

La calidad y su incorporación en la Administración Pública

Gustavo Aguilera Izaguirre*

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo analizar el concepto de Calidad y su incorporación en la Administración Pública como paradigma para que los ciudadanos reciban servicios de utilidad y beneficio. En tal sentido la Administración Pública debe constituirse como una organización de excelencia, con personal competente, con procedimientos claros, sencillos y ofrecer mejores servicios en menor tiempo. Con ello, se busca reforzar el conocimiento conducente a establecer un orden en la funcionalidad de los gobiernos y sus administraciones para consolidar los sistemas democráticos en función del ciudadano.

Palabras Clave: *Calidad, Administración Pública, Ciudadano, Usuario, Cliente, Eficacia, Eficiencia, Servicios Públicos.*

Abstract

This paper aims to analyze the concept of quality and its incorporation in public administration as a new paradigm that has as a priority that citizens receive beneficial and useful services. In this sense, the Public Administration needs to be constituted as an organization of excellence, with competent personnel, with clear and simple procedures to provide better services in less time. This is intended to reinforce the strategies to establish an order of functionality of governments and their administration to consolidate the democratic systems for the benefit of citizens.

Keywords: *Quality, Public Administration, Citizen, User, Customer, Efficiency, Efficacy, Utilities.*

*Profesor-investigador de la Universidad Autónoma del Estado de México.
Correo electrónico: gaguilerai@uaemex.mx
Ensayo recibido el 6 de marzo de 2014 y aceptado el 21 de mayo de 2014.

Introducción

En la Administración Pública, existen tres términos que evocan cambios, transformaciones y modificaciones en el aparato gubernamental: reforma, modernización e innovación. Cada uno representa una propuesta teórica diferente que tiene determinados alcances y limitaciones en su implementación. En el caso de México, la década de 1970 debe ser reconocida como la “era de la reforma administrativa”, mientras que las décadas de 1980 y 1990 pueden ser bautizadas como la era de los “programas de modernización”, y por último, la década de 2000 como la “era de la innovación”.

La necesidad de asumir una perspectiva de funcionamiento de las administraciones públicas desde la Calidad se ha concretado a partir de los últimos años. En 1987 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) publicó el documento: *La administración al servicio del público*, donde impulsa un enfoque basado en la Calidad. La Administración Pública ha experimentado en los últimos años importantes cambios en la gestión pública y sus relaciones con la sociedad. La mayoría de estos cambios han surtido efecto en los modelos de gestión en implementación de políticas públicas. Se recordará que el fin de la Administración Pública no es solo el ejercicio de potestades, sino también el de proporcionar bienes y servicios públicos a la ciudadanía, y esto no solamente se hará con reformas y el establecimiento de nuevas leyes o normas que cambien estructuras, sino que debe ir más allá en el sentido de que ubique al ciudadano, como usuario de los servicios, y el objetivo principal de la administración.

Como consecuencia de la globalización, se ha dado una relación más cercana de los procesos de gestión de los sectores público y privado, provocando la incorporación, en la gestión de gobierno, de instrumentos como la planeación estratégica, el *marketing* público, reingeniería de procesos y la calidad total. Por ello, es importante la incorporación de instrumentos o técnicas del sector privado o iniciativa privada en la administración pública, que fomentan un enfoque emprendedor de la misma y que permiten la implementación de calidad en los servicios públicos.

¿Qué es la calidad?

En cuanto a la definición del término de Calidad, la Norma ISO 8402 hace relación a lo que los clientes esperan; a sus deseos, a las características del producto o servicio y a la correspondencia entre las unas y las otras. Hace explícito el hecho de que los deseos de los clientes pueden ser conocidos por ellos mismos o no. Cuando se trata de dar una determinada calidad a un producto puede ocurrir que ni siquiera el cliente o contribuyente sepa en realidad lo que le satisface. La ISO 8402 indica que han de considerarse como definiciones parciales aquellas que predicen que la Calidad es la “aptitud para el uso”, “la aptitud para el empleo”, “la satisfacción para el cliente” o “la conformidad con los requisitos”.

