

muebles e inmuebles almacenes y demás activos y recursos materiales de la Administración Pública Estatal;

En ellas sobresalen lo relativo a la planeación, coordinación y organización de los sistemas de control de la administración pública. Mas también le otorga la facultad de expedir las normas y procedimientos de control necesarios, lo cual a la fecha ha sido casi letra muerta (salvo los procesos de entrega recepción), puesto que esta labor ha recaído tácitamente en la Tesorería General del Estado, la cual a *strictu sensu* – por cierto - solo tiene facultades para establecer normas de control a los organismos descentralizados y paraestatales y no a los centralizados¹⁰.

En la practica se ve que a lo largo de su historia – salvo un corto periodo al inicio de la administración estatal 1997-2000 - , la Contraloría se ha limitado a auditorias tibias y sin mayor trascendencia, que han servido para detectar anomalías, corrupción y malos manejos solo *a posteriori*, es decir a sido un órgano reactivo y no proactivo. El perfil clásico de su auditor es meramente contable, y con una mentalidad

¹⁰ Ley Organica para la Administración Pública del Estado de Nuevo León. Artículo 18, fracción XVI. “Establecer medidas de control respecto de los ingresos y egresos de las entidades paraestatales, descentralizadas, fideicomisos y fondos, así como de los Patronatos que manejan recursos oficiales”.

generalmente negativa buscando protagonismos personales sin la menor actitud de buscar áreas de oportunidad.

Aunque expresamente no le esta conferido en la Ley, y su Reglamento Interior tiene años en construcción, la Contraloría se “ocupa” del Desarrollo Administrativo de la Administración Pública a través de una Dirección del mismo nombre, que en términos reales se ha dedicado a compilar manuales de organización y procesos de las dependencias – situación que per se debe realizar la Secretaria -, mas, sin embargo no ha dado un producto o proyecto real o madurado en materia de calidad y desarrollo administrativo.

Un aspecto importante en la calidad es la capacitación del empleado, atribución conferida a la Secretaria de Finanzas y Tesorería General del Estado quien brinda la misma de acuerdo a las solicitudes que los titulares de las dependencias le hacen llegar. Aquí desgraciadamente no se actúa por un principio rector o un programa estructurado con base a necesidades reales, aunque es de reconocer que esta Secretaria es la que mayor empeño a puesto en la capacitación de los servidores públicos adscritos a la misma, con un incremento de mas de 300% en comparación a sexenios anteriores. Ello se ha visto reflejado en que es por

mucho, la dependencia con el mejor desempeño de la administración estatal 1997-2003.

Como conclusión de este punto, se obtiene que el órgano facultado para establecer los sistemas, normas y manuales de Control, es precisamente la Secretaría de la Contraloría General del Estado, que para el caso que nos ocupa sería la unidad administrativa a través de la cual – previo acuerdo del ejecutivo – se aplicarían las normas de aseguramiento de calidad como parte del cuerpo de reglas de actuación del funcionario público, por ende materia de revisión en las auditorías administrativas que practica.

4.2 Las normas de aseguramiento de la calidad

A finales de los años setenta se empezaron a abrir las fronteras de los países a la entrada de diferentes productos. Se hablaba entonces de un nuevo concepto en el comercio internacional: la globalización. Sin embargo los estándares comerciales eran diferentes en cada país, lo que causaba problemas de comunicación y entendimiento entre exportadores e importadores. Por ejemplo, los estándares NOM de México, los estándares UNE de España, los estándares EN 29000 de la Comunidad Económica Europea, los ANSI de los Estados Unidos o los CSA de Canadá. Cada país tenía su propia versión, es decir, en términos llanos era una verdadera “torre de babel” de la calidad.

La implementación de los procesos de calidad en todo el mundo creó la necesidad de establecer una terminología común y una metodología mínima para la administración y el aseguramiento de la calidad de los productos, procesos y servicios. La terminología es necesaria para fijar las bases en las transacciones comerciales y tener sistemas que den confianza en el cumplimiento de compromisos contractuales.

A fines de la Segunda Guerra Mundial, se enfrentó la necesidad de fundar un organismo internacional que

desarrollara y promoviera estándares de uso mundial. En 1946, se fundó en Ginebra, Suiza, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO).

