

IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES

Elvia Espinosa Infante

Profesora investigadora del Departamento de Administración de la UAM-A

Pedro Martínez Martínez

Profesor investigador del Departamento de Administración de la UAM-A

El régimen político mexicano ha iniciado una fase de transición hacia la democracia, que se ha ido consolidando a partir de las elecciones del 2 de julio de 2000. Ahora el mecanismo de acceso al poder es la vía electoral. Se puede decir que, finalmente, el país se encamina hacia la democracia.

La transición se hace más evidente cuando recordamos que el papel del Estado hasta hace dos décadas era central en todos los ámbitos de la vida social del país. Hoy día, las leyes del mercado sustituyen la racionalidad estatal, como tendencia irreversible en un futuro inmediato, por lo tanto, los gobiernos deben aprender nuevos modelos de gestión pública, a fin de articular y refuncionalizar sus procesos para posicionarse ante una tendencia inevitable: la globalización.

Por eso, en esta perspectiva de cambio estructural que deben iniciar nuestros gobiernos para responder con mejor calidad a las demandas de la sociedad, este trabajo pretende reflexionar acerca de la prestación de los servicios públicos, los cuales por mandato constitucional son obligación del municipio. Pretendemos hacer una reflexión a partir del

concepto de calidad total sin hacer un traslado simple de éste al municipio, sino bajo el reconocimiento de que la gestión pública tiene sus diferencias.

La nueva gestión pública a partir de la transición mencionada se debe ubicar en la perspectiva de responder a las exigencias del entorno globalizado, y de las demandas concretas de los ciudadanos, y precisamente, este trabajo se enfoca a estudiar la cara más visible de los gobiernos locales: los servicios públicos.

El trabajo es preponderantemente teórico, por el momento dejaremos para después el dar cuenta de la dinámica en la que están inmersos los partidos en su lucha por la conquista o permanencia en los espacios locales, ante una ciudadanía cada vez más exigente, pero podemos adelantar que creemos que ésta es la que obliga a los partidos a esforzarse por satisfacerla y en esa medida dar servicios de calidad.

Pensamos y por tanto proponemos que es necesario implementar modelos de calidad total en los municipios, esto probablemente ayudaría a tener satisfecha a la ciudadanía, y a los partidos a lograr cierta posición en lo que algunos comienzan a llamar mercado político.

Sin embargo, seguimos pensando que el municipio trata con ciudadanos y no con clientes, esto matiza la implementación del modelo de calidad, ya que no se trata de una empresa, y por tanto, se deben considerar numerosas variables, muchas de ellas no incluidas en el presente texto, cuyo límite es la reflexión acerca del modelo de calidad total y la necesidad de aplicarlo en los municipios.

La calidad total

El control de calidad no es nuevo, pues siempre ha sido necesario para evaluar los productos que se elaboran. Desde la Edad Media, los gremios o hermandades de artesanos habían establecido un largo periodo de adiestramiento para los aprendices, y exigían que quienes trataran de convertirse en maestros de un oficio, presentaran pruebas de aptitud y habilidad; tales reglas estaban orientadas en gran parte al mantenimiento de la calidad.

En los tiempos modernos, la inspección y verificación en las fábricas; las leyes relativas a la pureza de alimentos y bebidas, así como la idoneidad de medicamentos, las actividades de las sociedades profesionales, entre otras cosas, durante años han buscado asegurar la buena calidad de la producción.

Se entiende por calidad el cumplimiento de ciertos requerimientos o características que deben tener los productos o servicios, mismos que solicitan los clientes de manera impersonal mediante su demanda, o que han sido establecidos por los consorcios, las asociaciones empresariales, las autoridades gubernamentales o los organismos internacionales.

Podemos decir que todo producto y todo servicio ofrecidos en el mercado tienen cierta "calidad" en la medida en que son adquiridos, y por tanto, cumplen con los requerimientos de ciertos consumidores, en mayor o menor medida. En ocasiones, la calidad de algunos productos es aceptada por los consumidores porque quizá no existe otra posibilidad, aunque en este caso, el mercadeo se desarrolla en condiciones insatisfactorias para los clientes, por lo que cuando surge una alternativa emergente se produce un rápido abandono de los hábitos tradicionales de compra en favor de la nueva alternativa.

