

Calidad total en el sector público



Especial referencia a las Cartas de Servicios

Isabel María García Sánchez
Universidad de Salamanca

Maria Lourdes García Peramato
Universidad de Salamanca

Introducción

La Administración pública española, siguiendo la tendencia imperante en la mayor parte de los países desarrollados, ha comenzado su proceso de modernización: privatizaciones de empresas públicas, introducción de cuasi mercados, contratación de servicios a empresas privadas, creación de estructuras descentralizadas con autoridad en la consecución de sus objetivos pero supeditados a la responsabilidad de rendir cuentas de su gestión, la autoevaluación de las distintas unidades administrativas que forman el sector público, la fijación de estándares para la prestación de servicios: el camino hacia la calidad total.

Todos estos procesos están orientados a "situar a los ciudadanos y usuarios en un lugar central, introduciendo la preocupación por la obtención de resultados, motivando a los funcionarios y empleados públicos a comprometerse para construir una nueva Administración

donde son protagonistas activos, y en definitiva se sienten las bases de una de las acciones con más capacidad de cambio en este proceso: el que las unidades administrativas se den cuenta de que tienen que mejorar para que una Administración más sencilla contribuya al progreso personal y social de los ciudadanos": Ministerio de Administraciones Públicas (1999).

La calidad total como fin último del proceso de modernización de nuestro sector público será tratada en los apartados siguientes.

1. Calidad total en el sector público

La situación en España respecto a la aplicación de la calidad total como forma de gestión pública dista bastante de otros países como Reino Unido o Estados Unidos⁽¹⁾ que

(1) Véase al respecto: *Local Government Act 1999 (Reino Unido)*, y *Government Performance Results Act 1994 (Estados Unidos)*.

cuentan con leyes que obligan a sus Ayuntamientos o Departamentos estatales a presentar planes anuales de resultados donde reflejen su misión, objetivos estratégicos y operativos, cuantificación de los mismos y medidas o indicadores de gestión que permitirán controlar los resultados obtenidos y la calidad inherente en el proceso de prestación de sus servicios. Debiendo incorporar al plan de resultados presentado al Congreso los datos relativos a ejercicios anteriores, así como el informe de auditoría para proceder a su evaluación.

En España, aunque el sector público lleva más de una década en el proceso de transición a la calidad total (puede verse dicha evolución en el cuadro núm. 1) carece de una normativa común que exija a las distintas administraciones locales presentar información con relación a los términos de economía, eficiencia y eficacia de su gestión, limitándose exclusivamente a emitir informes anuales de carácter financiero que

aunque importantes y necesarios carecen de la validez que los mismos poseen en el ámbito privado. Independientemente algunos Ayuntamientos están comenzando a aplicar indicadores de gestión a sus servicios, o implantando la calidad como forma de gestión pero siem-

pre de forma voluntaria adaptándose al entorno que les rodea, sin que venga impuesto por alguna norma.

Igualmente debe añadirse la actuación de determinados órganos de control externo que han comenzado a realizar auditorías operativas que permiten verificar la calidad y

eficiencia en la prestación de servicios por parte de la Administración Local. Pero como hemos indicado, estas situaciones, aunque cada vez más importantes, son atípicas debiéndose convertir por ley en una situación común a todas las unidades pertenecientes al sector local.

AÑO	DOCUMENTO EMITIDO	CONTENIDO
1987	Administración as service, the public as cliente (OCDE)	- Recomendaciones en el proceso de modernización.
1989	Reflexiones para la modernización de la Administración del Estado	- Establecimiento de una estrategia general sobre los sistemas de información y evaluación para conocer el nivel de calidad de los servicios.
1992	Ley de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común	Medida que refuerza la posición del ciudadano, a través de: - un catálogo de derechos - simplificación de los procedimientos - uso de tecnologías de la información.
1992-1994	Plan de Modernización de la Administración del Estado.	- Introducción de la Gestión por Objetivos y otras técnicas gerenciales.
1993-1995	Observatorio de la Calidad de los Servicios Público	- Evaluación de los diez más importantes servicios públicos.
1996	Relación de Procedimientos Administrativos de la Administración General del Estado	- Documento que informaba a los ciudadanos sobre los trámites, órganos, etc. de los distintos procedimientos administrativos.
1996	Regulación de los servicios de información administrativa y atención al ciudadano	- Creación del Centro de Información Administrativa - Sistema de gestión de Quejas y sugerencias.
1997	Programa de Ventanilla Unica	- Interconexión del registro de las Administración del Estado con el de las Comunidades Autónomas y de las Entidades Locales para la presentación de escritos de forma independiente.
	Ley de Organización y funcionamiento de la Administración General del Estado	- Instauración del principio de servicio a los ciudadanos.
1998 y 1999	Programa de racionalización y simplificación de los procesos administrativos y las reglamentaciones	- Facilitar a los ciudadanos sus gestiones con la administración.
	Ventanilla única empresarial	- Facilita a los emprendedores la realización de los tramites necesarios para la constitución de empresas en un solo espacio físico.
	Creación del Hipercentro informativo.	- Creación de una intranet administrativa para facilitar la teletramitación de algunos procedimientos administrativos.