La definición de calidad a partir de los estándares de la ISO (ISO 8402 e ISO 9000) es aquella que abarca la totalidad de los rasgos y características relacionados con la capacidad para satisfacer las necesidades manifiestas o latentes de los usuarios. Esta definición es aceptada por la Organización Europea para el Control de la Calidad y por la Sociedad Americana de Control de Calidad. Es extraño que esta definición, tan coherente con la tradicional “orientación hacia las necesidades” propias del sector público, haya sido empleado raramente por los nuevos enfoques de la Calidad, que se concentran en las demandas de los consumidores más que en las necesidades definidas externamente al usuario.

El desarrollo del comercio internacional y una creciente competencia de los productos, hizo que el concepto tomara importancia capital en los aspectos económicos de la calidad. Las empresas empezaron a medir adecuadamente sus costes de calidad y los problemas derivados de rechazos por parte de los clientes. En las manifestaciones anteriores, se puede ver que un elemento común es la mención de cliente y la satisfacción de sus necesidades.

Cuando se vio la necesidad de establecer parámetros con los cuales se midieran o quedaran bien establecidos los requisitos de calidad de bienes o servicios producidos, fue necesario el establecimiento de sistemas de calidad. Éstos se crean con el objetivo de que la fábrica tenga el control

en la producción de los bienes y servicios ofreciendo condiciones de calidad, los llamados sistemas de aseguramiento de calidad. Un sistema de aseguramiento de calidad es un sistema documentado de gestión que sirva en todo momento de referente, y permita un adecuado registro y trazabilidad de los documentos necesarios. El aseguramiento de calidad también integrará los requisitos que reflejan las necesidades de quienes utilizarán el producto o servicio. Se trata de una evaluación permanente de los factores que afecten a la calidad.

Uno de estos modelos de Sistemas de Aseguramiento de la Calidad son los que ofrece la Norma ISO 9000, la cual se ha constituido uno de los factores básicos para la mejora de la organización y competitividad de las empresas, con el consecuente incremento de beneficios que esto implica.

La Calidad no se controla, se hace. Pero es más correcto decir que se gestiona, por ello se habla de la Gestión de la Calidad Total, como el conjunto de métodos mediante los que se alcanza la Calidad Total. La Gestión de la Calidad Total, se puede describir como una filosofía de dirección encaminada a la mejora continua en todos los procesos y productos, y con la participación activa de toda la organización. Supone un cambio profundo en la cultura de la empresas que pone el énfasis en las personas, a diferencia de otras etapas o eras de desarrollo de la calidad.

Lo que distingue a la Gestión de la Calidad total es la dimensión participativa que imprime al proceso. Animar al logro de la calidad en todas las actividades de la organización se vuelve más atractivo en el ámbito de lo público, dadas las limitaciones que operan. Motivar al funcionario en la búsqueda de la excelencia es un reto, que implica, entre otras cosas, romper con ciertos hábitos y costumbres que todavía hoy forman parte del retrato más conocido del empleado público (Delgado, 1996: 318).

La Gestión de la Calidad ha evolucionado, pasando por los sistemas de garantía de la calidad, hasta llegar a los actuales sistemas de Gestión de la Calidad Total. Oakland, J. (1993) ofrece una definición de cada una de ellas:

- El Control de la Calidad comprende esencialmente las actividades y las técnicas empleadas para alcanzar y mantener

la calidad de un producto, proceso y servicio. Incluye una actividad de seguimiento, pero también se ocupa de descubrir y eliminar las causas de los problemas para la consecución de la calidad, de modo que se satisfagan de manera continua las exigencias del cliente (1993:40).

