

C

Cuarto encuentro sobre
Calidad de los servicios
(Contiene la Declaración de Burgos sobre el Decálogo de Principios de la Calidad)

6



Cuarto encuentro sobre
Calidad de los servicios 6
(Contiene la Declaración de Burgos sobre el Decálogo de Principios de la Calidad)

Burgos, 5 y 6 de marzo de 2002

Cuarto encuentro sobre
Calidad de los servicios 6
(Contiene la Declaración de Burgos sobre el Decálogo de Principios de la Calidad)

Burgos, 5 y 6 de marzo de 2002



El Cuarto Encuentro de Calidad de los servicios en Castilla y León, fue organizado por la Consejería de Presidencia y Administración Territorial de la Junta de Castilla y León, con el patrocinio de la Diputación Provincial de Burgos, Telefónica y PricewaterhouseCoopers y, la colaboración del Ayuntamiento de Burgos, Caja Duero, Caja España, Caja de Ahorros y Monte de Piedad del Círculo Católico de Obreros y Caja de Burgos.

Edita: Junta de Castilla y León
Consejería de Presidencia y Administración Territorial
Dirección General de Calidad de los Servicios

Dep. legal: VA-I 126/02

ISBN: 84-9718-140-9

Impresión: Gráficas Lafalpoo, S.A.

Fotografía: Fotos Fede

Prólogo



La Junta de Castilla y León se encuentra liderando un proceso de modernización y de mejora de los servicios públicos de la Administración regional que contribuya a ofrecer mejores servicios al ciudadano.

La Administración de Castilla y León se ha configurado en la actualidad como la principal prestadora a los ciudadanos de los servicios más importantes en Castilla y León. Junto a ella, las Entidades que integran la Administración Local prestan también un amplio elenco de servicios a sus vecinos. Por ello, cobra especial relevancia actuar coordinadamente con las Corporaciones Locales con la finalidad de mejorar todos los servicios públicos, especialmente en unos momentos en que se van a ver aumentadas sus competencias y sus posibilidades de actuar de cara a los ciudadanos como consecuencia de la futura firma del Pacto Local.

Han de ser los ciudadanos, a quienes se dirige nuestro trabajo, los primeros que adviertan que se les atien-

de con profesionalidad, que se les resuelven sus peticiones en los plazos previstos, que los servicios públicos presentan mayores estándares de calidad. Ellos nos lo exigen así, puesto que son los que sostienen esos servicios y nuestras Administraciones con sus impuestos. Desde este punto de vista, podemos afirmar que son nuestros clientes y, como tales, debemos tratarlos.

Hemos de tener siempre presente el mandato constitucional recogido en el artículo 103 de nuestra Carta Magna, en el que se subraya el carácter de la Administración Pública como servidora de los intereses generales, de los intereses de los ciudadanos. Además, en este precepto constitucional, se somete la actuación de la Administración a principios tales como los de eficacia, objetividad, desconcentración y descentralización.

Dicho en otras palabras, constituye la misión esencial de las Administraciones Públicas el servir a los ciudadanos con la máxima eficacia y eficiencia,

procurándoles los mejores servicios al menor coste posible, acercando esos servicios y prestaciones allí donde se encuentren sus destinatarios.

Asumir esta nueva perspectiva en la gestión pública habrá de suponer, muy posiblemente, un cambio de cultura muy importante, abandonando un modelo de Administración donde primaba la aplicación estricta de rígidos reglamentos, por un modelo nuevo en el que la misión de las organizaciones públicas sea la prestación de servicios y la satisfacción de demandas de los ciudadanos.

En este libro hemos querido recoger las enriquecedoras experiencias

de distintas Administraciones Locales en materia de modernización y mejora de la calidad de sus servicios, expuestas a lo largo del Encuentro sobre Calidad de los Servicios Públicos que anualmente organiza la Junta de Castilla y León.

Espero muy sinceramente que el contenido de las prácticas de calidad recogidas en estas páginas nos sirva a todos los responsables y empleados públicos de las distintas Administraciones presentes en Castilla y León, para orientar nuestra labor de mejora de los servicios prestados a nuestros ciudadanos.

JUAN VICENTE HERRERA CAMPO

Presidente de la Junta de Castilla y León

Introducción

Las Administraciones Públicas se encuentran en la actualidad enfrentadas a un gran reto, el reto de su mejora continua para servir con más calidad a los destinatarios de sus servicios. La mejora de la calidad de las organizaciones públicas influye también en la sociedad a la que sirve, porque modernizar la Administración contribuye a la mejora de las condiciones de vida de los ciudadanos y al desarrollo económico y social de la sociedad en su conjunto.

En la Administración de Castilla y León venimos implantando técnicas de calidad a través de dos instrumentos operativos, como son el Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios y el Plan de Atención al Ciudadano.

Por medio de estos planes se han ido introduciendo en nuestra organización nuevos servicios, como el de Ventanilla Única, o innovaciones tales como los grupos de mejora, existentes ya en todas las Consejerías y Delegaciones Territoriales, la convocatoria de Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y la utilización del Modelo

Europeo de Excelencia para evaluar la calidad de nuestros servicios.

En este proceso de mejora interna de la Administración y de acercamiento a los ciudadanos de Castilla y León, no podemos olvidarnos de crear sinérgicas con las Administraciones Locales de nuestra Comunidad, porque ellas también prestan servicios a los castellanos y leoneses, a los vecinos de sus municipios.

Por este motivo hemos querido dedicar el IV Encuentro sobre Calidad de los Servicios, celebrado en Burgos durante los días 5 y 6 de marzo de 2002, a las técnicas de mejora de los servicios públicos y su aplicación a las Entidades Locales.

A lo largo de las sesiones de este Encuentro se ha tenido oportunidad de examinar aspectos tales como las nuevas vías de comunicación con los ciudadanos, a través de las facilidades que ofrecen las tecnologías de la información y comunicación, junto con los cauces de participación de los vecinos en la adopción de las decisiones que les afectan, pasando por las técnicas de gestión de la calidad más extendi-

das entre las organizaciones públicas, como son las cartas de servicios o las autoevaluaciones.

Han sido, en definitiva, dos días dedicados al trabajo y a la reflexión en común para aprender de otras Corporaciones Locales españolas que están desarrollando este tipo de técnicas, a fin de alcanzar conjuntamente puntos de encuentro que puedan servirnos a todas las Administraciones de Castilla y León para prestar mejores servicios a los ciudadanos.

Hemos querido plasmar en estas páginas el esfuerzo realizado durante estas dos jornadas, así como las conclusiones alcanzadas. Espero que su contenido resulte del máximo interés y de gran utilidad en el trabajo cotidiano de todos los que, desde distintas Administraciones públicas, nos encontramos al servicio de nuestros conciudadanos, los castellanos y leoneses.

ALFONSO FERNÁNDEZ MAÑUECO

Consejero de Presidencia y Administración Territorial

Presentación del Encuentro

Cuarto encuentro sobre
Calidad de los servicios



Intervención del Director General de Calidad de los Servicios de la Junta de Castilla y León.

Presentación del Encuentro

LUIS MIGUEL GONZÁLEZ GAGO
*Director General de Calidad de los Servicios
Junta de Castilla y León*

- I -

Buenas tardes.

Nos encontramos aquí para presentar el Cuarto Encuentro de Calidad de los Servicios en Castilla y León, que organiza la Junta de Castilla y León, a través de la Consejería de Presidencia y Administración Territorial y de la Delegación Territorial de la Junta en Burgos, cuyo titular me acompaña.

En su política de desconcentración de actuaciones a lo largo de la geografía de nuestra Comunidad Autónoma –Salamanca, Valladolid y Segovia-, este año se va a celebrar en la ciudad de Burgos, y se desarrollará durante los próximos dos días, 5 y 6 de marzo, bajo el título “Técnicas para la mejora de los servicios públicos y su aplicación a las Entidades Locales”, en el Hotel NH Palacio de la Merced.

Con la celebración por la Junta de Castilla y León de este Encuentro, Burgos se va a convertir en el centro y referencia obligada durante el año 2002, tanto a nivel autonómico como estatal, en la materia de la “mejora de los servicios públicos”.

Estas jornadas, por los temas que se tratan, por los ponentes invitados y por su forma de organización –que es muy participativa-, han adquirido prestigio y relevancia a nivel estatal, como cita obligada para todas aquellas Administraciones y profesionales que se dedican a la materia de Calidad, e incluso podríamos decir que internacional, como lo demuestra la petición de información sobre su desarrollo que hemos tenido respecto a anteriores Encuentros desde países europeos e hispanoamericanos.

- II -

Nuestra sociedad demanda hoy, no sólo la creación o implantación de unos servicios públicos, sino que éstos se presten con “calidad”, es decir, se ha producido un salto cualitativo en las reivindicaciones de nuestros ciudadanos referido al cómo, a de qué forma o con qué características se deben desarrollar las gestiones públicas, la sanidad, la educación, etc.

Es una materia muy sensible para los ciudadanos, porque estamos hablando de para qué necesitamos a las Adminis-

traciones, en qué nos sirven, y el grado de satisfacción que apreciamos las personas en la prestación de los servicios.

Las Administraciones debemos desarrollar procesos de auténtica modernización, acometiendo no sólo mejoras en la atención que los ciudadanos recibimos al acercarnos a cualquier oficina o centro público a gestionar un asunto o a recibir un servicio, sino también en el funcionamiento interno, y todo ello desarrollarlo con el apoyo en las nuevas tecnologías que nos ofrece la moderna Sociedad de la Información. Precisamente, éstos son los tres grandes ámbitos que se van a analizar en este Encuentro.

Pero este proceso de modernización no aparece espontáneamente. Más allá de palabras retóricas sobre la mejora de los servicios públicos, existen una serie de “técnicas o instrumentos” que sirven específicamente para planificarla, para implantarla y para medir como lo estamos haciendo, y muchas de nuestras Administraciones no las conocen suficientemente o, al menos, no las han puesto en práctica, técnicas que, por otro lado, ya han demostrado su validez y eficacia en el ámbito de la gestión privada.

Palabras como “autoevaluación”, “carta de servicios” o “grupo de mejora”, entre otras, deben ser habituales en la Administración, así nos lo demanda la ciudadanía, nuestros “clientes”.

En este proceso de modernización,

la Junta de Castilla y León está firmemente comprometida, y para ello está desarrollando en esta legislatura, desde un punto de vista material, un conjunto de medidas muy ambiciosas contenidas en dos Planes, el Plan de Atención al Ciudadano y el Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios Públicos, y desde el punto de vista orgánico mediante la creación de la Dirección General de Calidad de los Servicios, como centro directivo horizontal encargado de impulsar en toda la Administración Autonómica estas prácticas, o la creación de órganos específicos para determinados sectores, como la Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Castilla y León —en Universidades— o la Dirección General de Atención Sociosanitaria —en la gestión de la sanidad—.

Pero también la Administración Autonómica desea colaborar e impulsar que las Entidades Locales de Castilla y León potencien sus actuaciones en este ámbito, modernizando los servicios públicos que prestan, ya que los ciudadanos a los que atendemos son en definitiva los mismos, y por ello este año el Encuentro va dirigido a las mismas, con la finalidad de que conozcan qué actuaciones se están desarrollando por las Corporaciones Locales más vanguardistas.

- III -

Los ponentes seleccionados para que expongan los diversos temas a

Presentación del encuentro

tratar, todos ellos representantes de Entidades Locales, tienen relevancia estatal, y van a explicar las prácticas más innovadoras que se están realizando en todo el Estado Español, estando presentes desde Corporaciones de Madrid, Extremadura o País Vasco, hasta Valencia, la Rioja, Galicia, Andalucía o las Islas Baleares.

Han confirmado su asistencia más de cien Entidades Locales de Castilla y León, representativas de todas las provincias de Castilla y León, y de todos los tamaños, Diputaciones y Consejo Comarcal del Bierzo, grandes Ayuntamientos, Ayuntamientos entre 1000 y 20.000 habitantes, pequeños Ayuntamientos y Mancomunidades, estando cada una de ellas representadas al máximo nivel político, pero también administrativo a través de la presencia del correspondiente Secretario o responsable administrativo que, en su caso, debería proponer técnicamente como implantar las mejoras.

De igual forma, también asistirán los más altos representantes de la Federación Regional de Municipios y Provincias de Castilla y León y de la Federación Estatal de Municipios y Provincias.

Por otro lado, están invitados los Directores Generales del Estado y de todas las Comunidades Autónomas competentes en materia de Calidad de los Servicios Públicos.

No falta la presencia de las entidades privadas más comprometidas e interesados en estas materias, desde el Club Gestión de Calidad, hasta consultoras o empresas de telecomunicaciones.

En total, más de doscientos cincuenta personas participantes.

- IV -

El Encuentro pretende ser, ante todo, práctico y participativo.

Se ha estructurado en una primera jornada plenaria de mañana el día 5, dirigida a todos los participantes, en la que se escucharán las diversas ponencias.

Por la tarde, se desarrollarán cinco foros paralelos por clases y tamaños de Entidades, en las que los participantes puedan extraer unas conclusiones generales sobre cómo podrían ser aplicables a cada tipo de Entidad en Castilla y León -que presenta la peculiaridad de una estructura local tan fragmentada y dispersa-.

Además, en esta sesión de tarde, los Directores Generales competentes en materia de Calidad analizaremos en otro foro dos temas esenciales, la posibilidad de que conjuntamente convoquemos unos Premios Nacionales en materia de Calidad dirigido a nuestros respectivos órganos administrativos por la mejora de los servicios que hayan logrado y, por otro lado, estudiar la vertiente humanista de la aplicación de los modelos de calidad, en la medida

que acometer prácticas de mejora por una organización pública tiene repercusión en la satisfacción y bienestar de las personas -los ciudadanos, los empleados públicos y, en general, la sociedad a la que servimos-.

La segunda jornada el día 6 por la mañana tendrá por objeto el desarrollo de dos importantes ponencias, una sobre la forma en que una Entidad puede aprobar y exteriorizar mediante una norma u ordenanza la asunción de compromisos de mayor calidad y las técnicas que va a poner en marcha, y otra la importancia social y política de comprometerse con este proceso modernizador para ser considerado un buen gestor público, para pasar posteriormente a la lectura pública de las conclusiones que se hayan podido extraer el día anterior en cada uno de los foros paralelos, y que seguramente tendrán una gran repercusión.

- V -

Tengo que agradecer la cooperación que nos han ofrecido para el desarrollo del Encuentro, a través de patrocinio, la Diputación Provincial de Burgos, PricewaterhouseCoopers y Telefónica, así como la colaboración del Ayuntamiento y de diversas Cajas de Ahorro autonómicas y provinciales.

Tampoco puedo finalizar esta presentación sin dar las gracias al Delegado Territorial de la Junta en Burgos, firmemente creyente y comprometido con este proceso de modernización de las Administraciones Públicas, que, a través de su Secretaría Territorial, nos ha ayudado a que el Encuentro se pueda realizar en este marco incomparable de la ciudad de Burgos.

Muchas gracias.

Inauguración

Cuarto encuentro sobre
Calidad de los servicios



Vicente Orden Vígara, Álvaro de la Cruz Gil, Ángel Olivares Ramírez, Francisco Javier Álvarez Guisasola, Luis Miguel González Gago, Amador Elena Córdoba.

Acto de apertura

Cuarto encuentro sobre
Calidad de los servicios



Vista general de los asistentes a la inauguración.

Palabras de bienvenida

ÁNGEL OLIVARES RAMÍREZ

Alcalde del Ayuntamiento de Burgos

Quiero agradecer a la Junta de Castilla y León y, en particular, a la Consejería de Presidencia y Administración Territorial que haya pensado en nuestra ciudad para organizar un acto tan importante como éste. En nombre de la ciudad de Burgos les doy la bienvenida y les deseo un fructífero trabajo, en un asunto tan fundamental para los ciudadanos y para la Administración Pública, como es todo lo relativo a la calidad de los servicios.

Les acoge una ciudad que se caracteriza por su apertura, su hospitalidad y por haber incorporado a su acervo cultural la calidad total.

El desarrollo industrial de Burgos, hace que miles de trabajadores, miles de ciudadanos estén permanentemente acostumbrados a trabajar con los conceptos de calidad, situándonos en una posición pionera en el entorno nacional y diría que incluso internacional.

Pero este contacto con la calidad no sólo se manifiesta en ámbito económico e industrial: la Administración Pública también exige un acercamiento a estos conceptos.

El imperativo constitucional y la necesidad de prestar servicios públicos eficientes, hace que la Administración tenga como fin, no sólo la tutela del ciudadano, sino el ser también una entidad prestadora de servicios. Ello nos obliga, tanto a establecer nuevos formularios y procedimientos, como a reexaminar los ya existentes, persiguiendo un incremento en la calidad de nuestros servicios.

Por ello, quiero agradecer la organización de este acto en Burgos y agradecerles también a ustedes que, durante estos días, puedan disfrutar de esta ciudad junto con todos nosotros.

Muchas gracias.

La Modernización de la Administración Local

ÁLVARO DE LA CRUZ GIL
*Secretario General de la Federación
Española de Municipios y Provincias*

Es una satisfacción estar hoy en Burgos participando en la apertura de estos ya IV Encuentros sobre la Calidad de los Servicios, patrocinados por la Dirección General de Calidad de los Servicios de la Junta de Castilla y León. Lo es porque creo que el esfuerzo de mejora de los servicios públicos ha de ser un reto permanente del conjunto de las Administraciones Públicas españolas y, desde luego, de la que en este caso represento, la Administración Local.

Cuando hace unos años tuve ocasión de participar en las primeras jornadas sobre Calidad de los Servicios que se celebraron en Salamanca, auguré un espléndido futuro a la línea emprendida por la Junta de Castilla y León.

Estas IV Jornadas, continuación de aquellas otras, han permitido que sean las Entidades Locales las protagonistas de estos Encuentros, en un momento en que los Municipios representan uno de los sectores más dinámicos en el campo de la innovación y la prestación de servicios de cara al ciudadano.

A lo largo de estos dos días, van a tener la oportunidad de conocer tres

grandes áreas de actuación en el campo de la Calidad y la modernización de las Administraciones Públicas: La primera abarcará la participación de los ciudadanos en las actividades públicas y administrativas y los servicios que éstos demandan.

En la segunda se expondrán las experiencias de distintas Administraciones Locales en la búsqueda de la excelencia permanente y la mejora interna.

La última área permitirá reflexionar sobre la oportunidad de rentabilizar con criterios de eficacia y eficiencia los servicios que se prestan al ciudadano haciendo uso de las nuevas tecnologías.

La Dirección General de Calidad de los Servicios ha sido capaz de integrar en dos días una muestra suficientemente representativa, territorial y políticamente, de la evolución que está protagonizando la Administración Local.

Dentro de las nueve experiencias que aquí se van a exponer algunas tienen la particularidad de corresponder a Municipios muy pequeños, donde se hace más visible el esfuerzo por inno-

var y mejorar los servicios que prestan, esfuerzo que les ha llevado a un primer plano nacional en el campo del análisis y el seguimiento en las políticas de calidad.

Por lo que respecta a la ciudad, un equipo de técnicos de la Administración Local inició hace cuatro años un grupo de trabajo que intentaba aportar una visión clara y a la vez crítica de la Administración Local española. El trabajo dio como resultado un documento que se denominó "Consideraciones sobre la calidad en la Administración Local" y, que fue aprobado por el Consejo Federal de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) en 1999, asumiéndolo como documento propio y constituyendo la herramienta de trabajo más importante con la que la FEMP viene trabajando, sirviendo asimismo de base para distintos actos de formación continua y seminarios.

En nuestra organización creemos que la gestión privada y la gestión pública deben intercambiar experiencias y conocimiento. En esta línea, desde hace dos años mantenemos un Convenio con el Foro de Empresas para las Administraciones Públicas, un Club de grandes empresas con intereses en el ámbito local, que nos permite establecer alianzas de las que ambas partes saldremos beneficiadas.

El camino iniciado con estas actuaciones nos lleva a desarrollar tres prin-

cipios que marcarán el devenir de nuestra política:

-En primer lugar, conseguir combinar dos elementos imprescindibles para aspirar a unos estándares de calidad. Por un lado, la voluntad de los responsables políticos para tomar decisiones, para cambiar y, por otro lado y no menos importante, para aumentar la implicación de los empleados públicos en la mejora.

-En segundo lugar, tener en cuenta que la calidad no es una abstracción. La calidad debe basarse en proyectos con los que se puedan alcanzar resultados concretos. Es, en definitiva, el resultado de mejorar los servicios día a día, de experimentar en nuestra propia organización las iniciativas emprendidas por otros.

-Por último, creemos que el ciudadano no debe tener más adjetivos que éste. No creo que se deba hablar del cliente de la Administración o de la filosofía hacia el cliente, porque el ciudadano como tal tiene derechos fundamentales que deben ser apreciados por las Administraciones, siendo uno de ellos la prestación de servicios públicos de calidad.

Quiero terminar felicitando a la Junta de Castilla y León por la organización de estos Encuentros y ofreciéndole el apoyo de la FEMP en el camino iniciado hacia la mejora de los servicios públicos.

Muchas gracias por su atención.

Conferencia de apertura

Cuarto encuentro sobre
Calidad de los servicios



Intervención del Viceconsejero de Educación de la Junta de Castilla y León.

Técnicas para la mejora de los servicios públicos y su aplicación a las Entidades Locales

FRANCISCO JAVIER ÁLVAREZ GUIASOLA
*Viceconsejero de Educación de la
Junta de Castilla y León*

Excelentísimos e Ilustrísimos señores, señoras,

Las Administraciones Públicas en la actualidad tiene la necesidad de procurar la “modernización y mejora de los servicios públicos”, ya que sólo así lograrán justificar la propia legitimidad de su existencia ante los ciudadanos a los que sirven, su autentica razón de ser y existir.

Nuestras organizaciones se enfrentan a dos grandes retos en orden a esta modernización de los servicios que prestan a la sociedad:

- La reordenación de las formas de prestar sus servicios a los ciudadanos, con la finalidad de ofrecerlos con unas mayores cotas de eficacia, agilidad y proximidad.

- Y la imperiosa necesidad de adaptación progresiva y continuada a la realidad social de nuestros días, en constante evolución, en la que la innovación tecnológica y el avance de la economía abren nuevos escenarios y expectativas nunca antes imaginados.

Para abordar este proceso, las Administraciones debemos adoptar

un modelo de gestión pública de “calidad”, basado en la cultura del servicio al ciudadano, que pasa a ser considerado “cliente”.

La mejora de los servicios públicos no puede afrontarse de forma anárquica, inconexa e impulsiva, y por ello se debe acometer un proceso para implantarla de forma racional, fundada y coherente, utilizando las llamadas “Técnicas de Gestión de la Calidad Total o Excelencia”.

Estas Técnicas han de actuar sobre dos vertientes, una “psicológica”, mediante la concienciación permanente y continua sobre la necesidad de mejorar dirigida a los empleados públicos – nuestros clientes internos-, a los ciudadanos –nuestros clientes externos- y, en general, a la sociedad castellano y leonesa, y otra “instrumental”, mediante la aplicación de un conjunto de técnicas que favorecen ese proceso de mejora –verificadas por lo que se llama el modelo europeo de la EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad)-.

Por otro lado, la modernización administrativa, temporalmente, no

debe entenderse como un hecho instantáneo o de corta duración, sino como un proceso constante, inacabado e inacabable a realizar día a día.

La Junta de Castilla y León no es, ni puede ser, ajena a estos nuevos planteamientos, y por ello tiene definida una concreta “acción de gobierno”, que está siendo reconocida a nivel estatal como pionera en muchas de sus actuaciones –fuimos los primeros en firmar con la Administración del Estado el Convenio para la implantación de la Ventanilla Única en nuestras Entidades Locales, y fuimos pioneros en establecer la Ventanilla Única Empresarial, estando a la cabeza de las Comunidades Autónomas en número de éstas, con cuatro en funcionamiento en Valladolid, Burgos, Zamora y Segovia-, y se dotó en esta última legislatura un centro directivo específicamente dedicado a la coordinación, ejecución e impulso de actuaciones de modernización de los servicios públicos, la Dirección General de Calidad de los Servicios.

La Junta de Castilla y León está afrontando de forma ordenada y estructurada la mejora de los servicios, a través de dos planes diferentes, que constituyen las dos caras de una misma moneda, el Plan de Atención al Ciudadano –que prevé medidas de aplicación externa- y el Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios Públicos –con aplicación de técnicas de mejora interna-.

Mayor proximidad a los ciudadanos y sus necesidades –una Administración cercana-, mejora del funcionamiento interno y de la gestión de los servicios –una Administración eficaz y eficiente-, y el impulso de la utilización de los medios que introduce la nueva Sociedad de la Información y Comunicación –una Administración moderna-, son las tres vertientes que afronta la mejora de la calidad de los servicios públicos.