Fuente: Elaboración propia a partir del documento del MAP (1999b): *Las políticas de calidad en la Administración Pública española.*

En el sector estatal la situación es distinta, el Ministerio de Administraciones Públicas (MAP) ha adoptado el liderazgo ⁽²⁾ y compromiso necesario para la evolución del sector público hacia la calidad total como forma de gestión que como expone Benguría (1997, p. 322) es "hacer bien o con eficacia lo que se hace (calidad objetiva); hacerlo a satisfacción de los clientes (calidad subjetiva) y a un coste rentable para la empresa y aceptable para el cliente (calidad rentable)".

Un compromiso necesario para superar las dificultades y resistencias que tienen lugar ante cualquier cambio o innovación en un área concreto y especialmente en el sector público, donde podemos agrupar las mismas sin ánimo de ser exhaustivos:

❖ *Resistencias políticas.*

- La obtención de resultados a largo plazo que generalmente suelen diferir del período de mandato político, hace pensar que pueda ser otro partido el beneficiario de la acción emprendida.
- Las dificultades de hacer comprender a los electores los beneficios que proporcionará el coste originado con anterioridad.

❖ *Resistencias organizativas.*

- La ruptura con una situación tradicional provoca temores y predisposición a no aceptar el cambio.
- Problemas entre las distintas administraciones que pueden

ver peligrar su ámbito de actuación.

❖ *Resistencias sociales.*

- La falta de credibilidad por parte de la sociedad de que estas situaciones de cambio sean reales, ante la existencia de situaciones anteriores en las que no se cumplió lo prometido.

Para superar las mismas es necesario contar con un buen sistema de comunicación con todos los agentes implicados que permita la obtención de apoyos en la realización del proceso de transformación del sector público.

Así el MAP ha realizado el Libro Blanco para la mejora de los servicios públicos, que en palabras de Acebes Paniagua (2000) ha contado en su elaboración con la participación de representantes de toda la sociedad (trabajadores de la Administración Pública, ciudadanos e Comunidades Autónomas, sindicatos, Universidades, ciudadanos, etc.), donde se realiza una reflexión sobre los futuros retos de la Administración Pública, aportando una visión práctica para alcanzar una Administración al servicio del ciudadano que promueva el progreso económico y social de nuestro país, la creación de empleo que garantice la integración y la cohesión de la sociedad.

También, como se indica en el anexo de la Resolución 27 de Julio de 1998, en la Administración General del Estado se generalizará la implantación de sistemas de evaluación⁽³⁾ del rendimiento de unidades administrativas, con las siguientes finalidades:

(3) Sobre las actuaciones de evaluación realizadas puede verse al respecto Rodríguez Prieto y Pablos Rodríguez (1999).

1. Fomentar la autoevaluación, como sistema de control interno de cada Centro Directivo.
2. Perfeccionar la función directiva.
3. Propiciar las prácticas de gestión orientada a los resultados e incorporar progresivamente la dirección por objetivos".
4. Estimular la mayor eficiencia en la utilización de los recursos públicos.

Otro paso importante realizado por la Administración ha sido la emisión de Cartas de Servicios, así como la convocatoria de premios a la calidad cuyo objetivo es reconocer las iniciativas e incremento de calidad que hayan tenido lugar en organismos del Sector Público. Ambos aspectos se hallan regulados en el Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio, siendo las cartas de Servicios tratadas en los próximos párrafos.