La lucha por los mercados da origen a la búsqueda de calidades competitivas, es decir, el ofrecimiento de características cada vez más atractivas para los con-

sumidores, lo cual exige de quien las produce un sostenido desarrollo tecnológico y un sistema de control de calidad que garantice que los productos y servicios cumplan con los requerimientos normativos o del mercado, así como con los ofrecimientos formulados en los programas de plicitación y/o en los contratos de abastecimiento, en una cierta proporción razonable y preestablecida.

Calidad para todos

Según Gastélum, los expertos en calidad han diseñado sus propios procesos, por ejemplo, Deming habla de 14 pasos hacia la calidad; Jurán de 11 elementos de mejora continua; Crosby también reconoce 14 pasos, mientras Feigenbaum propone 19 responsabilidades. A pesar de las diferencias hay ciertos principios que siempre están presentes, en palabras de Gastélum (1990) éstos son:

-
1. La calidad no se controla, se produce proactivamente.
 2. La calidad está basada en prevención y no en la detección de defectos.
 3. La calidad se basa en el mejoramiento constante de los procesos. La mejoría depende de la medición y retroalimentación permanentes.
 4. La calidad se asegura desde su origen, en la compra de los insumos, en la ejecución exacta del trabajo desde su principio.
 5. La calidad está orientada al consumidor o usuario, sus opiniones, necesidades y expectativas deben investigarse e integrarse al diseño de productos o servicios.
 6. La calidad es responsabilidad de todos, pero la mayor parte de las causas de no calidad se origina en el diseño de los sistemas que competen a puestos gerenciales.
 7. La calidad está orientada a prioridades.
 8. La calidad depende de la capacidad de innovación y participación de los empleados en los procesos laborales. El diseño, aplicación y control del mejoramiento se genera desde la base, los operarios.
 9. La calidad depende de hacer bien las cosas debidas, desde la primera vez. Esto exige que el estándar sea cero defectos y la medida de la calidad sea el costo del incumplimiento.
 10. La calidad empieza, evoluciona y se consolida con la educación.
-

Fuente: J. de la Cerda Gastélum, "Breve panorama crítico de la productividad y calidad en México", en *Management Today en español*, octubre de 1990, p. 10.

Quizás entenderemos mejor estos principios si hacemos dos grandes agregados: el primero de ellos daría cuenta de la organización de la producción y la búsqueda por hacerla más eficiente; el segundo, de los valores, la cultura y la filosofía que apoya la calidad.

1) Sobre el primer punto podemos decir que buscar la calidad obliga a las organizaciones a mejorar el proceso de producción, cuidar el diseño exacto del producto final, reducir al mínimo los defectos, evitar los retrabajos, eliminar los desperdicios, uniformar los productos, lograr exactitud en el manejo de materiales. Todo lo anterior trae disminución de costos. Asimismo, cuidar todos estos detalles en la producción evita las devoluciones, las quejas, los gastos por cubrir garantías, entre otros. Como vemos, esto es aumento de la productividad. Está claro que la calidad y el incremento de la productividad van de la mano.

2) El segundo agregado nos habla de los valores. La calidad no es sólo una estrategia para incrementar la productividad, la calidad se debe entender y se debe transmitir como un valor que genera actitudes y comportamientos en el trabajo y en la vida privada del trabajador; es buscar conscientemente los máximos estándares deseables en todo lo que realizamos en la vida, es una filosofía que debe estar atrás de todos los movimientos de las personas, es un estilo de vida, es una cultura en la cual lo principal es el trabajo, el servicio, la entrega completa.

Al incorporar un programa de calidad, no se debe obligar al trabajador o funcionario público a hacer sus actividades bien en el trabajo; se le debe conscientizar de que todo lo que haga dentro y fuera de la organización debe tener "cero defectos" y debe buscar la mejora continua. Si el trabajador hace suya esta filosofía para su vida privada, lo hará en el cumplimiento exacto de los requerimientos de la organización.