Así, toda Administración pública debe estar orientada a servir al ciudadano. El ciudadano, en su doble vertiente de receptor de los servicios y prestaciones de las Administraciones, por un lado, y de financiador de éstas por vía tributaria, de otro, debe constituirse en el centro de la actividad administrativa.

Conseguir aumentar la satisfacción de nuestro cliente externo, beneficiario de las políticas públicas, ha de ser el principio orientador de la modernización administrativa.

Por otro lado, la mejora interna de gestión de los servicios, se debe acometer actuando sobre cuatro grandes ámbitos:

- Potenciando la atención e información administrativa, para ser considerada una Administración abierta.
- la simplificación y racionalización de los procedimientos de gestión, para constituir una Administración ágil, rápida y fácil.

- la mayor implicación de nuestros recursos personales, logrando la profesionalización, compromiso y bienestar de los empleados de la Administración.

- la revisión y examen continuo y permanente de la forma de trabajar y actuar, para constituir una Administración en movimiento y avance, que se adapta permanentemente a las necesidades sociales y a una realidad cambiante.

Quiero hacer también especial hincapié en el papel fundamental de las Administraciones públicas y, de forma particular, de las Locales, a la hora de facilitar el acceso e impulsar la utilización de las nuevas tecnologías entre la población.

Las tecnologías de la comunicación son ya, sin duda, uno de los sectores más dinámicos de nuestra economía. Un dinamismo acrecentado, si cabe, por la explosión de Internet y la penetración de la informática en todas las capas de la población.

La generalización de los sistemas de comunicación, la desaparición de los monopolios en las telecomunicaciones, la expansión de la telefonía móvil, o la inminente eclosión de los dispositivos que permiten la conexión a Internet a través de aparatos domésticos tan extendidos como el televisor, seguirán multiplicando constantemente la demanda de comunicaciones y su uso masivo.

Todas estas herramientas que las Nuevas Tecnologías ponen a nuestro alcance deben acercarnos a una sociedad mas justa y equilibrada, en la que todos sus miembros tengan el mismo nivel de acceso a la información, a la educación y a la cultura, a la formación, a la sanidad y, en general, a todos los servicios públicos. Estos son, precisamente, los derechos que los poderes públicos debemos garantizar.

Diversas iniciativas públicas están impulsando la incorporación de las Administraciones a la Sociedad de la Comunicación.

Desde la Unión Europea, las cumbres de Feira y Lisboa, primero, y la iniciativa “e-Europe”, en segundo término, nos han marcado unos ambiciosos retos que entre todos hemos de alcanzar.

A nivel estatal, la iniciativa “Info-XXI: La Sociedad de la Información para todos” contiene numerosos proyectos de implantación de las Nuevas Tecnologías en el quehacer administrativo.

Las distintas Comunidades Autónomas no van a la zaga en este proceso de modernización tecnológica. Así, en Castilla y León estamos impulsando la generalización de las Tecnologías de la Información en nuestra Administración por medio del Plan Director de Telecomunicaciones y de los Planes de Atención al Ciudadano.

Estos retos cobran especial relevancia en las Administraciones Locales,

que son las más cercanas a los ciudadanos, razón por la que estamos decididos a impulsar la segunda gran descentralización de competencias, el conocido como “Pacto Local”.

Los Entes Locales se encuentran como los primeros receptores de las demandas ciudadanas ante problemas concretos, y además, suelen reclamar respuestas inmediatas.

Como consecuencia de esta proximidad, se constituyen en proveedores de una amplia gama de servicios al ciudadano. Unos servicios normalmente muy trascendentes en la vida cotidiana y que son rápidamente percibidos y valorados por los vecinos.

Es en este entorno donde los Gobiernos Locales dirigen su actividad administrativa y prestacional.

El servicio al ciudadano de la forma más eficaz y eficiente exige de estas Entidades Locales la búsqueda constante de sistemas de mejora, transformando sus organizaciones constantemente para adaptarlas a nuevas necesidades, de una forma creativa e innovadora, donde las “Técnicas de Gestión de la Calidad Total” y el uso de las “Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación” cobran especial relevancia.

Es en todo este ámbito señalado en el que hay que enmarcar el presente Encuentro interadministrativo sobre mejora de los servicios públicos, organizado por la Junta de Castilla y León, a través de la Dirección

General de Calidad de los Servicios de la Consejería de Presidencia y Administración Territorial, que está año a año adquiriendo gran relevancia y afianzándose a nivel estatal.

Bajo el título de “Técnicas para la mejora de los servicios públicos y su aplicación a las Entidades Locales” hemos querido significar la importancia que para nuestros Gobiernos Locales va a tener, y tiene ya hoy en día, el prestar unos servicios de calidad a los ciudadanos, a los habitantes del conjunto de las numerosas Entidades Locales que conforman la Comunidad de Castilla y León, de las que más de un centenar estáis aquí presentes.

Con la intervención de diez ponentes, todos ellos representantes de Administraciones Locales de toda España, queremos recoger una muestra de las más novedosas e ilusionantes técnicas de calidad, unas de cercanía al ciudadano, otras de mejora interna de la gestión pública, y otras de empleo inteligente de las Nuevas Tecnologías en el ámbito local y rural.

El elevado nivel de los ponentes, su dilatada experiencia y sus profundos conocimientos de las Técnicas de Gestión de la Calidad, garantizan que el contenido de este Encuentro será de gran utilidad a todos los asistentes.

Espero que durante estos dos días de debate y reflexión surjan o se consoliden en las Entidades Locales de Castilla y León nuevas iniciativas de

Conferencia de apertura

modernización y mejora de la calidad de los servicios públicos, que serán apoyadas e impulsadas decididamente por la Junta de Castilla y León a través de los oportunos cauces de colabora-

ción y cooperación.

Muchas gracias.

Queda inaugurado el Cuarto Encuentro de Calidad de los Servicios de Castilla y León.



Francisco Buen Lacambra, Pedro Acedo Penco, Vicente Orden Vígara, Miguel Ángel Blesa Radigales.

Primera Mesa Redonda: Atención al ciudadano y participación

Cuarto encuentro sobre
Calidad de los servicios



Intervención de Pedro Acedo Penco.

Reuniones con los ciudadanos

PEDRO ACEDO PENCO
*Alcalde de Mérida
(Badajoz)*

Nadie discute hoy la importancia de dar cabida y participación a los ciudadanos en las distintas decisiones que se toman a escala político y social, medidas y decisiones que les afectan directamente. Tampoco se discute que esta participación puede mejorar sensiblemente los servicios públicos que se ofrecen desde las administraciones, especialmente desde la Administración Local.

Sin embargo si este común acuerdo existe, ¿por qué son tan pocos los municipios que han logrado generar participación, incluso en aquellos que son gobernados por la izquierda y que, por propia definición, deben tener más sensibilidad respecto a la participación?

Ciertas frases que se repiten con frecuencia son muestra del desencanto, y de la poca confianza que existe en los procesos de participación ciudadana: “La gente no esta preparada para participar en problemas complejos como el urbanismo”, “si las asociaciones tuvieran voz y voto en los organismos nos cargaríamos la democracia”, “si cada vez que se debate sobre un

tema importante se hace una consulta, ¿para qué estamos los concejales?”, “plantear la participación por la participación lo único que sirve es para retrasar la gestión municipal”. Estas frases sirven de base para justificar el que no se intente hacer algo nuevo.

De algunas de las experiencias que se han ido desarrollando y **del intento de puesta en marcha en Mérida de un sistema que facilitara la participación de las asociaciones y de los ciudadanos deducimos:**

1.- La participación se ha centrado exclusivamente en el hecho de discutir reglamentos entre los dirigentes sociales, los técnicos y los políticos municipales, dejando de lado o en segundo plano los intereses reales de los ciudadanos.

En el caso concreto de Mérida, cada vez que ha habido intentos de poner en marcha las Juntas de Distritos o los Consejos Sectoriales, el centro de las reuniones ha sido la discusión sobre la modificación o no del reglamento.

2.- La elaboración del reglamento, su discusión y su puesta en marcha

sirve de justificación tanto al Equipo de Gobierno como a la oposición y a las mismas asociaciones, y hace de colchón amortiguador entre las tensiones vecinales y el ayuntamiento.

En muchos casos se discutieron sin dar participación a los colectivos que se suponían que posteriormente iban a estar implicados en el mismo.

3.- Los dirigentes vecinales hablan en los términos jurídicos y políticos de los técnicos y de los concejales y muy poco o nada en los términos en los que se expresa la gente de su barrio.

4.- A aquellos que cuentan con mayores inquietudes se les aburre con reuniones y comisiones que no concretan nada.

5.- En muchos municipios se han nombrado a concejales de participación ciudadana, pero la verdad es que estas concejalías apenas tienen presupuestos, no cuentan con equipos técnicos, son concejalías desvalorizadas, cuando no un departamento a compartir con otras delegaciones.

6.- Fallan los mecanismos de discusión, y es que la participación se centra exclusivamente en el diálogo de “mi problema” sin ninguna otra visión.

La participación ciudadana es posible pero para ello se requiere voluntad no sólo de los políticos sino de los técnicos y de los dirigentes ciudadanos. A la gente le interesa participar si se consiguen cosas concretas. Los ciudadanos y las asociaciones tienen

interés en participar cuando se supere la tomadura de pelo de tantas reuniones que no concretan nada.

Para abrir procesos de participación realmente transformadores es necesario:

1.- Proyectos creíbles y un buen ambiente para que se dé una participación social amplia. Las experiencias de parternariado en los distintos programas europeos (Equal, Leader, Proder, Urban...) nos demuestran que aún en situaciones económicas muy difíciles, la existencia de un proyecto común y creíble por su integralidad y por que se van ejecutando infraestructuras hace que la gente participe aún cuando no hayan estado habituados a ello.

El contar con un proyecto común permite unir a la mayor parte de las fuerzas vivas locales tras un mismo objetivo, y evita mientras tanto rivalidades y enfrentamientos partidistas o personalistas que en estos casos no conducen a ningún avance.

2.- Potenciar el trabajo de base con la población, favoreciendo la cultura de la participación. En algunas ciudades de las que han contado con procesos de participación ciudadana que se han prolongado en el tiempo ha sido esencial el trabajo que se ha desarrollado a través de la educación de adultos, al que se le ha dado una amplia repercusión.

3.- Los Centros cívicos han actuado como elementos muy positivos, se

ofrecen actividades muy adecuadas en general, siendo en muchos casos cauces para la organización de la expresión colectiva y de las iniciativas populares que pueden surgir; a la gente le llega mucho más quién organiza y decide sobre estas cuestiones que el desarrollo de los reglamentos.

Las fiestas y momentos de encuentro propios de los barrios que han nacido en muchos casos de forma casi espontánea en torno a los centros cívicos han facilitado la participación en actividades muy diversas de la gran mayoría de la población de una zona.

4.- El tema central de una campaña de participación a veces es determinante para enganchar y empezar así con algún tema que recoja las inquietudes locales. Los temas de ecología y calidad de vida son los que mejor pueden movilizar a los distintos estratos de población y una vez que se ha puesto en marcha una iniciativa con participación en ciertos temas es cuando se pueden ir encontrando otros aspectos que además pueden ayudar a otros departamentos y generalizar los primeros objetivos.

Las coordinaciones desde los casos prácticos son más eficaces que las inventadas en un despacho.

Bajo estas premisas, con la experiencia anterior dentro del propio Ayuntamiento y contando con programas de participación ciudadana e integración como el Equal, el Ayunta-

miento de Mérida se ha marcado el plazo de esta misma quincena para retomar la creación de las Juntas de Distrito, y poner en marcha el primer Distrito concebido más como órgano de opinión ciudadana, información y sobre todo, centro de convivencia vecinal, más que como un ayuntamiento paralelo.

1. - EL SERVICIO AL CIUDADANO

Las vías de atención al ciudadano efectivas en la actualidad en la ciudad de Mérida se vertebran en dos ejes fundamentales y un tercero en vías de implantación:

- La concejalía de Participación Ciudadana
- La Oficina Municipal de Atención al Consumidor
- La Concejalía de Régimen Interior

- La Concejalía de Participación Ciudadana y Servicios Sociales

Como conclusión a mi introducción a la Participación Ciudadana, señalaba que la coordinación de la Participación desde los casos prácticos siempre se tornaba más eficaz que la “inventada” desde un despacho. Tal afirmación está basada en la experiencia propia de Mérida, una ciudad en la que existen más de un centenar de colectivos de participación ciudadana de muy diversos ámbitos: juveniles, vecinales, culturales, deportivos, ecologistas, plataformas pro y contra temas de actualidad muy puntuales.

El trabajo con ellos, siempre nos lleva a la misma conclusión: la implicación sólo es efectiva, en un alto porcentaje de los casos, cuando las administraciones se interesan por “el problema” de un colectivo concreto.

Sin embargo, también hemos podido comprobar que **el trabajo más intenso y más prolongado en el tiempo y en el que se ejerce una verdadera participación vecinal es el que ha surgido desde los Centros Cívicos y sus actividades.** De ellos han emanado manifestaciones espontáneas fuertes y duraderas que han dado lugar a las “Semanas Culturales en barrios”, una actividad que apoyada por la Delegación de Participación Ciudadana y coordinada por las distintas asociaciones vecinales con una dinámica muy sencilla: dar contenido cultural, lúdico y deportivo a una semana, elegida por los vecinos y que suele celebrarse en la época estival, con actividades de entretenimiento y ocio.

De la celebración de estas semanas culturales han surgido, en muchos barrios, un grupo de trabajo constante y coordinado con la concejalía que ha ido dando salida a las demandas de las barriadas. Lo más importante es que, los responsables de estos grupos, que no siempre coinciden con los dirigentes vecinales, sí conocen los verdaderos problemas, demandas e inquietudes de los vecinos de la zona, con lo que la ayuda desde la adminis-

tración local y el cauce de participación y de atención al ciudadano se convierte, realmente, en efectivo.

La misma experiencia nos señala que, en estos casos, las campañas de información al ciudadano propiciadas desde la Oficina Municipal de Información al Consumidor y la atención al administrado y vecino que emana desde el propio Consistorio, llegan y son mucho más utilizadas por los vecinos.

-La Oficina Municipal de Atención al Consumidor

La Constitución Española en su artículo 51, apartados 1 y 2, dispone que “los Poderes Públicos garantizarán la defensa de los consumidores y usuarios, protegiendo, mediante procedimientos eficaces, la seguridad, la salud y los legítimos intereses económicos de los mismos, así como que promoverán la información y la educación de los consumidores y usuarios, fomentarán sus organizaciones y oirán a éstas en las cuestiones que puedan afectar a aquellos, en los términos que la Ley establezca”.

En los primeros años de la década de los ochenta, comienza a crearse en los Ayuntamientos unas estructuras que tenían la finalidad de cumplir con el mandato Constitucional, y que con el tiempo fueron denominadas OFICINAS MUNICIPALES DE INFORMACIÓN AL CONSUMIDOR y que tuvieron respaldo legal con la aparición en Julio de 1984 (el 19 de Julio

para ser más concreto) de la Ley 26/1984, General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios.

Es la citada Ley 26/84, la que define a los Consumidores y Usuarios como “las personas físicas o jurídicas que adquieren, utilizan o disfrutan, como destinatarios finales, bienes muebles o inmuebles, productos, servicios, actividades o funciones, cualquiera que sea la naturaleza pública o privada, individual o colectiva, de quienes los producen, facilitan, suministran o expiden”.

En el caso de la ciudad de Mérida, los objetivos de atención al ciudadano marcados como prioritarios dentro de esta oficina son:

- Informar de forma clara y concisa de los derechos y obligaciones del ciudadano
- Resoluciones de aquellos problemas que no impliquen denuncias
- Tramitación de denuncias
- Campañas informativas dirigidas a la población sobre Ordenanzas Municipales o Disposiciones de rango superior que tengan repercusión directa o indirectamente en el ciudadano.

Este es, en definitiva, el trabajo que se desempeña desde la Oficina Municipal de Información al Consumidor de Mérida que, sólo en el último año ha atendido cerca de 2000 consultas.

Sin embargo a la vista de la definición que de Consumidor y Usuario

hace la Ley, es claro que en muchos de los aspectos que toca la Administración Local con respecto a sus ciudadanos, vecinos o administrados, no siempre consumidores o usuarios, éstos se encuentran ¿sin el derecho a la información y a la defensa?

Evidentemente que no debería ser así. **Por eso los Ayuntamientos debemos de crear estructuras que permitan facilitar a nuestros administrados la información adecuada, pero también la defensa ante la propia administración sin necesidad de acudir al sistema judicial.** Por esta circunstancia, el siguiente paso sería la creación, dentro del propio Consistorio de un servicio de atención aún más amplio que permitiese al ciudadano su defensa ante el propio ayuntamiento o cualquier otra administración sin tener que acudir, tal y como sucede ahora al Contencioso-Administrativo.

Este órgano debería organizarse como un sistema extrajudicial, asemejado en su funcionamiento al de la Junta de Arbitraje, en el que una tercera administración actuase de intermediador –al igual que se hace desde la OMIC frente a empresas y servicios privados- para solucionar conflictos administrativos surgidos entre los ayuntamientos y los ciudadanos de manera amistosa.

La estructura va a depender del volumen de trabajo que sin lugar a dudas tendrá una relación directa con

el tamaño de la población, pero entendemos que como estructura mínima debería ser un negociado, encuadrado dentro del Servicio de Secretaría General, directamente relacionado con Consumo, ya que en definitiva los objetivos perseguidos son similares.

- La Concejalía de Régimen Interior.

La ventanilla única. Los teléfonos de atención al ciudadano y las nuevas tecnologías

El concepto utilizado por las administraciones actuales para poner en marcha y diseñar la ventanilla única ha sido ampliado por el Ayuntamiento de Mérida hasta incluir en el mismo servicio los teléfonos de atención administrativa al ciudadano y las prestaciones de las nuevas tecnologías.

En este sentido, **hace apenas dos meses se creaba la Concejalía de Régimen Interior**, una nueva delegación municipal que, además de coordinar diversos aspectos de organización interna del ayuntamiento, prestará especial atención a todos los servicios y demandas relacionados directamente con la información y el ciudadano.

Sus objetivos, en cuanto a servicio al ciudadano, se encuadran en tres aspectos fundamentales:

a) la creación y modernización de la ventanilla única, para lo que se va a firmar un convenio bilateral con las distintas administraciones con la intención de que el ayuntamiento tenga

potestad para recoger los documentos que el ciudadano deba presentar en cualquiera de las administraciones y darles su pertinente salida y viceversa. En este sentido, la estructura de esta ventanilla sería tanto física como virtual, a través de la web de información del propio ayuntamiento.

b) los teléfonos de atención al ciudadano, a través de los cuales se pueda no sólo proporcionar la información sobre trámites o gestiones a realizar por el ciudadano dentro de la propia administración local, sino también orientar sobre el procedimiento para realizar cuestiones en otras administraciones.

c) las nuevas tecnologías que permiten, hoy por hoy, que el ciudadano tenga acceso directo y respuesta rápida a sus dudas a través de una página web.

Para poner en marcha este sistema de información y gestión integral al ciudadano, el primer paso dado por nuestra administración ha sido invertir cerca de 100 millones de pesetas destinado a modernizar el sistema integrado del cableado y renovar todo el material informático. Una vez finalizada esta etapa, la siguiente será la creación de la página web de servicio al ciudadano, en la que, además de recoger toda la información básica del ayuntamiento, cursos, subvenciones, bolsas de trabajo o plazos administrativos, el ciudadano podrá consultar el estado de un determinado expediente solici-

tado o el trámite a seguir para resolver los más variados asuntos.

En este sentido, tanto en la oficina virtual como en la física, el administrado podrá inter-actuar con el ayuntamiento a través del Registro de Quejas y Sugerencias que, diariamente serán remitidas a las delegaciones correspondientes.

Como decía, sólo se han dado los primeros pasos pero el ayuntamiento prevé que antes de que finalice el año 2002 sea una realidad.

En el caso de la ciudad de Mérida, el gran handicap tanto para la puesta en funcionamiento del servicio integral de atención al ciudadano, como para la coordinación con asociaciones vecinales o la creación de una oficina de arbitraje local es el de la financiación y los recursos económicos para ponerlos en marcha.

Posiblemente, en este punto el déficit sea común a todas las pobla-

ciones de España, sin embargo en el caso de Mérida, éste se acentúa por sus condicionantes propios. Mérida es, junto con Santiago de Compostela, la única ciudad Capital Autonómica que no es capital de provincia. Hasta hace muy poco tiempo carecía de todos los servicios propios de ciudades de este rango y, en la actualidad todos los que posee son financiados, en la cuantía más importante, por el Ayuntamiento.

Por su condición, en el caso de la atención al ciudadano, como en todos los demás, el ayuntamiento no sólo atiende a sus administrados, a los vecinos de Mérida, también tiene que hacer lo propio con los vecinos de las localidades próximas, pero también con el resto de los ciudadanos extremeños que, en la mayor parte de los casos se acercan hasta el Consistorio emeritense para demandar información y solución a sus dudas y problemas.



Intervención de Francisco Buen Lacambra.

Oficinas Municipales de información y atención. Participación ciudadana

FRANCISCO BUEN LACAMBRA
Alcalde de Irún
(Guipúzcoa)

Buenos días a todos. En primer lugar, quiero dar las gracias a la Junta de Castilla y León por acordarse de este municipio, permitiéndonos exponer la experiencia que el Ayuntamiento de Irún tiene en los servicios de atención al ciudadano.

La puesta en marcha del servicio de atención al ciudadano en Irún, se hizo el dos de enero de 1997. El inicio de este proyecto supuso un trabajo previo de racionalización de procedimientos y de mentalización de los propios empleados.

El modelo organizativo básico de los Servicios de Atención a los Ciudadanos (SAC), consiste en la realización de un corte horizontal a la organización de los Ayuntamientos, cuando tradicionalmente ha sido vertical, lo que supone la concentración en una sola oficina con sus consiguientes oficinas periféricas, si fuera necesario, de la atención y resolución del 80% ó 90% de las demandas de los ciudadanos para con su Ayuntamiento.

Se crearon seis puestos de trabajo directos al público y cuatro de atención telefónica, integrándose en una Ventani-

lla Única todas las áreas y servicios del Ayuntamiento: Presidencia, Hacienda, Seguridad Ciudadana, Urbanismo, Medio Ambiente, Obras y Mantenimiento, Salud, Servicios Sociales, Educación, Cultura, Juventud y Deportes.

La información que se ofrece incluye servicios y trámites municipales, instrucciones, estados de tramitación, información sobre la ciudad y registro de documentos. Es ésta última, una prestación muy importante, pues permite registrar documentos dirigidos a otras Administraciones. Ello ha sido posible gracias a los Convenios realizados con el Ministerio de Administraciones Públicas y con otras Administraciones Autonómicas.

Las ventajas para los ciudadanos parecen claras puesto que, además, se ha dotado a la oficina de un horario de atención adaptado a las necesidades de los ciudadanos. Así, aunque los servicios generales del Ayuntamiento funcionen sólo de mañana, en el SAC se ha optado por una jornada partida que va desde las 8,30 horas a las 13,30 horas y, desde las 16,30 horas a las 19,30 horas, incluyendo los sábados

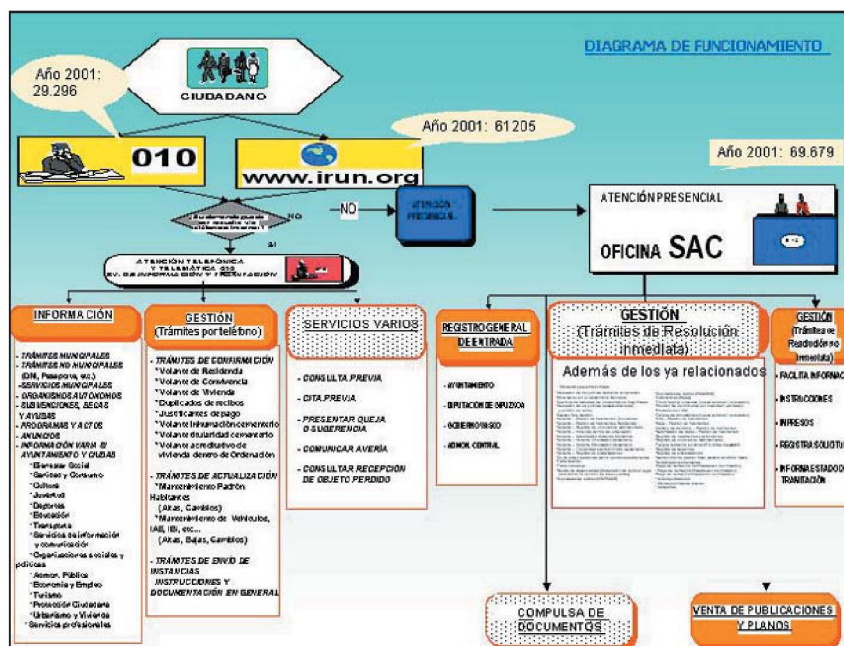
por la mañana. Con esta medida se pretende solventar el perjuicio que ocasionaría a los ciudadanos mantener el horario de mañana con el que trabaja el resto del Ayuntamiento.