2. Cartas de servicios

De acuerdo con Galofré Isart (1997, p. 69-70): "las cartas de calidad son documentos escritos en los que se dan a conocer a los ciudadanos usuarios, los compromisos de calidad en términos de utilidad, información, celeridad, economía, etc. que asume la Administración en la prestación de sus servicios, los cuales se compromete a mantener y mejorar. Pretenden ser la expresión de un contrato de servicios que se establece entre la Administración y los ciudadanos, por lo que han de elaborarse tomando en consideración sus necesidades y expectativas. Los ciudadanos tienen derecho a reclamar el cumplimiento de los compromisos fijados y a obtener una compensación -o al me-

(2) " La inclusión de una política modernizadora debe atender a: la relevancia política, la capacidad de gestión, las resistencias organizativas, la sintonía entre los departamentos de hacienda y administraciones públicas, la aceptación de los departamentos sectoriales y la contemplación de medios suficientes".

nos una disculpa formal- en caso de incumplimiento imputable a la Administración”.

2.1. Antecedentes

Las cartas de servicios tienen su origen en Reino Unido, cuando en 1991 se promulgó los *Citizen's Charter* (Carta del ciudadano) que como indican Hall y Rimmer (1994, p. 454) representan un programa de desarrollo de la calidad en la prestación de servicios. Lo principal es el establecimiento de rigurosos estándares de calidad para cada servicio y el desarrollo de métodos de control y mejora en el sostenimiento de la prestación de servicios a los mismos.

De acuerdo con Fauré (1996, p. 58-59) obliga a todas las organizaciones públicas a declarar y prestar a sus clientes un nivel mínimo de calidad de servicio, basado en seis principios fundamentales del servicio público:

- fijación de estándares
- información y transparencia
- capacidad de elección y consulta
- cortesía y orientación o atención personalizada
- corrección y reparación
- rentabilidad.

Modificándose radicalmente este enfoque de la medición en el sector público, poniendo el énfasis en:

- la investigación del cliente o análisis de la demanda, definiendo qué es lo importante para aquél
- la sensibilización del cliente, haciéndole llegar la información sobre las mejoras del servicio
- la satisfacción del cliente, midiendo las mejoras del servicio desde su punto de vista.

En Estado Unidos comenzó a partir de la recomendación realizada por el vicepresidente Gore de incluir a los ciudadanos en la prestación de

los servicios. Se materializó en la resolución del Presidente Clinton "Setting Customer Service Standards", a través de encuestas a ciudadanos, trabajadores, organizaciones de consumidores, etc. permitiendo crear una base sobre los deseos de los ciudadanos en relación con sus relaciones con la administración, e incluyéndose en los planes de resultados estándares sobre los servicios que se iban a prestar.

En España, como hemos indicado anteriormente, en relación con la administración estatal la regulación de las Cartas de Servicios ha quedado reflejado en el Real Decreto 1259/1999 que pasamos a analizar a continuación. Debe indicarse que existen también en el ámbito municipal y concretamente en los Ayuntamientos de Alcobendas y Barcelona.

2.2. Real Decreto 1259/1999

El análisis de este Real Decreto se va a realizar desde dos ámbitos, el contenido de la carta de servicios, y el proceso de evaluación posterior para garantizar el cumplimiento de los estándares prefijados y como feedback que permite cambios hacia un incremento de la mejora en la prestación de los mismos.

2.2.1. Contenido de la Carta de Servicios.

De acuerdo con el artículo 3 del Real Decreto 1259/1999, las cartas de servicios son documentos escritos que constituyen el instrumento a través del cual los órganos de la Administración General del Estado, sus Organismos autónomos y las entidades Gestoras y servicios Comunes de la Seguridad Social informan a los ciudadanos sobre los servicios que tienen encomendados y acerca de los compromisos de calidad en su prestación, así como de



CUADRO 2

Información de la Institución

- Datos identificativos y fines del órgano u organismo prestador del servicio.
- Servicios que presta.
- Relación actualizada de la normativa reguladora de cada una de las prestaciones y servicios.

Información relacionada con la prestación de los servicios/ Compromisos

- Niveles de calidad que ofrecen.
- Indicaciones que faciliten el acceso al servicio y mejoren las condiciones de la prestación.
- Sistemas de aseguramiento de la calidad, de protección del medio ambiente o de seguridad e higiene que, en su caso, existan.
- para la evaluación de la calidad.

Información sobre la participación de los ciudadanos

- Derechos concretos de los ciudadanos y usuarios en relación con los servicios.
- Forma de colaboración o participación de los ciudadanos y usuarios en la mejora de los servicios.
- Disponibilidad y acceso al libro de quejas y sugerencias.