Dicha organización está formada por especialistas en calidad de 90 países que buscan promover la competencia igualitaria mediante el uso de estándares. La ISO cuenta con 200 Comités Técnicos que norman el comercio desde el acero hasta cajas de cartón.

Cada uno de los 90 países afiliados a la ISO tiene un representante con voz y voto en la aprobación o modificación de los estándares. México es representado por la Dirección General de Normas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Para la aprobación o cambio de un estándar se requiere el apoyo mayoritario del 75 % de los miembros.

En 1980, la Organización Internacional para la Estandarización formó el primer comité ISO para asuntos de calidad, llamado comité técnico TC- 176. Éste creó los estándares de la serie ISO 9000, publicados por primera vez en el año de 1987 y revisados periódicamente cada cinco años. Los países miembros del comité son: Canadá, Estados Unidos, Francia, Holanda e Inglaterra.

La ISO vislumbró la necesidad de uniformar el lenguaje de calidad a nivel internacional. Términos como “Administración por la calidad”, “Control de Calidad”, “Sistema de Calidad”, etc. Tenían diferentes significados de país a país, en el mismo país, y aun en industrias similares en el mismo país. Para responder a esta situación se desarrolló la norma ISO 8402, que define los términos utilizados en toda la serie y constituye la estandarización internacional de la terminología.

4.2.1 La norma ISO 9000

Según Sprow¹¹, una modificación deliberada del acrónimo para la International Organization for Standardization (ISO), suena como *isos*, la palabra griega para igual, homogéneo, o uniforme. Esto se hizo debido a que IOS suena demasiado a caos, y el orden de la palabra inevitablemente se modifica con diferentes idiomas. Un observador ha manifestado con agudeza que ISO 9000 podría querer decir “International Strategic Opportunity for the 90’s “ (Oportunidad Estratégica Internacional para los 90’s) cosa que ciertamente podría ser.

¹¹ Sprow Eugene, “insights into ISO 9000”, Manufacturing Engineering, pag. 73, EUA, 1992.

El ISO 9000 es un modelo de aseguramiento de la calidad. "Contempla una serie de normas que tiene que ver específicamente con el aseguramiento de la calidad del sistema que genera un producto o servicio"¹²

La intención de la norma ISO es la de esclarecer y normalizar términos que se aplican al campo de la administración de la calidad. Son numerosas las palabras frecuentes que se utilizan en un sentido específico o restringido debido a la adopción de terminología relativa a calidad por parte de distintos sectores de los negocios y la industria para adaptarla a sus necesidades específicas. Por ejemplo, como lo señale anteriormente, se ha creado una gran confusión en la comprensión de los términos de control, aseguramiento y administración de la calidad total. La introducción de una multiplicidad de términos por parte de profesionales dedicados a la calidad en diferentes sectores industriales también ha ocasionado confusión. El enfoque tomado por ISO 9000 para resolver esto consiste en proporcionar muchos conceptos traducidos a términos y definiciones para la

¹² Alexander Servat, Alberto G. "Manual para documentar sistemas de calidad". Pag. 4, Editorial Prentice Hall, México 1996.

elaboración y aplicación de las normas ISO 9000¹³ (la serie 10000 de normas para auditoría).

Control de calidad tiene que ver con los medios operativos para satisfacer requerimientos en cuanto a calidad. Aseguramiento de la calidad se orienta a brindar confianza en cuanto a esta satisfacción, dentro de la organización como en forma externa a clientes y autoridades.¹⁴ (En el contexto de las normas, los términos “garantizar” y “asegurar” se utilizan de la siguiente manera: “garantizar” significa cerciorarse, y “asegurar” significa brindar confianza a uno mismo o a los demás.) Administración de la calidad incluye tanto un control de calidad incluye tanto control de calidad como aseguramiento de la calidad, así como los conceptos adicionales de política de calidad, planeación de calidad y mejoramiento de la calidad. La administración de la calidad opera a lo largo del sistema de calidad. Estos tres conceptos control de calidad, aseguramiento de la calidad y administración de la calidad pueden aplicarse en todas las partes de la organización.