Este proceso de mejora continua obliga a todos los integrantes de la organización a estar mejorando continuamente su educación. La capacitación, por tanto, es un eje importante de la calidad, no hay un sólo autor que no lo mencione e insista sobre este punto. Así pues, hay que crear una conciencia de calidad que además de productividad, incite a un uso más racional de los recursos, al no desperdicio de ningún tipo y que también cree responsabilidad social, conciencia ecológica y una real preocupación por

cambiar nuestros hábitos de consumo, y nuestra mentalidad devoradora, en fin, calidad es el uso de la naturaleza sin detrimento de ésta.

Últimamente, a toda la gama de ideas expuestas, se ha incluido lo que han llamado: "La soberanía del consumidor". Parece ser que se está redescubriendo al cliente. Ahora, la organización debe aprender a tratar con un consumidor cada vez más exigente y demandante, ya que éste es ahora más racional que en el pasado, no se deja engañar y sabe escoger lo que le resulta más conveniente, compara precios, productos, servicios, ofertas, antes de decidir las que realmente le son atractivas.

Es evidente que la demanda es importante, pues el consumidor puede elegir entre varios productos que satisfagan su necesidad. Hoy día, hay más productos que satisfacen la misma necesidad, así que el centro de atención tiene que ser el cliente y saber exactamente qué producto o servicio desea para satisfacer esa necesidad. Ante esto aparece un nuevo enfoque que se preocupa por las preferencias de los clientes, de sus patrones de consumo, considerando su personalidad, sexo, nivel de ingreso, estatus social, en una palabra, se segmenta el mercado para hacer más fácil el posicionamiento.

Desde el punto de vista de la calidad, los servicios son 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 (Horovitz, 1991).

Raúl Cárdenas (1992) define calidad como el conjunto de valores que tiene una relación entre dos o más personas o sistemas. El cliente deberá definir lo más claro posible cuáles son esos valores. El valor, dice el autor, podría ser el servicio que los objetos o entidades prestan, algún bien o servicio es de excelente calidad cuando al establecer la relación con él se encuentra un conjunto de valores que resultan significativos para la persona que lo usará. Es esencial que el cliente sea quien defina la calidad que busca y que se esté atento no sólo a sus necesidades actuales, sino también futuras.

La calidad se presenta desde la concepción del producto y el proceso, hasta el diseño; se establecerá la filosofía para comprender el verdadero control de procesos. Para ello, es indispensable medir las necesidades actuales y futuras o gustos del cliente por medio de encuestas y estadísticas para hacer el diseño inicial del servicio y el proceso para prestarlo,

para ir modificándolo según lo quiera el cliente (Cárdenas, 1992). Deming recomienda considerar como cliente a la persona o proceso que sigue corriente abajo en el proceso de preparación de un bien o servicio: cliente es el siguiente proceso. Diseñar el producto o servicio implica la fijación de normas o especificaciones del mismo, significa traducir los requisitos del cliente en características convenidas entre cliente y proveedor. Diseñar el proceso denota crear la estructura y las funciones, de tal suerte que el producto satisfaga las normas e involucra manejar bien el proceso y controlarlo satisfactoriamente. Se dice que cuando un proceso puede vigilarse estadísticamente tiene un control estadístico (*ibidem*).

Varios autores han hecho hincapié en la necesidad de enfatizar la importancia del cliente desde su naturaleza y la atención que debe dársele. Ellos argumentan que es indispensable conocer las necesidades de los clientes y de los no clientes y saber cómo ambos van cambiando, con el objeto de conservarlos adecuada y competitivamente, sirviendo a nuestros favorecedores actuales y potenciales. También es necesario conocer lo que hace la competencia de un modo dinámico, es decir, cómo va cambiando ésta y predecir cómo podría cambiar. Además, dicen que el departamento de control de calidad debe estar atento a toda la gestión y todo el campo de actividades de la empresa para prevenir problemas y actuar a tiempo. Servicio y ventas son una dualidad inseparable: cerrar la venta no es cobrar y entregar el producto, sino dejar satisfecho al cliente, asegurándose que siempre sea así y midiendo sus gustos. El cliente insatisfecho es demasiado caro, cambia de producto o servicio. Estadísticamente se ha demostrado que en empresas de servicio, cada cliente satisfecho comunica en promedio a tres clientes potenciales los resultados del consumo, y que cada cliente insatisfecho comunica su experiencia a diez clientes potenciales.