Por otra parte, la concentración en un punto único es importante, permitiéndonos resolver en el momento las demandas más usuales, como certificados de empadronamiento o licencias de obras que no necesitan informes de aparejadores. Permite, en definitiva, dar una información global a la que se ha incorporado la atención telefónica y telemática, como medio no sólo de información, sino también de tramitación. Así, a través del teléfono podemos gestionar volantes de residencia, convivencia o vivienda,

actualización del padrón, mantenimiento de vehículos, envíos de instancias e instrucciones, o gestionar citas de políticos y especialistas.

Las ventajas de la Oficina SAC no repercuten sólo en los ciudadanos. Al Ayuntamiento le permite una racionalización de sus recursos, actuando como barrera, filtro y conductor, eliminando gran parte del flujo de público y regulando al restante mediante la cita previa. Todo esto redunda en un aumento de la productividad para nuestro Ayuntamiento.

A continuación se expone un diagrama de funcionamiento de todos aquellos trámites que se desarrollan mediante atención telefónica, telemática y presencial.



Uno de los servicios que más problemas presentó fue la compulsión de documentos. Primero, porque en un principio se compulsaba cualquier escrito que estuviera cotejado con el original, lo que dio lugar a que surgieran diversas quejas de sectores privados, como notarías etc., que también hacían este tipo de trabajos. En segundo lugar, porque se empezaron a cometer abusos al pretender compulsar todo tipo de documentos, como faxes. Estos problemas, nos han llevado a que se compulse exclusivamente la documentación que tiene que ver con la Administración Municipal.

Otro de los servicios novedosos que se instauró con la Oficina SAC fue la venta de publicaciones y planos que demandaban arquitectos, promotores o entidades para llevar a cabo sus múltiples gestiones.

Tal como se expone en el diagrama de funcionamiento anterior, son muchos los servicios que se pueden prestar desde el SAC. Para el resto, se dirige al ciudadano a unidades especializadas o a políticos y técnicos por medio de cita previa.

El personal de la Oficina está formado por seis personas de atención directa en ventanilla y otras cuatro de atención telefónica, existiendo además un responsable que atiende personalmente, en aquellas ocasiones que presentan alguna dificultad.

La formación de estos empleados ha sido exclusiva para el fin que desempeñan. Han tenido que recorrer todas las oficinas del Ayuntamiento para tener un conocimiento exhaustivo de cualquier demanda que pudiera plantear el ciudadano, desde el estado de tramitación de un procedimiento hasta el Acuerdo de la Alcaldía o de la Comisión que pueda resultar aplicable en cada caso.

El estudio estadístico efectuado sobre las personas que acudieron al SAC en el año 2001, arroja las siguientes cifras: A través del teléfono de información 010 se atendieron 29.296 llamadas, las consultas de la página web ascendieron a 61.205 y, la atención presencial a 69.679 personas. Si tenemos en cuenta que la población es de 57.000 habitantes, el índice de participación de los ciudadanos resulta significativo.

La participación ciudadana ha experimentado en los últimos años cambios importantes, manifestándose en la actualidad a través de Asociaciones de vecinos o de barrios, etc., grupos, todos ellos, que canalizan las demandas de los ciudadanos.

Numerosos Municipios han puesto en marcha experiencias que permiten ser un punto de encuentro y reflexión donde además de recibir información se pueden aportar nuevas ideas que contribuyan al bienestar de los ciudadanos.

El I Foro Ciudadano de Irún nació para poner en práctica estos planteamientos.

Se buscaba un lugar de encuentro, porque el contacto y la relación directa entre las personas, sin intermediarios, sigue siendo el mejor modo de compartir y reflexionar.

Se buscaba también un lugar para escuchar, porque nadie tiene toda la razón. La suma de las opiniones nos enriquece a todos y garantiza la pluralidad de nuestra reflexión.

La dinámica de trabajo que se ha seguido en el Foro es la siguiente:

El Ayuntamiento convoca a los presidentes de asociaciones culturales, deportivas, o de vecinos, así como a personas que por su prestigio en distintos campos pueden aportar ideas que enriquezcan el Foro. En total salen unas 50 ó 60 personas que formarán la Comisión Ciudadana del Foro, a la que se unirán también los políticos del Ayuntamiento.

El papel del Ayuntamiento en este Foro es el de aportar información sobre los proyectos en marcha y la situación de la ciudad en todos los terrenos: cultura, deporte, medio ambiente, servicios sociales, urbanismo, obras, economía y transporte. El Ayuntamiento aporta unos esquemas que pueden servir para la discusión, si así lo estiman los asistentes al Foro. Estos esquemas pueden cambiarse, ampliarse, reducirse o simplemente

eliminarse, prestando el apoyo necesario para que el desarrollo del Foro discurra de una forma ágil. Los ciudadanos participan a su vez con aportaciones por escrito que pueden versar sobre un tema general o alguno de sus aspectos concretos.

En la primera sesión se presenta la metodología de trabajo. Se exponen y discuten los esquemas, pudiendo introducir en ellos las apreciaciones que consideren los participantes.

En la segunda sesión, a la entrada de la reunión, se recogerán las aportaciones escritas por los asistentes, que serán posteriormente expuestas por sus autores en una breve intervención, si así lo desean. A la salida de la reunión se les entregará a los asistentes copia de todas las aportaciones para poder elaborar un documento que incluya todas ellas.

Por último, en la tercera sesión, se recogerán las matizaciones y discrepancias que hayan querido efectuar, dando también oportunidad como en la sesión anterior, a que se pueda hacer una breve exposición de las mismas.

Tanto las aportaciones de la segunda sesión, como las reacciones a éstas, conformarán el Libro Blanco del futuro Irún.

Todo este proceso se articuló a través de cinco comisiones.

La primera se denominaba "Irún en el corazón de la eurociudad Bayona-

Primera mesa redonda

San Sebastián. ¿Amenaza u oportunidad? Movilidad y comunicaciones para el futuro", analizándose la oportunidad del Irún transfronterizo.

La segunda comisión versó sobre "la economía de la frontera hacia la diversificación económica". Nosotros tuvimos un tejido muy centrado en la importación y la exportación, produciéndose un cambio radical en nuestra economía con la entrada en la Unión Europea. La consecuencia inmediata ha sido la pérdida de unos 1.000 empleos, lo que ha hecho plantearnos una diversificación económica.

La tercera comisión trató sobre "el desarrollo del bienestar en Irún. Reducción de desequilibrios sociales".

La cuarta trataba de integrar nuestro río Bidasoa en la dinámica de la ciudad y, la titulamos "con la mirada

puesta en el río: una nueva ciudad ante nuestros ojos".

Por último, la comisión cinco buscaba proyectar a Irún como una ciudad para la cultura y el ocio.

Si tenemos en cuenta que la participación ha estado entorno a unas 400 personas, con unas 274 aportaciones, el éxito del Foro es evidente. En el mes de abril se dará por clausurado y se les entregará a todos los participantes un Libro Blanco con todas sus aportaciones.

Muchos ciudadanos nos han manifestado sus deseos de seguir trabajando en este tipo de foros, participando, en definitiva, en la gestión municipal. Este es el entusiasmo que quiero trasladarles a ustedes.

Muchas gracias.



Intervención de Miguel Ángel Blesa Radigales.

Teléfonos de información administrativa

MIGUEL ÁNGEL BLESÁ RADIGALES
*Director de Servicios de Gestión e
Infraestructura de la Información.
Ayuntamiento de Madrid*

Buenos días a todos, mi enhorabuena y mi agradecimiento a la Junta de Castilla y León por invitarme a compartir con ustedes este Cuarto Encuentro de Calidad de los Servicios Públicos.

GESTIÓN DE LA CALIDAD

El Ayuntamiento de Madrid, se ha marcado como objetivo impulsar la incorporación del Modelo Europeo de Excelencia de los servicios públicos.

Dicho así parece fácil, pero si tenemos en cuenta las especiales características del Ayuntamiento de Madrid, con más de 500 edificios municipales dispersos, 19.000 trabajadores y unos 200 departamentos, el proyecto que queremos implantar se complica.

Para establecer nuestro proyecto hemos elegido cinco elementos básicos sobre los que vamos a basar nuestra actuación:

- Los recursos humanos
- Las infraestructuras
- Los Procedimientos
- La informatización de procesos
- La evaluación y la mejora continua

LÍNEA MADRID

Puesto que mi ponencia se basa fundamentalmente en la gestión telefónica, pasaré a exponerles el proyecto **Línea Madrid**.

Dicho proyecto surgió por un lado, como imagen de los servicios de atención al ciudadano y, por otro, como elemento aglutinador de los diferentes canales que utilizan los ciudadanos para relacionarse con su Ayuntamiento, como son, la atención presencial a través de las Oficinas de Atención en los 21 distritos de Madrid, el acceso telefónico a través del 010 y, el telemático mediante la web municipal: www.munimadrid.es.

Si examinamos el modelo tradicional, comprobamos que la información reside en distintos servicios de forma aislada, faltando conexión entre ellos. Esto origina una dispersión de datos que da lugar a una información confusa y contradictoria, obligando al ciudadano a desplazamientos y colas innecesarios.

Esta situación supone un coste elevado para la Administración y una

frustración para el ciudadano. En definitiva una gestión ineficaz lo que demuestra, es que la Calidad es cara, pero la no Calidad lo es mucho más.

Cuando nosotros nos planteamos un plan de Calidad en los servicios de Atención al Ciudadano del Ayuntamiento de Madrid, dirigimos nuestras actuaciones hacia los siguientes puntos:

- La optimización de los recursos humanos y tecnológicos.
- Los procesos de elaboración de datos
- Integración de los canales de atención para obtener una visión global de la organización.

Con ello se pretendía añadir valor a la información, incorporar la mejora continua, satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos y, gestionar de forma eficaz y eficiente.

Base de datos de información

Pasaré ahora a describir los procesos internos de la base de datos de información.

Lo fundamental en cualquier servicio de atención integrada es tener una base de datos que contenga la información relevante. La nuestra es actualizada diariamente contando en la actualidad con 30.000 registros de información.

Una vez obtenida la información, el siguiente paso es su tratamiento, filtrar

dicha información, validarla garantizando su veracidad y por último, difundirla por los canales de atención establecidos.

En todo este proceso se contempla también la retroalimentación de la información. Así, cuando la información solicitada no está disponible en la base de datos, se da respuesta al ciudadano en menos de 48 horas, al tiempo que se incorpora la respuesta a dicha base.

En la captación de la información participan 900 interlocutores y numerosas fuentes de información de contenido bibliográfico y audiovisual.

El servicio de elaboración tiene como misión fundamental la grabación de datos (ALTAS), la modificación de los mismos por la variación de éstos (MODIFICACIONES), la revisión de documentos (VALIDACIONES) y las bajas de aquellos que han perdido su vigencia.

En la última fase, una vez difundida la información se procede a obtener por módulos estadísticos segmentados, las expectativas del ciudadano en función de las preguntas que han realizado, permitiéndonos de esta manera conocer en cada momento la demanda que tienen los ciudadanos en momentos concretos.

Recursos Humanos

Otro punto importante sobre el

que hay incidir, es la optimización de los recursos humanos.

Para nosotros, es básico que el personal de atención al ciudadano tenga el perfil profesional adecuado para realizar una de las tareas más difíciles que hay en la Administración.

La razón es que en este servicio se unen dos aspectos fundamentales, como son, la imagen de la Institución y la eficacia en la prestación del servicio.

Una parte importante de la optimización de recursos humanos es la formación. Nosotros iniciamos el proceso con una formación básica a todo el personal de nueva incorporación, que incluye módulos de atención al ciudadano, conocimiento de la Administración Pública y aplicaciones informáticas. Este proceso se continúa con una formación permanente al personal que desempeña estos puestos, incluyendo informaciones puntuales sobre campañas de impuestos, vivienda, servicios del Ayuntamiento, etc., terminado con una formación de reciclaje mediante la simulación de más de 100 llamadas, donde se comprueban una serie de variables como el control emocional, la empatía o la capacidad de respuesta.

Por lo que respecta a los recursos tecnológicos, el teléfono 010 que el Ayuntamiento implantó en 1992 está dotado de una de las tecnologías más

avanzadas en este tipo de servicios de Call Centers.

Recursos tecnológicos

La inversión en tecnologías punta ha sido fundamental para dar el impulso que este servicio necesitaba.

Las tres piezas básicas de esta tecnología son las siguientes:

El ACD, que es un distribuidor de llamadas direccionándolas a los agentes especializados en función del tipo de llamada y la disponibilidad de los mismos.

La VRU con sistema Audiotex que nos permite leer la base de datos y transformarla en voz, atendiendo peticiones en el horario nocturno y días festivos. Este sistema se incorpora también en los momentos que hay picos de demanda sobre preguntas puntuales (eventos que se producen en la ciudad, última fecha de pago de un impuesto, etc.).

El CTI, pieza tecnológica clave que integra la telefonía y la informática, facilita la navegación entre aplicaciones informáticas, gráficas y estadísticas de rendimiento y, permite además la identificación del agente.

Este año tendremos disponible la integración del 010 en el entorno de Internet. A través de este sistema el usuario podrá solicitar la ayuda de un agente del 010, bien para rellenar un formulario, bien para conseguir una

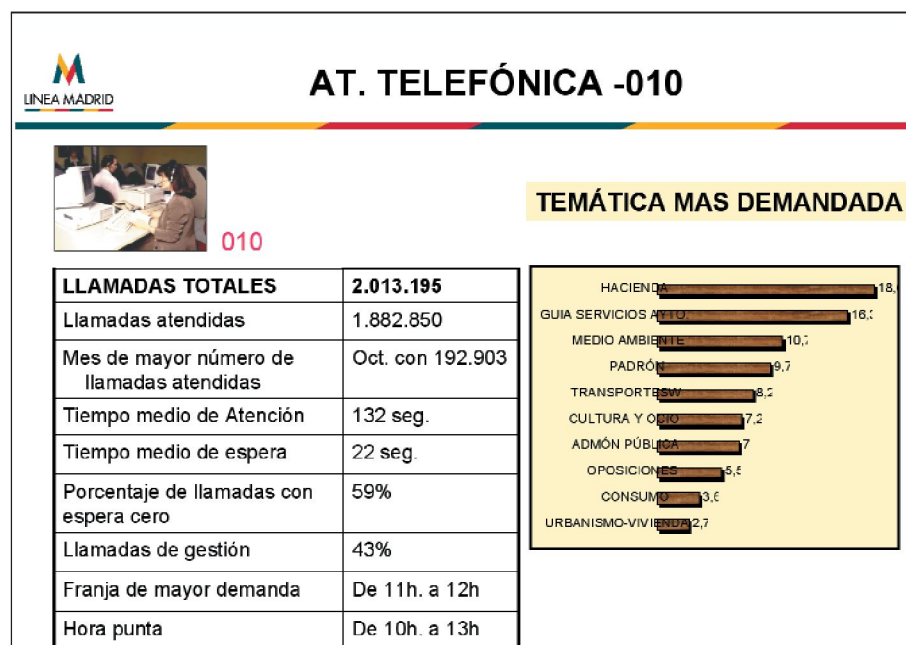
información de la web municipal.

Evolución en la prestación del servicio

La evolución que ha seguido este servicio ha sido muy controvertida. Si bien inició su actividad facilitando información general de la ciudad, posteriormente se incorporaron temas de la OMIC, Medio Ambiente, Padrón y Hacienda. En esos primeros momentos se contaba con una tecnología básica analógica, 20 puestos de agentes y un presupuesto que durante cuatro años estuvo dotado con 96 millones de pts.

Entre 1997 y 1998 se produjo la crisis del modelo debido a varios factores. Aunque el presupuesto ascendió a 130 millones de pts. y se amplió el número de puestos a 40, la tecnología seguía siendo la misma, lo que originaba una pérdida de llamadas superior al 30%.

Será a partir de 1999 cuando se produce el gran impulso de este servicio. Se invirtió en tecnología y se aumentó tanto la dotación presupuestaria como el número de puestos, pasando de 40 a 100 agentes telefónicos. Una cuestión básica en el servi-



Cuadro nº 1

Primera mesa redonda

cio de Atención Telefónica fue la externalización de este tipo de servicio. En un estudio que se hizo en 1999, se vio como la prestación del mismo por un equipo de personal especializado en técnicas de telemarketing, redundaba favorablemente tanto en el coste como en la funcionalidad del mismo.

DATOS COMPARATIVOS

• Tiempos Medios

AÑO	INFORMACIÓN	GESTIÓN
1999	110 seg	180
2000	110 seg	167
2001	102 seg	162

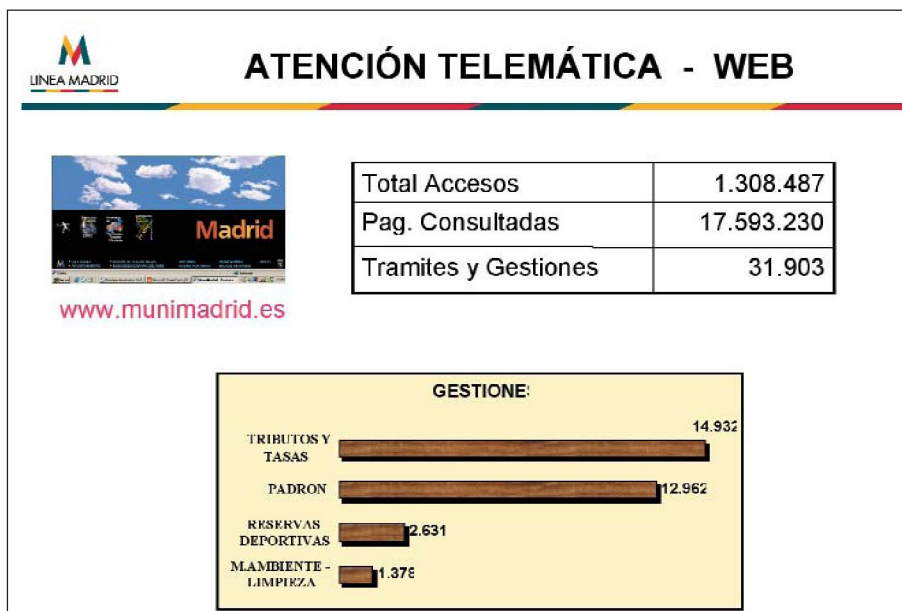
Llamadas al día: 7.000

Evaluación Externa: Satisfacción del ciudadano

Trato recibido:	99 %
Validez de la Información	97 %
Fidelización	87 %

Si examinamos todo lo expuesto hasta ahora, así como los datos comparativos del cuadro anterior, veremos que si unimos a una inversión en la tecnología adecuada una fuerte formación, los resultados serán óptimos, tanto en los tiempos medios de atención, como en las evaluaciones externas que sobre satisfacción del ciuda-

51



Cuadro nº 2



Cuadro nº 3

dano han realizado empresas distintas a la adjudicataria del servicio.

El cuadro nº 1 detalla los datos del 2001 en los tres canales del servicio **Línea Madrid**.

Como se observa de los dos millones de llamadas recibidas, el 43% son de trámites, siendo la temática más demandada la de Hacienda, con las domiciliaciones, duplicados de recibos e impuestos.

Respecto a la atención telemática destacan las casi 32.000 gestiones realizadas y los 1.300.000 accesos al mismo. (Cuadro nº 2)

Por último es de destacar la atención presencial, ya que es el servicio que actualmente se está implantando con siete Oficinas en funcionamiento, y otras siete que se prevén abrir durante este año. (Cuadro nº 3)

Con el sistema integrado de Base de Datos y la formación de un personal especializado y polivalente hemos conseguido erradicar las colas. El ciudadano obtiene una respuesta finalista a su demanda sin más desplazamientos, con un tiempo medio de atención de 4 minutos y 42 segundos. Todo ello, en un espacio amigable y acogedor.

CONCLUSION

Atender al ciudadano las 24 horas, identificar sus problemas y proporcionar una respuesta eficaz se ha convertido en el objetivo de Línea Madrid. En

definitiva, intentamos prestar un servicio de calidad en el que se cumplan las expectativas y demandas de los ciudadanos.



Ginés Lifante Vidal, Arnador Elena Córdoba, Antonio Díaz Méndez, Máximo Fraile Escrib.

Segunda Mesa Redonda: Mejora interna de la Administración

Cuarto encuentro sobre
Calidad de los servicios



Intervención de Ginés Lifante Vidal.

Implantación de un sistema de calidad

GINES LIFANTE VIDAL

*Diputado de Régimen Interno y Recursos Humanos
Diputación de Alicante*

Buenos días, quiero agradecer a la Junta de Castilla y León la oportunidad que nos brinda de participar, con todos ustedes, en estas jornadas, rodeados de este inigualable marco.

Voy a empezar mi intervención contándoles a ustedes la historia de un Ayuntamiento de 3.000 a 4.000 habitantes en el que se encontraron con un niño pequeño. Los funcionarios del Ayuntamiento que entraron a esa hora a trabajar, lo recogieron, lo atendieron y le dieron de comer, informando al jefe superior jerárquico del hallazgo. El Director de Recursos Humanos elevó una propuesta al pleno del Ayuntamiento, instando la apertura de una Comisión de Investigación que determinara si el Ayuntamiento, o alguno de sus funcionarios, tenía algo que ver con la aparición de ese niño. A los tres meses, la Comisión de Investigación concluyó que ni el Ayuntamiento ni los funcionarios tenían nada que ver con el niño. Primero, porque en ese Ayuntamiento nunca se había hecho nada con amor y, evi-

dentemente para engendrar un niño hace falta amor. Segundo, porque jamás dos funcionarios habrían colaborado de forma tan íntima y estrecha y, por último, porque nada se había hecho con una previsión de nueve meses cumpliéndose los plazos previstos.

Esta historia ilustra de alguna manera el punto de partida que nos planteamos cuando iniciamos un sistema de Calidad en la Diputación de Alicante. Queríamos que las cosas cambiaran, queríamos hacer las cosas con amor, que los funcionarios colaborasen de forma íntima, que el trabajo se hiciera con previsión y, que además estuviera basado en una serie de planes estratégicos.

En el entorno cercano del sector privado numerosas empresas estaban prestando servicios atendiendo a criterios de calidad, normas ISO, certificaciones etc. Sin embargo, el servicio público que prestaba la Administración se estaba quedando atrás, respecto al sector privado. Había que tra-

bajar para considerar al ciudadano como cliente, incorporar nuevos y mejores servicios, hacer participar a los trabajadores y basar nuestra actuación en planes estratégicos.

En la Diputación de Alicante contábamos con 1300 trabajadores, 13 centros de trabajo, 13 áreas, 57 departamentos administrativos y 8 Entidades Autónomas. Por lo que respecta al personal, aunque era cualificado, no estaba motivado y desconocían completamente los sistemas de calidad.

En cuanto a la organización, la Diputación tenía una gran variedad de funciones, además de diversos centros de carácter social dependientes de ella.

El objetivo que nos marcamos, tal como manifestó nuestro Presidente en su discurso de investidura, era lograr una Administración moderna, que se convirtiera en modelo a imitar, capaz de mejorar la calidad de los servicios que presta a los ciudadanos, contando para ello con la colaboración de los empleados de la Diputación.

Cuando nos planteamos elegir un modelo, empezamos intentando implantar Cartas de Servicio. Sin embargo, nos encontramos con numerosas dificultades. Hacer Cartas de Servicio implicaba describir los servicios y prestaciones de cada unidad, los atributos de valoración de esas prestaciones, los indicadores que nos

iban a servir para medir y los estándares de los mismos. La experiencia no fue positiva porque nuestra organización no estaba preparada.

Después lo intentamos con el modelo EFQM, pero los resultados fueron parecidos a lo ocurrido con las Cartas de Servicio. La conclusión fue que tanto el modelo EFQM, como el modelo de Cartas de Servicio exigía organizaciones desarrolladas.

Frente a estos dos modelos, encontramos un tercero que fue el de aseguramiento. El enfoque de aseguramiento permitía dar una orientación totalmente interna, era aplicable a unidades administrativas determinadas y, nos permitía mejorar procedimientos.