¹³ ISO 9000, “International Standards for Quality Management, 3ª. Edición, International Organization for Standardization, Ginebra, 1993, página 29.

¹⁴ ISO 9000, “International Standards for Quality Management, 3ª. Edición, International Organization for Standardization, Ginebra, 1993, página 30.

Administración de la calidad total le confiere a estos conceptos una estrategia de administración global a largo plazo y la participación de todos los integrantes de la organización para beneficio de la organización misma, sus miembros, sus clientes, y la sociedad en su conjunto.¹⁵

Los términos definidos en esta norma internacional tienen aplicación directa en las siguientes series de normas internacionales sobre calidad y las series relacionadas de normas internacionales:

ISO 9000: Normas para administración de la calidad y aseguramiento de la calidad (lineamientos para selección y uso)

ISO 9001: Sistemas de calidad (modelo para aseguramiento de la calidad en el diseño/desarrollo, producción, instalación y servicio)

ISO 9002: Sistemas de calidad (modelo para aseguramiento de la calidad en producción e instalación)

ISO 9003: Sistemas de calidad (modelo para aseguramiento de la calidad en inspección final y pruebas)

¹⁵ ISO 9000. "International Standards for Quality Management, 3^a. Edición, International Organization for Standardization, Ginebra, 1993, página 31.

ISO 9004: Elementos de administración de la calidad y sistemas de calidad (lineamientos)

ISO 10011: Lineamientos para auditoria de sistemas de calidad.

ISO 10012: Requerimientos de aseguramiento de la calidad para equipos de medición.

4.2.2 Administración Total de la Calidad (TQM)

La Administración Total de Calidad es una serie de principios a seguir por toda la organización a priori de conseguir calidad y productividad bajo la correcta administración de la compañía. Algunos lo ven como maximizar productividad mientras se minimizan los costos aunque esta percepción a evolucionado gracias a herramientas como los 14 puntos de Deming.

La Administración Total de Calidad hace énfasis en los objetivos del negocio principalmente en calidad, varias políticas, prácticas y filosofías gerenciales que soporten dichos objetivos y aumenten la calidad ya sea del producto o servicio, enfocándolo al cliente. TQM se observa más que como un concepto una filosofía, la cual sirve de base para el

desarrollo de muchos otros conceptos., desarrollo de herramientas y demás.

Bajo la práctica se encontraran diversos autores que imparten sus enseñanzas siendo estos líderes de calidad como Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, y J. M. Juran.

La práctica de la calidad es común en las empresas de hoy día no importando el giro aunque su nacimiento es en la industria manufacturera se puede encontrar diversas empresas de servicio con la aplicación TQM, este como factor más de diferenciación y bajo una adecuada implementación, un paso fundamental para reducir costos e incrementar utilidades.

Si quisiéramos ver a TQM como sencilla ecuación podríamos encontrar:

Calidad = Conforme a los Requerimientos.

Total = Calidad involucra a todos y a todas las actividades en una organización.

Administración = La Calidad puede ser administrada.

TQM = Un proceso para el manejo de la calidad; se traduce a un cambio de cultura en la manera de afrontar la vida; siendo una filosofía de mejora continua en todo lo que hacemos.

TQM mantiene como eje la visión y misión definidos por una empresa ya que bajo este concepto se fundamenta, siendo la correcta determinación de objetivos y metas el primer paso para orientar a la empresa y su método de resolución de problemas.

4.2.3 Premio Nacional a la Calidad

Una estrategia provechosa para la promoción de la calidad ha sido, el otorgamiento anual, por parte de gobiernos federales y estatales, de premios a las compañías que se distinguen por sus esfuerzos en la administración de la calidad.

En México, desde 1989, la entonces Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, en colaboración con la Fundación Mexicana para la Calidad (FUNDAMECA), emitió los criterios para el Premio Nacional de Calidad. Ese mismo año en Nuevo León, el Gobierno del Estado y el Centro de Productividad de Monterrey crearon el Premio Nuevo León a la Calidad.

