

## **XV SEMANA EUROPEA DE LA CALIDAD**

**Asociación Española para la Calidad. AEC**

**MESA DEBATE: “LA CALIDAD COMO PUNTO DE ENCUENTRO”**

**José Folgado Blanco  
Alcalde-Presidente de Tres Cantos  
Madrid, 12 noviembre 2009**

**Quiero agradecer en primer lugar a AEC y en particular a su Presidente, Armando Veganzones, y a su Directora General, Marta Villanueva, el haberme invitado a participar en esta mesa debate sobre la Calidad como Punto de Encuentro. Se me ha dicho que durante 15 minutos comente mi experiencia personal basada en cómo la Calidad me ha ayudado a realizar una mejor gestión. No se les oculta a Uds. lo difícil y delicado que resulta hablar de la propia experiencia desde cualquier perspectiva pero especialmente desde esta de la calidad sin incurrir en el imperdonable error de parecer que se sitúa uno en el autobombo. Gracias, en cualquier caso, por pensar que mi experiencia personal puede ser útil para el debate que se plantea.**

**Permítanme que a efectos operativos sitúe esta reflexión sobre la calidad en cuatro bloques de experiencia personal, que han marcado mi vida profesional: los 23 años de actividad docente en la UAM, los 17 años director del Departamento de Economía de la Patronal Española CEOE, los 8 años de Secretario de Estado en muy diversas materias y los 2,5 años como Alcalde de la localidad madrileña de Tres Cantos.**

**Es bueno que, para empezar, todos nosotros, incluidos los que no somos expertos en Planes de Calidad o en implantación de sistemas de**

**gestión de calidad, tengamos una idea parecida de este concepto tan importante como escurririzo que es la Calidad. Me quedo con la segunda acepción de la RAE: “En sentido absoluto, buena calidad, superioridad o excelencia”. Permitidme que os diga que, como balance general, yo percibo que en estos casi 40 años de experiencia profesional, ha predominado en España la calidad, es decir, la excelencia en millones de trabajadores, en miles de empresarios y en cientos de políticos, cuya contribución ha sido esencial para alcanzar el nivel de progreso y bienestar de España en el mundo. Además, ha quedado demostrado cómo el liderazgo político de calidad ha sacado a España con éxito de dos graves crisis económicas, la de finales de los setenta y la de comienzos de los noventa. En ambos casos se había puesto en evidencia la insuficiente competitividad de nuestra economía.**

**Se me dirá, y con razón, por parte de Uds. que ahora en esta tercera gran crisis financiera, inmobiliaria y económica internacional no parece que España esté acreditada como de buena calidad en la administración de dicha crisis, cuando es evidente el mayor retraso que otros países en la recuperación, el mucho peor registro en materia de empleo y paro y, sobre todo, la muy baja calidad de nuestra actividad productiva que refleja el grave déficit exterior, fiel termómetro de la escasa competitividad de nuestra economía dentro del euro. Sería un buen debate el de la calidad o excelencia de nuestros bienes y servicios en un mundo globalizado a la luz del balance que proporcionan nuestras cuentas económicas con el resto del mundo. Pero aquí vamos a centrarnos en aquel pasado, en los tres frentes, el empresarial, el universitario y el de alta responsabilidad en el gobierno de la nación.**

**Desde aquellos años convulsos de finales de los 70 tengo la convicción contrastada de que la CEOE contribuyó de manera muy relevante a elevar el nivel de calidad organizativa y de dirección económica del país en tres planos: a) como gran interlocutor con los sindicatos para recuperar la imprescindible estabilidad social; b) el progresivo reconocimiento del papel del empresario en la generación de progreso y no como abominable explotador; y, c) la transmisión de un planteamiento o propuesta de política económica moderna basada en la competitividad y no en la cantinela clásica de más protección y devaluación.**

**A mi me parecía un milagro que documentos y propuestas de medidas de política económica en 1980 surgidos del departamento de economía que yo dirigía y de la Comisión del mismo nombre presidida por José Luis Cerón, pasasen los filtros del Comité Ejecutivo representado por tan heterogéneos sectores y con intereses contrapuestos. Estos documentos de aquellos años planteaban cosas tan de actualidad como aceptar más apertura exterior, más liberalización de mercados y de asumir como un hecho la entrada en el mercado único a partir de 1986.**

**Se planteaban entonces sobre todo dos cuestiones para ganar en calidad, es decir, en competitividad y excelencia: que se removiesen los obstáculos presupuestarios que hacían que nosotros tuviésemos que pagar 4 ó 5 puntos más de tipos de interés que los alemanes, y que la legislación laboral permitiese cierta flexibilidad exigida por las condiciones cambiantes de los mercados y las tecnologías. Y para eso (¿no les suena esto a actualidad? hubo un fructífero diálogo social con algunos acuerdos importantes. Creo que la calidad en el funcionamiento y en los resultados fue alta y contrastable en gran**