- La Garantía de la Calidad consiste en la prevención de los problemas de la calidad por medio de actividades planificadas y sistemáticas (incluyendo la documentación). Estas actividades incluirán el establecimiento de un buen sistema de gestión y la valoración de su adecuación, el examen del funcionamiento del sistema y el rediseño del mismo. El objetivo de la garantía de la calidad es asegurar que no surjan problemas para la consecución del nivel deseado de calidad, facilitando un sistema de frenos y contrapesos en el diseño y prestación de los servicios de modo que los problemas no surjan o, al menos, sean inmediatamente identificados y abordados: “Hacer lo correcto desde la primera vez, en cada momento”. Los defensores de este sistema afirman que a largo plazo es más barato que un sistema de gestión de la calidad sólo proporcione un control sobre la misma, y ello por dos razones: 1) La calidad no se puede inspeccionar en un servicio y 2) Los gastos que genera la inspección, la reelaboración y la compensación, junto con la pérdida de la buena voluntad y de la reputación causada por falta de confianza, son demasiados altos (1993:15).

- La Gestión de la Calidad Total es un enfoque global para la mejora de la competitividad, la eficacia y la flexibilidad de la organización por medio de la planificación, la organización y la comprensión del sentido de cada actividad, implicando a todos y cada uno de los componentes de los distintos niveles organizativos (1993:16).

Así, en ausencia de un sistema de gestión de la calidad, son los clientes quienes deben proporcionar el control de calidad examinando los servicios, quejándose en caso de que no satisfagan sus expectativas y procurando el reajuste de los mismos cuando sea conveniente.

La calidad en la Administración Pública

Esta idea de calidad se ha incorporado a la esfera de lo público, en donde el ciudadano puede ser considerado como cliente ya que es receptor de la actuación de las Administraciones Públicas. Éstas poseen principios de funcionamiento entre los que podemos mencionar: la eficacia y eficiencia, el control de la gestión y de los resultados, la responsabilidad, la racionalización, y agilización de los procedimientos administrativos y de gestión, así como prestar un servicio efectivo a los ciudadanos (Talavera, P., 2000:2-7).

La Administración Pública ha experimentado en los últimos años importantes cambios en la gestión pública y sus relaciones con la sociedad. La mayoría de estos cambios han surtido efecto en los modelos de gestión en implementación de políticas públicas. Cabe destacar que el fin de la Administración Pública no es sólo el ejercicio de potestades, sino también el de proporcionar bienes y servicios públicos a la ciudadanía, y esto no solamente se hará con reformas y el establecimiento de nuevas leyes o normas que cambien estructuras, sino que debe ir más allá en el sentido de que ubique al ciudadano como usuario de los servicios, y como objetivo principal de la administración.

Como consecuencia de la globalización, se ha dado una relación más cercana de los procesos de gestión de los sectores público y privado, provocando la incorporación, en la gestión de gobierno, de instrumentos como la planeación estratégica, el marketing público, la reingeniería de procesos y la calidad total.

Por ello, es importante la incorporación de instrumentos o técnicas del sector privado o iniciativa privada en la administración pública, que fomentan un enfoque emprendedor de la misma y que permiten la implementación de calidad en los servicios públicos.

Ahora bien, ante los nuevos planteamientos sobre una nueva Gestión pública o modernización de la Administración Pública, esto como consecuencia de la situación problemática del papel que desempeña el Estado ante los cambios o transformaciones en la sociedad, ha urgido la introducción del concepto de Calidad dentro de la misma estructura estatal. Se ha planteado la necesidad de incorporar los instrumentos antes mencionados, con el único fin de contar con una administración pública eficiente y competitiva, recuperando con ello la legitimidad de lo público a través de acciones como la rendición de cuentas, la ética, la transparencia, la calidad del servicio y la atención del cliente.