El programa de Calidad en la Diputación de Alicante (CADA) estaba basado en dos pilares. Uno técnico, que abarcaba la confección de las R.P.T., el estudio de cargas de trabajo y, la reingeniería de procesos y otro más humano, basado en la formación, la motivación, y la incentivación del personal. (Cuadro nº 1)

La formación la hemos dividido en dos vertientes, una interna que ha sido diseñada e implantada por el departamento de calidad de la Diputación con una participación de 320 alumnos en un total de 18 ediciones. La externa, se ha basado en la asistencia a congresos, seminarios y, cursos realizados por

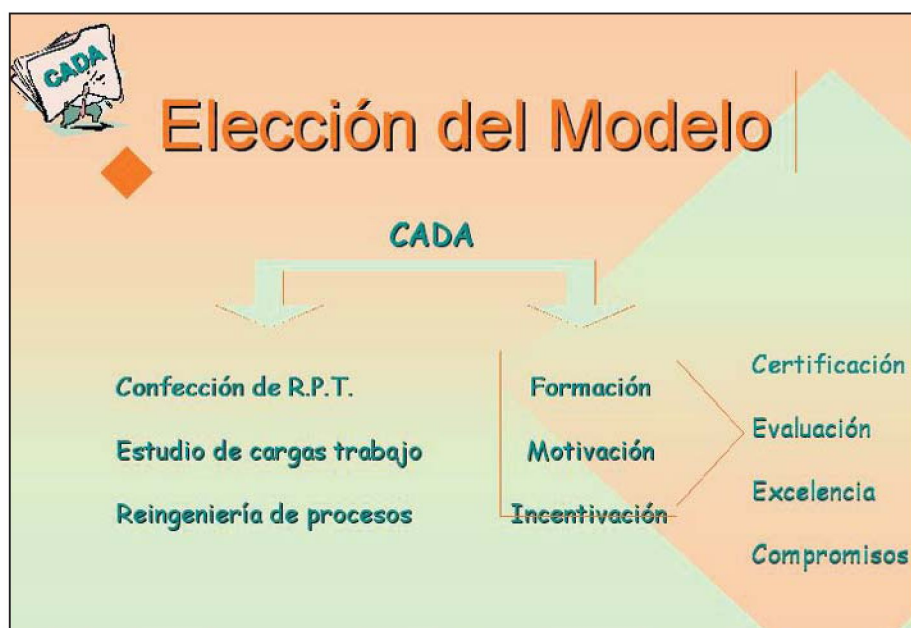
empresas consultoras sobre aspectos concretos que nos ayudaran en nuestro camino hacia la Calidad.

Un aspecto bastante novedoso ha sido la inclusión de temas de calidad en los temarios de oposiciones. Llevamos 4 años incluyendo un número variable de temas referentes a calidad en función del grupo al que se quiere acceder. Todos han sido elaborados por personal de la Diputación y su distribución es gratuita. Con esta medida se garantiza que los futuros empleados públicos de esta Administración tengan unas nociones básicas de las medidas de calidad que se pueden adoptar en el sector público y en qué consiste el sistema de certificaciones.

Otra de las líneas de actuación

que nos ha servido en la política de motivación del personal ha sido la creación de los premios a la calidad. Los premios se han dotado con seis millones de pesetas anuales repartidos en tres premios en función del número de trabajadores. En las tres ediciones que llevan funcionando se han presentado 35 candidaturas, implicándose alrededor de 565 empleados, prácticamente la mitad de la plantilla de la Diputación. Los objetivos que nos habíamos marcado de implicar a la organización, divulgar criterios y despertar competencias se han visto sobradamente cumplidos.

Por último, el incentivo a la calidad lo hemos plasmado eliminando el complemento de productividad que



Cuadro nº 1

existía en la Diputación. No existían unos criterios muy claros de cómo se repartía este complemento. Después de llegar a un acuerdo con los representantes sindicales lo transformamos en un incentivo de certificación. Este incentivo se da a través de una evaluación externa, su ámbito abarca a todo el departamento y no sólo a unas personas y es voluntario. (Cuadro nº 2)

La realidad actual es que tenemos 3 unidades certificadas a través de la norma ISO 9002:1994 y 4 según la norma ISO 9001:2000, 13 áreas implicadas y 43 departamentos en proceso de certificación.

Todas estas medidas nos han permitido mejorar los procedimientos,

reducir costes y plazos e incidir en un enfoque externo, que nos ha llevado a publicar las dos primeras Cartas de Servicios. Una engloba a todo el Hogar Provincial y la otra el servicio de registro, documentación, atención al público y archivo.

El enfoque externo se complementa por una parte, con la difusión de nuestras actuaciones a los municipios, intentando implicarlos en líneas de actuación que a nosotros nos han funcionado y, por otra, con las consultas a los usuarios, permitiéndonos conocer qué se espera de nosotros y qué compromisos podemos asumir en función de esas demandas.

Las perspectivas que tenemos a corto plazo son la implicación de



Cuadro nº 2

Segunda Mesa Redonda

todas las unidades, adoptar la nueva norma ISO 9001:2000, que incorpora criterios parecidos al modelo EFQM de evaluación, y extender la certificación a 20 departamentos más en el año 2002, con lo que conseguiríamos abarcar el 50% de la Diputación.

A medio plazo nos proponemos la expansión a los Municipios y continuar

con la elaboración de las Cartas de Servicios.

Por último, aspiramos a un plan de calidad total basado en el modelo EFQM, modelo de excelencia que creemos, puede adaptarse a la Diputación Provincial y, que nos permitirá desarrollar de una manera más eficaz el servicio público que prestamos.



Intervención de Antonio Díaz Méndez.

Evaluación de la calidad

ANTONIO DÍAZ MENDEZ

*Director de Planificación y Coordinación
Ayuntamiento de Alcobendas
(Madrid)*

Quiero empezar mi exposición haciendo una pequeña presentación de la ciudad de Alcobendas y de la Institución que represento.

Alcobendas es una ciudad en el norte de Madrid, cercana a los 100.000 habitantes, donde el Ayuntamiento lleva impulsando un proceso de modernización desde hace mucho tiempo. Este proceso de modernización iniciado en el año 1980, ha sido muy importante porque nos ha permitido sentar las bases para un cambio organizativo en nuestro Ayuntamiento. Los procesos de modernización o calidad como queramos llamarles, son procesos largos en el tiempo y, mucho más si hablamos de la Administración, donde la continuidad para conseguir el éxito en este tipo de iniciativas es importantísimo.

Nuestro Ayuntamiento tiene actualmente 973 empleados públicos a los que hay que añadir otros 302 trabajadores en diferentes empresas municipales. Al frente de cada una de estas unidades hay un gerente, además de otro tipo de directivos repartidos en las diferentes áreas del Ayun-

tamiento. Por tanto, cuando hablamos de extender la calidad, estamos hablando de aplicar la autoevaluación no sólo al Ayuntamiento sino también, a un conjunto de organismos autónomos y empresas públicas.

Tal como se describe en el siguiente cuadro, aunque nuestro proceso de modernización comenzó en el año 1985, no podemos hablar de calidad hasta el año 1995 con la elaboración del Plan Estratégico. De este plan arranca la idea de pasar de un proceso de modernización a una gestión de la calidad. Actualmente estamos en el Segundo Plan de Calidad. Es en la transición entre estos dos planes donde adquiere una importancia capital la autoevaluación siguiendo el modelo EFQM.

- 1985: Inicio de la Dirección por Objetivos (SPPO)

Centralización: Ayuntamiento y Patronato.

- 1986: Creación de la Dirección de Organización e Información.
- 1988: Comienzo estudios de "satisfacción de usuarios" en el Patronato sociocultural. Creación del Servicio de Estudios.

- 1990: Inicio de los Planes Integrales (Plan Joven, Plan Mujer...
- 1991: Creación Area de Hacienda, Planificación y Coordinación (I+D) I^{er} Seminario Político-Directivo. Libro Nueva Gestión Local.
- 1992: Descentralización a nuevos Patronatos (Deportes y Salud e Integración Social) y Empresas.
- 1993: Nuevo Ayuntamiento. Alcobendas 2000
 - Derechos Ciudadanos y Sistema de Reclamaciones-Sugerencias.
- 1995: Plan Estratégico: Inicio Proyecto Calidad.
- 1997: Creación del Comité Impulsor de Calidad. Primer Plan de Calidad.
- 1998: Jornada de Puertas Abiertas. Club Gestión de Calidad.
- 1999: Fin I^{er} Plan de Calidad: Cartas de Servicio, Talleres, Certificaciones y Menciones.
 - Proyecto ITACA Tarjeta Alcobendas) y ALCORE.
- 2000: Autoevaluación Institucional EFQM.
- 2001: Segundo Plan de Calidad.

El primer plan de calidad se desarrolló entre los años 1996 y 1999. Las herramientas que utilizamos fueron encuestas de calidad y satisfacción, sistemas de reclamaciones y sugerencias, estudios sobre clima y formación de los empleados públicos, sistemas de aseguramiento de la calidad y talleres de mejora. Además hicimos una

primera experiencia piloto de autoevaluación según el modelo EFQM en el polideportivo Municipal.

La experiencia nos ha demostrado que antes de empezar de una forma sistemática con cualquier herramienta, resulta positivo ponerla en práctica con algún proyecto piloto. Los resultados que se obtienen nos permiten ver si las medidas adoptadas pueden ser extensibles a otras unidades de nuestra organización.

El Segundo Plan de Calidad se planteó sobre la base de los objetivos recogidos en el Plan de Acción Municipal, que es el plan rector de la legislatura. Dos objetivos guiaron nuestras acciones: uno, integrar la calidad en el sistema de gestión utilizando el modelo de autoevaluación de la EFQM y, otro, extender este plan de calidad al mayor número posible de empleados.

Las dificultades que nos hemos ido encontrando han sido diversas. La primera, es que el equipo político debía tener un buen conocimiento de lo que se pretendía hacer. Es decir, ha sido necesario informar y formar. La segunda dificultad, y la mayor, ha sido el tiempo que los directivos necesitaban dedicar a este proyecto. Nos planteamos aplicar la autoevaluación en el primer nivel directivo, gerentes de empresas, interventor, secretarios, directores de área, todos ellos disponían de poco tiempo debido a sus múltiples necesidades, lo que ha origi-

Segunda Mesa Redonda

nado un esfuerzo por parte de todos.

Otra dificultad fueron las tensiones políticas y directivas que afloraron en las reuniones que mantenía este equipo. Las luchas de poder, las relaciones interdepartamentales, las tensiones acumuladas durante varios años se manifestaban en estas reuniones. Lo que en principio fue una dificultad se convirtió rápidamente en un punto a favor, puesto que la autoevaluación nos permitía racionalizar estas tensiones.

La última dificultad, aunque fácil de solventar, era que necesitábamos un apoyo externo para llevar a cabo todo el proyecto. Acudimos al Club Gestión de la Calidad para que un consultor nos guiara en el camino que íbamos a emprender.

Las fases que el Ayuntamiento de Alcobendas ha seguido en el proceso evaluador son las siguientes:

En la fase previa y de diagnóstico hay que informar y formar brevemente al equipo de gobierno además de elaborar un plan específico de formación para el equipo evaluador. En nuestro caso este equipo evaluador ha estado formado por personal del Ayuntamiento, en concreto por el equipo directivo. Los 18 directivos del primer nivel utilizaron la herramienta “perfil”, basada en un cuestionario de 120 preguntas. Una vez cumplimentado el cuestionario había una reunión de revisión y consenso presentándose el borrador al equipo evaluador. La

fase de diagnóstico terminaba con la elaboración y presentación del “Informe de Evaluación” al equipo de Gobierno.

La segunda fase es la de análisis de resultados y propuestas de planes de acción. Continuando con la ayuda del consultor, hicimos un grupo de trabajo que funcionó durante 4 meses, con 8 reuniones de dos horas de duración. Si bien, como expliqué antes, una de las dificultades era el tiempo que los directivos tenían que dedicar a estos trabajos, conseguimos su implicación durante todas estas jornadas. El resultado fue de lo más fructífero porque nos permitió identificar planes de mejora concretos con el consenso de todo el equipo directivo.

Una vez elaborados los planes de acción, se vuelven a debatir en el comité directivo, presentándose al equipo de gobierno. Así obtuvimos el 2º Plan de Calidad.

En la fase de implantación se establecieron 21 acciones generales y, más de 30 acciones en las áreas, ejerciéndose el control y seguimiento por la Comisión Directiva.

El balance que nuestro Ayuntamiento ha hecho de este proceso ha sido totalmente positivo. Nos ha permitido mediante un enfoque riguroso, estructurado y global una evaluación objetiva de nuestro funcionamiento, comparándonos con criterios universalmente aceptados por organizaciones

líderes. El principal beneficio es que integramos la calidad en el sistema de gestión, consiguiendo la cohesión del equipo directivo para llegar a un diagnóstico de nuestra organización y a la elaboración de unos planes de acción.

Nuestro Segundo Plan de Calidad tiene, como indiqué antes, 21 acciones basadas en dos ejes prioritarios: personas y procesos. En la gestión de las personas hay acciones nuevas, como la implantación de canales de comunicación interna a través de la INTRANET municipal y, otras fundadas en revisiones de procesos ya iniciados. Se resumen a continuación:

Acción 1: Programa de **reconocimiento** de los trabajadores, incrementando capacidades a las Áreas (Comisión Directiva de RR.HH.).

Acción 2: Revisión y relanzamiento del Programa de **sugerencias de empleados**.

Acción 3: Implantación de nuevos canales y **contenidos de comunicación interna** a través de la INTRANET municipal

Acción 4: Reestructuración y consolidación de la edición periódica del **boletín de comunicación interna**.

Acción 5: Continuar la realización de **encuentros anuales de calidad e iniciativas de mejora**.

Acción 6: Revisión del proceso de elaboración del **plan de formación**.

Acción 7: Realización periódica, en cada legislatura, de **1 estudio de satis-**

facción laboral.

Acción 8: Elaboración del **mapa de procesos** de la Institución, e inventario de los Procesos Clave del Ayuntamiento y de los Patronatos.

Acción 9: Elaboración y adaptación de una **metodología de gestión de procesos** a través de dos experiencias piloto: Licencias y relaciones con Asociaciones.

Acción 10: Formalización del procedimiento de realización de los **talleres de mejora**.

Acción 11: Revisión sistemática de las experiencias de **acreditación y certificación**. (*ISO 9000 en Licencias de Urbanismo y UNE 45000 en Laboratorio Municipal*).

Otra de las líneas de actuación es la gestión y mejora de los servicios al ciudadano, procediéndose a la revisión y mejora de actuaciones que ya veníamos desarrollando.

Acción 12: Realización de la **encuesta de calidad** anual.

Acción 13: Realización de **dos estudios de satisfacción de usuarios** anuales.

Acción 14: Realización de un **estudio de satisfacción de reclamantes**.

Acción 15: Relanzamiento e implantación de la nueva aplicación informática de **sugerencias y reclamaciones de los ciudadanos**.

Acción 16: Revisión y formalización del procedimiento de **cartas de servicios**.

Segunda Mesa Redonda

Por último, las cinco acciones sobre planificación nos permiten la integración de la calidad en el propio sistema de gestión, con la realización de autoevaluaciones como mínimo una vez en cada legislatura.

Acción 17: Elaboración y difusión de la **misión, visión y valores** de la Organización.

Acción 18: Revisión y ajuste de Objetivos y funcionamiento de las **comisiones de coordinación directa**.

Acción 19: Elaboración de estudio e informe sobre **indicadores del S.P.P.O.**

Acción 20: Elaboración de un **plan de sistemas** para alinear la arquitectura de sistemas con la estrategia de la

organización y optimización el uso de los recursos informáticos.

Acción 21: Autoevaluación periódica, siguiendo el modelo E.E.Q.M. y presentación memoria al Sello de Excelencia Europea.

La composición de la Comisión directiva, que detallo a continuación, ha permitido junto con el esfuerzo de todos los empleados implicados sacar adelante este segundo Plan de Calidad. Conseguir integrar a todas estas personas en el proyecto, es el valor principal que nos ha dado la utilización de una herramienta tan completa como es la autoevaluación según el modelo EFQM.

COMISIÓN DIRECTIVA

Presidente: Manuel Aragüetes Estévez 1^{er}. Tte. Alcalde. • Antonio Díaz Méndez (Coordinador) <i>Director Planificación y Coordinación</i> • José M^a Abril Torres <i>Gerente EMARSA</i> • Rafael Cecilio Bustos <i>Dtor. — Gerente Patronato Municipal de Deportes</i> • José María Cortés Encinas <i>Gerente Patronato Sociocultural</i> • José Angel de la Brena Ruano <i>Gerente SEROMAL</i> • José Fanego Menéndez <i>Director Industrias y Empleo</i> • Domingo García Martínez <i>Director Urbanismo y Medio Ambiente</i> • Rafael González García <i>Dtor.- Gerente Patronato Salud e Inte. Social</i> • Marco Antonio Peña Ruíz-Bravo <i>Secretario General</i>	• Diego González Mansilla <i>Director Recursos Humanos</i> • Jesús M^a González Pueyo <i>Interventor, Director Económico-Financiero</i> • Leonardo Lafuente Valentín <i>Director Seguridad Ciudadana</i> • Carmen Martínez Fernández <i>Directora del Gabinete de Alcaldía</i> • Antonio Núñez Brunton <i>Director de Organización e Informática</i> • Jacinto Rodríguez Almendral <i>Director Administrativo de P. Sociocultural.</i> • Carlos Sabrido Fernández <i>Director Recursos Humanos Patronatos</i> • Yolanda Sanchís Sánchez <i>Directora Técnica del P. Sociocultural</i> • Daniel Prieto Fernández <i>Director Investigación y Evaluación</i>
--	---



Intervención de Máximo Fraile Escribá.

Grupos de mejora

MÁXIMO FRAILE ESCRICH

*Teniente Alcalde y Concejal Delegado de Calidad
Ayuntamiento de Logroño*

Buenos días, quiero felicitar en primer lugar a los organizadores no por organizar estas jornadas, sino porque sean éstas las cuartas jornadas sobre calidad.

Empezaré cuestionándome una serie de preguntas con respecto a la Calidad.

1. ¿Qué es la calidad? La satisfacción de las necesidades y expectativas validas del ciudadano, optimizando los recursos disponibles.

2. ¿Cómo conseguir calidad? Implantando sistemas de mejora, que ya están inventados.

3. ¿Por qué proporcionar calidad? Desde aquí nace la política de calidad y la imagen que quiera proporcionar cada Administración, pero recordando: **necesidades y expectativas**. Si el ciudadano puede hacer gestiones con su banco o compañía eléctrica vía telefónica o vía Internet, querrá inscribirse en las actividades deportivas municipales a través del teléfono. Si el ciudadano sabe que un Ayuntamiento lo hace, lo va a exigir al suyo. El proceso es irreversible: los ciudadanos tienen la expectativa de ser cada día mejor atendidos y para eso se necesi-

ta un sistema de calidad.

ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD:

1. Planificación
2. Ejecución
3. Evaluación
4. Mejora continua

REQUISITOS PARA UNA EXPERIENCIA DE MEJORA DE LA CALIDAD EN UNA ADMINISTRACION:

1. Una experiencia piloto
2. En un servicio orientado al ciudadano
3. Que el jefe se presente voluntario
4. Donde esperemos una mejora en la gestión para los propios trabajadores.

MODELO DE MEJORA POR EL QUE APOSTAMOS EN EL AYUNTAMIENTO DE LOGROÑO:

- GRUPOS DE MEJORA (que P-E-Ev-M) + SISTEMA DE CALIDAD IMPLANTADO (Con auditorías Internas y Externas)

LOS GRUPOS DE MEJORA EN EL PROCESO DE IMPLANTACION DEL SISTEMA DE CALIDAD

Uno de los principios que inspiran las mejores prácticas de gestión de la

calidad es el de “Participación del personal”, que favorece la existencia de un personal motivado, involucrado y comprometido, que se siente valorado por el trabajo que realiza y que desea contribuir a la mejora continua.

La calidad no es cosa de unos pocos, ni siquiera de la alta dirección, más bien es obra de todos, desde el operario de obras o el auxiliar administrativo, hasta el responsable técnico que dirige el Servicio o la Unidad administrativa; es la suma de voluntades de todos ellos, la sinergia producida en el seno del grupo, lo que aporta verdadero valor añadido a la resolución de problemas, a la mejora del servicio en definitiva.

La constitución de los Grupos de Trabajo en la primera experiencia del Ayuntamiento en la construcción de su sistema de la calidad, **ha pasado por tres etapas bien diferenciadas**. En un **primer momento**, después de analizar la importancia relativa de los procedimientos llamados a ser racionalizados y obtener los que hemos denominado como “claves” o “guía” por el valor añadido que podrían proporcionar para los usuarios del servicio, se procedió a la formación de dos grupos de trabajo, cada uno encargado del análisis de un procedimiento clave, las licencias de obra mayor y la licencia de actividades.

En **segundo término**, a medida que se iba avanzando en el análisis de los procedimientos clave, se constitu-

yeron otros grupos auxiliares, dependientes del grupo matriz o principal a quién rendían cuentas del resultado de su gestión, dedicados al análisis de otros servicios urbanísticos, no considerados clave.

Por último, un **tercer género** de grupo de trabajo fue el encargado de interpretar para, posteriormente, adaptar los distintos capítulos de la norma ISO 9002 a los procedimientos que hemos denominado de sistema para distinguirlos de los propiamente operativos emanados de la competencia funcional del Servicio municipal de Urbanismo.

En la actualidad puede decirse que se mantiene esa lógica en términos generales, aunque su definitiva formación depende de la orientación que el responsable del Servicio y sus colaboradores dan a los mismos.

La **composición de los grupos principales**, en número variable de 6 a 8 personas, ha respondido a las siguientes características:

1. Coordinador que ha dirigido las reuniones del Grupo, marcando tiempos para el tratamiento de los asuntos, ha velado por los objetivos prefijados para la sesión, ha distribuido las tareas de ejecución individualizada para realización entre los distintos miembros del grupo fuera de las reuniones y, por último, ha controlado la ejecución de las mismas.

2. Secretario que ha tenido como principal misión la de documentar los

avances del Grupo en las distintas reuniones que ha celebrado, sin perjuicio de observar una participación activa similar al resto de los miembros.

3. Dinamizador caracterizado por su espíritu emprendedor, absolutamente convencido de la bondad de los trabajos, motivador, facilitador y buen conocedor del procedimiento sujeto a análisis.

4. Resto de los miembros del Grupo, cuya función ha consistido en colaborar activamente en la recogida de información precisa, análisis de la misma, establecimiento de puntos de ruptura de los procedimientos, diagnósticos, rediseño e implantación de los mismos.

Las actitudes requeridas para los miembros del Grupo, sin perjuicio de otras consideradas por los respectivos responsables de los Servicios donde se crean, son las siguientes:

- Flexibles y tolerantes en la defensa de sus posiciones, participativos.
- Capacidad para establecer sinergia de grupo.
- Aportación de esfuerzo, ilusión, imaginación e iniciativa en el cumplimiento de su trabajo como miembro del grupo.

LECCIONES APRENDIDAS EN LA IMPLANTACION DEL SISTEMA:

Desde que iniciamos la generación del sistema de la calidad municipal, allá por el mes de noviembre de 1996, y a lo largo de las distintas fases de la implantación: formación de equipos, elaboración de procedimientos ope-

rativos y de sistema, auditorías internas, funcionamiento del Comité de Calidad, relaciones con otras unidades organizativas afectadas, y auditorías del Organismo certificador, se nos han presentado algunos obstáculos y errores que hemos tenido que salvar, obteniendo de todo ello una experiencia enriquecedora que sin duda nos está sirviendo en el objetivo de extender el modelo a otros Servicios. Algunos de los problemas encontrados y la solución dada a los mismos se reflejan a continuación:

I.I.I. Formación de los Grupos de Trabajo:

I.I.I.I. Falta de comunicación de la misión.

Inicialmente, tras la formación del Grupo principal o matriz, propuesto a instancias de uno de los Servicios integrados en el sistema, no procedimos a la inmediata comunicación al resto del personal del Servicio no interviniente en los procesos de mejora, obviando algo que es esencial para la comprensión e interiorización del Sistema que aunque soportado en su elaboración por unos pocos, afecta a la totalidad de los componentes de la plantilla adscrita al Servicio. Sólo cuando ya había transcurrido un tiempo nos dimos cuenta del error cometido e inmediatamente se procedió a su subsanación, explicando el porqué de su creación, el objeto y finalidad de su trabajo, haciendo especial hincapié en que se constituye con el propósito de ayudar

a mejorar la gestión y no de fiscalizar, controlar, llamar la atención o aflorar, con ánimo de crítica, los defectos y vicios de la tramitación.