**medida por el liderazgo de unas personas, como Carlos Ferrer Salat y José María Cuevas Salvador, que supieron defender unos modelos de excelencia, mantener la motivación de los equipos técnicos y del empresariado y de transmitir con convicción a la sociedad esas ideas. Vemos que la calidad tiene mucho que ver con liderazgo, motivación, organización, hacer equipos.**

**Esta experiencia fue muy valiosa para transmitirla a mis alumnos en la UAM, en el último curso de Ciencias Económicas en la clase de Política Fiscal. En realidad creo que la calidad en la enseñanza pasa por la transmisión con rigor de conceptos pero también y sobre todo por atraer la atención de los alumnos ayudando a fijar los conceptos y modelos teóricos con los temas de la más rabiosa actualidad, algo que no era precisamente el fuerte de buena parte del profesorado. Debo decir que a mi me animaba mucho la calificación anual de los alumnos, aunque ignoro la importancia que cabe dar a esas respuestas como indicativas de la calidad docente. En cualquier caso, trascendiendo de mi caso particular, debo decir que no es para sentirse satisfechos en cuanto a calidad y excelencia si hemos de dar credibilidad a la información que nos llega de que no hay ninguna universidad española entre las 100 primeras del mundo desarrollado. Aquí tenemos una asignatura pendiente, de enorme trascendencia para el futuro del liderazgo político, económico, cultural y social<sup>1</sup>.**

**Si la calidad y la excelencia debe medirse por los resultados tangibles y apreciados por los ciudadanos, entonces puedo afirmar que toda la**

---

<sup>1</sup> En la intervención inaugural de la Jornada sobre Calidad el Excelentísimo y Magnífico Sr. Rector de la Universidad Pontificia de Comillas, ICADE, hizo referencia a un ranking de Universidades, basado en la presencia de alumnos de esas Universidades en las 500 empresas más grandes del mundo, según el cual dicha Universidad estaría en el puesto 27 mundial

**vicepresidencia económica, comandada por Rodrigo Rato, en donde me tocó asumir áreas de enorme responsabilidad en materia presupuestaria, económica y energética, desde mayo de 1996, marcó un nivel histórico. Hubo ideas claras y liderazgo para aplicarlas. Había que entrar en la Unión Monetaria y había que prosperar siendo competitivos en ese nuevo contexto. Y ahí entraban todos los mecanismos para elevar la calidad de los instrumentos, de las acciones, las decisiones y los resultados.**

**Lo primero que quiero decir al respecto es que la calidad, al referirnos a las responsabilidades y actuaciones de las administraciones públicas, tiene que tener ojos presupuestarios. La primer medida que me tocó instrumentar, como Secretario de Estado de Presupuestos y Gastos, fue un recorte del gasto del Estado en su presupuesto prorrogado de 200 mil millones de pesetas. No está nada mal en un contexto de tasa de paro del 22% y fiel reflejo de la convicción de que la recuperación de la confianza empresarial y del empleo exigía limpiar el camino de obstáculos financieros provocado por el gasto y el déficit público. Liderazgo, confianza en el modelo, transmisión del mismo y un equipo de funcionarios altamente cualificados y muy motivados, hicieron el milagro de la excelencia en términos de crecimiento del PIB, del empleo y del prestigio de España.**

**Ahora estoy viviendo la experiencia de un ayuntamiento y, aunque no sea nuestro caso, son conocidas las dificultades financieras por las que atraviesan con carácter general. Pues bien, no hay calidad si los ayuntamientos realizan un servicio a los ciudadanos, por excelente que pudiera parecer, sobre la base de no pagar en mucho tiempo a proveedores y contratistas. Porque la posible excelencia en el servicio**

**se ve más que compensada por la mala calidad en una organización social donde el sector público conduce a situaciones, en el mejor de los casos subóptimas, y en el peor a concursos de acreedores y más paro.**

**Por eso, nosotros entendimos en 1996 que la calidad general de nuestro país se elevaba entrando en el euro y eso implicaba eliminar déficit y ahora entendemos que muchos ayuntamientos están muy lejos de los parámetros de calidad por la gran morosidad en los pagos a proveedores y contratistas.**

**Lo mismo cabe decir cuando se producen incrementos de deuda pública sin ser motivada por inversiones muy urgentes y muy importantes.**