Información complementaria

- Las direcciones postales, telefónicas y telemáticas de todas las oficinas donde se prestan cada uno de los servicios, indicando claramente la forma de acceso y, en su caso, los medios de transporte.
- Dirección postal, telefónica y telemática de la unidad responsable de la carta de servicios.
- Otros datos de interés sobre los servicios prestados.

Fuente: Elaboración propia, a partir del artículo 4. Del Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio.

los derechos de los ciudadanos y usuarios en relación con estos servicios.

En relación con la estructura y contenido de las cartas de servicios el artículo 4 procede a clasificar los datos que deben ofrecer en tres secciones, de carácter general y legal, de compromisos de calidad y de carácter complementario, entendemos que en función de la información facilitada por las mismas podría clasificarse según lo expuesto en el cuadro núm. 2.

Estas cartas de servicios serán de carácter público, estableciendo

el art. 6 la libertad a cada organismo en la realización de acciones divulgativas de las mismas, encontrándose siempre disponibles al público.

Pasando al terreno práctico, las estructura y contenido de las cartas de servicios aprobadas se adecua a lo estipulado en el R.D. 1259/1999, pero merece la pena destacar la perfección que presenta la Carta de Servicios de Renfe en relación, por ejemplo, con la de Correos o el Centro de Información Administrativa. Dentro de la Carta de Servicios de Renfe (véase cuadro núm. 3) puede encontrarse el

compromiso de la entidad con los usuarios, algo común a todas ellas, pero además con sus trabajadores y con la sociedad en general.

No debe de olvidarse que el establecimiento de la Calidad Total como forma de gestión implica la satisfacción de tres frentes:

- Los clientes, a través de la prestación de servicios competitivos que satisfagan las necesidades de los usuarios.
- Los trabajadores, a través de su motivación mediante la participación de los objetivos de la empresa, así como la vinculación de sistemas de remuneración complementarios en función de la prestación de su trabajo.
- La sociedad, a través de la consecución del interés general en la actuación pública.

2.2.2. La evaluación.

Los compromisos de calidad recogidos en las cartas exigen a los organismos titulares de las mismas la evaluación continua de la calidad en la prestación de los servicios. Para ello el Real Decreto recoge dos tipos de control: Autoevaluación y evaluación externa.

- Respecto a la autoevaluación o control interno realizado por los responsables que permitirá corregir las deficiencias, así como facilitar las tomas de decisiones, y el establecimiento de planes de mejora. El modelo utilizado por la Administración para su autoevaluación es el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, consistente en la adaptación del Modelo European Foundation for Quality Management (EFQM) a la gestión pública. El modelo de autoevaluación permitirá a cada una de las unidades administrativas que lo implanten conocer su situación de partida y aprender de las de-

CUADRO 3

DESTINATARIOS		COMPROMISOS	INDICADORES
Cliente externo		- Devolver el importe de los billetes de forma total o parcial en función de los minutos de retraso fijados.	- Evaluación de la Valoración de Satisfacción de los clientes mediante encuestas realizadas por expertos independientes. - Porcentaje y frecuencia en el cumplimiento del compromiso de puntualidad y su repercusión en los clientes. - Porcentaje y número de quejas y reclamaciones que han sido atendidas en el plazo establecido. - Evolución del tiempo medio, máximo y mínimo de respuesta ante quejas y reclamaciones.
Cliente interno		- Mejorar y adaptar los conocimientos y destrezas de las personas que trabajan en alta Velocidad Renfe para favorecer su desarrollo y satisfacción.	- Evolución de la Satisfacción del Personal mediante encuestas de Clima Laboral.
S O C I E D A D	Carácter Medioambiental	- Colaborar junto con nuestros proveedores en la defensa del medio ambiente y el entorno social para optimizar la gestión de recursos y minimizar el impacto de nuestras actividades.	- Cumplimiento de los compromisos establecidos en la Política Medioambiental. - Control del consumo energético.
	Económico	- Gestionar eficientemente los servicios que ofrecemos a la sociedad.	- Evolución del impacto social de nuestras actividades. - Cumplimiento de los compromisos económicos establecidos en el contrato Programa con el Estado.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Carta de Servicios de Renfe. Clasificación realizada atendiendo a los destinatarios de los compromisos recogidos.

bilidades y puntos fuertes en el proceso de cambio hacia la calidad en la prestación de sus servicios. El modelo está formado por nueve criterios desglosados a su vez en subcriterios. Los criterios comprenden: Liderazgo, Planificación y estrategia, Gestión de personal, Recursos, Procesos, Satisfacción del cliente, satisfacción del personal, Impacto en la sociedad, y Resultados. El cuadro núm. 4 nos muestra los criterios y subcriterios del proceso EFQM de autoevaluación.