1.1.1.2. Falta de motivación, incredulidad en la filosofía de la calidad como en ocasiones el escepticismo se ha apoderado del Grupo, se pensaba, probablemente con razón, dadas otras experiencias anteriores, que se trataba de una acción formativa más en la que se filosofaba sobre un término muy de moda, la calidad. Sin embargo esta valoración negativa no duró mucho tiempo, a medida que los Grupos comprobaron que tras una breve introducción teórica se encontraban recopilando información para posteriormente analizar los procedimientos clave, previamente seleccionados, creció el interés por el trabajo, máxime cuando después de obtener la “foto fija” de los mismos mediante su diagramación, se fueron vislumbrando las primeras oportunidades de mejora que podrían servir a la resolución de algunos de los problemas que aquejaban al Servicio.

1.1.1.3. Temor a la pérdida del puesto de trabajo.

Tanta eficacia, tanta economía de tiempo, tanta reducción de plazos como se nos anticipaba, originó en alguno de los componentes del Grupo un temor a que concluido el proceso de implantación del sistema de calidad, hubiese que llevar a la práctica una reestructuración del Servicio por haber resultado ociosos algunos de los

recursos que al inicio se empleaban.

Transcurridas varias fases de la implantación, no se ha procedido a ninguna reestructuración de los Servicios por esta causa, se siguen empleando los mismos o superiores recursos, aunque, sin duda, eficientemente utilizados, lo que permite acometer otras tareas que profundizan en una mayor orientación al ciudadano, a la satisfacción de sus necesidades.

1.1.1.4. Protagonismo del individuo frente al Grupo.

En alguno de los grupos hasta ahora constituidos, se ha hecho patente el afán de protagonizar las distintas posiciones existentes en su seno, de defender los criterios, la visión particular, que sobre una u otra cuestión todos nosotros teníamos; en definitiva, de reforzar nuestra posición frente al Grupo. Tampoco esta actitud permaneció mucho tiempo, poco a poco se fueron perdiendo protagonismos individuales y fueron asumidos por el Grupo; es decir, el criterio y la decisión formados en el seno del mismo, aprovechando la sinergia de sus componentes, añadía un valor a la resolución de problemas infinitamente superior a las posiciones individuales.

1.1.2. Elaboración de procedimientos:

1.1.2.1. Conflicto entre visión legal y práctica en determinadas acciones incluidas en el procedimiento.

En ocasiones, dada la composición de los Grupos en los que estaban

representados, entre otros, técnicos con formación técnica y jurídica, hemos asistido a pequeños conflictos motivados igualmente en un afianzamiento de nuestras respectivas posiciones, y sólo cuando hemos sido capaces de hacer converger nuestros criterios, conciliando las garantías del procedimiento administrativo con la eficiencia perseguida en el desarrollo de una acción, hemos seguido avanzando.

1.1.3. Auditorías internas:

1.1.3.1. Exceso de celo.

A lo largo de los tres años que llevamos con la implantación progresiva del sistema de la calidad municipal, quizás la etapa más difícil se corresponda con la primera implantación. Tan en serio se tomó este trabajo por parte del personal formado para este fin, que no habían intervenido en los grupos de trabajo de los procedimientos auditados, acostumbrados además al “papeleo”, al manejo de impresos, informes, a la comprobación de datos, en definitiva a la tramitación de expedientes, que se produjo en un primer momento este exceso de celo que refiero, obteniéndose todo tipo de no conformidades, en la mayoría de los casos menores, perfectamente subsanables por el responsable del procedimiento auditado en el mismo momento o, en su caso, señalando el nombre del responsable encargado de su ejecución y la fecha prevista.

Ante esta situación se imponía actuar con rapidez, nos preguntamos

qué hacer para conciliar el excelente potencial humano con el que contábamos para el trabajo de auditorías internas, con una magnífica motivación, y la realización de las mismas orientadas a determinar si las actividades observadas se corresponden y son adecuadas con el modelo de referencia establecido y con los objetivos marcados. La solución a este problema no era fácil. Hubo que reunir al Grupo de auditores y explicarles desde cómo cumplimentar debidamente las listas de chequeo y los informes hasta la finalidad perseguida con la realización de auditorías internas, concretando la metodología de trabajo orientada a la evaluación de los procedimientos operativos, comprobando que son homogéneos y claros para asegurar la repetibilidad de las tareas a realizar en diferentes períodos y/o personas diferentes y alcanzar los resultados esperados, y que están suficientemente implantados. Por fin, pudo avanzarse en la detección de no conformidades a los procedimientos de una forma racional, despejando lo importante de lo meramente anecdótico, producto, en muchas ocasiones, de diferencias léxicas o sintácticas que aportaban poco o ningún valor a la función encomendada. En la actualidad el problema se ha mitigado mediante la confección de unas listas generales de comprobación o chequeo, más cerradas y completas que las iniciales, que orientan al auditor interno en la realización de sus cometidos.

1.1.3.2. Posición defensiva de los responsables del procedimiento.

El responsable del procedimiento que tanto podía haber intervenido en la confección de éste a través de los grupos de trabajo, o ser uno de los encargados de su tramitación, se ha venido mostrando como “propietario” del mismo. Bajo esta condición, cualquier no conformidad que le era detectada podía significar un ataque directo a sus posiciones, comenzando, a veces, una discusión con el auditor que no encontraba punto de acercamiento. Expresiones como ¿quién sabe más de esto?, ¿tú sabes el tiempo que nos ha llevado al grupo de trabajo llegar a esta conclusión?, ¿no puede estar mal, lo hemos repasado muchas veces!, eran habituales entre los responsables de los procedimientos e impedían realizar el trabajo de los auditores en condiciones de imparcialidad y objetividad. Afortunadamente, después de un pequeño “rodaje”, en el que nos dimos cuenta de que quizás nos habíamos preocupado mucho de formar a nuestros auditores, pero no tanto a los auditados para recibir la auditoría correspondiente, tanto unos como otros nos hicimos más colaboradores, entendimos más nuestros respectivos “papeles” y fuimos encontrando puntos de acercamiento y consenso a las observaciones y no conformidades detectadas, en la seguridad que con las auditorías no se pretendía descubrir los defectos profe-

sionales de nadie, sino de mejorar algo que de por sí ya era bueno.

1.1.4. Comité de Calidad:

1.1.4.1. Reproducción de las visiones legal y práctica de las acciones del procedimiento.

Al igual que en los grupos de trabajo, el Comité de Calidad no ha estado exento de algunas diferencias de criterio motivadas en la formación jurídica o técnica de sus miembros, casi siempre resueltas a favor de facilitar la voluntad del órgano colegiado por consenso, y siempre que la introducción de elementos o acciones ligadas a una economía procesal no colisionarán con derechos de los ciudadanos garantizados por el ordenamiento jurídico.

1.1.4.2. Funcionamiento reglado y poco interventor de los asuntos sometidos a su discusión.

En este aspecto puede decirse que el período de implantación muestra acusadas diferencias. En sus orígenes el Comité de Calidad ha tenido una función meramente testimonial, de trámite; ha acogido y hecho suyo lo que ya se nos daba de forma muy elaborada, sin entrar en los detalles, en suma en el conocimiento de la materia que le era sometida para aprobación. Las causas pueden buscarse en el poco tiempo disponible, en la alta especialización del material entregado por el grupo de trabajo, en que salvo propuesta de acciones muy novedosas o necesitadas de la conformidad de instancias superiores, se trataba de asun-

tos muy elaborados y consensuados en el grupo, en que tres de los seis miembros iniciales formaron parte de los grupos de trabajo.

Por el contrario, en la actualidad, el Comité de Calidad, no sólo se sigue presentando a los nuevos Servicios como el órgano que tiene atribuida la garantía del Sistema de Calidad, pero es que además, su nueva organización y funcionamiento, permiten desarrollar sus competencias más representativas, esto es el cumplimiento de objetivos y toma de acciones correctoras y preventivas, encaminadas a la mejora continua. En su etapa más reciente, el Comité fija durante la revisión del sistema por la dirección, los objetivos fijados por los responsables de los Servicios incluidos en el Sistema, velando por la calidad de los mismos, su repercusión interna y externa, en definitiva por su aporte de valor para una organización que está al servicio de los ciudadanos. Asimismo, controla periódicamente su desarrollo, detectando desviaciones y proponiendo las acciones correctoras o preventivas que correspondan.

1.1.5. Relación con otras Unidades organizativas afectadas:

1.1.5.1. Tardía comunicación de los objetivos perseguidos.

A veces, nos ha faltado cierta agilidad en la comunicación de las propuestas de los grupos de trabajo a otras Unidades organizativas afectadas por el alcance del procedimiento, dada la existencia de competencias com-

partidas o concurrentes; circunstancia que ha podido generar eventualmente alguna fricción entre el personal y responsables de las respectivas Unidades, generalmente resueltas por la explicación del proyecto, de las actuaciones que incorpora y de los resultados que se pretenden.

En la actualidad, el Comité de Calidad asume una importante función en este sentido, controlando periódicamente, durante el desarrollo del trabajo de los Grupos y en el análisis de los procedimientos sometidos a su aprobación, las acciones de coordinación emprendidas por las distintas unidades organizativas en actividades compartidas o transversales a toda la Organización.

1.1.5.2. Decisiones unilaterales sobre funciones o actividades compartidas.

Es una variante más cualificada de la anterior; que se produjo durante la primera implantación, se trata de un planteamiento discutido en el seno de los grupos de trabajo al que se le planteaba como forma de acometer su tarea la opción de, sin condicionamientos ni injerencias de ningún tipo, buscar la mejor solución a los problemas detectados, documentarla en el procedimiento y proponerla al Comité de Calidad o, por el contrario, cuando se detectara una posible acción de mejora del procedimiento y con anterioridad a la fijación de soluciones que afectan a terceros, someter la discusión del

asunto a todos los interesados internos. La elección no puede decirse que fuera fácil pues los dos métodos presentaban ventajas e inconvenientes; así la primera tenía como ventaja la agilidad en la discusión del problema, y la autonomía en la toma de decisiones para la mejora de los procedimientos según la visión del grupo de trabajo; sin embargo, presentaba un grave inconveniente, la ausencia de comunicación con otras partes de la organización podría frustrar la puesta en escena de la solución adoptada. La segunda opción presentaba la ventaja de asegurar la implantación, pero adolecía también de otro inconveniente, la necesidad de convencer a otros responsables de la Organización de que las medidas propuestas no sólo eran buenas para el Servicio origen del grupo, sino también para el ciudadano, en definitiva, receptor de las mejoras incorporadas.

Tras una amplia deliberación del asunto en su doble planteamiento, se tomó el acuerdo de proseguir con los trabajos de racionalización de procedimientos, sometiendo directamente al Comité de Calidad las acciones de mejora propuestas. A estas alturas, con la visión que nos da la extensión del plan de calidad, las quejas recibidas por alguno de los responsables de otras unidades organizativas afectadas, para quienes los registros de calidad de unos se han tornado en costes de no calidad para ellos, es indudable que ninguna actividad compartida o que

afecte a otras unidades organizativas del Ayuntamiento, debe analizarse a espaldas del conjunto de interesados, máxime si como en el caso de Logroño, existe un proyecto ambicioso de extensión del sistema al conjunto de la Organización.

1.1.6. Auditorías del Organismo certificador.

1.1.6.1. Revulsivo

El conocimiento previo, con unos meses de antelación, de la visita de auditoría del organismo certificador, ha supuesto un revulsivo, una pócima aplicada al proceso de implantación de los procedimientos operativos. La llegada de expertos independientes que habrían de informar sobre la eficacia del sistema con la norma de referencia y, en su caso, proponer el otorgamiento de la certificación de empresa registrada por AENOR, alimentaba por sí misma el interés de tenerlo todo a punto, de no fallar, de mostrar interna y externamente que habíamos sido capaces de montar un sistema de calidad y que lo asegurábamos, que lo poníamos bajo control previniendo cualquier tipo de deficiencia.

1.1.6.2. El estrés del auditado

Evidentemente los funcionarios no estamos acostumbrados a pasar auditorías todos los días, la sola experiencia de las auditorías internas, realizadas por nuestros compañeros, no bastaba, porque ahora todos pensábamos que iba de verdad, inevitablemente se nos iba a comparar con tantos otros que en la

empresa privada han sido capaces de superar con éxito un proceso de certificación. Han pasado ya algunas auditorías, de implantación y de seguimiento, y todavía, al menos para los Servicios que se incorporan al sistema, se detectan este tipo de situaciones ansiosas, provocadas más por lo desconocido, y por querer superar con "nota" la implantación, al igual que otros compañeros lo hicieron en su día, que por la propia actividad de auditoría, realizada en nuestro caso por profesionales que han sabido adaptarse al no fácil, también para ellos, mundo de lo público, esforzándose por entender nuestra realidad, y ayudarnos a superar con éxito la implantación.

MEJORA CONTINUA NO ES PERFECTA DOCUMENTACIÓN DE LO QUE SE HACE

La perfecta, depurada, incluso estética documentación del procedimiento, efectuada por quienes no han perdido el gusto por el orden, la reglamentación rigurosa y casuística de los supuestos de hecho, al margen de sus destinatarios, nada o casi nada tiene que ver con la mejora continua de los servicios. Ésta por el contrario, se sitúa próxima al análisis de las necesidades de los ciudadanos y clientes internos, y a sus expectativas, y facilita sus rela-

ciones con la Organización a través de procedimientos ágiles, simples e inteligibles, prestando servicios que se adaptan continuamente a una demanda cambiante.

El procedimiento no debe ser un fin en sí mismo, sino un medio de servicio al ciudadano y clientes internos, que incorpora todo el valor de tomarles como centro de nuestra atención.

LA HIPOTECA DEL MARCHAMO DE LA "CALIDAD"

La implantación de un Sistema de la Calidad unida al reconocimiento y certificación, en su caso, por un Organismo externo conlleva una elevación casi automática de las expectativas de los ciudadanos, y también de los trabajadores o clientes internos. Esta situación provocará que, de ahora en adelante, cada vez que fallemos en nuestras relaciones con los ciudadanos, se produzca una reacción negativa más intensa que la registrada antes de la implantación de la calidad.

Al ciudadano y a nuestros empleados, no les bastará con una prestación del servicio similar a la que se venía realizando, esto ya lo tienen asumido; por el contrario la fuerte elevación de su expectativa requiere una notable mejoría del mismo para su fidelización como clientes.



José Antonio Rodríguez Salas, Cesar Mera Rodríguez, Eduardo Fernández García, Antonio Manchado Lozano.

Tercera Mesa Redonda: El uso de las nuevas tecnologías

Cuarto encuentro sobre
Calidad de los servicios



Intervención de José Antonio Rodríguez Salas.

Teledemocracia: El empuje para la ciudadanía activa

JOSÉ ANTONIO RODRÍGUEZ SALAS
Primer Teniente de Alcalde de Jun
(Granada)

En la nueva era del conocimiento, la sociedad de la información debe de partir de la propia población. Por ello se ha sentado un valioso precedente en la democracia electrónica con la experiencia de Jun, que tendrá una inmediata repercusión en nuevas actividades de la Sociedad de la Información, dentro de la Unión Europea; en la propia Administración española, en países iberoamericanos y el más reciente convenio de colaboración con el Instituto de Tecnología de Sydney.

En palabras del Sr. Liikanen, Comisario Europeo para la Sociedad de la Información: "Global Cities Dialogue es una nueva iniciativa que propone una red abierta a la acción de todas las ciudades interesadas en trabajar conjuntamente para construir una sociedad de la información para todos, basada en el desarrollo sostenible. Se basa en la apuesta de que las ciudades tienen un papel clave a desempeñar en la sociedad de la información. Ellas son las entidades geográficas, políticas, socioeconómicas y culturales donde

millones de personas viven, trabajan y ejercen directamente sus derechos de ciudadanos y de consumidores. Ellas están próximas a los ciudadanos y se enfrentan a los principales problemas, a los cambios y a las oportunidades de la sociedad de la información, desde la democracia local a los servicios administrativos".

El Municipio de Jun, localidad de 2.101 habitantes, situada a 4 km. de Granada, ha celebrado el día 28 de junio de 2001 el primer "Pleno" o sesión plenaria de su Corporación municipal de carácter interactivo(online) retransmitido por Internet, lo que ha constituido una "experiencia piloto" en España y a nivel internacional.

Es evidente que existen un "vacío y un desafío" legales sobre el futuro informático de la democracia local, pero el pleno de Jun ha abierto cauces muy puntuales para avanzar en el mismo y sentar precedentes para una futura regulación normativa del tema en España y en otros países.

Las nuevas tecnologías están impulsando la transformación de las demo-

cracias representativas de hoy en día para convertirlas en las democracias participativas del futuro, empleando la tecnología para impulsar a los ciudadanos en el proceso democrático.

El 27 de diciembre de 1999, el municipio de Jun en la provincia de Granada propiciaba un nuevo derecho que iba a revolucionar todas las formas de relación entre los ciudadanos y sus gobernantes. 181 diarios del Mundo (The New York Times, The Sydney Morning Herald, La Stampa, Le Monde, Liberation, The Times, ... algunos en portada) se hacían eco de un nuevo hallazgo: La Teledemocracia Activa, inspirada en aquella primera Democracia de la ciudad-Estado: Ate-cianas, pero aplicando las nuevas tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). La primera implicación; **la declaración de internet y las TIC's como un derecho fundamental de los ciudadanos, al igual que cualquiera de los que puede prestar la Administración mas cercana al administrador, es decir, los Ayuntamientos.** Este gran reto que suponía dicha declaración, podía llevar al consistorio iude-niense al extremo de que un ciudadano que no se sintiera amparado por el mismo, pudiera dirigirse a los tribunales para que la pirámide de la Sociedad de la Información de Jun le fuera restituida conforme al compromiso aprobado en Pleno.

La Declaración de internet como un derecho fundamental de los ciudadanos de Jun, ha provocado distintos efectos en la llamada ciudadanía activa y ha empezado al mismo tiempo a proclamar el liderazgo de las administraciones locales como entidades mas cercanas al ciudadano y que han de protagonizar el desarrollo de la sociedad de la información, ya sea una pequeña localidad como Jun, con solo 2.101 habitantes o una gran ciudad como Buenos Aires, de casi 12 millones de habitantes que como indicó el Alcalde porteño Doctor Aníbal Ibarra al apadrinar al municipio de Jun en la firma de la Declaración de Helsinki: "... una ciudad como la de Jun, puede elevar su nivel de innovación al punto de una ciudad como Buenos Aires o Helsinki, y por eso hoy apadrino al municipio de Jun que ha demostrado con su nivel de implementación en las nuevas tecnologías, que es una verdadera ciudad digital en donde la promesa de igualdad de oportunidades y de acceso a la sociedad de la información está reconocida como un derecho llevado a la realidad". (Fragmento del discurso del Licenciado Anibal Ibarra, Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, el 16 de mayo de 2001 en París).

Los ciudadanos proponen el Orden del Día de los Plenos Municipales quince días antes de su celebración y la propia participación de los

mismos en el debate y aprobación, junto a los sistemas de alertas a móviles en primera instancia por SMS y próximamente con la internet de las imágenes en todos los formatos conocidos, utilizando la tecnología UMTS que supone la supresión de las nuevas formas de marginación que pueden originarse con la exclusión social del acceso a las nuevas tecnologías de los sectores menos favorecidos. Esto es producido gracias a un proceso de capilarización en donde la introducción de una nueva figura, el Gestor para el Desarrollo de la Sociedad de la Información, GIMAN's conduce a la dinamización de la población convirtiendo la máxima "El progreso social como consecuencia del progreso individual" en un atisbo de que lo importante son las personas, no los equipamientos ni la tecnología.

No obstante no hay que olvidar que para poder alcanzar la cúspide de la pirámide de la Sociedad de la Información, es decir la Teledemocracia Activa, era necesario un paso previo, la Alfabetización digital, pues no se pueden manejar las herramientas sin una formación adecuada que además estaba garantizada por un derecho adquirido con anterioridad. Así pues, la Alfabetización digital y en algunos casos integral, llegó hasta el 80% de la población de Jun. Alrededor de 1.600 vecinos de un total de 2.101

pasaron por las aulas de alfabetización, y la mayoría de quienes no lo habían hecho era porque ya conocían las TIC's, bien por sus estudios universitarios o porque su entorno familiar o profesional había hecho posible tal conocimiento. De esta forma, en tan solo 18 meses se había podido construir toda una pirámide de las TIC's para poder desarrollar una nueva forma de gobierno, que el pasado día 8 de noviembre, fue suscrita por las ciudades de Bruselas e Issy Les Molineaux (París), en la 1ª Conferencia Mundial sobre Teledemocracia Activa celebrada en Jun, y que concluyó con la Declaración de Jun, un documento que amplía la Declaración de Helsinki en donde las principales ciudades del mundo (París, Helsinki, Londres, Viena, Roma, Amsterdam, ...) se comprometían a impulsar de una forma eficaz la Sociedad de la Información creando el Global Cities Dialogues. De esta forma, el municipio de Jun, desde que firmó el 16 de mayo de 2001, junto a la ciudad de Bruselas en París, la mencionada Declaración de Helsinki, se convierte en el máximo exponente de la Teledemocracia Activa, al realizarse por primera vez en el mundo, el pasado día 28 de junio un pleno interactivo en donde los ciudadanos de una entidad local pudieron proponer y aprobar sus presupuestos municipales a través de la red.

De esta forma se propició una mejora en las posibilidades de comunicación, de diálogo y de acceso a la información de los vecinos y vecinas, de sus entidades, de la administración, de las empresas y el comercio y de los agentes sociales.

La Asociación Andaluza de Redes Ciudadanas, que tiene su sede en el Ayuntamiento de Jun, incorpora estas reflexiones con el ánimo de involucrar a todos quienes estamos deseosos de emplear nuestros conocimientos en beneficio de la colectividad incondicionalmente. Se trata de crear comunidades pero de verdad generadoras de valor, generar interfaces de aprendizaje y conocimiento, para que se comparta, se cree conocimiento en el conjunto de una sociedad, siendo generosos y con una gran apertura, aportando la información que disponemos y esto es algo fundamental en un proyecto tecnológico de innovación y en un mundo empresarial, y por supuesto en donde faltan voces nuevas. **Pero el crecimiento ha de ser piramidal. De abajo arriba, primero comprometiendo a las administraciones públicas,** haciéndolas ver que en la sociedad actual es tan importante la sociedad del conocimiento como cualquier otro servicio público (transporte, educación, deportes...) y por ello se deben implicar declarándolo derecho universal **y creando los**

correspondientes cargos institucionales que representen a esta nueva sociedad. Concejalías, Consejerías, Ministerios, Una vez realizado este paso, llega el proceso de la alfabetización digital que es otro mecanismo indispensable dentro del proceso general, para que los ciudadanos no pierdan este tren de la revolución del conocimiento. Y por último, la democratización integral, para que se pueda asistir al fenómeno de una realimentación democrática de los ciudadanos con la posibilidad de ejercer una política virtual en la que se recree el ideal griego de la participación directa.

CREACIÓN DE UN ESPACIO DE INTERCAMBIO

Con este fin la Asociación Andaluza de Redes Ciudadanas nace con el compromiso de aglutinar todos los esfuerzos en innovación, investigación y desarrollo tecnológico con que cuenta la comunidad autónoma andaluza; lográndose de esta forma sintetizar la visión global del entorno cuyo principal objetivo es:

"Conseguir una comunidad vertebrada, informada y organizada... pues tan solo de esta forma estaremos en condiciones de garantizar una sociedad participativa, solidaria y tolerante"

Dicha Comunidad es posible crearla estableciendo un núcleo común cuya mecánica está basada en un entorno telemático cuyo objetivo pri-

mordial consiste en promover y favorecer la comunicación, la cooperación y el desarrollo de servicios entre los ciudadanos, asociaciones, empresas y administraciones que constituyen una comunidad local (entendida esta en sentido amplio).

En definitiva tratamos de hacer realidad lo que el propio espíritu del Plan INFO XXI establece en su memoria básica, posicionándonos de esta forma como elemento de comunicación y cohesión de la Comunidad Andaluza en la moderna sociedad de la información.

- Constituyéndonos como plataforma y observatorio para el lanzamiento de proyectos a escala regional, nacional y europea en colaboración con todos los agentes, que apoyen y asesoren a las redes telemáticas en favor de la integración social y el desarrollo local, en este sentido cabe señalar la excelente labor desempeñada por la A.E.R.C (Asociación Española de Redes Ciudadanas) y la A.E.T (Asociación Española de Teletrabajo)

- Y por ello participamos y tratamos de estar presentes en los diferentes foros con el ánimo de transmitir, sensibilizar y divulgar las ventajas de la Sociedad de la Información a través del intercambio de experiencias e ideas que surgen a todos los niveles.