Mucho se habla de la calidad en los productos, pero ¿qué hay de los servicios? Es necesario diseñar y mejorar continuamente un excelente sistema de servicio. Servicio es cuidar intereses o satisfacer necesidades para el público o para entidades ajenas o propias. En una empresa de servicio, como en cualquier otra, el propósito no sólo es crear un cliente, sino conservarlo. En el caso de un municipio, es la prestación de los servicios públicos lo que, como ya se mencionó, está orientando la decisión del elec-

tor. La clave del servicio excelente es la interacción del servidor con los clientes, establecer un buen plan desde el principio y medir el servicio para controlar el avance constante hacia su mejoría. Las principales variables que se pueden medir para reducir posteriormente son el tiempo y el costo. Para revisar el diseño del sistema de servicio y medirlo se debe identificar el proceso (descubrir los insumos y los pasos a ejecutar), aislar los puntos de falla (prever y evitar errores), establecer normas de tiempo (establecer tiempo de ejecución normal y tolerancias), y analizar la redituabilidad. Para lograr lo anterior debemos capacitar a nuestro personal y estimularlo a mejorar, de tal manera que el servicio sea proporcionado en conformidad con lo diseñado y con lo que el cliente espera. Para el cliente o usuario, el servicio vale no sólo por los productos que recibe, sino también por las personas que tratan con él, su apariencia, sus modales y su paciencia. Los valores que el cliente busca en el servicio son: la rapidez y que lo atiendan como se merece, el costo. Los valores del empleado deben ser tomados en cuenta, como que su empleo dependerá de tener bien atendido al cliente, lo cual traerá la estabilidad personal y de la empresa. El servicio está hecho de varios detalles aparentemente insignificantes. La única manera de mejorar un producto de calidad suprema es la de suministrarlo con un servicio igualmente supremo.

Se considera que con lo expuesto queda claro lo que se está entendiendo por calidad, los diferentes autores enfatizan de manera distinta los puntos antes mencionados, pero en general, con los riesgos que puede tener esta afirmación, las ideas han quedado plasmadas aquí. Nuestro intento de reducir, tomando solamente lo que consideremos elementos esenciales, puede provocar muchas críticas, sin embargo, este procedimiento es legítimo como discusión de los principios.

Calidad total y gestión municipal

Bajo la idea de modernización de la administración pública, puesto de moda en la década de los ochenta en los países desarrollados, América Latina ha iniciado una serie de cambios que se contraponen al enfoque tradicional de la reforma administrativa. Esta reforma requiere un enfoque global del cambio con

el propósito de crear una cultura organizacional que ubique al ciudadano como usuario de los servicios públicos como el objetivo final de la gestión pública municipal.

En nuestro país, desde hace algunos años se ha iniciado un proceso de cambio y evolución de la administración pública, en buena medida como respuesta a la presión ciudadana por tener mejores servicios públicos.

Los municipios se encuentran en una situación de búsqueda de eficiencia y eficacia en sus acciones de gobierno mediante programas de modernización de la administración que tienen elementos comunes o similares al movimiento de la calidad total empresarial (Acebes, 1992:88).

Quizá lo primero que necesitamos saber antes de discutir la calidad en los servicios públicos municipales es conocer cuáles son los servicios que prestan los municipios.

Los servicios públicos municipales

Por servicios públicos entendemos aquella actividad realizada por el Gobierno –en este caso, el municipio– de forma continua y regular, cuyo objetivo primordial es satisfacer las necesidades de la población.

Los servicios públicos representan lo que primero ve el ciudadano del Gobierno. El hecho de contar con un servicio de agua potable, limpia pública, seguridad, calles en buen estado y funcionales, hablan de una buena gestión y la población no tiene reservas en manifestarlo de esta manera.

A partir de las reformas de la fracción III del artículo 115 constitucional de 1983, quedaron claras las competencias en materia de servicios públicos que corresponden a los municipios:

- Agua potable y alcantarillado
- Alumbrado público
- Limpia
- Mercados y centrales de abasto
- Panteones
- Rastro
- Calles, parques y jardines
- Seguridad pública y tránsito
- Y los demás que le asignen las legislaturas locales.