De acuerdo con Crozier, M. (1995), se pueden destacar cuatro tendencias que hacen precisa una renovación de la actuación del Estado y por lo tanto de sus servicios administrativos:

1. La evolución hacia la complejidad, que convierte ineficaz al tradicional Estado jerárquico burocrático.
2. La tendencia irresistible al incremento de la libertad individual.
3. Como consecuencia de la dinámica expuesta se origina un cambio de lógica de desarrollo económico y social, así estamos pasando de una lógica de sociedad clásica basada en el ciclo de producción de masa/consumo a una lógica totalmente diferente basada en alta tecnología y los servicios.
4. Se produce la mediatización de las relaciones humanas debido a la explosión de las comunicaciones. Esto pone en evidencia que los mecanismos del tipo jerárquico tradicional sobre los que se apoya el Estado se tornen ineficaces.

Por lo tanto, los ciudadanos, las organizaciones y las empresas reclaman de la Administración que la prestación de sus servicios sea cada vez de mayor calidad. Para ello se hace imprescindible introducir sistemas de calidad en la gestión de los órganos y organismos públicos; incorporar la metodología de la mejora continua y adoptar aquellos principios de esa filosofía de gestión de las organizaciones que sean transpuestos en las Administraciones Públicas, de acuerdo con su especificidad y de conformidad con el ordenamiento jurídico.

En este mismo sentido Nevado, P. (2001: 20) señala que la calidad se aprecia, por tanto, como un elemento conformador básico de una mentalidad social relativamente novedosa que reorienta la gestión pública a una gestión pública de calidad. Los poderes públicos ya no se encuentran vinculados por los correspondientes mandatos que les obliguen a proceder a la tutela de determinados derechos o situaciones de los ciudadanos o garanticen mediante prestaciones materiales concretas las necesidades de éstos, sino que además habrán de hacerlo alcanzando resultados de satisfacción óptimos de tal forma que la propia prestación de esos servicios legitime a la propia administración pública.

Se debe propiciar un cambio desde la administración basada en las reglas, a una gestión pública basada en el rendimiento y en los resultados. Por lo tanto, es lógico pensar que tanto la empresa privada como la administración comparten objetivos y en ocasiones los mecanismos para lograr estos objetivos, aunque resulta evidente, que no es posible importar los instrumentos empresariales en estado puro, para ello se deben estudiar los métodos, las herramientas que están siendo aplicados con éxito en las organizaciones de servicio y adoptarlas. En este sentido la calidad se relaciona más con el uso de formas de organización y procedimientos de gestión privada (Nevado, 2004:93).

Ahora bien, Talavera, P., (2000:65) señala que el modelo gerencial no da respuesta adecuada a todos los matices que son propios de la situación actual. Una de esas características es fundamentarse en objetivos que son definidos por los técnicos y profesionales, dejando al margen al ciudadano en la definición de los estándares y de los propios objetivos, cuando es aquél quien debe ser el auténtico protagonista. Ante esta situación, hay que encontrar un modelo que complemente a éste último, y que muy bien pudiera estar fundamentado en los principios de la Gestión de la Calidad Total.

Las líneas para determinar la pertinencia de la Gestión de la Calidad deben partir de los principios y valores, de la misión y de la visión de la Administración Pública actual. Es decir, se trata de analizar si los principios, técnicas y herramientas de la gestión de la calidad sirven para implementar los propios del servicio público. El servicio público se encuentra guiado

por una serie de principios, establecidos en el ordenamiento jurídico y aceptados por la doctrina, tales principios son: legalidad, igualdad, objetividad, continuidad, transparencia, participación, responsabilidad y eficacia y eficiencia. El destinatario del servicio público, de la actividad administrativa, es el ciudadano (Elena, C., 2008).

