas en las autoridades locales.
- La campaña acerca del tamaño y estructura del Sector Público, para reducirlo o llevarlo a sus justas dimensiones. En Finlandia, limitar el tamaño del Sector Público fue una de las preocupaciones del Gobierno en 1994 y se han impuesto límites al presupuesto y al personal, como en años precedentes.
- La privatización sigue considerándose y practicándose. Pueden citarse como ejemplos México, que privatizó 44 empresas públicas en 1995, y Turquía, que creó, ese mismo año, una Oficina de Privatizaciones adjunta al Primer Ministro.
- Los intentos de introducir en los Organismos Públicos prácticas comerciales. En los Países Bajos se ha puesto en funcionamiento un número creciente de agencias inspiradas en el modelo británico, mientras que en el Reino Unido se han lanzado 12 nuevas agencias en 1994, lo que lleva el número total a 102 al fin de año, siendo candidatas otras 64 organizaciones.
- La descentralización hacia otros niveles de Gobierno. El fortalecimiento de los escalones inferiores de la Administración y la descentralización a este nivel de responsabilidades de modo creciente sigue siendo uno de los principales elementos de las reformas estructurales del Sector Público. El Gobierno Japonés ha adoptado los «Principios fundamentales para la promoción de la descentralización». La Dieta se ha ocupado de proyectos de Ley en este sentido. La descentralización en España hacia las Comunidades Autónomas es un buen ejemplo.
- La desconcentración en el interior de la Administración Central. En Francia, el Comité Interministerial de Administración Territorial ha decidido establecer orientaciones generales con vistas a regular los servicios desconcentrados y crear sinergias. Las Administraciones Centrales han sido llamadas a establecer un plan de rediseño de sus efectivos hacia los servicios descentralizados acompañando transferencias de competencias del nivel central hacia el escalón local. Una circular del Primer Ministro francés prevé 12 medidas que tienden a dar a los servicios descentralizados un control creciente sobre su gestión financiera, con el fin de reforzar así su autonomía y su eficacia.
- Los intentos de introducción del mecanismo de Mercado. Han destacado Australia y el Reino Unido. En Australia, el Ministerio de Defensa ha conseguido ahorrar 76 millones de dólares australianos por año, subcontratando ciertas actividades de apoyo de carácter comercial.
- La gestión de los resultados. Ha habido iniciativas extraordinariamente diversas en materia de gestión de resultados. Los responsables de la gestión se han remitido más en ocasiones, hacia los resultados que hacia los procesos. Puede ser el caso de Australia, de Finlandia, de EE UU, de Noruega. La gestión de recursos financieros. En el Reino Unido, se ha publicado un Libro Verde sobre la introducción de un sistema de contabilización y de presupuestación de los recursos al nivel del Gobierno de Londres a fin de basar la gestión en la realización de los objetivos principales.

Autor. Andrés Muñoz Machado

- La gestión de personal. En Grecia una nueva Ley ha introducido en el Sector Público un sistema de contratación de funcionarios permanentes y de agentes temporales basado en la competencia para el personal administrativo y en la aplicación de criterios bien determinados para los agentes especializados.
- La gestión y reforma de la reglamentación. La nueva filosofía de gestión recomienda poner el acento más sobre las actividades que sobre las reglas. En Canadá se están revisando las 3.000 reglamentaciones existentes. En Japón existen dos programas de desregularización. En los Países Bajos se ha creado un Comité de Desregularización bajo la presidencia del Primer Ministro.
- La Relación de la Administración con los ciudadanos y/o las empresas. En Bélgica se ha redactado la charte de l'utilisateur. Se ha formulado, en consecuencia, un cierto número de recomendaciones que tratan de dar prioridad a la transformación de la cultura de la Administración, al empleo de índices de satisfacción y a la puesta en conocimiento del público de normas de calidad. El proyecto «Audiform» se ocupa de mejorar la calidad y de reducir el número de formularios administrativos, en lo que se refiere a las pequeñas y medianas empresas. En Dinamarca, el Ministerio de Finanzas ha publicado una encuesta en la que se evalúa la imagen que los ciudadanos tienen de los Servicios Públicos, su grado de satisfacción y sus deseos prioritarios.
- Las tecnologías de la información. Italia, Noruega, Portugal, Suecia, se encuentran entre los países que realizan estudios, análisis, planes relativos a la informatización de la Administración Pública.
- La limitación del tamaño de las Administraciones Públicas es la cuestión más importante, así como la descentralización incluso la de la gestión de recursos financieros.