Con los criterios del Premio Nacional de Calidad, los especialistas en esta disciplina tienen un marco de referencia para planear los programas de administración de la calidad total en sus organizaciones. Los criterios establecen las pautas para realizar todas las actividades de la empresa, desde la forma de dirigir y planear el cambio, hasta los sistemas de información y administración de procesos, pasando por las estrategias de recursos humanos: su desarrollo, capacitación, motivación, reconocimiento y participación.

Los criterios del Premio Nacional de Calidad son los elementos que permiten revisar y evaluar a las organizaciones que año tras año, participan en un proceso para obtener la distinción de ser una organización de clase mundial. Los criterios determinan las bases para otorgar los reconocimientos a los ganadores y también, para que las organizaciones de México conozcan, a través de un proceso de autoevaluación, las fuerzas y áreas de oportunidad de mejora en sus procesos de calidad total.

Cumplen así mismo, con tres grandes objetivos nacionales para el fomento de una cultura mexicana de calidad y productividad:

- Crear conciencia sobre la necesidad urgente de mejorar la calidad a partir de las expectativas reales y concretas de los clientes o usuarios, en nivel nacional; es decir, coincidir en una filosofía y visión amplia y actualizada del concepto de calidad.
- Facilitar la comunicación y el intercambio de información dentro de las organizaciones, así como entre los diversos sectores o ramas bajo un denominador común, sobre los requisitos clave (o criterios) para incrementar la competitividad, al dar siempre un valor creciente o superior a los clientes y usuarios, al mismo tiempo que se optimiza la productividad.
- Convertirse en una herramienta de trabajo para el diagnóstico y la planeación de la propia organización en sus procesos de calidad total.

Los criterios del Premio Nacional de Calidad se dirigen, por tanto, a lograr objetivos orientados a resultados: definir los requisitos clave para dar un valor superior a los clientes o

usuarios y, al mismo tiempo, optimizar la rentabilidad, la productividad y la eficacia de la organización.

Para alcanzar dichos objetivos, los criterios se encuentran sólidamente fundamentados en una serie de valores que integran tanto los requisitos y expectativas completas de los clientes o usuarios, como el desempeño global de la organización para darles el valor esperado.

Conceptos y valores.

Los criterios del Premio Nacional de Calidad suponen y se fundamentan en los siguientes valores:

- ✓ Calidad centrada en dar valor superior a los clientes (respecto a la voz del usuario).
- ✓ Liderazgo comprometido, visionario, receptivo y congruente.
- ✓ Mejora continua, o la calidad como proceso, no como producto.
- ✓ Participación inteligente e informada de todas las personas (respecto a la voz de los trabajadores, empleados, técnicos y gerentes).

- ✓ Respuesta rápida a las necesidades cambiantes de los clientes o usuarios.
- ✓ Calidad por diseño y prevención.
- ✓ Visión a largo plazo.
- ✓ Administración por hechos.
- ✓ Desarrollo de alianzas con proveedores (y ocasionalmente con clientes y competidores).
- ✓ Calidad con responsabilidad social (lo que incluye el respeto al medio ambiente).

V. Propuesta

5.1 Mecanismo Legal

Para dotar de formalidad legal la implementación obligatoria de las normas de aseguramiento de calidad en todas las dependencias de la administración central del Gobierno del Estado de Nuevo León, considero necesario que el Ejecutivo emita un acuerdo administrativo en el que establezca la necesidad de adopción en un termino no mayor a 2 años, esto con la finalidad de que pasado ese periodo se busquen las certificaciones respectivas de los sistemas de calidad. Asimismo, con fundamento en el Artículo 24 fracciones I y II de la Ley Orgánica de la Administración Pública para el Estado de Nuevo León¹⁶, instruir a la Secretaria de la Contraloría General del Estado a coordinar este esfuerzo, y aplicar en caso de violaciones u omisiones, las sanciones disciplinarias que corresponda de acuerdo a Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos y la Ley de

¹⁶ ARTICULO 24.- A la Secretaría de la Contraloría General le corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- I.- Planear, organizar y coordinar los sistemas de control y evaluación de la Administración Pública del Estado;
- II.- Establecer y expedir las normas que regulen el funcionamiento de los instrumentos y procedimientos de control de la Administración Pública Estatal, siendo competente para requerir a las dependencias del Ejecutivo y organismos paraestatales la instrumentación de las mismas;

Servicio Civil, al ser considerada la norma de aseguramiento establecida en cada dependencia como parte de su cuerpo reglamentario.