Así pues, una política de gestión de calidad adecuada al mundo y a las exigencias de hoy, sería aquella que no solo se plantea intervenir sobre las necesidades de déficit o de carencia, sino que también se preocupa de forma activa por satisfacer las necesidades a las que aspira la población. Esto obliga también al sistema político y económico a moverse, a racionalizarse, a innovar, a fin de satisfacer las continuas y permanentes necesidades de los ciudadanos. Lo esencial es que desde las instituciones públicas que han de poner en marcha y gestionar las políticas del Estado se asuma la nueva cultura, orientada a la calidad del servicio del usuario. Y si no existe un proyecto claro no será satisfactorio para los usuarios a quienes vaya dirigido.

No se puede simplemente imitar las técnicas, ni el uso, ni la organización de la gestión privada, dentro de la gestión pública ya que esto supone un riesgo enorme de consecuencias graves.

La calidad en los servicios públicos

Uno de los problemas de la Administración Pública, a los que se hizo alusión en párrafos anteriores, es la relacionada a la prestación de bienes y servicios, la cual es la actividad manifiesta del Estado. Dicha función o actividad de servicios públicos -tema principal de este trabajo- deberá hacerse alcanzando la calidad deseable, principalmente aquella que es demandada por la sociedad.

El sistema de administración de garantías, válido en un marco de un Estado liberal, mínimamente intervencionista, parece incapaz de ofrecer instrumentos adecuados para gestionar el Estado de Bienestar contemporáneo, dirigido a la producción y prestación de bienes y servicios públicos. La Administración Pública, debe ser eficaz, eficiente y productiva y sobretodo de calidad, pero además, debe enfrentarse a los desafíos que

presenta actualmente el Estado y responder a las necesidades y demandas de los ciudadanos (Pérez, S., 2000:148).

Frente a la concepción tradicional de una administración de potestades, el nuevo enfoque de la modernización considera que el fin primordial, aunque no exclusivo, es la prestación de servicios públicos. Lo que explica el crecimiento del tamaño de la Administraciones Públicas no es tanto el aumento en el ejercicio de potestades, sino la importancia que han tenido las políticas sociales redistributivas en un Estado de bienestar. Esto expone una crisis de legitimación de las organizaciones administrativas, que no se debe tanto a que el modelo de Estado garantista no funcione adecuadamente, sino a la percepción que tienen los contribuyentes de que los ingresos públicos no se emplean eficaz y eficientemente (Martin, 1992:88).

La Calidad puede ser una respuesta adecuada para enfrentarse al cambio, como estrategia flexible y dinámica en una época en las que la que las transformaciones son profundas y ponen de manifiesto el atributo de la incertidumbre como uno de los rasgos más característicos de nuestro tiempo. La calidad en el ámbito público es prestar servicios que unen los compromisos adquiridos por los políticos con las necesidades de los usuarios y de la comunidad de una manera económica, eficiente y equitativa (López, C., 2001:121).

En los términos de la Norma ISO 8402:1994 un servicio es el resultado generado por actividades en la interface entre el cliente y el suministrador, y por las actividades internas del suministrador para satisfacer las necesidades del cliente.¹ Un servicio según Beltrán (1996:30) es una prestación de utilidad o de provecho que pretende satisfacer necesidades de consumidores o usuarios, que se pone a su disposición en un proceso de producción en el que con frecuencia participa el usuario. La noción central aquí es la prestación, y la misma heterogeneidad que es propia de los bienes, caracteriza también a los servicios; su demanda puede ir orientada al consumo intermedio o al final, su producción puede incorporar dosis muy variables de inversión en capital fijo y en tecnología, la combinación de los factores que intervienen en su producción reviste formulas extremadamente

¹ Norma ISO 9004:- 1991 Gestión de Calidad y elementos de un Sistema de Calidad.

diferentes, el grado de su integración con el resto del sistema productivo es muy variado, etcétera.

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. Los servicios, al contrario de los productos son pocos o nada materiales. Sólo existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos, el cliente de un servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume.