- Evaluación externa, realizada por un organismo independiente al órgano responsable, proporcio-

nará a los órganos superiores la información necesaria para informar a los ciudadanos, así como para la adopción de iniciativas generales de mejora.

Estos dos tipos de control se ven reforzados por la obligación de aquel órgano que cuente con una carta de servicio en vigor, de remitir a la Secretaría de Estado para la Administración Pública, un informe sobre el grado de cumplimiento de los compromisos fijados en la carta de servicio, y en caso de existencia de desviaciones respecto a los mismos, las medidas correctoras adoptadas. Está previsto que la Secretaría proceda a la emisión

anual de un informe sobre la evaluación global de la calidad del conjunto de los servicios públicos estatales.

Pero la evaluación realizada por las unidades que poseen Carta de Servicios, por lo que respecta al informe facilitado como usuarios de la entidad, se limitan a la aplicación de los tradicionales ratios económico-financieros, incluyendo indicadores de gestión relacionados exclusivamente con la prestación de los servicios.

Así, refiriéndonos al control interno desarrollado por Correos, podemos ver las medidas utilizadas en el proceso de su autoevaluación:

CUADRO 4

LIDERAZGO

- Desarrollo de la misión, visión y valores por los líderes que actúan como modelo y en coherencia con la gestión de calidad.
- Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua de un sistema de gestión de calidad en la unidad.
- Implicación de los líderes con los clientes, con otros interesados y aquellas unidades o instituciones públicas o privadas que se relacionan con la unidad.
- Motivación, apoyo y reconocimiento de los esfuerzos y logros de las personas de la unidad.

PLANIFICACIÓN y ESTRATEGIA

- La planificación y la estrategia de la unidad se fundamentan en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los interesados.
- La unidad administrativa obtiene y utiliza la información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, la investigación, el aprendizaje, y la creatividad para fundamentar la planificación y estrategia.
- La unidad administrativa, a través de los procesos clave, despliega su planificación y estrategia.
- La unidad administrativa comunica e implanta su planificación y su estrategia.

PERSONAS

- Planificación, gestión y mejora del personal.
- Identificación, desarrollo y mantenimiento de la capacidad del personal.
- Implicación y asunción de responsabilidades por parte del personal de la unidad administrativa.
- Impulso de un diálogo eficaz entre el personal y la unidad.
- Reconocimiento y atención al personal de la unidad administrativa.

COOPERACIÓN Y RECURSOS

- Gestión de la cooperación y la asociación.
- Gestión de los recursos económicos y financieros.
- Gestión de los edificios y de otros bienes.
- Gestión de las tecnologías avanzadas.
- Gestión de la información y del conocimiento.

PROCESOS

- Definición y gestión sistemática de los procesos.
- Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, con objeto de satisfacer plenamente a usuarios e interesados, generando cada vez mayor valor.
- Diseño y desarrollo de los servicios y prestaciones sobre la base de las necesidades y expectativas de los clientes.
- Gestión y prestación del servicio y atención al público.
- Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

RESULTADOS EN LOS CLIENTES

- Como perciben los clientes a la unidad administrativa.
- Mediciones internas de los resultados de los clientes.

RESULTADOS EN LAS PERSONAS

- Como percibe el personal a su unidad administrativa.
- Mediciones complementarias relativas al desempeño de las personas.

RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

- Como percibe la sociedad a la unidad administrativa.
- Mediciones internas de los resultados en la sociedad.

RESULTADOS CLAVE

- Resultados clave de la unidad.
- Rendimiento de la unidad.

Fuente: Elaboración propia a partir del Modelo Europeo de Gestión de Calidad aplicado a la Administración Pública.

El primer tipo se destina al control de los compromisos económicos establecidos en el contrato Programa con el Estado, basados principalmente en las partidas de:

- Ingresos Comerciales,
- Gastos de explotación,
- Endeudamiento y
- Gastos financieros

teniendo en cuenta su incremento o disminución respecto a ejercicios anteriores.

Los indicadores de gestión se centran en el estudio de la prestación de los servicios desde la pers-

pectiva de la calidad, basándose en:

- Cifras anuales de envíos postales.
- Crecimiento interanual de los envíos.
- Volumen y composición de los envíos postales.
- Envíos electorales.
- Servicios de giro.
- Tráfico Telegráfico.
- Puntos de atención al público.
- Otros medios.
- Distribución de la plantilla por actividades.
- Plantilla.
- Período medio de recepción.