Los servicios públicos municipales se clasifican en:

1. Básicos: agua, drenaje, alcantarillado, calles y banquetas y alumbrado público.
2. Básicos complementarios: limpia, mercados y centrales de abasto, educación, panteones y rastros.
3. De seguridad: seguridad pública, tránsito y bomberos.
4. De protección a la comunidad y bienestar social: salud, prevención de accidentes y desastres, protección contra la contaminación, convivencia social, animación municipal, patrimonio histórico, artístico y cultural y acción deportiva (SEGOB, 1985).

Y deben tener las siguientes características:

- a) Continuidad y permanencia. Las necesidades de la población son de carácter constante, por ello, un servicio público deberá garantizar tanto su satisfacción permanente como su continuidad.
- b) Adecuación a la demanda. Deben corresponder a la calidad y cantidad de los requerimientos de la ciudadanía.
- c) Igualdad. Deben proporcionarse sin discriminación a todos los habitantes del municipio (Núñez, 1998:140).

Como se ha dicho en repetidas ocasiones, el municipio es la célula básica de la organización política administrativa del estado federal, y por lo tanto, es el primer contacto, la autoridad más cercana al ciudadano. A cualquier ciudadano le impacta más el hecho de no tener agua o la poca o nula seguridad que hay en su casa o colonia, que los grandes problemas nacionales; su voto, entonces, está más orientado por sus necesidades básicas y por la percepción de la calidad de la prestación de los mismos.

En una encuesta realizada en Tlalnepantla para evaluar los servicios públicos y algunos otros problemas, se llegó a la conclusión de que en efecto, las personas percibían una problemática general de crisis en lo referente a la economía del país, pero su atención se centraba en indicar problemas más inmediatos: seguridad, drogadicción, pavimentación, vialidades, entre otros, los cuales eran considerados como parte de una problemática nacional y no sólo local (Martínez y Kuschick, 1999).

En la administración pública municipal que tradicionalmente conciben la prestación de servicios como un problema para el servidor público, sobre todo cuando es necesario dar una respuesta inmediata, se requiere, según Quiroga Leos, orientar el servicio público a las prioridades del usuario mediante un esquema de mercadotecnia pública que desemboque en una estrategia de calidad del servicio público (Quiroga, 1995:44). La mercadotecnia pública, según este autor, puede desempeñar una función determinante en la selección de una estrategia apropiada para prestar un servicio público: en el contacto con los recursos, en la evaluación de sus necesidades y su satisfacción, así como en el mejoramiento de la calidad del servicio.

Límites al concepto de "cliente" en la gestión pública

La capacidad de servir a los clientes o usuarios efectiva y eficientemente es un problema que toda organización debe afrontar. Las organizaciones del sector público, tanto en el ámbito federal como en el estatal y municipal, tienen que iniciar la tarea de responder con más agilidad, flexibilidad y rapidez a los usuarios del servicio público que exigen cada vez más calidad en los servicios.

Esto mismo se constata a partir del estudio del caso Tlalnepantla, ya mencionado, en donde los ciudadanos estaban de acuerdo respecto a la cobertura de los servicios públicos, no así respecto a la calidad de los mismos.

En la administración pública municipal, los servicios públicos tradicionalmente se conciben normativamente, por el hecho de estar sometida a las políticas y la ética que le impone la búsqueda del interés general. De acuerdo con la gestión pública tradicional, el estudio de las necesidades del usuario y las grandes decisiones de servicio público, es decir, la estrategia de servicios públicos está determinada desde arriba, bajo una óptica política. Se definen las necesidades, y se decide qué es "bueno" o "malo" para el usuario, frecuentemente sin investigación previa de los consumidores o usuarios del servicio público municipal. También se decide la política de financiamiento de la prestación del servicio público, la infraestructura y la publicidad sobre los beneficios del programa, pero se descuida a los usuarios pues

no se les consulta antes de decidir las acciones a emprender. Así, la misión prioritaria del servicio público surge en los debates políticos e institucionales, sin tomar en cuenta al usuario, suscitando descontento e insatisfacción de estos últimos, lo cual se constituye en un obstáculo para mejorar los servicios (Quiroga, 1995:44).