No obstante hemos de señalar que todo esto no tendría sentido si no existiera un compromiso por parte

del Gobierno a la hora de ir eliminando las barreras que pueden dificultar el adecuado desarrollo de la Sociedad de la Información. En este sentido, la Asociación se ha propuesto en particular, **reducir la diferencia entre los niveles de desarrollo** de las diversas regiones y el retraso de las regiones hoy día menos favorecidas, sobre todo las zonas rurales.

Igualmente no hay que olvidar que el gobierno pretende mantener una estrecha colaboración con las Comunidades Autónomas, las Corporaciones Locales y con el sector privado para poner en marcha iniciativas comunes que tengan un interés general para los ciudadanos y para ello necesitará de un interlocutor único que represente a cada Comunidad, esta quizás sea la tarea más ardua y dura por parte del Ministerio de Ciencia y Tecnología; la identificación de los líderes locales o en su defecto tendrá que dotar de responsabilidad a Instituciones u Organismos competentes para que sean capaces de provocar innovación en los entornos más insospechados, es decir, responder al compromiso de **utilizar el desarrollo tecnológico para producir desarrollo económico** (Lo que algunos lo asociamos con el fenómeno Silicon Valley)

Al mismo tiempo he de destacar que en esta nueva era surgen palabras de nuevo cuño tales como Innovación

Social, que no es otra cosa que utilizar la red para **convertir las ideas y recursos de la innovación en aplicaciones tangibles**.

Este modelo virtual de Redes Ciudadanas al que asistimos, planea conectar el mundo real con el “virtual”, con el objeto de guiar el proceso de incubación y desarrollo de la Sociedad de la Información, absorbiendo e incubando de esta forma las ideas propias del lugar en donde nace la red ciudadana.

Algunos de los **servicios** que ofrece actualmente son:

- **Gestión de la innovación.**
- **Registro de buenas prácticas** a través del dispositivo A.I.R.E (Antena de Información y captación de Recursos Exógenos) y canalización de las mismas.
- **Estimula la creación de redes** regionales, compartiendo en todo momento conocimientos.
- **Se preocupa porque la formación en nuevas tecnologías sea de carácter relevante** para la región, basándose en una formación autóctona, adecuada y adaptada a las necesidades del entorno, adoptándose para cada localidad **diferentes medidas formativas**.

Se trata pues de crear la arena donde los **diferentes municipios e interlocutores pueden reunirse informalmente** e intercambiar ideas y experiencias, pues tan solo de esta forma se

logrará mejorar el marco para el desarrollo económico regional de carácter innovador y el clima para que se genere la innovación, lo cual indudablemente se verá traducido en una mejora en la competitividad de las Empresas y en un constante alimento para el espíritu emprendedor de la zona.

Pero evidentemente a la hora de apostar por esta iniciativa y para poder hablar de realidades en nuestro caso se hizo necesario realizar un diagnóstico antes de intentar prescribir lo que podría ser en un primer momento un borrador de intenciones, para ello comenzamos por:

- Analizar y evaluar las políticas y programas gubernamentales existentes.
- Del mismo modo estudiamos el impacto que supondría la reorganización y la adaptación de los conceptos de negocio del entorno rural al ámbito de las Nuevas Tecnologías.
- Y en algunos casos como es el caso del Municipio Granadino de Jun; hemos tratado de adaptar y mejorar lo que ya existe en términos de innovación y desarrollo tecnológico

Los resultados que arrojó el diagnóstico fueron los siguientes:

- El número de Alcaldes que utilizan Internet es escaso. Solo el 5% de los alcaldes está verdaderamente conectado a la sociedad de la información.
- Poca Información sobre las oportunidades que brindan el uso de las

Nuevas Tecnologías y de las potencialidades de Internet.

- Insuficiente Formación en materia de Nuevas Tecnologías
- Escaso desarrollo de la Sociedad de la Información con la consiguiente pérdida de competitividad de las empresas

Del estudio también se desprende que se hace necesario fomentar la implantación de espacios dotados de recursos tecnológicos que favorezcan la creación de nuevas economías locales, pues se hace evidente que las zonas rurales presentan mayores desventajas que las ciudades colindantes.

Al mismo tiempo tuvimos la oportunidad de detectar los principales obstáculos y rigideces que están impidiendo el correcto desarrollo de la innovación y la tecnología en nuestra región, los cuales se engloban en los siguientes apartados:

1. Desconocimiento por parte de los responsables políticos locales

2. Dificultades de apoyo económico para las dedicaciones que conllevan el impulso de actividades relacionadas con la Sociedad de la Información.

3. La participación empresarial en estos procesos es todavía escasa y además con una **escasa cultura innovadora** a la hora de lanzar nuevos productos y servicios al mercado

4. Dispersos y alejados mecanismos de generación y difusión tecnológica

5. Una investigación excesivamente academicista no orientada a los problemas regionales

A raíz de estos resultados nos hemos marcado unos objetivos y unas medidas para paliar la situación, los cuales paso a detallar brevemente:

SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

Partimos de la premisa de que el impulso de la Sociedad de la Información en las Comunidades Autónomas no es un problema solo de infraestructura tecnológica sino de organización de personas y actividades.

Por ello nos hemos comprometido a lograr ser un escenario dinámico de promoción socioeconómico de los diferentes territorios logrando entre todos los actores que la configuran, estrategias novedosas que promuevan la creación de riqueza y el nacimiento de nuevas iniciativas de empleo.

Para ello las acciones que se están llevando a cabo están centradas en el desarrollo económico social de la comunidad en su conjunto y el desarrollo equilibrado de sus regiones, nuestro principal esfuerzo está centrado en la diseminación de diferentes redes ciudadanas unidas por un nexo común; la Asociación Andaluza de Redes Ciudadanas, ya que:

- Con las Redes Ciudadanas se minimizan los costes, por tanto, no es necesario construir edificios y estruc-

turas costosas a la hora de promover el desarrollo de la Sociedad de la Información en las diferentes regiones y lograr que todas avancen al mismo tiempo.

Además se constituyen como elementos claros de cohesión y coordinación a la hora de relacionar a los directores de proyectos locales en el proceso de planificación, es decir, se trata de contactar con ellos lo más pronto posible para asegurar la adaptación a las características locales y reducir los lapsos de tiempo entre la planificación y la implementación, evitando de este modo la duplicidad de esfuerzos innecesarios, ya que, se establecen sistemas de información y procedimientos para controlar y saber qué es lo que funciona, dónde y cómo

- Por otra parte nos aseguramos de que todos los actores participantes disponen de las herramientas necesarias para hacer frente al desarrollo de la Sociedad de la Información, por ello hemos diseñado unas medidas que responden en síntesis al compromiso fijado por la Asociación Andaluza de Redes Ciudadanas.

MEDIDAS

La Asociación Andaluza de Redes Ciudadanas en respuesta a los objetivos previstos se preocupará de estimular en todo su territorio a las empresas, incluidas a las pequeñas y medianas, a los centros de investiga-

ción, a las asociaciones, a los ciudadanos... en sus esfuerzos de investigación y de desarrollo tecnológico de alta calidad.

De esta forma pretende promover el progreso social y económico de sus pueblos, lograr un alto nivel de empleo y conseguir un desarrollo equilibrado y sostenible, con el fortalecimiento de la cohesión económica y social.

Por ello pone especial énfasis a la hora de incrementar el intercambio de información y de experiencias sobre las cuestiones comunes a la Sociedad de la Información mediante la recogida, el almacenamiento, el tratamiento, el análisis e intercambio de información. (garantizando la recogida correcta de la información).

Todo ello con el ánimo de:

- Favorecer la constitución y gestión de empresas que ya se encuentran en marcha.
- La integración de las personas excluidas del mercado laboral
- Y sobre todo poner a las diferentes Administraciones al mismo nivel.

De nuevo cabe señalar que para hacer frente a las medidas aquí expuestas hemos de ser realistas con nuestra propia Comunidad y no podemos obviar que:

- Andalucía necesita que se difundan las ventajas de las NTC para cada territorio.

- Necesita ser dotada de nuevos espacios de innovación en donde existan procesos de aprendizaje mutuo y observatorios de buenas prácticas entre diferentes organismos e instituciones, que logren el desarrollo de una cultura emprendedora y sea a su vez plataforma de proyectos europeos.

- Necesita de verdaderas Células de animación.

- Necesita encontrarse con voces nuevas que irradien iniciativas que sean capaces de despegar independientemente de los ideales políticos.

- Identificar los líderes locales, y utilizarlos como impulsores de la Sociedad de la Información en sus regiones.

Por ello se hace necesario formar un partenariado con otras organizaciones dedicadas a la implantación de la Sociedad de la Información con el fin de evitar la duplicidad de esfuerzos (compartiendo costes, información y conocimientos)

Asimismo de esta forma lograremos construir la capacidad local o masa crítica a la hora de apostar por la implantación de las nuevas tecnologías.

CONCLUSIONES

Todos dicen que el año 2002 será un año de ajuste, en donde la tecnología va a aprender a fijarse más en las aptitudes de las personas, cubriendo las necesidades de formación, información y posibilidades de negocios, sirviendo como herramienta a una

sociedad nueva, en donde las personas son las grandes protagonistas, pues se verán inmersas en nuevos mercados de aprendizaje, en nuevos trabajos y experimentando nuevas formas de desarrollo personal, todo ello fruto de un conocimiento caracterizado por un acceso omnipresente en todas partes y con una personalización de tales aprendizajes, es decir, de persona a persona, y en donde se desarrolla una democracia participativa, con nuevos ciudadanos que se relacionan a través de una nueva economía, evitando las graves rupturas sociales y económicas entre los políticos dirigentes y el pueblo, logrando esta última fomentar un entorno favorable a la iniciativa y al desarrollo de las empresas en el conjunto de la comunidad, y en particular, de las pequeñas y medianas empresas, contando claro está, con un gobierno que sea capaz de mejorar el potencial industrial de las políticas de innovación, de investigación y de desarrollo tecnológico y sobre todo decidido a asegurar mediante una acción común, el progreso económico y social de las ciudades y los pueblos.

Por tanto el “papel” del gobierno debe limitarse a:

- Considerar los proyectos de Redes Ciudadanas como incubadoras locales, como proyectos gubernamentales que involucren al sector privado.
- Seleccionar proyectos, consulto-

res o directores de proyecto con ningún otro criterio mas que el de la realidad. De esta forma se evitan duplicidades y se interviene justamente cuando el mercado no consigue dar respuesta a las necesidades.

- Proporcionar a los Municipios:
 - Una esponsorización inicial.
 - Financiación.
 - Ciertas responsabilidades.

Al mismo tiempo los gobiernos locales deben ayudar a crear el entorno adecuado para las nuevas empresas y los Gobiernos nacionales puedan facilitar y coordinar las actividades emprendidas por los anteriores.

Con ello se logrará el acercamiento de los Servicios públicos al ciudadano.

De esta forma nace Interville, un proyecto liderado por la Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico de la Junta de Andalucía y el propio Ayuntamiento de Jun, que representa la base para construir una red de información entre todos los agentes de la innovación que permita transformar Andalucía en una región del conocimiento, ya que, reconocen el papel activo que las administraciones locales y todos los agentes sociales deben tener en el desarrollo de la Sociedad de la Información, proponiendo actuaciones de coordinación y cooperación para llevar la innovación y la tecnología a los ámbitos más reducidos y alejados del territorio. **Esta red será la suma de Inter-**

net y de conocimiento, encargada de formar a los andaluces en el uso de Internet y al mismo tiempo lograr que los andaluces podamos ofrecer valor a través de Internet.

Sin embargo, no son pocos los obstáculos que se deberán superar en los próximos años. Discurren entre las dificultades para asimilar los cambios tecnológicos, la escasez de recursos especializados, frente a la creciente demanda y el aumento de la complejidad y la sofisticación de la tecnología. Para afrontarlos se ha de apostar por la formación, la planificación, el control y la gestión de los propios recursos humanos.

Para finalizar, dejar constancia de que el futuro que se nos presenta es que tanto el PC como la infraestructura de Internet serán más baratos y hasta gratis, lo que costará será la información que nos aporte, el reto de los ciudadanos será tomar esa información, absorberla y aplicarla, aquí es donde la administración juega un importante papel, convirtiéndose en una "Administración intelectual", animando a todos a que ofrezcan sus conocimientos, implicando a la sociedad y reajustando los diferentes hábitos individuales, logrando ser un foco de pensamiento crítico y que todos estén dispuestos a compartir para poder progresar juntos, siendo ésta responsable de esa selección del conocimiento, dotándolo de calidad.

Apostamos por la creación de comunidades locales en donde participen jóvenes y adultos, en donde se escucha a los ciudadanos y se gestionan sus ideas, necesidades, inquietudes y expectativas. De esta forma podemos lograr una administración intelectual animando a todos a que ofrezcan sus conocimientos, implicándolos en definitiva en la construcción de la sociedad del futuro, cuyos principios son: Democracia, Solidaridad, Colaboración y Tolerancia.

Derechos humanos y democracia han de ser los pilares de la educación para una ciudadanía activa, dicha educación se logra con la adquisición de costumbres democráticas y hoy es posible con las nuevas tecnologías.

Como recuerda la Comisionada para la Sociedad de la Información de la Asociación Andaluza de Redes Ciudadanas, “Estamos hablando de una Internet sensible con alma y sentido común y de una Internet diferente que surge en los territorios en respuesta a una serie de interrogantes (Sonia Glez Pachón).

Y parodiando a Federico García Lorca en su Alocución al Pueblo de Fuente Vaqueros: “Si yo tuviera hambre no pediría un pan, sino medio pan, un libro y el acceso a internet para todos”.

“Esta Sociedad necesita nuevas voces oigámoslas, saber interpretarlas será la verdadera meta”



Intervención de Cesar J. Mera Rodríguez.

Relaciones interadministrativas telemáticas

CESAR J. MERA RODRÍGUEZ
Alcalde de A Cañiza
(Pontevedra)

En primer lugar quiero agradecer a las autoridades del gobierno de Castilla y León esta invitación para poder exponer a través de la experiencia del Ayuntamiento de A Cañiza los proyectos de colaboración de nuestra Comunidad Autónoma con los municipios de Galicia.

La modernización y racionalización de la Administración Pública y la difusión de la Sociedad de la Información constituyen necesariamente caras de una misma moneda y, sin duda, un reto ineludible para todos aquellos que tenemos responsabilidades de gobierno. Es un desafío de amplio calado y que exige grandes dosis de compromiso y la inversión de esfuerzos para su consecución y desarrollo, con la implicación y concienciación a todos los niveles de trabajo, y que no tiene otro objetivo final que acercar la gestión administrativa a los ciudadanos, de modo que nuestra tarea cotidiana pueda ofrecer a esa ciudadanía un servicio eficaz, de calidad, adaptado a los tiempos y con la celeridad que estos mismos marcan.

Todo ello se hace muy visible, perfectamente palpable, en el ámbito propio de la Administración Local. **Esa cualidad de cercanía, de proximidad de las Entidades Locales en la detección de los problemas de los vecinos, de sus necesidades y demandas, hace que sus posibilidades de gestión se acrecienten**, se modulen y adapten a los cambios, a través del acceso a una información que necesariamente es más veraz y que, de manera más o menos práctica, facilita la intervención en todos aquellos asuntos que son fundamentales para el desarrollo de la comunidad. Sin embargo, las más de las veces nos encontramos con que, frente a esa capacidad de conocimiento puntual de las necesidades, no disponemos de los recursos suficientes para poder contribuir de una manera eficaz al proceso de resolución de los problemas de los ciudadanos, de modo tal que esos mismos ciudadanos y ciudadanos se sientan partícipes también, con un papel más activo, de todas aquellas actividades que asumen los ayuntamientos y órganos provinciales.

En Galicia, nuestras propias peculiaridades histórico-sociales condicionan de manera vital las actuaciones de la Administración Local, con una distribución territorial de la población muy dispersa y partiendo de unos niveles de desarrollo, que al inicio de la democracia, eran comparativamente menores con respecto a otras zonas de España. En este sentido, la idea de que las nuevas tecnologías de la información acercan, contribuyen a una cohesión, a la integración de las sociedades, en lo que se viene entendiendo como la Aldea Global, adquiere pleno contenido en el ámbito gallego. Tenemos pues, los elementos de partida sobre los que construir el proyecto que hoy les vengo a presentar: el deseo efectivo de una “Administración de todos” orientada al ciudadano, allá donde se encuentre, accesible, inmediata y ágil que potencie el respeto a sus derechos, que por ello mismo se muestre comprometida en su funcionamiento con las modernas tecnologías de la información y, sobre todo, que aúne esfuerzos y recursos, de modo que las distintas actuaciones planteadas en este terreno se vean plenamente optimizadas. **Es precisa la colaboración estrecha entre los distintos niveles de gobierno y administración implicados,** sabedores de que sin una conjunción de esfuerzos no es posible construir esa nueva Administración, que engloba

la transformación radical de sus relaciones con el ciudadano, y que supone necesariamente la vanguardia en la aplicación de las nuevas tecnologías y las nuevas formas de trabajo.

En el ámbito gallego, esa necesidad y deseo de cooperación se ha entendido por parte de la Xunta, que a partir de 1996 inició, en el marco del Plan de Reforma y Modernización de la Administración, una dinámica de colaboración con las distintas Corporaciones Locales de su territorio, representadas en la Federación Gallega de Municipios y Provincias, con el objetivo de contribuir a la tecnificación de los medios operativos de la Administración no sólo autonómica, sino también aquí, local. **El primer paso en esa dinámica de cooperación hubo de ser la puesta en marcha de un programa piloto – el llamado Portelo Único –** para instalar en los Ayuntamientos gallegos la infraestructura informática y telemática suficiente para el funcionamiento de una oficina de información, el servicio telemático de Registro, el acceso también telemático al Registro General de Contratistas de la Comunidad Autónoma y otros servicios. El propósito de la actuación consistió en proporcionar un servicio que facilitase la comunicación entre las distintas administraciones de Galicia y el ciudadano, con encaje en todos los municipios y mancomunidades galle-

gas, fuese cual fuese su dimensión y modelo organizativo.

A lo largo del año 2001, se dio especial prioridad a la continuidad de las acciones ya emprendidas, intentando profundizar en los contenidos y funcionalidades, evitando las disfuncionalidades, y tratando de optimizar los beneficios generados por las experiencias y lecciones del periodo anterior. La ampliación de la dimensión del proyecto inicial se articula así a través de la implementación de un portal en la red de Internet que tiene por objetivo la intensificación de la comunicación y tramitación telemática de servicios entre las Entidades Locales y la propia Administración Autonómica. Este espacio de comunicación permanente – el Portal de los Ayuntamientos Eido Local - se pone en marcha con la idea y el horizonte de que la práctica totalidad de las comunicaciones y tramitaciones entre estos dos niveles de la Administración, se puedan hacer de modo telemático, con la evidente simplificación y ahorro de tiempo y coste que ello implica.

Entre los contenidos del Portal Eido Local, destaca la provisión de una serie de servicios de información de interés para el ámbito local, así como de servicios específicos de tramitación, algunos de los cuales incorporan la firma digital como garantía de seguridad en los intercambios en la red.

En el bloque correspondiente a la información propiamente dicha, se han incluido de modo casi inmediato, bases de datos de legislación y jurisprudencia, una selección pormenorizada de las distintas subvenciones y ayudas existentes destinadas a las Entidades Locales y el contenido completo del Diario Oficial de Galicia, servicios, todos ellos, que han gozado de muy buena acogida entre los empleados de la Administración Local. Además, se han incorporado otros contenidos informativos de carácter si se quiere más general, pero en todo caso, de interés para las Corporaciones Locales.

En lo que a tramitaciones se refiere, la página se ha puesto en marcha con la idea de que más de 40 procedimientos administrativos que solicitan los Entes Locales a la Xunta de Galicia se tramiten directamente a través de Internet, afectando por tanto a unos 5.000 expedientes. Entre ellos, sobresalen los envíos al Diario Oficial de Galicia, los envíos realizados a la Dirección General de Administración Local, el acceso al Registro de Entradas y Salidas, la consulta de expedientes...

La estructura del Portal, a través de un diseño gráfico claro y operativo, consta de una parte pública, con claros objetivos promocionales, y otra privada que permiten diferenciar el acceso por parte del público en general, y por parte de los funcio-

narios de las Entidades Locales. Estos últimos acceden en esa zona privada a través de una clave acreditada a los importantes servicios de tramitación.

Por su parte, en la zona pública, a los Ayuntamientos se les facilita la posibilidad de participar en la introducción de contenidos de interés en sus respectivos ámbitos de actuación, como la información y servicios propiamente municipales, la difusión de sus símbolos a través de un apartado de heráldica, la relación de subvenciones y ayudas convocadas desde las Corporaciones Locales. Esta posibilidad se plantea con el objetivo estratégico de que los Ayuntamientos se impliquen en el desarrollo de la página. En este sentido, si bien son muchos los Ayuntamientos que ya disponen de página propia en Internet y, por tanto, no consideran rentable en términos de tiempo el ofrecer de manera duplicada la misma información en plataformas diferentes, se espera que, bajo el compromiso con la Federación Gallega de Municipios y Provincias, y animados por las evidentes ventajas que los servicios de tramitación ofrecen, se pueda proyectar una imagen integrada de la iniciativa, entre la Xunta de Galicia y las Entidades Locales ya incorporadas, que son mayoría, y todas aquellas que decidan sumarse.

De todos modos, desde sus inicios, se ha entendido que el portal Eido

Local es, sobre todo, una iniciativa viva, y en ese sentido da respuesta a los desafíos de la nueva Sociedad de la Información al respecto de la necesidad del cambio y la renovación continuos: los contenidos y servicios hasta ahora propuestos tienen la vocación de ser la lanzadera para futuros desarrollos, y no se conciben de modo cerrado. Así, el portal permitirá, la incorporación dinámica y temas de utilidad para el ámbito local, de modo paralelo a la posible eliminación de otros contenidos que no susciten interés, y cuyo desarrollo se vea limitado por la propia lógica de los ayuntamientos, a medida que las demandas y sus propias necesidades lo vayan señalando.

Se trata de un proyecto ambicioso, que asume el cambio del entorno tecnológico y el carácter creciente de las demandas de los ciudadanos, que entiende la necesidad de contener el gasto público y, por tanto, captura la idea de eficacia en la gestión como modo de conjugar armoniosamente esas distintas vertientes de modernización. Esta iniciativa pretende, en definitiva, la utilización efectiva de los instrumentos más modernos a fin de garantizar que los servicios públicos se presten en las mejores condiciones, con un alto valor añadido para el ciudadano, así como de establecer mecanismos para el propio enriquecimiento profesional de los empleados públicos.

Se trata, decíamos, de un proyecto muy ambicioso, y que, por lo mismo exige del compromiso de todos, no sólo de aquellos que tenemos responsabilidades en los distintos niveles de gobierno, a través de una voluntad política ya manifestada, sino de todos los funcionarios que tienen a su cargo la prestación de servicios públicos. Es precisa la presencia de una organización, entendida en sentido global, lo suficientemente madura como para dar una adecuada respuesta a las distintas políticas y acciones modernizadoras emprendidas.

En ese sentido, la labor de concienciación es, por sí misma, y más allá de la dimensión técnica de la nueva herramienta, un reto fundamental, un desafío al que debemos dedicar todos nuestros esfuerzos y energías: las rutinas consolidadas en los modos tradicionales de trabajo, con la comodidad de la repetición que ello implica, no pueden ser obstáculos insalvables a la hora de contribuir al proceso de modernidad. Es preciso que nuestros empleados públicos, y partiendo de nosotros mismos, entiendan e interioricen, que hagan suya, la idea de que la posibilidad de tramitación telemática, enmarcada en un proceso más amplio de diseminación de la información, supone la rapidez en los intercambios, la consecución de un servicio eficaz, y con la celeridad de tiempos que el

propio entorno social va exigiendo. Sólo de este modo, con la decidida implicación de todos, es posible el desarrollo de las nuevas técnicas en la gestión de los servicios públicos, en concreto, de los locales. Frente a las posibles resistencias, en el contexto de este proyecto, se ha procedido a convocar una serie de cursos de formación, en primer lugar de propia presentación del portal, en los que se ha tenido la oportunidad de intercambiar impresiones entre los responsables directos del proyecto y todos aquellos que gestionamos el ámbito local de administración, en una suerte de foro de puesta en común de elementos y demandas, a partir del cual ha sido posible la incorporación de nuevos servicios, que los distintos miembros del personal de los Ayuntamientos – en concreto los Secretarios, y aquellos empleados con responsabilidades en el área de la informática – han sugerido a fin de flexibilizar el desarrollo de la página. En un segundo plano, los cursos de formación se plantean – a lo largo de estos meses – con una dimensión centrada en los aspectos técnicos, de propio manejo de la herramienta.