Todo ello implica una mejora constante del proceso, desde el diseño del servicio hasta su prestación, significa hacer las cosas bien, consiste en dar al ciudadano lo que necesita en las condiciones más satisfactorias posibles. Como consecuencia, se mejora la imagen de la institución que presta el servicio, se involucra a todos los niveles de la institución, se favorece el espíritu de equipo y supone una inversión sin coste, y por tanto sin riesgo (Rodríguez, F., 2000:109).

En las administraciones y/o empresas públicas, la calidad es un todo que debe asegurar el nivel deseado de satisfacción por parte de los ciudadanos, hacer lo correcto desde el principio y en cada momento, es decir prevenir los problemas de calidad con la implementación de planes eficientemente diseñados y sistematizados, que incluirán el establecimiento de sistemas de gestión basados en un enfoque global de la realidad (Méndez, 1999).

La introducción del Concepto de Calidad, más aún del modelo de Gestión de la Calidad Total en las administraciones y en los Servicios Públicos, es complicado y resulta necesario advertir los siguientes aspectos: 1) En la empresa privada, la estimación del rendimiento se lleva a cabo en función de beneficio económico obtenido y; 2) del número de clientes.

Sin embargo, esta perspectiva no es válida en las organizaciones públicas, que no persiguen el beneficio económico y donde los clientes de parte de sus procesos y servicios conforman un mercado cautivo sin posibilidad de elección.

La Administración tiene un conjunto de especificidades en relación a la empresa entre las que podemos señalar:

- Los usuarios de los servicios públicos no son solo clientes, sino

también propietarios de la empresa que los ofrece. El ciudadano, a la vez que es cliente, es quien sostiene a las administraciones públicas mediante las contribuciones por lo que, en cierta medida, es propietarios de aquellas.

- El ciudadano se encuentra en múltiples ocasiones a la imposibilidad de elegir. Esta limitación de la capacidad de elección le hace ser un cliente un tanto especial, perdiendo una cualidad propia de su relación con las empresas privadas, y que por cierto, es la más dinamizadora en éstas en la implantación de los modelos de Gestión de la Calidad.

En muchos ejemplos de la actividad administrativa la relación que existe entre el oferente de servicio y usuario no es la misma que aquellas que establece una empresa con sus clientes. El usuario del servicio público, el receptor de una medida administrativa, a veces no es una persona o un grupo fácilmente identificable. Dicho de otra forma, mientras que en la empresa privada la atención se centra en los clientes, en las administraciones públicas concurren distintos elementos, con intereses y percepciones sobre la calidad que pueden ser distintas entre sí. Entre estos agentes podemos citar: autoridades políticas y centros de poder; ciudadanos, clientes directos; proveedores; contratistas; miembros de la propia organización implicados en la producción del servicio; profesionales y gestores públicos.

Ahora bien, en el documento de la OCDE (1998), *La Administración al Servicio del Público*, nos da un concepto de cliente el cual señala que cliente es una palabra que designa a los ciudadanos, las empresas, las colectividades y todos los demás miembros de la sociedad con los que está en contacto la sociedad. En algunos países la palabra cliente empleada en el contexto de la vida pública, es un tanto peyorativa, y en ocasiones, por ejemplo en materia fiscal, el vocablo no parece adecuado a simple vista, pero puede tener un efecto muy estimulante. Finalmente se ha adoptado dicho término por las siguientes razones:

1. Abarca un mayor número de categorías (en particular las empresas) por ejemplo, ciudadano.
2. Tiene en cuenta el hecho de que el cliente también es un contribuyente y que, por otra parte, se le exige participe directamente en la financiación de los servicios en forma de derechos y cánones de utilización: el cliente paga.
3. Si se compara con términos neutros, como, por ejemplo usuarios, sugiere una actitud más activa y exigente hacia el servicio público.
4. Recordando la frase el cliente siempre tiene la razón, resume el modo en que los poderes públicos han pensado en la reforma, por lo menos oficialmente.