**El verdadero reto para la calidad del proceso de toma de decisiones y de los resultados del mismo consistía en, con recursos presupuestarios muy escasos, buscar soluciones válidas y aprobadas por Bruselas a objetivos estratégicos ineludibles. Por ejemplo, se pudo dotar el ejército de unas modernas y muy costosas fragatas (las F 100) implicando al Ministerio de Industria y a Astilleros Españoles cuyos trabajadores estaban con muy poca carga de trabajo. También fue aprobada por Bruselas la creación de una sociedad, el GIF, para financiar la creación de la infraestructura del AVE sin que hiciese saltar por los aires el déficit público. La decisión de que cada cuatro funcionarios que causaban baja entraba solo uno salvo en algunos cuerpos cruciales (educación, sanidad e interior), obligó a plantear movilidad y formación de empleados públicos. La introducción de competencia en el suministro de bienes o servicios de luz, teléfono, etc. supuso también una gran contención de los gastos corrientes. Todo el**

proceso de toma de decisiones en el Ministerio era modélico de compenetración de mandos y de motivación de los más altos cargos de los cuerpos de funcionarios, cuya preparación era y es impresionante. Hay un tema de enorme importancia para la calidad de la acción política en términos de resultados satisfactorios de respuesta de los actores privados. Es el de la estabilidad regulatoria. Se adoptaron medidas importantes de reforma y eso implica cambios, bien para introducir más competencia en los mercados, bien para introducir estímulos de desarrollo de nuevos sectores como sucedió con las energías renovables. Si al comienzo de la segunda legislatura de Aznar la crítica constante en materia energética era la inseguridad regulatoria, no sucedía así al final con el consiguiente efecto de fuertes inversiones en renovables y en ciclos combinados de gas para ampliar la capacidad de generación acorde con el aumento de demanda ligada a la expansión económica.

Quizá, por último, el ejemplo más sobresaliente de elevación de la calidad de nuestro progreso estuvo en la eficiente generación de proyectos de inversión que permitiese la absorción al máximo de los fondos estructurales europeos. El impulso desde Economía era esencial para no fallar en tiempo y forma, dados los requerimientos comunitarios en materia de presentación de dichos proyectos y en materia de cofinanciación vía presupuestos. Este fue uno de los trabajos más duros, más prolongados, más callados, pero más esenciales en los servicios de mi Secretaría de Estado para explicar el fuerte impulso en dotación de infraestructuras de carreteras, ferrocarril, puertos, aeropuertos, entre otros. Esto significa ampliar la oferta y el potencial de crecimiento. No se puede decir lo mismo de obra hidráulica por el parón del Plan Hidrológico.

**No quiero alargarme más en ejemplos relevantes de las distintas áreas de las Secretarías de Estado que me tocó dirigir sobre la calidad como criterio básico de actuación para la toma de decisiones. Pero hay uno que, aunque sea brevemente, no puedo soslayar porque fue muy importante, consistía en simplificar al máximo los procesos administrativos relacionados con la creación de pymes, en definitiva facilitar la tarea a quienes emprenden la aventura de poner en marcha una idea y abrir el correspondiente negocio. Nuestro objetivo consistió en tratar de lograr que una empresa se pudiese crear en 48 horas, incluyendo dentro de esas 48 horas la escritura notarial. Al efecto, además de los cambios normativos correspondientes, se crearon por toda España en colaboración sobre todo con las Cámaras de Comercio y otras organizaciones empresariales una serie de ventanillas únicas que suprimían la necesidad de tener que ir por cada una de las instancias correspondientes. Ignoro si este proceso ha avanzado lo suficiente, pero en todo caso todo lo que signifique actuar desde el punto de vista de simplificación administrativa y agilización de procedimientos, como la que ha tomado recientemente la Comunidad de Madrid serán pasos de gigante para la prosperidad y la creación de empleo en nuestro país en un mundo globalizado.**

**Volviendo, por último, al tema local, hay un test de calidad sobre los servicios a los ciudadanos que no se tiene en las otras administraciones públicas y es el grado de satisfacción e insatisfacción que de manera directa transmiten los ciudadanos con los que los miembros del gobierno mantienen contacto cotidiano. El Ayuntamiento es la puerta de entrada de las demandas de los ciudadanos y para la mejora de la**

**calidad de instalaciones y servicios hay que atender tales demandas, dar explicaciones, estudiarlas y en su caso aplicarlas.**

**Hay todo un plan de mejora de la calidad de los servicios en el que se han implicado los funcionarios. Este plan tiene como objetivo principal lograr una transformación progresiva, que será integral a partir del próximo año, con la tarjeta ciudadana del ayuntamiento para generar unos servicios públicos de la máxima calidad. De hecho queremos posicionarnos como un referente en sistemas de información y atención al ciudadano. A título de ejemplo, hace tan solo dos días la Presidenta de la Comunidad de Madrid fue a inaugurar el nuevo edificio polivalente de seguridad, para policía, protección civil y summa 112. Se cuenta ahora con un sistema propio de comunicaciones muy avanzado y que está a salvo de cualquier contingencia de cortes en las comunicaciones de las compañías para garantizar la respuesta ante situaciones de emergencia graves.**

**No he querido más que dar unos breves flases de este recorrido de experiencia de vida. Sí les puedo asegurar que unas veces con éxito y otras sin él siempre he intentado buscar la excelencia entregándome con entusiasmo a las atareas más diferentes. Y siempre he encontrado equipos de colaboradores y funcionarios a los que sí hay que darles el sobresaliente en calidad y excelencia.**

**Muchas gracias a todos.**