La reglamentación está hoy en el corazón del debate político y se considera el centro neurálgico de la reforma de los Servicios Públicos. Durante los años ochenta, y noventa, la mayor parte de los países de la OCDE han lanzado o intensificado programas que tratan de mejorar el ejercicio de su potestad reglamentaria. Las preocupaciones en relación con la calidad, la eficiencia, y la legitimidad de la reglamentación, la «inflación» de reglamentos y la subida de los costes inducidos, son una respuesta normal al crecimiento del Estado reglamentario moderno y se corresponden, igualmente, con un contexto político y administrativo, cada vez más difícil, en el que los políticos y los funcionarios son empujados a ser cada vez más activos con recursos siempre muy limitados.

Se entiende que la mejora de los reglamentos pasa por la consulta a los grupos afectados, consulta que debe ajustarse al contexto particular de cada país.

El desarrollo continuo de las comunicaciones hace posible que unos ciudadanos bien informados puedan opinar e influir en las decisiones que les conciernen. Se han practicado, entre otros, los siguientes procedimientos de consulta:

a) Notificación o comunicación en sentido único. La Administración informa al público del ejercicio de sus poderes reglamentarios. En Canadá y en EE UU se publican periódicamente las reglamentaciones que el Gobierno Federal se propone promulgar durante el año, indicando los nombres y números de teléfono de los responsables de la reglamentación para que los ciudadanos que deseen opinar los llamen directamente.

b) Hacer llegar los anteproyectos del texto a los grupos de interés (Alemania, Suecia, Canadá, EEUU) o a aquellos que puedan ser más o menos representativos (Finlandia, Francia, Japón, Países Bajos, Portugal). Con anterioridad el único país que realizaba este tipo de consultas era Estados Unidos. En 1994 ocho de los diez países estudiados por la OCDE lo hacían.

Las formas de consulta más antiguas buscan un consenso y las más nuevas un análisis de coste-beneficio. Entre 1981 y 1994, cinco de los países estudiados por la OCDE pusieron en funcionamiento programas de análisis de impacto. La consulta a los grupos afectados ha sido informada en cada uno de estos programas como estrategia de recogida de información y de control de la calidad.

Autor. Andrés Muñoz Machado

A veces la consulta se hace una vez que se ha publicado el Reglamento, lo que permite obtener al organismo correspondiente, informaciones útiles sobre la concepción, la aplicación o la eficacia de los reglamentos existentes.

En 1993, en el Reino Unido, los representantes de las empresas han revisado alrededor de 3.500 reglamentaciones, recomendando cientos de cambios.

Algunas Iniciativas De Implantación De GCT En La Administración Pública

El número de iniciativas tendentes a implantar sistemas de gestión de calidad es creciente. Pueden citarse las siguientes:

- Bélgica. Publicación de la «Carta del usuario de Servicios Públicos» (1992).
- Canadá. Creación de la «Infraestructura para los Servicios de Calidad» (1994).
- España. Creación del «Observatorio de Calidad» (1992).
- Estados Unidos. Redacción de las «Normas de Servicio al Ciudadano» (1994).
- Francia. Publicación de la «Carta de los Servicios Públicos» (1992).
- Portugal. Publicación de la «Carta de la Calidad de los Servicios Públicos» (1993).
- Reino Unido. Publicación de la «Carta del Ciudadano» (1991).
- Otros países no tienen iniciativa a nivel global pero sí a nivel local o de empresas públicas.