- Calidad internacional.
- Quejas y Reclamaciones.
- Inversiones en los últimos tres años.

Como puede comprobarse en los ejemplos incluidos el proceso de comparación de datos, cuadro núm. 4, el proceso de comparación respecto a los resultados obtenidos se basa en la utilización de datos obtenidos en años anteriores, que a nuestro entender deben considerarse como una serie temporal relativamente corta (años 1996, 1997 y 1998), que se verá compensado a medida en que transcurran ejercicios económicos.

CUADRO 5							
RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACION							
Datos Económico-Financieros	Datos de Gestión						
Ingresos de explotación. Durante 1998, los ingresos de explotación fueron de 188.849 millones de pesetas, cifra que superó en un 15,4% los resultados de 1997. Los gastos supusieron 195.143 millones, un 4,8% más que los del año anterior. A su vez, el déficit de explotación disminuyó hasta los 6.294 millones de pesetas, su mínimo histórico. Cifra especialmente significativa si se relaciona con el objetivo de déficit para 1998 establecido en el Plan Estratégico, de 18.000 millones de pesetas.	Volumen y composición de los envíos postales.						
		1996	%	1997	%	1998	%
	Línea básica	3048	69	3111	71.2	3294	72
	Línea económica	1336	30.3	1226	28.1	1248	27.3
	Línea urgente	31	0.7	31	0.7	31	0.7
	Envíos ordinarios	4252	96.3	4198	96.1	4403	96.3
	Envíos certificados	163	3.7	170	3.9	170	3.7
	Envíos urbanos	1187	26.9	1157	26.5	1053	23
	Envíos interurbanos	3228	73.1	3211	73.5	3520	77
	Envíos nacionales	4256	96.4	4204	96.3	4410	96.4
	Envíos del exterior	159	3.6	164	3.7	163	3.6
	TOTAL	4415	100	4368	100	4573	100

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos facilitados por Correos.*

Por otro lado, para un buen sistema de comparación, consideramos necesario la aplicación de benchmarking respecto a otras empresas, bien de carácter público o privado, relacionadas o no con el sector, que permitan descubrir y aplicar modificaciones para rentabilizar la prestación de los servicios. Todo ello desterrando la idea de

que benchmarking no es un sustituto de la evaluación y control, ni un simple método de reducir costes o inputs en el proceso productivo, sino que es una forma de evaluación que permite responder a la empresa, departamento o unidad que lo aplique como puede mejorar y en que nivel o sector se produce ineficiencia (Sedwick, 1995, p. 403).

Los pasos para la utilización del benchmarking pueden resumirse en:

- Decidir en que aspecto del proceso se va a realizar.
- Estudiar ampliamente el proceso de nuestra organización.
- Identificar las agencias con las que realizaremos el benchmarking.



- Analizar el proceso de aquellas agencias con las que realizamos el benchmarking y descubrir las diferencias que originan la disparidad en la obtención de resultados.
- Adaptar e implementar aquellas prácticas que originan buenos resultados.
- Controlar y revisar.

Consideraciones finales

Que las unidades administrativas públicas comiencen a comprometerse con los usuarios que presenten sus servicios de acuerdo a los estándares fijados con anteriori-

dad, y se comprometan a través del período de autoevaluación a mejorar sus resultados es un importante paso. Como indica Díaz (1998) "la carta sirve por tanto para estimular un proceso de mejora permanente, y ayuda también a fijar las expectativas de los usuarios en unos estándares determinados, lo cual será también un elemento determinante en la calidad posteriormente percibida. La carta, finalmente, pretende garantizar el ejercicio de los derechos ciudadanos, facilitando además el ejercicio de los mismos a través de la posibilidad de intervención inmediata si éstos fueran dañados (Reclamaciones o

Sugerencias realmente disponibles y accesibles al ciudadano en todo momento)".

La calidad total es la mejora continua, la meta debe convertirse en la situación de partida de actuaciones posteriores, y eso es en definitiva lo que deben de hacer nuestras administraciones. La autoevaluación les permitirá corregir sus fallos y mejorar en sus procesos para la obtención de resultados óptimos. Pero no debe olvidarse la necesidad de implicar a los trabajadores y a la sociedad en ese proceso. La satisfacción de los tres colectivos es la base de la nueva forma de gestión pública ■