En cuanto a las cuestiones técnicas, el desarrollo operativo de la iniciativa no requiere, en principio, de grandes inversiones, en cuanto al equipamiento informático necesario en cada una de

las Entidades Locales participantes. La conexión a Internet es elemento indispensable, pero, con salvedades, eso es algo ya integrado en la gestión ordinaria de los Ayuntamientos y Diputaciones gallegos, al menos al nivel de cargos directivos. Por su parte, a través de distintas conversaciones entre los responsables de la Xunta de Galicia y de cada una de las cuatro Diputaciones Provinciales, se ha avanzado en el terreno del coste añadido que supone integrar la firma digital como garantía y certificación electrónica de los intercambios de información. Encima de la mesa, figura la propuesta de firma con la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre de un Convenio Único: a pesar de las reticencias iniciales por parte de las Diputaciones de Ourense y Lugo, se ha logrado el acuerdo de su implicación en un proyecto que, pese a necesitar de un esfuerzo económico previo, supone, sin duda, una inversión de capital importancia para el desarrollo de las tecnologías en cada uno de sus ámbitos de actuación. Por parte de las diputaciones se ha entendido, así, que lo que son costes iniciales serán el ahorro del mañana, en un campo, ineludible, no digamos ya a medio plazo, sino del modo más inmediato.

La implementación del proyecto está, sin duda, en una fase muy inicial, como para que podamos hacer una relación de ventajas y beneficios, así

como de problemas, plenamente identificados y delimitados, pero sin duda, el número significativo de Entidades Locales que ya se han incorporado, junto con el interés manifestado, por parte de los grandes Ayuntamientos gallegos, de sumarse a la iniciativa, son un claro reflejo de las posibilidades que ofrece. En este campo de las nuevas tecnologías, como en el de tantos otros, urge la conjunción de esfuerzos, y la racionalización de los recursos disponibles. También, no nos olvidemos, la innovación tecnológica no tiene otro sentido que el de acercar a las personas, integrar los procesos y actuaciones, contribuir a una mejor calidad de vida. Las Administraciones Públicas no pueden permanecer ajenas a este proceso, todas y cada una de ellas, interconectadas en el servicio a los ciudadanos. En este sentido, y a la espera de su propia proyección como instrumento real en el trabajo diario de los empleados de la Administración local, Eido Local pudiera ser ese espacio permanente de comunicación.

EIDO LOCAL – EL PORTAL DE LOS AYUNTAMIENTOS

✓ Primeros pasos:

A partir de 1996 en el marco de Plan de reforma y Modernización de la Administración, la Xunta de Galicia inició una dinámica de colaboración con las corporaciones locales (a través de la

FEGAMP) con la finalidad de contribuir a la tecnificación de los medios operativos y mayor acercamiento de la administración local – Xunta - ciudadano.

✓ Puesta en marcha de la Ventanilla Única (1997)

El ayuntamiento de A Cañiza desde un principio apostó por esta nueva iniciativa debido a la distancia que nos separa de la capitalidad de la provincia.

En el mes de abril de 1997 se firmó el convenio de colaboración con la Xunta de Galicia para la implantación en las oficinas municipales de la ventanilla única. Fruto de este convenio en septiembre de ese mismo año estaba operativo el sistema en nuestro Ayuntamiento.

Las aplicaciones que se podían realizar en esta primera fase eran las siguientes:

1. Registro de entradas:

Tanto el propio ayuntamiento como los ciudadanos del municipio y municipios limítrofes, presentan la documentación destinada a la Xunta de Galicia en las oficinas de A Cañiza. En ese momento se le entrega una copia al administrado y el original con el sello de registro se envía a la Delegación provincial de la Consellería de Presidencia mediante valija privada los martes y jueves de cada semana. Este sistema permite no tener que desplazarse a las delegaciones provinciales de cada Consellería.

2. Consulta de expedientes:

Algo tan sencillo como preguntar por el estado de un expediente una vez tramitado y enviado, se convertía en un peregrinar por despachos y llamadas telefónicas constantes.

Desde la aplicación “ventanilla única”, con tan solo aportar el CIF o DNI del interesado se sabe al momento en qué estado y qué pasos son los que faltan para aprobación o denegación del expediente iniciado.

Con este sistema y en tan solo tres años, las tramitaciones Ayuntamiento - Xunta de Galicia, Ciudadano - Xunta de Galicia se vieron duplicadas, alcanzando a finales del año 2002 más de 400 registros de entrada.

3. Consulta Procedimientos:

Mediante un buscador, se pueden ver los diferentes tipos de procedimientos administrativos que existen las diferentes Consellerías (subvenciones, contrataciones...)

4. Consulta D.O.G.:

Consulta del Diario Oficial de Galicia sin coste alguno.

5. Medios operativos:

A) Medios informáticos: Para poder iniciar la nueva actividad adquirimos un ordenador pentium 100 bajo en el entorno W 95, compra de tarjeta RDSI y configuración del sistema siempre supervisado por los servicios informáticos de la Xunta.

B) Desde el gobierno autonómico

nos fue facilitada una línea telefónica con conexión a internet

C) Nuestro Ayuntamiento destinó a un auxiliar administrativo para la atención y desarrollo de la ventanilla única y al mismo tiempo realizó campañas de publicidad para que el uso de este nuevo “método de administración” tuviese el éxito deseado”.

D) Ese mismo auxiliar realizó cursos intensivos (impartidos por funcionarios de la ESCUELA GALLEGA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA) para el mejor aprovechamiento de los medios puestos a su disposición.

✓ **MOMENTO ACTUAL. Eido local. (2002)**

Desde el mes de noviembre de 2001, la Dirección Xeral de Administración Pública dio un nuevo impulso al proyecto inicial de la ventanilla única.

Se crea un portal en internet llamado EIDO LOCAL (www.eidolocal.es), en el que se mejoran todas las aplicaciones anteriores y se da un salto cualitativo hacia las nuevas tecnologías.

Este portal se compone de dos zonas:

Zona pública: Acceso general.

Zona privada: Acceso restringido a los ayuntamientos y demás entidades locales a través de clave acreditada.

Una de las principales novedades de esta aplicación es la utilización de la firma electrónica:

Firma electrónica:

Autenticación del usuario a través de certificados Digitales clase 2 CA de la fábrica Nacional de Moneda y Timbre que garantiza la confidencialidad e integridad .

Desde el propio portal de Eido Local y pinchando en la página de la fábrica de Moneda y Timbre realizamos los siguientes pasos:

- 1.- Descarga del certificado raíz.
- 2.- Solicitud del certificado (código para entregar en Hacienda)
- 3.- Acreditación mediante el DNI en la Delegación de Hacienda .
- 4.- Descarga del certificado.
- 5.- Copia de seguridad.
- 6.- Acceso a Internet de forma segura.

Servicios que utilizamos actualmente:

- *E-mail
- *Tramitación del carnet joven.
- *Envíos para publicaciones en DOG (necesitan certificado digital)
- *Envíos de actas de Pleno y comisión de Gobierno a la Dirección Xeral de Administración Local.
- *Agenda para citas con Conselleiros y Direcciones Generales de la Xunta.
- *Consulta DOG
- *Consulta de expedientes (ciudadanos y propio Ayuntamiento)
- *Registro de entradas para la Xunta- posterior envío por valija.

Tercera Mesa Redonda

*Consulta gratuita jurisprudencia.

*Descarga de instancias y modelos.

* Publicación en tablón de Anun-

cios del portal (necesita certificado digital).



Intervención de Antonio Manchado Lozano.

El uso de las nuevas tecnologías

ANTONIO MANCHADO LOZANO
*Teniente Alcalde de Calviá
(Mallorca)*

Buenos días, en primer lugar quiero agradecer a la Junta de Castilla y León su invitación para participar en estas Jornadas.

El ponente del Ayuntamiento de Jun terminaba su exposición con el pensamiento que hubiera tenido Federico García Lorca si hubiera vivido en nuestros días “Si yo tuviera hambre no pediría un pan, sino medio pan, un libro y el acceso a Internet para todos”.

Nuestro Ayuntamiento tiene página web, intranet, podemos tramitar procedimientos a través de la red y, sin embargo, algunos de los trámites que ofrecemos no se utilizan por los usuarios.

Para que los ciudadanos y la administración puedan estar conectados es necesario incidir en la alfabetización de los ciudadanos. En nuestro país hay una baja alfabetización implícita, en este sentido ya dijo el ponente de Jun que sólo un 7% de los alcaldes tiene una conexión a Internet.

Por otro lado, tenemos que transformar en profundidad nuestras Administraciones porque tenemos la tendencia a pensar que el ciudadano nos

engaña cuando se dirige a alguna de nuestras oficinas. La comprobación continua de datos nos obliga a establecer una serie de filtros en los procedimientos, que dificulta la interacción entre la Administración y el ciudadano.

Otro punto en el que hay que incidir es la transformación que tienen que sufrir las relaciones entre las Administraciones. Hay muchos tramites que nosotros tenemos en nuestra página web que sirven para que el ciudadano se descargue el documento, lo rellene y luego lo registre en el Ayuntamiento, lo que origina el desplazamiento físico del interesado al departamento correspondiente. Lo lógico, sería que ese documento se pudiera enviar sin necesidad de desplazamientos.

Además, las infraestructuras de telecomunicaciones no son las deseables. Como ya expuso el Alcalde de A Cañiza hay muchas zonas montañosas y rurales donde no llega Internet, o, donde si llega, no es a través de la banda ancha, con lo cual descargar un documento puede implicar un tiempo considerable.

Por último, otro de los requisitos es que exista un liderazgo político, sin el apoyo de los líderes ningún proyecto puede salir adelante.

A continuación, voy a ofrecer unos datos generales sobre la conectividad en España que nos pueden dar una idea de dónde nos encontramos: Somos el segundo país más caro de Europa en banda ancha, el tercero por la cola en formación ciudadana, el quinto país por la cola con acceso a Internet en las escuelas y, sin embargo, somos los sextos en los servicios que ofrece la Administración a través de la red.

Si examinamos estos datos, nos damos cuenta de que tenemos una oferta muy amplia de servicios sin tener en cuenta la demanda de los ciudadanos.

Para entender los datos que voy a reflejar a continuación sobre conectividad en el Ayuntamiento de Calviá, les tengo que situar en el contexto en el que desarrollamos nuestra labor municipal. Calviá es un pueblo de 42.000 habitantes, con 12 núcleos de población separados. La oferta turística abarca unas 120.000 plazas por las que pasan 1.600.000 turistas al año. Todo esto genera mil millones de euros de P.I.B. permitiendo un presupuesto municipal de 105 millones de euros. Tenemos además 57 Km. de costa, 23 playas, 5 puertos deportivos y 5 campos de golf.

Calviá: Tipos de conexión

Calviá: conectividad			
HOGARES CON (%)	CALVIÁ	BALEARES	ESPAÑA
ORDENADOR	70,6	32,9	31,5
INTERNET	47	15,3	12,8
TIPO %			
MODEM ANALÓGICO	71.9		
ADSL	15.8		
RDSI	12.3		

Como puede observarse, tanto en hogares por ordenador como en acceso a Internet estamos por encima de la media de Baleares y de España. Sin embargo, los tipos de conexión son como en la mayoría del país de tipo modem analógico, lo cual implica una conexión lenta, válida para conectarte, pero mala para interactuar.

A finales del 2001 hicimos un estudio del uso de ordenadores y de internet por los jóvenes de Calviá.

Jóvenes de Calviá

(14 a 25 años)	CALVIÁ	BARCELONA	UE
Usan ordenador	77.1	86.1	56
No usan ordenador	22.9	13.9	44
(14 a 25 años)	CALVIÁ	BARCELONA	UE
Usan Internet	56.9	73.9	37
No usan Internet	43.1	26.1	63
(14 a 25 años)	CALVIÁ	BARCELONA	UE
Usan Correo electr.	44.4	68.7	31
No usan	55.6	31.3	69

Examinando los cuadros, vemos que los jóvenes de Calviá utilizan mucho el ordenador y el acceso a Internet, si lo comparamos con la media de la Unión Europea. De los 55,6% que no utilizan el correo electrónico, un 37,7% lo justifican diciendo que es porque resulta caro y un 12,3% por dificultades en la línea.

A su vez, nos sugerían con una valoración de 8,7 puntos dentro de un intervalo del 1 al 10, mejorar la calidad de la conexión, seguido de abaratar los costes con un 8,5, para continuar con la formación y el abaratamiento de costes en la compra de equipos. Además nos pedían la instalación de fibra óptica, la apertura de centros públicos con acceso a internet y la participación en la web municipal.

A partir de estos datos elaboramos nuestro propio proyecto de nuevas tecnologías. Lo primero que nos planteamos fue abaratar el acceso, ofrecer formación y brindar ordenadores más baratos con la posibilidad de líneas de financiación.

Nuestra gran apuesta era aumentar la alfabetización a la vez que mejorábamos la Administración. Sobre la base de este planteamiento iniciamos una serie de actuaciones que abarcaban la disponibilidad de acceso a internet gratuito en algunas dependencias públicas, como bibliotecas municipales, el Centro Universitario de Calviá, el Instituto de Información y Ocupa-

ción de Calidad y, diversos Institutos de Educación Secundaria.

A la vez establecimos una serie de alianzas con empresas como CISCO que permitió convertir al Ayuntamiento en centro de formación, con Microsoft para ofrecer cursos de MOUS (Microsoft Office user specialist) y, con Oracle y Sun para impartir cursos de bases de datos y Java respectivamente.

Nuestra experiencia en la implantación de nuevas tecnologías nos ha llevado a la conclusión de que existen tres fracturas que actúan como barreras y, para las que nosotros proponemos tres soluciones:

-Una fractura territorial, que se paliaría con inversiones donde no llega el mercado, especialmente en pequeñas poblaciones y en lugares aislados.

-Una fractura social, superable con el abaratamiento de los accesos, equipos de formación gratuita en determinados colectivos y determinadas acciones.

-Una fractura alfabética, para la que nosotros ofrecemos formación para los jóvenes, los mayores de 50 años y aquellos otros colectivos con dificultades de acceso.

Como reflexión final, quería que todos pensáramos sobre las diferencias entre interactividad y conectividad. **Puede resultar fácil conectarse, pero resulta difícil interactuar con las Administraciones Públicas. Es en este aspecto donde más tendrán que incidir nuestras iniciativas.**



Vista general de los asistentes a las conferencias.

Conferencias

Cuarto encuentro sobre
Calidad de los servicios



Intervención de Francisco Chirivella Peris.

La planificación formal de las técnicas de calidad

FRANCISCO CHIRIVELLA PERIS
Alcalde de Catarroja
(Valencia)

En primer lugar nuestro agradecimiento a la organización por haber contando con nosotros para exponer el Plan de Mejora del Ayuntamiento de Catarroja.

Catarroja es una ciudad situada a seis kilómetros de Valencia, con una población en torno a 22.000 habitantes y un crecimiento previsto de 7.000 habitantes en los próximos años.

En el año 1997 nos planteamos iniciar el camino hacia la mejora continua en busca de la calidad.

El Plan de Mejora Continua del Ayuntamiento de Catarroja fue aprobado por el Pleno del Ayuntamiento en fecha 29 de julio de 1997, y en líneas generales define los siguientes conceptos y voluntades:

MISIÓN

La misión de la Administración municipal es la satisfacción de las necesidades de las ciudadanas y ciudadanos de Catarroja

VISIÓN

El Ayuntamiento de Catarroja quiere ser una Administración que mejora continuamente para prestar

servicios de calidad, aumentando así, la satisfacción del personal del Ayuntamiento con el trabajo bien hecho y útil y que quiere compartir los siguientes

VALORES

- Vocación de servicio público
- Visión global y sistémica del Ayuntamiento que se esfuerza por el compromiso y el resultado ante el ciudadano. La mejora continua, por tanto, se predica de todas las personas, medios, servicios y procesos del Ayuntamiento.

- La búsqueda de la excelencia en la gestión municipal (la mejora continua) no es posible sin la participación y el reconocimiento a la labor de todas las personas que integran la organización)

- La medición de la calidad la dictan los ciudadanos con sus opiniones y percepciones respecto a su satisfacción con los servicios que reciben.

- El trabajo en equipo refuerza y supera las aportaciones individuales.

En definitiva una Administración que persigue mejorar la gestión y los

resultados de todo orden para hacerla mas eficaz y eficiente. Un Ayuntamiento con cultura de Excelencia en la gestión y de mejora continua.

Estos conceptos y voluntades configuraron un nuevo modelo de gestión que superaba el modelo tradicional burocrático, ceñido exclusivamente al principio de legalidad y al cumplimiento del procedimiento. Se busca, sin olvidarse **del principio de legalidad y del procedimiento como cauce formal mediante el que se expresa la Administración, preocuparse por los objetivos, por los resultados y pensar mas en procesos que en procedimientos.**

Esta evolución en el modelo de gestión necesitaba y necesita un tiempo que podemos llamar de maduración, por ello el Plan se planteó en 2 fases, una 1ª fase, llamada fase I, de ámbito interno, y una 2ª fase, llamada fase II de ámbito externo.

Fase I. De ámbito interno, que pretende:

- La reflexión conjunta sobre el clima social, la comunicación, la formación y los problemas e insatisfacciones de los empleados y empleadas.
- La detección y resolución de problemas mediante equipos de mejora que miden la situación actual, analizan las causas del problema, proponen soluciones y objetivos a conseguir, miden y evalúan los resultados obtenidos y toman decisiones en consecuencia.

Fase II. De ámbito externo, que pretende:

- La evaluación de los servicios públicos (del servicio recibido y percibido por los ciudadanos)
- La fijación de objetivos de mejora.
- Planificación de la mejora, ejecución, medición de resultados y autoevaluación.
- Mejora en el ámbito de gobierno, con la implantación de la planificación estratégica de la ciudad, que defina la visión de futuro, el modelo de ciudad que los ciudadanos y ciudadanas de Catarroja quieren.

PLANES ANUALES DE ACTUACIÓN MUNICIPAL QUE DESARROLLAN EL PLAN ESTRATÉGICO

La fase I que comprende los años 1997–1999, ambos inclusive, **tuvo como objetivos principales los siguientes:**

- Acercar la Administración al ciudadano
- Simplificar tareas y procesos
- Potenciar a los trabajadores y trabajadoras mediante el reconocimiento
- La formación continua y la participación de los empleados y empleadas públicas
- Iniciar el camino en el cambio de la cultura de la organización, en la Mejora Continua, respecto al liderazgo, participación, trabajo en equipo y orientación al ciudadano.

La fase I que se ha desarrollado

entre los años 1997-1999 **ha tenido 4 pilares estratégicos** que han desarrollado los objetivos de dicha fase y que pueden agruparse a título enunciativo, sin que tenga carácter de lista o relación cerrada, los siguientes:

1. Orientación al ciudadano y medición

Proyectos desarrollados, entre otros:

- Creación de las Oficinas de atención al ciudadano

- Desarrollo de un Ayuntamiento interactivo, como nuevo modelo de relación ciudadano-administración, a través de la intranet local implantada en el Proyecto Infoville de la Generalitat Valenciana y del Proyecto municipal Catarroja-Ayuntamiento Virtual Interactivo (CAVI)

- Ventanilla Única de las 3 Administraciones e integración en el Proyecto PISTA-Ventanilla Única promovido por el Ministerio de Administraciones Públicas y el Ministerio de Fomento

2. Liderazgo político y dirección profesional

Las acciones desarrolladas, entre otras pueden citarse las siguientes:

- Apoyo manifiesto y expreso de la Alcaldía al proyecto de cambio

- Formación en habilidades directivas para los técnicos, directores y jefes.

- Evaluación de los estilos directivos por los colaboradores y autoevaluación por los propios directivos.

- Nueva estructura organizativa achatada y en red con sistema de dirección gerencial colegiada mixta

3. Participación de las trabajadoras y trabajadores y grupos de mejora

Los proyectos desarrollados, entre otros, han sido los siguientes:

- Definición y resolución de problemas interdepartamentales a través de grupos de mejora

- Constitución de un Grupo coordinador de la mejora continua

- Convocatoria de premios a la mejora

- Reconocimientos expresos y formales de la mejora y de las personas que participan

4. Cultura de la organización, formación y habilidades

Las acciones encaminadas en este bloque son, entre otras las siguientes:

- Encuestas de clima laboral cada 2 años

- Formación en habilidades sociales y en calidad como elementos indispensables para facilitar el cambio de una cultura procedimental y departamentalista a una cultura de proceso horizontal, de visión global y sistémica de la organización y de resultados de gestión.

I. LAS CLAVES DEL PLAN DE CALIDAD

Las claves del Plan de Calidad del Ayuntamiento de Catarroja pueden centrarse en 2 cuestiones:

- La importancia de las personas
- La nueva cultura de gestión que actúa como eje transversal que guíe al cambio.

1. La importancia de las personas

Una organización de prestación de servicios como es nuestro Ayuntamiento se basa en la actuación de las personas que trabajan en él, por lo tanto, cualquier cambio no puede realizarse sin la voluntad de las personas implicadas, es decir, de sus trabajadores y trabajadoras. Por otra parte, cualquier cambio que se dirija hacia la búsqueda de la excelencia o la calidad en la gestión de los servicios públicos sin que cuente con la participación e implicación de las personas y el reconocimiento de las mismas por los líderes de la organización está condenada al fracaso. Por ello, la obsesión por la importancia de las personas, de su formación, de su participación, del clima laboral y social que se respira en el ambiente de la organización, por la proyección personal y profesional del nuevo sistema, son claves para el éxito del cambio.

2. La nueva cultura de gestión. Por otra parte, la introducción de una nueva cultura de gestión como eje transversal que guía el cambio de una Administración tradicional burocrática a una Administración prestadora de servicios, se está llevando a cabo en nuestro Ayuntamiento con los siguientes

apoyos que son también otra clave del éxito de nuestro plan: el liderazgo político, el papel de los habilitados nacionales, el papel del equipo de dirección y la participación de los trabajadores y trabajadoras.

a) Liderazgo político: El liderazgo es el primer criterio del modelo europeo de la EFQM. Sin liderazgo de la alta dirección no puede conseguirse un cambio en la organización, sea esta privada o pública, por ello el liderazgo de la alta dirección, en nuestro caso de la Alcaldía, es la primera de las claves del éxito de nuestro Plan de Calidad. El liderazgo de la Alcaldía, como alta dirección y de su equipo de gobierno se manifiesta al menos en las siguientes cuestiones:

- La Alcaldía ha participado y participa directamente en todos los eventos internos y externos relacionados con la mejora continua

- Tanto el Plan de 1997 como el Plan 2000, es decir, la llamada Fase I y la llamada Fase II han sido aprobados por unanimidad por el Pleno de la Corporación. Puede decirse que se ha institucionalizado dado el grado de consenso en este tema.

- Por último, existe un reconocimiento expreso del esfuerzo y de la participación de las personas, trabajadores y trabajadoras municipales, de acuerdo con el criterio 3 del modelo EFQM que se relata de forma detalla-

da en la página 23 y siguientes de la Memoria del Plan y se concreta en, felicitaciones, menciones o reconocimientos expresos adoptados por acuerdo de la Comisión de Gobierno o por menciones especiales de la Alcaldía y en el sistema de premios a la mejora instaurado en el año 2000.

b) El papel de los habilitados nacionales: El papel de los habilitados nacionales, Secretario e Interventor, de nuestro Ayuntamiento en el proceso de cambio, fue desde la gestación del Plan, la de impulsores y aglutinadores del Grupo de Trabajo que junto con representantes sindicales y directores de servicio presentaron al equipo de gobierno el documento del Plan. Consideramos que los habilitados nacionales pueden ejercer un liderazgo profesional hacia el cambio del nuevo modelo de gestión resituando el papel de dichos funcionarios, colaborando con nuestras Administraciones ante sus ciudadanos para la mejora de la calidad de los servicios públicos. Para ello, ha sido necesario el desarrollo de formación en habilidades directivas y en gerencia pública y ejercer nuevas funciones complementarias de las mínimas legales aportando un valor añadido a la actuación pública de dichos funcionarios. En ese sentido, el Secretario y el Interventor asumen junto con la Alcaldía la alta dirección profesional de la Administración profesional y se esta-

blece un primer nivel de dirección colegiada entre Alcaldía y ambos funcionarios. Dirigen, impulsan el Comité de Dirección, han participado activamente en el diseño de la formación en habilidades directivas para los Directores de Servicios y en la formación de habilidades para el resto de la organización, junto con la dirección de personal del Ayuntamiento. Se han potenciado desde la dirección colegiada, que asumen junto con la Alcaldía, todos aquellos cambios que supongan mayor receptividad y acercamiento de la Administración a los ciudadanos y se ha fomentado la participación de los empleados y empleadas en la gestión, así como el reconocimiento de estos de su papel en los nuevos grupos de trabajo para la mejora.