Si no se produjera una adecuada adaptación del concepto de marco de lo público, nos encontraríamos en el reforzamiento de una peligrosa tendencia para el conjunto del sistema democrático. Esta tendencia es la de la destrucción del ciudadano como depositario del deber y del derecho a la participación en las decisiones esenciales de la sociedad en que vive, y su sustitución por un cliente o consumidor de servicios generados por el Estado.

Eficacia y eficiencia

Calidad significa satisfacer necesidades y expectativas de los ciudadanos. Pero también supone reducir costes y mejorar continuamente los procesos, ajustándolos permanentemente a las exigencias de la sociedad. Es por tanto eficacia y eficiencia. Eficacia en tanto que el resultado de los procesos llevados a cabo en una Administración Pública tiene un impacto real en dichas necesidades y expectativas; y eficiencia en cuanto mejora la relación recursos empleados-resultados obtenidos, reduciendo los costes necesarios para el funcionamiento de la organización.

Por ello Talavera, P., (1999:80) establece la diferencia entre Eficiencia y Eficacia. La Eficiencia se refiere a la relación coste/beneficio de los procesos internos de una organización. Es la relación entre recursos empleados y resultados obtenidos de manera que habrá eficiencia cuando

exista una correspondencia óptima entre insumos y productos. La Eficacia es el grado en que la organización procesa insumos para obtener productos que respondan a las demandas y expectativas de los clientes y actores críticos de su entorno, y consiguientemente, las satisface.

De una manera simple, tanto si nos referimos a una política pública concreta como si lo hacemos a la actividad de las administraciones públicas en su conjunto, los procesos, según Harry (1999), los podemos representar siguiendo un esquema convencional de la siguiente forma:

Las administraciones públicas consumen una serie de recursos financieros, materiales, de personal, logísticos (*inputs*). Los recursos se aplican al desarrollo de diferentes actividades administrativas encaminadas a la producción de bienes y prestación de servicios, dando lugar a una serie de productos: pensiones reconocidas, impuestos recaudados, empleos facilitados, viviendas de protección oficial construidas, becas otorgadas (*outputs*).

Los resultados alcanzados serán a su vez, más o menos consistentes con los objetivos que se hayan establecido previamente. En un sentido estricto, la eficiencia se mide por la relación entre los inputs y los outputs o los resultados, mientras que la eficacia se mide por la relación entre los outputs o los resultados y los objetivos establecidos. El conjunto de indicadores de gestión que giran en torno a la primera relación se denominan indicadores de eficiencia, mientras que los que se construyen en torno a la segunda, se clasifican como indicadores de eficacia

Dicho de forma rápida, atendiendo a este modelo Eficacia-Eficiencia, supone ofrecer más por menos, obtener mejores resultados mediante la racionalización y optimización de los recursos disponibles. Por lo tanto la eficacia y la eficiencia, deben ser abordadas conjuntamente para lograr la mejora de la Calidad en las Administraciones Públicas. La calidad también significa reducir costes que no añaden valor y hacer una utilización óptima de los recursos disponibles. Aquí estaría implícita la idea de eficiencia.

Conclusiones

El tema de la calidad y buen gobierno forma parte de los procesos de

modernización del Estado, al ser una importante alternativa para fortalecer la legitimidad de los gobiernos por medio del rediseño de las instituciones, la mejora continua y el énfasis de mayor rendimiento de las instituciones.

Es precisamente en la modernización donde aparece la calidad como punto de partida para la implementación de la Nueva Gestión Pública. El establecimiento de una Nueva Gestión Pública se ha considerado como una respuesta a la crisis que enfrenta la Administración Pública, como una alternativa y método que plantea formas de administración más eficientes, eficaces y traza una nueva concepción del ciudadano. La Calidad significa satisfacer necesidades y expectativas de los ciudadanos, pero también supone reducir costes y mejorar continuamente los procesos, ajustándolos permanentemente a las exigencias de la sociedad. Es aquí donde aparecen relacionados con la calidad, términos como eficacia y eficiencia. La eficacia en tanto que el resultado de los procesos llevados a cabo en una Administración Pública tiene un impacto real en dichas necesidades y expectativas; y eficiencia en cuanto mejora la relación recursos empleados-resultados obtenidos, reduciendo los costes necesarios para el funcionamiento de la organización.