La calidad de los servicios se sitúa en el eje central de los intentos de reforma de la gestión del Sector Público. «Se fundamenta en la opinión de que las Administraciones Públicas están, ante todo, para prestar un servicio o suministrar un producto a un cliente (o a un consumidor, o a un comprador, o a un usuario) más que para asegurar, por ejemplo, un empleo a los funcionarios. Se admite, por lo general, que se trata de "conferir la ventaja del poder" a los clientes, más que de permitir a los suministradores tomar decisiones esenciales, sin proceder a una consulta formal y apropiada.»

Los clientes pueden pertenecer al círculo de las Administraciones Públicas, o pueden ser externos, como un particular o una empresa.

En la mayor parte de los servicios se habla más de la calidad en la prestación del servicio que de los resultados. Por ejemplo, un acceso fácil y rápido a la prestación de atención sanitaria, lo que es calidad de proceso, puede contribuir a un aumento de la productividad del país, como consecuencia de una disminución de las bajas por enfermedad.

La calidad del servicio en las Administraciones Públicas parece relacionarse con la transparencia, la participación del contribuyente, la satisfacción del ciudadano y la accesibilidad. No obstante, se estima que las características pueden variar de un país a otro, la calidad parece basarse en que:

- Los ciudadanos participen en las decisiones o sean consultados en lo que concierne al nivel y al tipo de servicios a suministrar.
- Los ciudadanos estén informados en cuanto al nivel y al tipo de servicios a prestar.
- Los ciudadanos puedan esperar, razonablemente, recibir este nivel de servicio.
- Los ciudadanos puedan elegir entre diferentes prestadores de servicios, que les presentarán sus ofertas.
- Los ciudadanos puedan formular quejas cuando no tengan el nivel de servicio apropiado.
- Las agencias prestatarias de servicios fijen los objetivos de calidad y tengan los medios para conseguirlos.
- Las Administraciones Públicas inicien cambios en su cultura que hagan del ciudadano el punto inicial y focal para la prestación de sus servicios. La formación y especialización del personal que ha de trabajar en contacto directo con el público.
- La focalización en el contribuyente sea o llegue a ser el aspecto fundamental de la profesionalidad y

Autor. Andrés Muñoz Machado

de la ética del Servicio Público. Este cambio viene auspiciado por:

- Presiones en términos de recursos, con el fin de mejorar la calidad del servicio y reducir los costes.
- Descontento general del público en relación con los Servicios Públicos.
- Presión para hacer crecer la legitimidad y la transparencia de la Administración.
- Nuevas posibilidades de mejora de la calidad del servicio, merced a la utilización de nuevas tecnologías.
- Cambios en la tónica de la gestión del sector privado, considerados como pertinentes y aplicables a la gestión del Sector Público.
- Democratización creciente para garantizar los derechos individuales y promover la igualdad.

Las Tablas 7.1, 7.2 y la Figura 7.1 muestran las tendencias indicadas.

Los anteriores datos señalan las líneas principales de la reforma de las Administraciones Públicas. De estas líneas generales puede afirmarse su universalidad -todos los países las han adaptado más o menos ampliamente- y su coincidencia con la reflexión del modo eficiente de organizar que se ha venido exponiendo en la Parte Primera. Sirvan como ejemplo la descentralización, la adecuación de las estructuras, su compartimentación en unidades más pequeñas, la preocupación por los resultados obtenidos, la aplicación de la dirección por objetivos (que permite conocer qué es lo que se consigue en determinados organismos que nunca dieron cuenta de sus resultados, esto es, permite un control de calidad de los mismos). El paso hacia técnicas cada vez más propias de la GCT, entre ellas el desarrollo de las relaciones de la Administración con el ciudadano y el conocimiento de las prioridades y deseos de éste; la redacción de las «Cartas de Servicios»; la preocupación por los códigos de conducta del funcionario y por su formación: el impulso de un cambio de cultura; el desarrollo de nuevos procedimientos para redactar y revisar reglamentos que, al ser una representación de los procesos en la Administración Pública, suponen el reconocimiento del importante papel de éstos en la consecución de los objetivos; la aplicación de las tecnologías de la información.