En la lógica de la gestión pública tradicional, por lo general, el usuario del servicio público permanece en una relación de dependencia frente a la administración pública municipal, las razones de esta situación son:

1. Que la administración pública tiene un monopolio del servicio.
2. Que en caso de litigio o conflicto, la administración pública se atrinchera en sus prerrogativas de poder público.
3. Que el usuario a menudo está aislado, dispone de pocos medios y tiempo, por lo cual su poder de negociación es débil (*ibidem*).

Ante los cambios que el país vive, el advenimiento de otros partidos al poder en los municipios, y hoy día en la Presidencia de la República, es obvio que esta gestión tradicional de los servicios públicos se debe cambiar por una gestión pública moderna orientada al usuario, que conduzca a una relación en la cual las personas tengan mayor participación. Actualmente, el usuario, que es un ciudadano, con su voto



condena los usos y costumbres de la gestión pública tradicional y exige ser tomado en cuenta para todas las decisiones que le afecten. Así, la gestión moderna debe considerar que está tratando con personas a las que se debe consultar, a las que se debe solicitar su participación en la elaboración de proyectos de servicios públicos, personas con las cuales se negocia, sobre todo para las decisiones importantes y a las cuales debe solicitar su participación para el cumplimiento y ejecución de ciertas misiones de la administración pública municipal (Quiroga, 1995:45).

Si el usuario del servicio público es un ciudadano que con su voto decidirá quién continúa en el poder, se hace necesario, para los diferentes partidos políticos, elaborar una estrategia de servicios en las organizaciones públicas a su cargo cuyo objetivo principal sea establecer una diferencia evidente y mensurable sobre la manera como se ponen en marcha las actividades al interior de la administración pública. La estrategia es importante porque define la cultura interna de la organización y la imagen que ésta desea proyectar al exterior. Es obvio que esta estrategia no debe olvidar que la misión del servicio público es asignada por el Estado, así como reconocer que a los usuarios de los servicios públicos es difícil llamarlos clientes, como sucede en las organizaciones privadas.

La gestión pública tiene ciertas especificidades que es posible contrastar con los de la empresa:

- a) Los usuarios de los servicios públicos son también propietarios y ciudadanos que votan, al menos cada tres años (en los municipios), que pueden, mediante el voto, elegir a sus gobernantes, y así influir en la decisión de qué, quién y cómo producir los servicios.
- b) En la administración pública no siempre se puede elegir a quien prestar el servicio, pues no hay alternativas, quien lo presta es el municipio, lo que sí puede hacer un cliente en la empresa privada.
- c) Por lo tanto, la relación que existe entre oferente del servicio público y usuario de los mismos no es la misma que se establece entre una empresa con sus clientes, ya que en este caso estamos hablando de ciudadanos.

Sin embargo y a pesar de las diferencias entre empresas y municipios es posible implantar modelos de calidad total en estos últimos. Quizá con el siguiente esquema quede más claro lo que se intenta exponer aquí:

Calidad total en la empresa y en el municipio

Empresas		Municipio
Idea fuerza estratégica	Enfatizar en la satisfacción total del cliente para sobrevivencia en su mercado competitivo.	Satisfacer las expectativas del ciudadano que paga impuestos y que exige calidad en los servicios públicos. Esto le permite sobrevivir en un mundo de competencia electoral sin precedentes.
Finalidad	Crear clientes	Buscar el apoyo de mayores bases y sectores de la ciudadanía. Esto es muy frecuente en una competencia electoral.
Agentes activos	Capacitar empleados	La burocracia, es decir, la maquinaria administrativa debe pasar por un proceso de capacitación.
Marketing, producto, precio, distribución, comercialización	Llegar al usuario	La política de prestación de los servicios públicos debe contener mecanismos eficientes de prestación para que el ciudadano se entere de los servicios y obras que tiene el ayuntamiento.
Descentralización	Orientar hacia estructuras más bajas de la organización que están en contacto directo con los clientes	Estructura descentralizada a nivel del municipio para que los beneficios lleguen a todos los ciudadanos.
Adaptación a exigencias del cliente frente al cambio	Responder a cliente exigente	Ciudadanos que exigen servicios de mayor calidad y cobertura.
Dirección	Obtener resultados a través de otros con liderazgo que motiva a saber escuchar	Aquí el papel del presidente municipal es gerencial, pues debe escuchar y motivar tanto al personal administrativo como a la ciudadanía para que participe en la toma de decisiones.