Con el proceso de modernización administrativa, a través del modelo de Nueva Gestión Pública, lo que se busca es que cada órgano o departamento que conforma la Administración Pública, en conjunto, formen parte de un todo que busca un resultado final. Dicho resultado es tener como prioridad que los ciudadanos reciban servicios que le brinden una utilidad y beneficio, que sea de calidad. Que la Administración Pública se base en una organización de excelencia, con personal competente, con procedimientos claros, sencillos y con servicios que se brinden de mejor manera, con menor tiempo. En definitiva que el ciudadano observe que sus aportaciones están siendo aplicadas de la manera correcta.

Bibliografía

- Beltrán, Miguel (1996). De la reforma de la administración al control de calidad de los servicios públicos. *Revista GAPP*, No. 5.
- Crozier, Michel (1995). La posición del Estado frente a otros actores. *Revista GAPP*, No.2, enero-abril.
- Delgado Godoy, Leticia (1996). La implantación de la gestión de la calidad total, *Revista EGAP*, Santiago de Compostela.
- Elena Cordoba, Amador (2008). La gestión de la calidad en la Administración General del Estado, *Revista GAPP*, Núm. 11.
- López Camps y Gadea Carrera (2001). *Una Nueva Administración Pública. Estrategias y Métodos para mejorar la calidad y la eficiencia del e-Gobierno*, 1ª edición, Oñate: Gobierno Vasco, País Vasco.
- Martin Acebes, Ángel (1992). *Calidad Total y Eficacia Directiva en la Administración y en la Empresa, MAP, Calidad Total en los Servicios Públicos y en la Empresa*. 1ª edición, INAP.
- Méndez De Valdivia, María (1999). La calidad como factor clave en el desarrollo del sistema público de servicios sociales del año 2000, *Cuadernos de Trabajo Social*, No. 12. España: UCM.
- Nevado Batalla Moreno, Pedro T. (2001). Calidad de los servicios. *Revista de Estudios Socio Jurídicos*, Vol. 5, No.1, enero junio. Universidad del Rosario Colombia.
- Nevado Batalla Moreno, Pedro T. (2004). Cumplimiento de la legalidad en la nueva cultura de la gestión pública: propuestas y realidades en la lucha contra la corrupción, en Rodríguez García, Nicolás y Eduardo A. Fabián Caparros (2004). *La corrupción en un mundo globalizado: Análisis interdisciplinar*. Salamanca: Ratio Legis.
- Norma ISO 9004 (1991). *Gestión de Calidad y elementos de un Sistema de Calidad*.
- Oakland, John (1993). *TQM: The route to Improving Performance*, 2ª ed. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (1998). *La Administración al Servicio del Público*. Madrid: Ministerio de Administración Pública (MAP).

Pérez Sánchez, Margarita (2000). *La Calidad en la Nueva Gestión Pública, Evaluación y calidad en las organizaciones pública*. Ministerios de Administraciones Públicas, Madrid: INAP.

Rodríguez Fernández, Andrés (2000). *La Calidad en la Administración Pública. Evaluación y calidad en las administraciones Públicas*, 1ª edición, Madrid: INAP.

Talavera Pleguezuelos, Clemente (1999). *Calidad Total en la Administración Pública*. 1ª edición, Granada: CEMCI Publicaciones.

Talavera Pleguezuelos, Clemente (2000). Las Cartas de Servicios. Un instrumento para la mejora de la Calidad en la Administración Pública. *Estudios de Divulgación*, febrero, No. 91, CEMCI Publicaciones.