Por lo anterior el acuerdo administrativo adopta caracteres de acto reglamentario, porque las disposiciones que lo fundamentan son aquellas en las que se basa el ejercicio de la facultad reglamentaria del ejecutivo. Ello ya que es pertinente considerar al acuerdo administrativo como una resolución del órgano de mas alto grado del Poder Ejecutivo, con respecto a los órganos subalternos, los efectos que produce dentro de la propia estructura son exclusivamente internos y no atañen a los particulares, o a otros sujetos de derecho que no tengan el carácter de funcionarios o trabajadores al servicio del Estado.

Asimismo la modificación del artículo 15 de la Ley Orgánica de la Administración Pública para el Estado de Nuevo León, para quedar como sigue:

ARTICULO 15.- “La estructura orgánica de cada dependencia será determinada por el Titular del Poder Ejecutivo en el reglamento interior correspondiente. Cada dependencia deberá contar con manuales y sistemas de aseguramiento

de calidad, en los cuales deberá establecerse su organización y de procedimientos administrativos”.....

Por lo anterior será obligación de la Secretaría de la Contraloría General del Estado, el vigilar que el referido acuerdo y disposición legal se cumplan al pie de la letra so pena de aplicar las penas disciplinarias correspondientes.

Adicionalmente, la presentación por parte del ejecutivo del Estado de una iniciativa para que en los términos a que halla lugar se apruebe una ley de servicio profesional de carrera, respetando las formas y condiciones de la que esta en vías de aprobarse para la Administración pública Federal.

5.2 Mecanismo Administrativo

✓ Liderazgo Efectivo

Los buenos resultados con respecto a la organización, a los clientes, las personas y la sociedad, se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, las personas de la organización, las alianzas, recursos y procesos.

La esencia del liderazgo siempre será la misma, solo cambian las formas. La naturaleza del liderazgo tiene que ver con la naturaleza humana. El liderazgo es un fenómeno social y de interacción mutua entre seres humanos.

Dos de las principales misiones del líder radican en reafirmar el sentido de pertenencia de la gente hacia sus ideales y reorientar el sentido de trascendencia de su equipo a metas dignas.

El líder tiene que ser administrador de valores. El accionar del líder debe fundamentar su actuar en una ética y en valores sólidos que trasciendan el sentimiento egoísta en bien común. Asimismo el éxito dependerá de la capacidad para administrar los talentos de su gente. Quien suscribe es un

escéptico del resultado que puedan dar los llamado grupos autodirigidos, es algo así como “arquitectura sin arquitectos”.

✓ **Modelos de evaluación e indicadores.**

Antes de iniciar el camino a la adopción de una norma de aseguramiento es menester contar con indicadores de gestión y desempeño establecidos e identificados de tal manera que halla certeza en las decisiones tomadas.

La evaluación de la calidad de los servicios ofertados por la Administración se ha convertido hoy en un elemento esencial para lograr una nueva administración que sepa responder a los retos derivados de la transformación de la sociedad y a las demandas de los ciudadanos, situándoles en el centro de sus decisiones. Para mejorar la Administración es preciso conocer como se prestan los servicios, cuales son las buenas practicas de gestión y cuales son los aspectos de esta que es necesario modificar con el fin de obtener unos buenos resultados.

De esta manera se otorga a los empleados públicos el conjunto de herramientas que les permitirá examinar el funcionamiento de las unidades administrativas, y así poder desarrollar planes de mejora que se sustenten en un conocimiento riguroso de la realidad, y en el que participen y

se involucren los propios empleados públicos responsables de la prestación de cada servicio.

✓ **Reingeniería, Rediseño de Procesos, Mejora Continua y Cambio Tecnológico.**

Existe una gran confusión en el desarrollo de estos términos. Me permitiré clarificar las diferencias y ponerlos en la perspectiva adecuada para el tema en comento, pues serán parte medular en la operación administrativa de la propuesta.