TABLA 7.1 Nuevas iniciativas de los países de la OCDE en la gestión del Sector Público en 1994
Tamaño y estructura del Sector Público

	Limitación del tamaño del Sector Público	Privatización	Prácticas comerciales en las organizaciones públicas	Descentralización hacia otros niveles del gobierno	Descentralización hacia el interior de la Administración central	Implantación de los mecanismos de mercado	Nuevas funciones para los órganos centrales de gestión	Otras medidas de reestructuración/ «racionalización»
Alemania	2	2	2	2	1	2	1	2
Australia	1	1	1	1	2	1	1	1
Austria	2	2	0	1	1	1	0	2
Bélgica	2	1	1	1	0	0	1	2
Canadá	2	1	1	1	1	1	2	2
Dinamarca	0	0	2	0	0	1	0	1
España	0	0	0	2	0	0	0	2
Estados Unidos	2	2	2	2	2	1	2	1
Finlandia	2	1	2	2	1	1	1	0
Francia	0	2	1	1	2	0	1	1
Holanda	1	0	0	1	0	0	0	0
Grecia	1	0	0	2	2	0	2	1
Irlanda	2	0	0	1	2	0	2	2
Islandia	2	2	2	1	0	2	0	0
Italia	2	2	2	2	2	1	2	2
Japón	1	1	0	2	0	0	0	0
Luxemburgo	1	0	0	0	0	0	0	0
México	2	2	1	2	1	0	2	0
Noruega	1	0	2	1	0	1	0	0
Nueva Zelanda	0	1	1	0	2	0	0	2
Portugal	1	1	1	0	1	1	0	0
Reino Unido	1	1	1	0	2	1	0	2
Suecia	2	1	2	1	0	2	2	1
Suiza	2	1	1	1	2	1	1	1
Turquía	1	2	1	0	0	0	1	1
TOTAL	33	26	26	27	24	17	21	26

Las cifras que figuran en la Tabla significan: 2 = Iniciativa importante; 1 = Iniciativa poco importante; 0 = Iniciativa sin importancia. Las cifras son orientativas y sólo dan una indicación de los dominios hacia los cuales cada país dirige prioritariamente la reforma.

