

# **El modelo EFQM referente óptimo en la dirección estratégica de la administración pública orientada a la excelencia**

**Autor:** Juan Ignacio Martín-Castilla

**Director:** Dr. D. Eduardo Bueno Campos  
(UAM)

**Codirectora:** Dra. Dña. Beatriz Rodrigo  
Moya (UNED)

La presente tesis nace con el espíritu de proponer el Modelo EFQM como referente óptimo para la dirección estratégica de la Administración Pública en el Nuevo Paradigma de Administración al Servicio Público. Se ha pretendido formular y desarrollar un modelo adaptado a las singularidades de la Administración Pública española, que pueda erigirse en un referente para

su transformación, mejora continua y refuerzo democrático, conservando sus principios y valores políticos de servicio.

Inspirada en la propuesta de un modelo con carácter orientativo y no prescriptivo ni dogmático, motivador y abierto, que pueda servir para explorar las oportunidades, para la reflexión y la acción, aplicable a cualquier organización pública inmersa en un proceso de modernización, en respuesta al escenario actual, e independientemente de los ámbitos en que preste servicio, tipología organizativa, tamaño o forma jurídica.

Para ello, se realizó una relectura de la filosofía de la calidad desde los principios de la Administración Pública para, acto seguido, recrear y formular un modelo específico para la dirección estratégica de la Administración Pública orientada a la excelencia.

La secuencia que ha recorrido la investigación partió del análisis teórico de las singularidades del sector público en España y el cambio de paradigma de la Administración orientada al Servicio Público, y en el que la ciudadanía

(entendido este término en su significado más rico, provisto de carácter legitimador del sistema democrático y de sus instituciones, en las que participa) pasa a ocupar un lugar protagonista.

En dicho sentido, se evidencia la necesidad de adoptar estrategias de calidad que posibiliten una mejor adaptación de la Administración al entorno dinámico y complejo, en el que irrumpe la necesidad de hacer a ésta más “receptiva”, más comprensible, que responda a las necesidades de los ciudadanos, sea accesible (espacial, material, temporal y cognoscitivamente) y que fomente la participación activa de la ciudadanía, que cobra protagonismo ante el nuevo paradigma de Administración.

Como respuesta, sólo cabe el cambio, la transformación o modernización, lo que requiere la integración de las estrategias y metodologías de calidad en dichos procesos para asegurar los principios de eficacia, eficiencia, economía, calidad del servicio, receptividad, participación e involucración de los grupos de interés. Para López y Gadea (2001) el nuevo planteamiento exige la relectura del sentido del servicio público desde una lógica política, que defienda el valor del servicio público a los ciudadanos y esté atenta a la participación y refuerzo de la democracia, introduciendo la innovación y mejora continua en la propia actividad de la Administración, dentro de una lógica de calidad total o excelencia.

La investigación ha podido mostrar la complejidad y riqueza de matices que tiene el concepto de “grupos de interés” en el ámbito público y de las implica-

ciones que conlleva dicha complejidad a la hora de involucrar a dichos agentes tanto en la adopción y definición de políticas como en su desarrollo y en las actividades administrativas derivadas, propiciando cauces adecuados para ello.

La opción por el paradigma de la Administración orientada al servicio público integra tanto los principios instrumentales de la Nueva Gestión Pública, como la dimensión política de ésta, que persigue la reconciliación de una gran diversidad de intereses sociales a veces antagónicos. Asimismo, la adopción de dicho enfoque posee importantes implicaciones en el modelo que posteriormente se formulará, ya que, entre otros aspectos exige que la Administración reúna las siguientes virtudes:

- I. Orientada al servicio público, inspirada en objetivos y orientada a resultados,
- II. Relacional, orientada a la diversidad de grupos de interés, y del conocimiento,
- III. Adaptada a la sociedad, y al entorno en general, flexible y anticipadora,
- IV. Democrática y participativa, con valores políticos y ética pública,
- V. Competitiva, flexible y adaptativa,
- VI. Colaborativa, intra e interadministrativamente, y con otras instituciones y organizaciones privadas y de ámbito social,
- VII. Equilibrada en los servicios que asume entre sus competencias,
- VIII. Inteligente, que innova y aprende.

Una vez identificado el marco conceptual sobre el que se va a basar la relectura del Modelo EFQM desde la perspectiva pública, es el momento de consensuar acerca de la concepción de modernización y el apoyo en las estrategias de calidad. De modo que, tras analizar los diferentes significados por los que ha atravesado el término calidad y contextualizar el significado actual, la investigación abandona el término calidad y opta por el de "excelencia" como más adecuado para el nuevo constructo en el que se ve embarcada, iniciando una nueva etapa: El análisis de los principales modelos estratégicos de excelencia, desarrollados en el ámbito del sector público español, como instrumento en el proceso de transformación, cambio o modernización en el marco del nuevo paradigma de Administración al servicio público.

A continuación, desde el análisis de la evolución del concepto de calidad, se recogieron los principales modelos estratégicos y de gestión más aceptados. Dicho análisis permitió el posicionamiento hacia el Modelo EFQM de Excelencia como referente óptimo para la dirección estratégica de una Administración Pública orientada a la excelencia.

El análisis comparativo de las diferentes opciones, dirige a los autores de forma clara y contundente, sin ningún género de duda, hacia el Modelo EFQM como referente estratégico en la Admi-

nistración Pública, pero exige profundos cambios, conservando su estructura.

A partir de aquí, se plantea el gran reto de elaborar un modelo singular, *ad hoc* para la dirección estratégica de la Administración Pública orientada a la excelencia a través de un proceso de mejora continua de la calidad. Asimismo, se plantea el objetivo de diseñar un modelo abierto y flexible, que pueda alcanzar un alto consenso, nivel de aceptación, a la vez que rigurosidad en el proceso de dirección estratégica de cualquier tipo de organización pública, sea cual sea su tamaño y ámbito de actuación (sanidad, educación, hacienda, cultura, etc.) y la forma jurídica que adopte dicha organización.

Resulta fundamental conservar la estructura del modelo e ir construyendo a partir de la misma nuestra propia "arquitectura" adaptada a las especificidades de sus "nuevos residentes".

Aprovechando la estructura, y sistemática del Modelo EFQM, es entonces cuando la investigación se orienta a recrear un modelo específico para el ámbito público, siguiendo el orden de sus nueve criterios, para finalizar con un análisis transversal del modelo, y las interrelaciones entre sus correspondientes subcriterios en el marco de los procesos de innovación, aprendizaje, dirección del conocimiento y mejora continua de la calidad del servicio que ofrece la organización pública orientada a la excelencia.