La reingeniería tal como es promovida por Hammer y otros, requiere estar insertada en una transformación organizacional importante para que se puedan dar los cambios radicales que pregona. Son proyectos de alto riesgo que se deben de hacer en muy contadas ocasiones. En mi opinión, solo los negocios u organizaciones muy solventes pueden soportar sus costos implícitos y explícitos.

Producto de mi investigación, he llegado a la conclusión de que la mayoría de los proyectos que se hacen en nuestro país referentes a cambios en procesos, no son verdaderas reingenierías; son proyectos híbridos que involucran en alguna forma tanto el rediseño de procesos como los cambios tecnológicos. Conviene diferenciar que es lo que viene primero. Haciendo una analogía con una carreta tirada por un

caballo, hay proyectos en donde el "caballo" es una aplicación tecnológica y la "carreta" es el rediseño de procesos, y hay otros proyectos en donde el "caballo" es el rediseño de procesos y la "carreta" es una aplicación tecnológica.

La diferencia es significativa porque si se hace primero un rediseño y luego se habilita por medio de un cambio tecnológico, existen riesgos diferentes al otro tipo de proyectos en donde los procesos existentes se van a adaptar a una aplicación tecnológica ya existente.

El tercer tipo de cambios y probablemente él más común, es la mejora continua en donde se realiza una corriente continua y permanente de reformas incrementales sobre las bases existentes. Este es pues el camino que creo se debe seguir en este modelo ya que obligatoriamente se tendría que trabajar sobre las bases jurídicas existentes.

Algunos aspectos relevantes que mencionar sobre el modelo de mejora continua son los siguientes:

- No necesariamente es mucho más fácil, y posee un factor de riesgo.

- En el corto plazo el riesgo es menor, pero un programa mal llevado es lamentablemente tiempo perdido en el medio o largo plazo.
- Las mejoras son por naturaleza incrementales pero continuas e interminables.
- Pueden lograrse cambios importantes en mayor tiempo.
- Al final de una reingeniería, rediseño o implementación de una solución tecnológica, debe de instaurarse un programa de este tipo. Mas aun, la mejora continua es un imperativo independiente de los proyectos referidos.
- También requiere de inversiones aunque más distribuidas en el tiempo.
- Requiere de una organización, una mentalidad y una constante disciplina de trabajo.
- Tiene un mayor legado cultural – de largo plazo – que los otros proyectos mencionados alcanzable después de años de trabajo.

5.3 Posibles Limitaciones

Al ser los requerimientos de la norma ISO 9000, una relación recomendable de practicas de aseguramiento de calidad, las cuales generalmente se adoptan por un deseo propio, puede resultar espinoso el camino del inicio ya que seria visto como una imposición y no como la enorme oportunidad de trabajar bien y mejor.

La limitación mas fuerte que quizá pudiera encontrar es la perdida de discrecionalidad por parte del funcionario público, acostumbrado a tomar decisiones sin tener que documentar necesariamente sus criterios. El hecho de que sus facultades estén acotadas por la norma de aseguramiento puede provocar una resistencia tal que lleve a boicotear el proyecto.

Si no se aprueba una ley de servicio profesional de carrera, a fin de que se amarre el crecimiento y desarrollo de los servidores públicos, puede generar reacciones de frustración y evasión por las bases operativas y de mandos medios. Es necesario que se establezcan indicadores para que el empleado que más alto desempeño tiene sea el que escale mas alto en la Administración Pública Estatal.

Los cambios sexenales. Nuestro país esta atravesando por una etapa de pluralidad y alternancia política, y nuestro

Estado no es la excepción. Por ello la posibilidad latente de que producto del cambio de corrientes políticas en el poder se desechen estas reglas de calidad, no tanto por sus resultados sino por que las aprobó alguien de un partido diferente al suyo.

Otro aspecto importante y relacionado al anterior es el liderazgo. Es trascendental el empuje que se le dé por los mandos tácticos y estratégicos de la administración pública para que la base operativa siga creyendo en las bondades de la calidad.

Finalmente, los paradigmas que cada uno de nosotros lleva y que en ocasiones son verdaderas losas que llevamos a nuestras espaldas y que no nos permiten avanzar y probar nuevos métodos o caminos. Como dijo Albert Einstein “Los grandes espíritus siempre encontraran violenta oposición de mentes mediocres”.