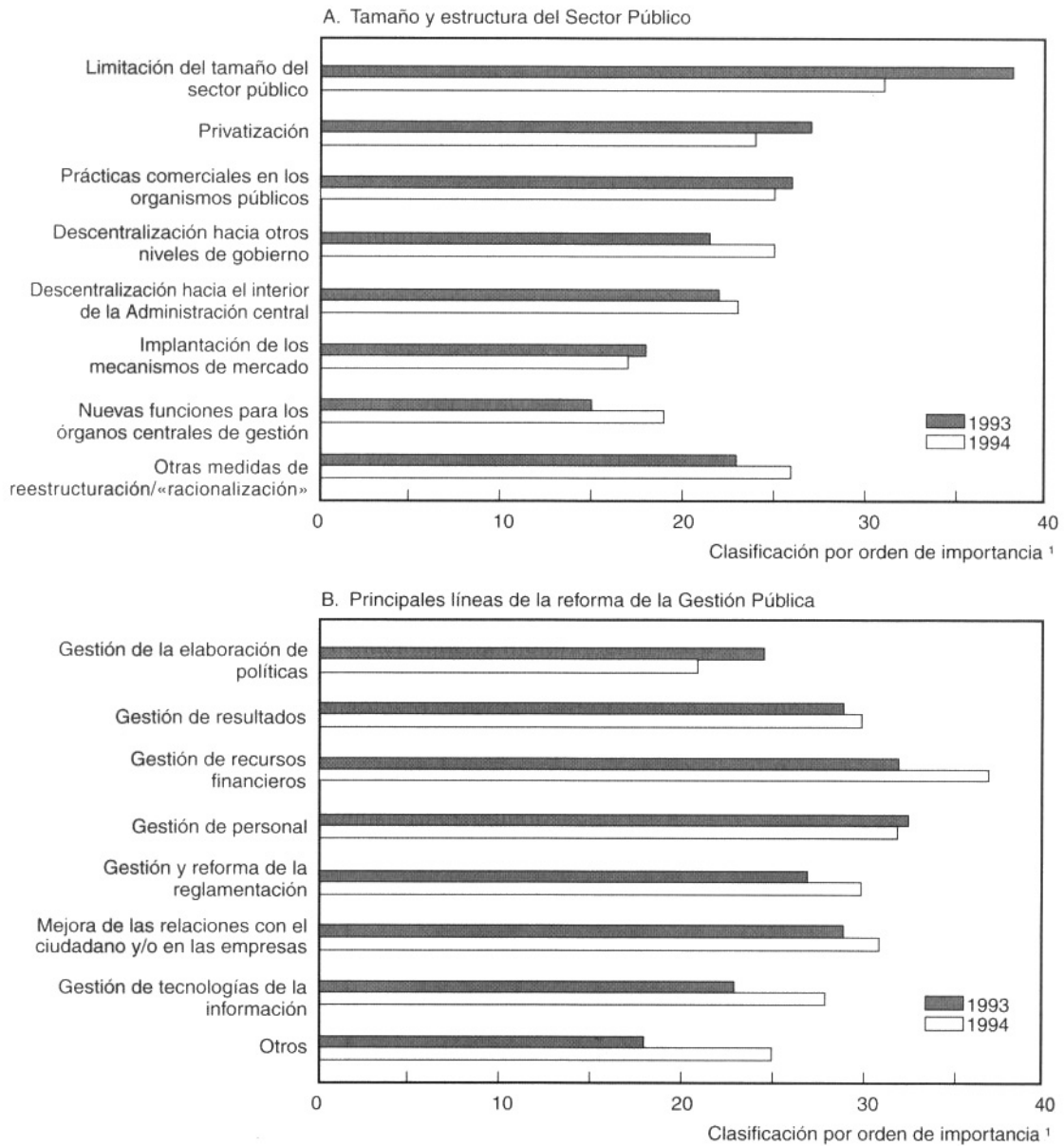
Fuente: OCDE

TABLA 7.2 Nuevas iniciativas de los países de la OCDE en la Gestión del Sector Público 1994
Principales líneas de la reforma de la Gestión Pública

	Gestión de la elaboración de políticas	Gestión de resultados	Gestión de recursos financieros	Gestión de personal	Gestión y reforma de la reglamentación	Mejora de las relaciones con el ciudadano y con las empresas	Gestión de tecnologías de la información	Otros
Alemania	1	2	2	1	2	2	2	0
Australia	1	2	1	1	1	1	0	2
Austria	1	2	2	2	2	2	2	1
Bélgica	0	1	1	2	2	2	1	2
Canadá	2	1	2	1	2	2	2	1
Dinamarca	1	0	0	0	0	2	1	1
España	0	2	2	2	1	2	0	1
Estados Unidos	1	2	2	2	2	2	2	2
Finlandia	2	2	2	2	1	1	2	1
Francia	1	0	1	1	1	1	1	0
Holanda	0	2	2	2	2	1	0	0
Grecia	2	0	2	2	1	2	1	0
Irlanda	2	1	2	1	2	1	1	2
Islandia	0	2	2	1	1	0	0	0
Italia	2	2	2	2	2	2	2	2
Japón	0	1	1	2	2	0	2	2
Luxemburgo	0	1	1	0	1	1	0	0
México	2	2	0	0	1	2	1	0
Noruega	2	1	1	1	1	1	2	1
Nueva Zelanda	1	2	2	1	0	1	0	0
Portugal	0	0	1	0	0	2	2	2
Reino Unido	0	0	2	2	2	1	1	2
Suecia	1	2	2	1	1	0	2	0
Suiza	1	2	1	2	1	1	1	2
Turquía	0	0	1	1	0	1	1	1
TOTAL	23	32	37	32	31	33	29	25

Las cifras que figuran en la Tabla significan: 2 = Iniciativa importante; 1 = Iniciativa poco importante; 0 = Iniciativa sin importancia. Las cifras son orientativas y sólo dan una indicación de los dominios hacia los cuales cada país dirige prioritariamente la reforma.