Tomado y adaptado de: Ángel M. Acebes (1992), *Calidad total y eficacia directiva en la administración y en la empresa*, p. 88.

De aquí se desprende una serie de consecuencias:

1. Una mayor preocupación por el resultado final, puesto que en la administración tradicional la preocupación final es el cumplimiento estricto del procedimiento, independientemente de los resultados.
2. Situar al usuario como sujeto receptor de los bienes y servicios públicos, significa una nueva concepción de la gestión pública que pone su empeño en servir y atender a la ciudadanía; significa preocuparse por conocer la evaluación que los ciudadanos hacen de los servicios públicos que reciben. Y si algo puede mover a la ciudadanía a favor o en contra de un gobierno, son la calidad y cantidad de los bienes y servicios públicos que presta el municipio. Ésta parece ser una tendencia en los dos mil 419 municipios del país (INEGI).
3. De ahí que se deban encontrar mecanismos para conocer qué opinan los usuarios actuales y potenciales de la calidad del servicio, como la encuesta de opinión, la entrevista a funcionarios y empleados encargados del servicio, entre otros.
4. Si la orientación de la gestión pública moderna es hacia el usuario-cliente, se debe conceder mayor importancia al lugar donde se encuentra el servidor público y el usuario.
5. Tanto las organizaciones públicas como los ayuntamientos, deben ser flexibles y adaptables al cambio (Martínez y Kuschick, 1999).

Tradicionalmente, en la administración pública municipal los servicios representan un problema para el servidor público, sobre todo, cuando es necesario dar una respuesta inmediata. El usuario percibe una mala atención por parte de los trabajadores del municipio, si el servicio es prestado de mala manera y con mala calidad. Se requiere, según Quiroga Leos (1995:44), orientar el servicio público a las prioridades del usuario mediante un esquema de mercadotecnia pública que desemboque en una estrategia de calidad del servicio público.

La mercadotecnia pública, según este autor, puede desempeñar una función determinante en la selección de una estrategia apropiada para prestar un servicio público; en el contacto con los recursos, en la evaluación de sus necesidades y su satisfacción, así como en el mejoramiento de la calidad del servicio.



Se cree que es importante que en la administración pública municipal surja una cultura de servicio, en la cual el factor más importante sea la creación de un sistema amigable, diseñado para que el público usuario tenga las cosas fáciles y esto comprende desde la comunicación del servicio, folletos, fácil acceso a las oficinas y a los funcionarios, trámites más rápidos y flexibles, actitud y comportamiento de los servidores públicos, etcétera. Para lograrlo es muy importante comprender al usuario, sus necesidades y sus expectativas, es decir, saber lo que se necesita y lo que se espera del servicio. Como vemos, ello está muy cerca de lo que las organizaciones hacen, es decir, poner sus ojos en el cliente y diseñar sus productos y servicios dependiendo de lo que éstos desean (*ibidem*).

Como ya se ha mencionado, la calidad del servicio es un concepto subjetivo, en el cual lo verdaderamente importante para el cliente es el nivel de calidad percibida, entendida como confrontación entre lo inicialmente esperado y lo finalmente recibido. Así, la calidad del servicio es subjetiva, depende de la relación y contacto entre las personas. En la medida en que el municipio tenga capacidad de satisfacer una necesidad o resolver un problema con buena atención, rápida, cortés, confiable, segura y competente, o sea, de acuerdo con las expectativas del usuario, estaremos hablando de calidad en los servicios públicos municipales.

A manera de conclusiones

En el presente artículo se han presentado algunas observaciones de lo que se ha entendido como calidad, servicios públicos municipales y la vinculación entre calidad y servicios públicos municipales.