A todo el mundo le gustan las innovaciones, hasta que les afectan; entonces son malas.

VI. Conclusiones

El concepto de Calidad ha sufrido una profunda transformación, desde su aparición en ámbitos industriales hasta el momento actual. Así, del clásico control de calidad, como forma de detectar desajustes en las especificaciones técnicas de un producto, se ha pasado a definir la Calidad como el conjunto de características de un producto o un servicio que satisfacen las necesidades y expectativas del cliente. Por lo tanto, Calidad significa situar al cliente en el centro de la actividad de las organizaciones, que deberán "escucharle" para diseñar sus servicios de acuerdo a esas necesidades y expectativas.

Esta idea de Calidad se ha incorporado a la esfera de lo público, en la que el ciudadano puede ser considerado como cliente en la medida en que es receptor de la actuación de las Administraciones Públicas, cuyos principios de funcionamiento son, entre otros: 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.

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

Calidad que debe extenderse a todas las actividades de la organización en lo que se ha venido a denominar Calidad Total, y cuyas implicaciones, para las Administraciones Públicas, son:

- **Ampliar el concepto de cliente.** Considerar al ciudadano como un cliente que recibe servicios, al tiempo que se concibe la organización como un sistema integrado de proveedores y clientes internos.
- **Orientar la Administración hacia el ciudadano.** Optimizando los procesos y dirigiéndolos hacia la satisfacción de los requerimientos de calidad por ellos expresados.

- **Reducir los costos.** La Calidad cuesta, pero es más cara la no - calidad. Son muchas las actividades que no aportan valor añadido a los resultados de la organización ni responden a exigencias normativas, suponiendo un coste innecesario. Igualmente, son numerosos los errores, derivados de un funcionamiento organizativo deficiente, que también generan costes. Un sistema de Gestión de la Calidad Total implicaría reducir estos costes de la mala calidad, liberando recursos que podrían ser empleados en la mejora de los servicios.
- **Potenciar el factor humano.** La Calidad la hacen las personas que integran la organización. Por ello, Calidad Total representa gestionar los recursos humanos desde una filosofía de participación y motivación hacia la mejora, incrementando la satisfacción de los empleados.
- **Gestionar desde la prevención.** Con el propósito de "hacer las cosas bien a la primera", en lugar de "detectar y corregir" como planteamiento básico.
- **Mejorar permanentemente.** Asumiendo que las Administraciones Públicas están inmersas en un

entorno dinámico al que deben adaptarse de manera continua, donde las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas se producen incesantemente.

Bajo esta perspectiva, pueden mencionarse varias razones por las que la Administración Pública, desde su misión de "servicio público", debe desarrollar sistemas de gestión fundamentados en la Calidad Total, entre las que pueden mencionarse las siguientes:

- **La presión ciudadana.** El ciudadano exige cada vez más la prestación de unos servicios de calidad que den respuesta a sus demandas.
- **La escasez de recursos.** Calidad supone mejorar los procesos que se llevan a cabo en la organización y, por consiguiente, reducir costes. Por ello se manifiesta como una alternativa eficaz para gestionar recursos cada vez más escasos.
- **La reafirmación de los valores democráticos.** Al dar protagonismo al ciudadano, que debe constituirse en el centro de la actividad de las Administraciones Públicas, siendo quien debe definir y evaluar la Calidad.

- **La legitimación de lo público.** Mejorando la eficacia y la eficiencia, demostrando que lo público funciona y transmitiendo a los ciudadanos una imagen positiva, de preocupación por sus intereses.
- **La incidencia en la economía.** La actividad pública representa casi la mitad del Producto Interior Bruto en los países de la O.C.D.E. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). Por tanto, una gestión eficaz tendrá una incuestionable incidencia en la economía de la sociedad.