Fuente: OCDE



¹ Agregado de la clasificación efectuada por 24 países en base a los siguientes coeficientes de evaluación: 2 = iniciativa importante; 1 = iniciativa poco importante; 0 = iniciativa sin importancia (Tablas 7.1 y 7.2).
Nota: Con el fin de conservar una muestra constante en los dos años se ha excluido México.

Fuente: OCDE

Figura 7.1. Nuevas iniciativas de los países de la OCDE en la gestión del Sector Público 1993-1994.

Benchmarking. Su Adaptación Al Marco Público

El término benchmarking ha sido traducido al castellano por «emulación». Significa llevar a cabo una comparación entre los servicios, productos, procesos que producen, prestan o desarrollan dos organizaciones. Significa, también, la comparación entre lo que hacen los departamentos de una misma organización.

La comparación se lleva a cabo de modo pactado, por lo que, en la medida de lo posible, se elige para realizarla aquel organismo que haya destacado por la excelencia en su funcionamiento.

El fin de la «emulación» es adoptar aquellas prácticas o procesos que pueden mejorar los que la organización practica.

En una Comunicación de la Comisión al Consejo al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones⁶ se habla de «recorrer ampliamente a la comparación de los resultados en materia de competitividad, en la economía y en la sociedad, con los obtenidos en los campos y sectores clave que determinen el éxito económico».

El Documento propone tres niveles de comparación:

- Nivel de las empresas. Comparación de resultados en materia de competitividad, «como una herramienta de "calidad" para la mejora continua de sus procesos industriales o de gestión». Se inscribe aquí el proyecto de creación de una red europea para la comparación de resultados en materia de competitividad de empresas⁷.
- Nivel sectorial. Comparación de competitividad a nivel de un sector. Se incluye aquí los programas piloto dirigidos, conjuntamente, por la comisión y el MITI japonés, para mejorar resultados en el sector de la electrónica de gran consumo, comparando la industria europea con la japonesa.
- Nivel de condiciones marco. Comparación para evaluar la eficacia de las políticas públicas que conciernen a la competitividad y eventualmente mejorarlas. Su objetivo principal debe ser la evaluación de las condiciones marco que afectan directamente a la competitividad de la industria europea.

Todas estas acciones se llevan a cabo partiendo de lo que las Administraciones Públicas son en este momento y de la posibilidad de mejorarlas paulatinamente sin la introducción de cambios traumáticos, dentro de la filosofía de la GCT.

La Administración Pública Española y La GCT

En España, además de la ya citada creación del Observatorio de Calidad en el Ministerio de Administraciones Públicas, son de destacar las actuaciones que se citan en los puntos que siguen:

Los primeros intentos de introducir la GCT en la Administración Pública española parece que deben situarse en 1986. El Primer Plan de Modernización de la Administración Pública se redactó en 1991, desarrollándose durante 1992 y 1993. Contaba entre sus objetivos el conseguir una mejor comunicación con los ciudadanos; mejorar la eficacia interna, mejorar la calidad de las prestaciones y llevar a cabo ciertos proyectos integrados en determinados organismos.

En 1992, se intentó establecer un sistema de indicadores para la calidad en la Administración Pública -algunos de ellos se muestran más adelante en este libro-, e, incluso, construir un índice

de calidad global en la Administración Pública.

El Plan de Modernización de la Administración General del Estado se aprobó el 15 de noviembre de 1991, a instancias del Ministerio de Administraciones Públicas. Su principal objetivo era mejorar la calidad de los Servicios Públicos. Entre los resultados del plan estuvo la creación del Observatorio de Calidad de los Servicios Públicos, encargado de establecer, con la colaboración de los diferentes organismos, objetivos de calidad y establecer índices que midan la intensidad de su cumplimiento. El Observatorio se adscribe al Ministerio de Administraciones Públicas.

El modelo del Plan de Modernización de la Seguridad Social (Figura 7.2) puede servir de ejemplo de planes de mejora. Puede observarse su similitud con el Círculo de Shewhart.