Se ha definido calidad como el conjunto de valores que tiene una relación entre dos o más personas o sistemas. Y se ha dicho que el cliente deberá definir lo más claro posible cuáles son esos valores. La definición connota dos cosas: la relación y las personas; la relación perdurable y perseverante logra la excelencia en el trato con proveedores, empleados, accionistas y clientes presentes y futuros; la realidad humana nos lleva a examinar los grupos y al hombre como creador, que busca la calidad. El valor podríamos decir que es el servicio que prestan los objetos o entidades. Algún bien o servicio es de excelente calidad cuando al establecer la relación con él se encuentra allí un conjunto de valores que son valiosos.

Siguiendo a algunos autores, se presentó la propuesta de que la calidad no es sólo para la producción, sino también incluye a los servicios, ya que el servicio está hecho de varios detalles aparentemente insignificantes y la única manera de mejorar un producto de calidad suprema es la de suministrarlo con un servicio igualmente supremo.

La intención, al exponer primero qué se entiende por calidad, ha sido acercarse a la problemática que implica la implantación de un modelo de calidad en los municipios, los cuales prestan servicios de gran importancia para la ciudadanía. Esto es posible, aunque también se deben considerar las características específicas del usuario de los servicios municipales.

Es necesario advertir que si bien los servicios públicos son un mandato constitucional, un número muy elevado de municipios no pueden hacerse cargo de estas actividades públicas. La limitación en los recursos es la causa fundamental, y por lo tanto, el cumplimiento de estas atribuciones sólo se hace de manera limitada y de acuerdo con los recursos con los que cuenta el municipio.

Debe reconocerse que el fortalecimiento municipal no sólo consiste en transferir a los gobiernos locales la responsabilidad de los servicios públicos, sino en fortalecer su capacidad económica para llevar a cabo

esas funciones. Por lo tanto, si se quiere calidad en el servicio público, antes hay que sentar los pasos para hacer posible dicho objetivo.

Como se ha dicho en este trabajo, el municipio es la célula básica de la organización política administrativa del estado federal, y por lo tanto es el primer contacto, la autoridad más cercana al ciudadano. A cualquier ciudadano le impacta más el hecho de no tener agua o la poca o nula seguridad que hay en su casa o colonia, que los grandes problemas nacionales, su voto, entonces, está más orientado por sus necesidades básicas y la percepción de la calidad de la prestación de los mismos. Por ello, creemos importante seguir trabajando en la propuesta de implantación de modelos de calidad en el municipio.

Fuentes Bibliográficas

- Acebes, Ángel M. (1992), *Calidad total y eficacia directiva en la administración y en la empresa*, España, MAP.
- Cárdenas, Raúl (1992), *Cómo lograr la calidad en bienes y servicios*, México, Limusa.
- Deming, W. Edwards (1989), *Calidad, productividad y competitividad; la salida de la crisis*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos (tomado de la edición en inglés de 1981).
- Horovitz, J. (1991), *La calidad del servicio*, España, McGraw-Hill.
- Ichikawa, K. (1990), *¿Qué es la calidad total?*, Bogotá, ed. Norma.

Publicaciones Periódicas

- Colunga, Carlos (1992), "Los modelos administrativos que enfatizan la calidad y modelos que enfatizan la productividad", en *Management today en español*, septiembre.
- Cerda Gastélum, J. de la (1990), "Breve panorama crítico de la productividad y calidad en México", en *Management Today en español*, octubre.
- Martínez, P. y M. Kuschick (1999), "Evaluación de la gestión municipal a través de la encuesta de opinión: el caso de Tlalnepantla de Baz", en *Gestión y Estrategia*, núm. 15, enero-junio, UAM-A.
- Quiroga, G. (1995), "La calidad del servicio en la administración municipal", en *Gaceta Mexicana de Administración Pública Estatal y Municipal*.

Otras Fuentes

- Fundameca (1991-1996), *Informes anuales de 1990, 1991, 1992, 1993, 1994 y 1995*, Consejo Directivo de FUNDAMECA, México.
- Núñez González, F. (1998), "El fortalecimiento municipal a través de la gestión de los servicios públicos", ponencia presentada en el *Foro sobre el municipio mexicano*, México.
- Segob (1985), *El municipio mexicano*, México, Centro Nacional de Estudios Municipales.