El modelo europeo de gestión de calidad, es a mi entender bastante completo, mas no bastaría con solo copiarlo e intentarlo adaptar en México, pero si es una buena referencia para que al igual que los japoneses hicieron con los conceptos norteamericanos, hacer un eficaz “benchmarking” y detonar de una vez por todas en México, la revolución de la calidad en la administración pública.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acosta Romero, Miguel. "Teoría General del Derecho Administrativo". Editorial Porrúa, México, 1986.
2. Alexander Servat, Alberto G. "Manual para Documentar Sistemas de Calidad". Editorial Prentice Hall, México, 1998.
3. Badia Giménez, Albert. "Calidad Modelo ISO-9001 Versión 2000". Editorial Deusto, México, 2001.
4. Cantú Delgado, Humberto. "Desarrollo de una Cultura de Calidad". Mc Graw Hill, México, 2000.
5. Crosby, Philip. "Calidad sin Lágrimas". Editorial CECSA, Estados Unidos de América, 1998.
6. Elster, Jon; Slagstad, Rune. "Constitucionalismo y Democracia". Fondo de Cultura Económica, México, 1999.

7. Küng, Hans. "Una ética mundial para la economía y la política". Fondo de Cultura Económica, México, 2000.
8. Fraga, Gabino. "Derecho Administrativo". Editorial Porrúa, México, 1990.
9. García Maynez, Eduardo. "Introducción al Estudio del Derecho". Editorial Porrúa, México, 1986.
10. Gómez Díaz de León, Carlos. "Administración Pública Contemporánea". Editorial McGraw Hill, México, 1998.
11. Guajardo Garza, Edmundo. "Administración de la Calidad Total". Editorial Pax, México, 1996.
12. Instituto Nacional de Administración Pública. "Profesionalización de Servidores Públicos en México". INAP, México, 1999.
13. Martínez Morales, Rafael I. "Derecho Administrativo 3er y 4º cursos". Editorial Harla, México, 1997.

14. Olivera Toro, Jorge. "Manual de Derecho Administrativo". Editorial Porrúa, México, 1997.
15. Sánchez Gómez, Narciso. "Primer curso de Derecho Administrativo". Editorial Porrúa, México, 1998.
16. Schmelkes Corina, "Manual para la Presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación". Oxford University Press, México. 1998.
17. Serra Rojas Andrés. "Derecho Administrativo". Editorial Porrúa, México 1988.
18. Serrano, Mónica; Bulmher-Thomas, Victor. "La reconstrucción del Estado". Fondo de Cultura Económica, México, 1998.
19. Sprow Eugene, "insights into ISO 9000", Manufacturing Engineering, EUA, 1992.
20. Tena Ramírez, Felipe. "Derecho Constitucional Mexicano". Editorial Porrúa, México, 1998.

21. Valdés, Luigi. "Conocimiento es futuro". CCTC CONCAMIN, México, 1995.
22. Voehl, Frank. Jackson., Peter. Ashton, David. "ISO 9000, Guia de Instrumentación". Editorial Mc Graw Hill, México, 1997.
23. Witker, Jorge; Larios, Rogelio. "Metodología Jurídica". Editorial McGraw Hill, México, 1997.
24. Witker, Jorge. "La Investigación Jurídica". Editorial McGraw Hill, México, 1995.
25. Young, Trevor L. "Gestiones bien sus proyectos". Editorial Gesiva, España, 2001.

LEGISLACIÓN

1. Constitución Política para el Estado de Nuevo León, publicada en el Periódico Oficial del Estado el 16 de diciembre de 1917.
2. Ley Orgánica de la Administración Pública para el Estado de Nuevo León, publicada en el Periódico Oficial del Estado de Nuevo León el 31 de julio de 1991.
3. Ley de Administración Financiera para el Estado de Nuevo León, publicada en el Periódico Oficial del Estado de Nuevo León el 18 de noviembre de 1994.
4. Ley de Adquisiciones, Enajenaciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios.

Documentos Oficiales:

Estrategias Pacto Nuevo León, Sócrates Rizzo García, Gobierno del Estado de Nuevo León, 1991.

Modelo MAC, Coordinación de Administración, Gobierno del Estado de Nuevo León, 1992.

Internet:

Universidad de Alicante, Ministerio de Administraciones Públicas, www.ua.es
Foro de Innovación Gubernamental, www.foroinnova.gob.mx