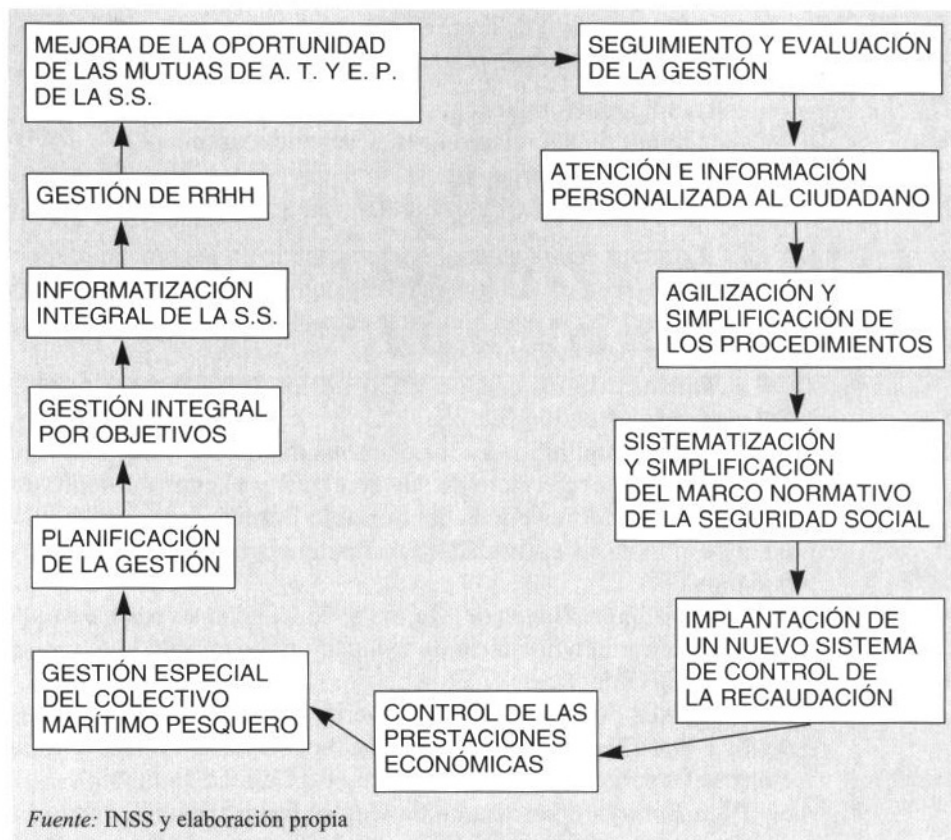


Figura 7.2. El círculo de Shewhart en el plan de modernización de la Seguridad Social.

Estos planes, a pesar de incluir claramente el concepto de «mejora continua» y el enfoque en el «cliente», hacen referencia a la dirección por objetivos, de la que tan claramente se distancian en sus concepciones los grandes autores de GCT⁸.

Plan de Calidad de la Comunidad Autónoma de Madrid, que ha instituido un premio para aquellos de sus organismos que más destaquen en la práctica de la GCT.

Experiencia de GCT en el Ayuntamiento de Barcelona⁹, iniciada hacia 1979. Las etapas que se planearon fueron:

- Reorganización básica.
- «Mejora de las relaciones con el ciudadano».

Autor. Andrés Muñoz Machado

– «Segunda Reforma Administrativa», en la que se da prioridad a la calidad y a la eficiencia en la prestación de servicios.

El Ayuntamiento de Alcobendas, situado en las proximidades de Madrid, ha puesto en marcha un sistema de GCT con el «convencimiento de que existe una estrecha relación entre el bienestar económico y social colectivo y la calidad de los servicios prestados»¹⁰.

Desarrollo de un código ético de los funcionarios públicos dentro del Estatuto de la Función Pública. Incluiría entre otras prescripciones la de «tratar con cortesía y amabilidad a los usuarios de los Servicios Públicos»; «facilitar a los ciudadanos el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes»; señalar como valores éticos del Servicio Público la integridad, la transparencia en la gestión, la receptividad, la competencia profesional y el servicio a los ciudadanos.

Desarrollo de Planes de Mejora y de Calidad en los Centros de Enseñanza, impulsado por el Ministerio de Educación, ha adoptado el modelo de excelencia de la EFQM.

Proyectos de calidad del Ministerio de Industria y Energía, con la creación de los Planes Nacionales de Calidad Industrial, el Premio Príncipe Felipe, y la Normativa sobre el Sistema Nacional de Calidad Industrial.

Plan Futures. Plan Marco de Competitividad del Turismo Español, puesto en marcha por la Secretaría General de Turismo del Ministerio de Comercio y Turismo.

Gestión de calidad total en la construcción de carreteras e infraestructuras, puesto en marcha por el Ministerio de Obras Públicas y Transporte. Plan de calidad total del Insalud y otros organismos del Sector Salud.

Planes de calidad de diversas empresas públicas. Pueden citarse Tabacalera, Mercadona, Grupo Gas Natural, ENDESA, ENRESA, Red Eléctrica, Iberia, Renfe, Trasmediterránea, Metro de Madrid.

El movimiento encuentra cada día más adeptos, por lo que la cita anterior no pretende abarcar a todas aquellas entidades que se preocupan de forma creciente de la adopción de la GCT.

Notas

1 Ventajas competitivas través del Benchmarking. Obra ya citada.

2 Swiss JE. Adapting total quality management to government. Universidad del Estado de Nueva Carolina. Public Administration Review, Julio/Agosto 1992. vol. 52, n° 54.

3 Milakovich ME. Total quality management in the public sector. National productivity Review/Spring, 1991.

4 Kider PJ, Ryan B. How the Deming philosophy transformed the Department of the Navy. National productivity Review, verano 1996.

5 - Evolutions dans la Gestion Publique. Mise à Jour 1992. Paris: PUMA OCDE, 1992.

- Evolutions dans la Gestion Publique. Mise à Jour 1995. Paris: PUMA OCDE, 1995.

- Governance in transition. Public management reform in OECD countries. Paris: OCDE, 1995.

6 Comparación de Resultados en materia de competitividad. La puesta a punto de un instrumento a disposición de los operadores y de los poderes públicos. COM (97) 153 final. Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas 1614/1997.

7 Rev. Perspectiva. Edit. CDTI. Invierno 1997.

Un ejemplo de aplicación de las técnicas de benchmarking a organismos públicos es el del sueco NUTEK (Centro Nacional para el Desarrollo Técnico e Industrial), similar al español CDTI. El NUTEK forma parte de la Red Europea de Organismos Gestores de Políticas Tecnológicas (TAFTIE).

El NUTEK ha llevado a cabo benchmarking en dos fases:

a) Internamente, comparando la gestión que sus departamentos hacen de los distintos programas a su cargo.

Autor. Andrés Muñoz Machado

b) Externamente, intercambiando procedimientos con otras organizaciones similares, por ejemplo la noruega RCN y la finesa TEKES, y comparando.

8 Pueden examinarse las siguientes publicaciones:

- Mendez Martinez C. Acercar los servicios públicos al usuario. Anuario de Calidad. Arthur Andersen, 1995.
- Evolution dans la gestion publique. PUMA-OCDE. Examen 1993. Paris: OCDE, 1993.
- La carta del ciudadano. Reino Unido: HMSO, 1991.
- La Administración al servicio del público. Madrid: INAP, 1989.
- Plan de Modernización de la Administración del Estado. MAP, 1992.
- Plan de Modernización de la Administración del Estado. Balance de resultados en el bienio 1992-1993. MAP, 1994.
- Plan de Modernización de la Administración Pública del Estado. Segunda Fase. INAP, 1994.
- Calidad total en los Servicios Públicos y en la Empresa. INAP, 1992.
- La Carte de Services Publics. Paris, Minister de la Fonction Publique, 1992.
- Documento de presentación de calidad de los servicios. Consejería de Hacienda. Comunidad Autónoma de Madrid.

9 Calidad Total en los servicios públicos y en la empresa. Ponencia de Ernest Maragall del Ayuntamiento de Barcelona. INAP, 1992.

10 Rodríguez C. Apuesta por la calidad. Alcobendas, Rev. de Información Municipal, nº 92 (1996).