La introducción en la nueva cultura de gestión emprendedora y la creación de un nuevo estilo directivo, ha sido también un objetivo de dirección de los habilitados nacionales de este Ayuntamiento, implantando en colaboración con la dirección de personal la evaluación y autoevaluación de estilos directivos, la celebración de encuestas de clima laboral, la introducción de formación, estratégica y planificada, que tengan doble carácter, tanto de actitudes como de aptitudes, y por último, la participación activa del Secretario y del Interventor junto con la Alcaldía en todos los foros en los

que es invitado el Ayuntamiento para tratar de estos temas (Diputación de Valencia, Diputación de Castellón, Diputación de Almería, Federación de Municipios de Murcia, Universidad Politécnica de Valencia, Club de Calidad de la Comunidad Valenciana, etc)

c) El papel del equipo de dirección: Desde la aprobación en 1998 de la nueva estructura organizativa del Ayuntamiento, fruto de un grupo de trabajo que pretendía resolver el primero de los problemas detectados en la organización a través de los grupos de detección de problemas, fue el diseño de una nueva estructura organizativa en red, eliminando escalones y achatando u aplanando la organización, de forma tal que los entonces Jefes de Servicios fueron sustituidos por Direcciones de Servicio, no como mera transformación o cambio terminológico, sino con un papel verdaderamente potenciador del estilo directivo que se pretende en un modelo de gestión de calidad. Es decir, sustituir las Jefaturas de Servicio que son lo que en la gestión de recursos humanos se denomina artefactos que apartan mas que unen a los jefes con sus colaboradores y potenciando, no solo con la denominación, sino también con la formación y la actuación, el papel del líder del equipo, es decir, del Director de Servicio, de acuerdo con un estilo directivo mas participativo, integrador,

impulsor, coordinador y aglutinador de esfuerzos de los equipos. Al aplanar la estructura organizativa el vértice del equipo se encuentra ocupado por las direcciones de servicios que engloban a su vez uno o varios equipos de trabajo a cuyo frente está un gestor responsable que tiene a su cargo otros gestores responsables o gestores operativos, eliminados los niveles de jefatura de sección y los niveles de jefatura de negociado, de forma que los escalones serían: dirección colegiada, dirección de servicio, gestor responsable de un equipo, gestores responsables y gestores operativos.

El compromiso con la nueva cultura de gestión por parte de los funcionarios y funcionarias que ocupan las Direcciones de Servicio ha sido completo a través del Comité de Dirección actual y anteriormente a través del grupo coordinador de la mejora. Ha existido un proceso de cohesión y comunicación del equipo directivo construyendo un estilo común de dirección mediante la formación común y a la par en habilidades directivas.

d) La participación de los trabajadores y trabajadoras: Se puede decir que la participación de los trabajadores y trabajadoras en el cambio ha sido alta y sobre todo a través de los procesos de participación en los grupos de mejora como puede compro-

barse en el apartado III.I.E) de este documento.

Por otra parte, una participación en los premios a la mejora ha sido significativa, de forma que la selección efectuada por un tribunal o jurado con presencia externa, representantes de la Diputación Provincial de Valencia, Servicio de Asesoramiento, y de la Dirección de Calidad de RENFE, tuvo que otorgar el premio a dos de las propuestas de mejora por su alta calidad y definición de los procesos.

Por último, la participación de los trabajadores y trabajadoras en la formación diseñada y planificada por el Ayuntamiento ha sido también muy alta, que puede verse con datos en el apartado III.I.C) de este trabajo. Además en la formación del año 2000 ha habido una presencia activa como ponentes de los propios trabajadores que han preparado algunas partes de algunos de los cursos o incluso la totalidad de algún curso.

La participación en un primer momento se institucionalizó mediante la presencia de Representantes Sindicales en el Grupo Coordinador de la Mejora Continua y en esta fase en la constitución del Comité de Calidad del que luego se hablará.

II. LOGROS

Desde el comienzo de la andadura en 1997 podemos decir que se han conseguido una serie de logros de

índole interno y externo en el ámbito de nuestra organización. Sin perjuicio de la agrupación de los logros, de acuerdo con los criterios del modelo EFQM que aparecen en la Memoria a la que nos remitimos, podemos sistematizar y actualizar a efectos de esta exposición y sin que sea una numeración exhaustiva o cerrada los siguientes logros internos y externos:

I. Logros internos.

a) Una Administración mas profesionalizada.

A través de la nueva estructura organizativa y del organigrama municipal, la Administración se ha orientado hacia un modelo gerencial con distinción de los roles de Gobierno y Administración. En esta fase, la gerencia colegiada mixta la asumen, como ya se ha dicho, la Alcaldía, el Interventor y el Secretario de la Corporación.

Además, la estructura se ha diseñado en red y se ha achatado eliminando en lo posible niveles, de forma que existen en la actualidad 3 niveles y con un carácter marcadamente matricial, en los que se potencian los procesos horizontales, se definen las funciones y se da respuesta a la saturación, mediante flexibilidad en los puestos con la finalidad de estimular y animar la asunción de responsabilidades de los empleados y empleadas en el trabajo en equipo. Los 3 niveles se reducen a Dirección colegiada, Direc-

ción de servicio y Equipo. En el seno de cada servicio existen, uno o mas Equipos integrados por gestores responsables u/o operativos (existen los Servicios de: Urbanismo e Infraestructuras; Cultura y Bienestar Social; Personal y Régimen Interior; Desarrollo Local y Calidad; Sistemas Informáticos y Estadística; Tesorería; Gestión Tributaria, y Policía Local, sin perjuicio de los Equipos que asisten a la Intervención y a la Secretaría en cuanto a su labor o función esencial).

Este nuevo modelo de Administración mas profesionalizada se ha llevado a cabo a través de un nuevo modelo de dirección mas participativa, implicada en la política y estrategia a la que se le ha formado en estos últimos años en habilidades sociales y directivas, tendentes a potenciar la nueva cultura de gestión, con evaluación de los estilos directivos por parte de los colaboradores para poder trabajar en la línea de un estilo común de dirección acorde con la estrategia del plan. En este sentido, se puede señalar que desde el año 1996 se han llevado a cabo formación a los directivos del Ayuntamiento en materias, hasta ahora novedosas, en nuestra organización como Calidad Total, Mejora Continua y Función de Mando, Plan de Calidad, Dirección y Habilidades Directivas, Máster en Dirección y Gerencia Pública o Función Directiva,

de forma que se han llevado a cabo un total de 661 horas de formación a este equipo directivo desde el año 1996 hasta el año 2000.

FORMACION DIRECTIVA RECIBIDA POR DIRECTIVOS

Año	Materia	Nº horas	Directivos
1996	Introducción a la calidad total	20	11
1997	La sensibilización a la mejora continua y la función del mando en su implantación	18	34
	Proyecto de plan de calidad	7	15
	Curso de dirección y habilidades	42	15
1999	Dirección y habilidades directivas	12	20
	Máster en Dirección y Gerencia Pública	520	2
2000	La función directiva	42	15
2001	El modelo EFQM de excelencia	20	22
	Máster en Dirección y Gerencia Pública	250	1
Totales		931	135

En la evaluación de estilos directivos, el estilo medio preponderante, de acuerdo con la valoración efectuada por los colaboradores en el año 1999, ha sido el estilo innovador, con 1,2 puntos de una banda entre -2 y 3, seguido del estilo director con 0,91 puntos. Esto nos ha llevado a concluir de manera positiva que el camino emprendido para construir un estilo común directivo parece ser el adecuado, ya que el estilo innovador y el estilo director se sitúan a la cabeza de los estilos de dirección, mientras que el papel de intermediario (0,74), el de productor (0,9), el de coordinador (0,85), el de controlador (0,63), el de

facilitador (0,886) y el de mentor (0,61) figuran a continuación, destacando como menos positivos el papel de controlador y el de mentor, el cual para el estilo que se pretende construir es la mínima puntuación la mas favorable. La encuesta de 2001, aunque con una puntuación inferior en términos globales que se debe sobre todo a la incorporación a la encuesta de nuevos directivos encuestados y nuevos colaboradores evaluadores, destaca también como puntuación máxima, el carácter innovador de los directivos, seguidos por un estilo director, coordinador y facilitador, lo que supone un resultado bastante positivo de acuerdo con el modelo.

EVALUACION DE ESTILOS DIRECTIVOS. ESTILO MEDIO

Papel	Puntos (evaluación 1999)	(evaluación 2001)
Innovador	1,2	1,12
Intermediario	0,74	0,24
Productor	0,9	0,58
Director	0,91	0,69
Coordinador	0,85	0,71
Controlador	0,63	
Facilitador	0,886	0,74
Mentor	0,61	0,52

*Puntos entre -2 y 3, para establecer la red de estilo sobre los 4 ejes de coordenadas.

b) Mejora del Clima laboral y social.

El clima laboral se ha medido desde el inicio del Plan en 3 ocasiones, en

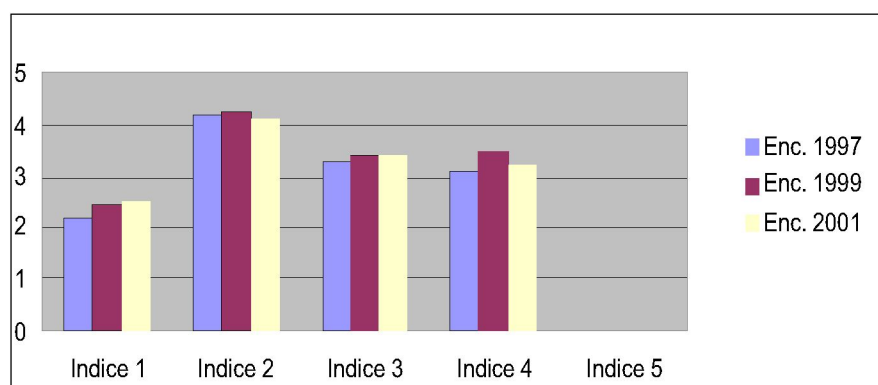
1997, en 1999 y por último en el verano de 2001. Podemos decir que todos los parámetros evaluados en la encuesta de 1997 han sido superados favorablemente en la encuesta de 1999 y en algunos de los factores agrupados de la encuesta de 2001. Como puede observarse agrupando en 4 bloques de temas o cuestiones la lista de preguntas formuladas en la encuesta, han dado lugar al siguiente resultado: en cuanto a condiciones de trabajo en 1997 se valoró en 2,2 puntos de un total de 0-5, mientras que en 1999 se ha valorado en 2,5 puntos y en 2001 con 2,54; en el bloque de cuestiones relativas a la repercusión exterior del trabajo, en 1997 se valoró con un 4,2 puntos, mientras que en 1999 se incrementó a 4,3 puntos y en 2001 con 4,15 puntos; en el bloque de cuestiones relativas a la organización del trabajo se ha valorado en 3,3 puntos en 1997, en 3,4 puntos en 1999 y con 3,43; y por último, el bloque de cuestiones relativas a la comunicación, en 1997 se valoró en 3,1 puntos, en 1999 se ha valorado en 3,5 puntos y en el año 2001 con 3,24; todo ello permite concluir que la evolución ha sido favorable, sin perjuicio de aspectos puntuales cuya valoración ha disminuido, pero por lo menos permite conocer con datos, y no solo con rumores donde actuar la organización y sus directivos en tema de clima laboral.

	Enc. 1997	Enc. 1999	Enc. 2001	
Índice 1	2,2	2,5	2,54	Índice 1: condiciones de trabajo
Índice 2	4,2	4,3	4,15	Índice 2: repercusión ext. del trabajo
Índice 3	3,3	3,4	3,43	Índice 3: organización del trabajo
Índice 4	3,1	3,5	3,24	Índice 4: Comunicación

zar el 100% de las retribuciones, porcentaje que se garantiza si se trata de accidente laboral desde 1997, se ha establecido un régimen de flexibilidad en la jornada, con un horario tronco y un porcentaje de horario flexible y se han establecido una serie de prestaciones sanitarias, sociales, anticipos sin intereses, y premios a la jubilación (se relatan en la memoria disponible en la web del Ayuntamiento).

c) Mas y mejor formación.

La formación ha sido dirigida y planificada en la línea de la nueva cultura



Respecto a la mejora del clima social, el Ayuntamiento de Catarroja contrató en el año 2000 la redacción y la puesta en marcha del Plan de prevención de riesgos laborales. Se ha adaptado el mobiliario para que sea lo mas ergonómico posible y se ha instalado aire acondicionado en todas las dependencias, se ha mejorado la cobertura de prestaciones de Incapacidades Transitorias, tendiendo a alcan-

de gestión pública que se pretende desde el Plan. En este sentido, desde 1997 el incremento del número de participantes, de número de cursos y número de horas de formación ha sido importante. Así en 1997 participaron 49 empleados para un total de 6 cursos y un total de 750 horas de formación. En 1998 un total de 62 participantes para un total de 9 cursos y 1.548 horas de formación, en 1999,

73 participantes para 9 cursos y 2.352 horas de formación.

	Nº de participantes	Nº cursos	Horas de formación
1997	49	6	750
1998	62	9	1548
1999	73	9	2352
2000	71	8	2942
2001	107	63	128

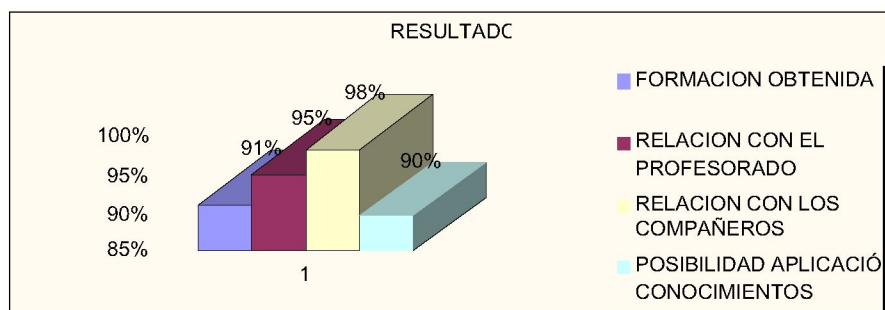
EVALUACION DE LA FORMACIÓN DE I A 3

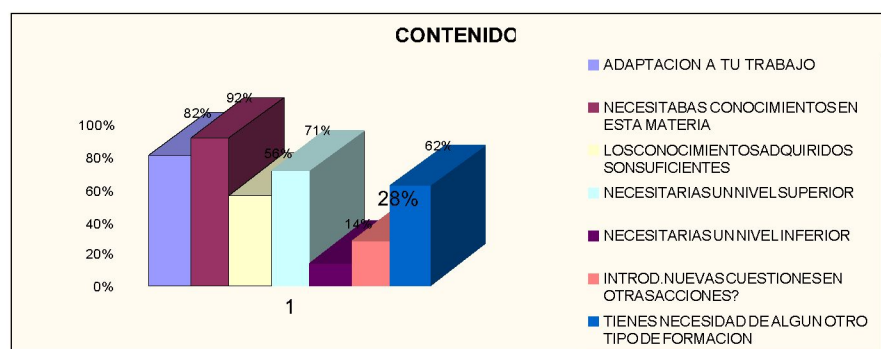
ejerc.	prof.	documen.	Infraestruc	organiz.	resul. final
1997	2,66	2,13	2,23	2,14	2,3
1998	2,79	2,38	2,2	2,05	2,56
1999	2,91	2,39	2,14	2,24	2,48

Así mismo, la formación que ha sido planificada, como decíamos, también ha sido evaluada con carácter previo y con carácter posterior por los participantes, evaluando los profesores, la documentación, la infraestructura, la organización y el resultado final ha sido un incremento de la valoración por parte de los asistentes. Así los datos del año 2000, pueden resumirse:

Hemos de señalar que nos estamos refiriendo en este caso a formación del Plan propio de formación sin perjuicio de la formación que a título individual han ido llevando a cabo el personal municipal en el seno de los cursos de formación del Plan Agrupado de la Diputación Provincial de Valencia al que se viene adhiriendo el Ayuntamiento desde hace varios años y sin perjuicio, también, de aquellos otros cursos que de forma puntual, y por razón del servicio se consideran convenientes realizar por los empleados y empleadas públicas.

Podemos señalar también, a título indicativo que la evaluación del coste de la formación, insistimos, de la formación propia, ya que la del Plan Agrupado de la Diputación es gratuita, le está resultando mas económica al Ayuntamiento de Catarroja, de acuerdo con los criterios de formación y autoformación, a través de sus propios empleados que se convierten en muchas ocasiones en ponentes de los cursos que diseñan

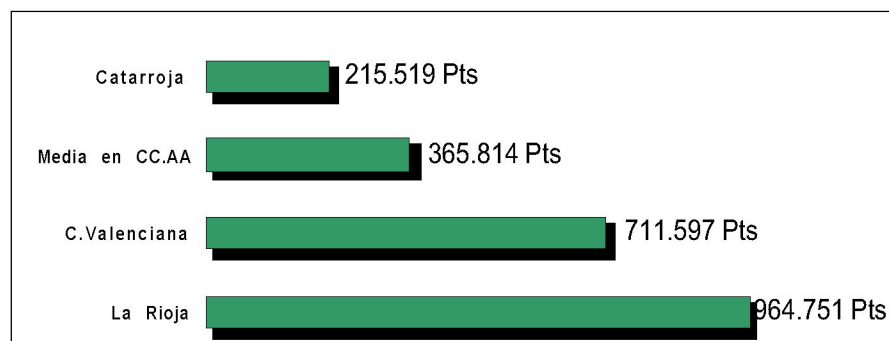
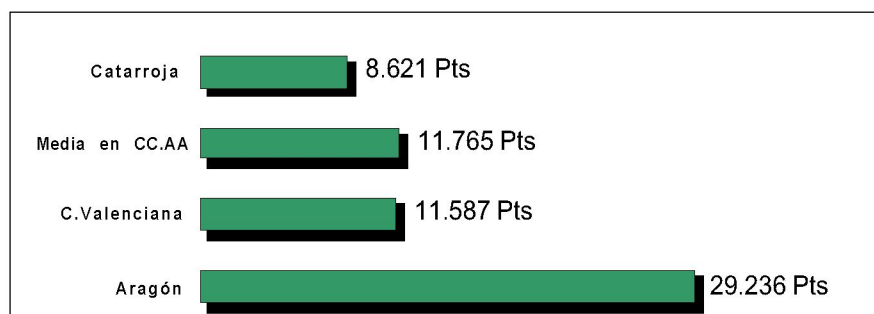




y realizan, es sensiblemente inferior que el resto de las Comunidades Autónomas y que la propia Comunidad Autónoma Valenciana, según los datos que publica el INAP.

Así, mientras que el coste hora de formación para Catarroja se estableció en el año 2000 en 8.621.-ptas., con

datos reales, la media de las Comunidades Autónomas estaba en 11.765.-ptas., la Comunidad Valenciana en 11.587.-ptas. y, Comunidades como por ejemplo la de Aragón, en 29.236.-ptas. Pero el coste por acción formativa, mientras que en nuestro Ayuntamiento se cifró en 215.519.-ptas. el



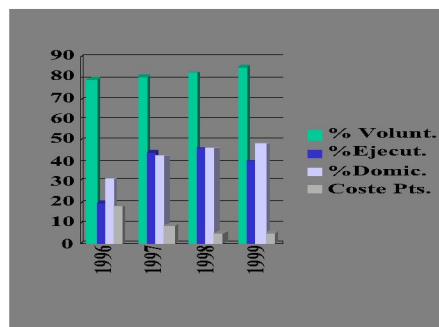
coste de media en las Comunidades Autónomas fue en el año 2000 de 365.814.-ptas., en la Comunidad Valenciana de 711.597.-ptas. y en Comunidades Autónomas como La Rioja, en 964.751.-ptas.

d) Mejora de la gestión económico-financiera.

Gracias al nuevo modelo de gestión podemos citar a título de ejemplo, 2 resultados obtenidos en esta materia, concretamente en materia de recaudación, se ha mejorado la recaudación incrementando la recaudación voluntaria en un 20% llegando hasta el 85%, la ejecutiva se ha incrementado en un 100% desde el punto de partida en que nos encontrábamos, llegando a un 40% y por último, la domiciliación, los recibos domiciliados se incrementaron un 68% llegando a un 49% del total. Ello ha representado un menor coste que se cifra en -70%, dado que en 1995 la gestión de la recaudación voluntaria ejecutiva costaba al Ayuntamiento 17,5 millones de pesetas. En 1999 pasó a costar 5 millones de pesetas y 5,3 millones de pesetas en el año 2000.

RESULTADOS OBTENIDOS

- **Mejora de Recaudación**
- **Voluntaria** +20% = (85%)
- **Ejecutiva** +100% = (40%)
- **Domiciliado** + 68% = (49%)
- **Menor COSTE** (-70%) :
 - 1995 17,5 millones pts
 - 1999 5 “ “



En el otro aspecto que nos interesa destacar en materia económico-financiera, se trata de las grandes magnitudes económicas, dado que estas han mejorado sustancialmente desde 1995 hasta el año 2000. Concretamente el inmovilizado ha pasado de 3.110 millones de pesetas a 7.385 millones de junio de 1995 a diciembre de 2000. El endeudamiento con bancos se ha reducido de 1.066 millones a 1.005 millones (teniendo en cuenta que el Presupuesto se ha incrementado en 400 millones, pasando de un presupuesto en 1995 de 1.423 millones a un presupuesto en diciembre de 2000 de 1.816 millones). El superávit pasó de 6 millones en 1995 a 25,54 millones en diciembre de 2000. Por último, los resultados de Tesorería se pueden señalar que también se han mejorado sensiblemente dado que en junio de 1995 la Tesorería estaba en 88,08 millones de pesetas mientras que en diciembre de 2000 se encontraba en 652,8 millones de pesetas.

RESUMEN EVOLUCION PRINCIPALES MAGNITUDES ECONOMICAS (EN MILLONES DE PESETAS)

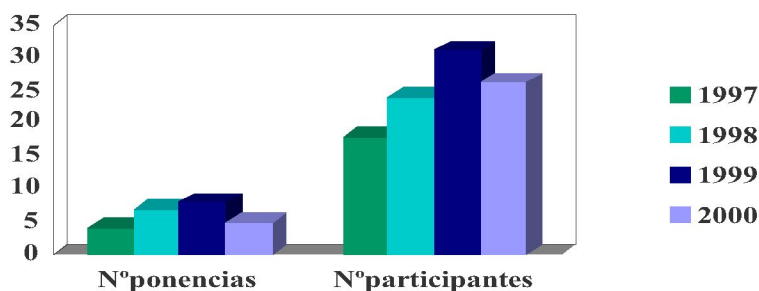
CONCEPTO	JUNIO 1995	DICIEMBRE. 2000
Inmovilizado	3.110,4	7385,10
Endeudamiento con bancos	1.066,3	1005,40
Porcentaje endeudamiento con bancos	16,57 %	08,60 %
Superávit	6	25,54
Resultado presupuesto (millones pts.)	53,5	131,8
Tesorería	88,08 (6,2%)	652,8 (35,9%)
Deudores pendientes de cobro	1.111,1 (78,1%)	796,31 (43,9%)
Acreedores c.p.	498,1 (35%)	600,1 (33%)
Presupuesto 1995-2000	1.423,0	1.816,5

e) Mejora de los procesos e innovación.

La mejora de los procesos se ha llevado a cabo fundamentalmente con la innovación y la participación de los trabajadores. Así, podemos señalar que en 1997 se llevaron a cabo 4 grupos de trabajo de resolución de problemas

en el que participaron 18 empleados y empleadas públicas, en 1998 se presentaron 7 Ponencias o Grupos de Trabajo con un total de 24 participantes, en 1999 se presentaron 8 Ponencias con 31 participantes y en el año 2000 se presentaron 5 ponencias con 26 participantes. Hemos de resaltar que del total de 24 ponencias, al menos, se ha resuelto en 10 de los 13 problemas definidos como prioritarios en el listado inicial de problemas que se planteó con los grupos de Trabajo, con la Encuesta de clima y el listado priorizado de problemas elaborado por los grupos voluntarios de detección de problemas al inicio del proceso. Al mismo tiempo, 12 de las ponencias presentadas son de procesos.

	Ponencias	Participantes
1997	4	18
1998	7	24
1999	8	31
2000	5	26

PROPUESTAS DEL PERSONAL

Que resuelven al menos 10 de los 13 problemas definidos y 12 son de procesos

2001 Formación en modelo EFQM e inicio de autoevaluación, que define puntos fuertes, áreas de mejora y acciones de mejora.

f) Mejora de las relaciones con los ciudadanos.

En este aspecto podemos destacar la mejora de las relaciones con los ciudadanos en relación con el punto anterior; relativo a la innovación de los procesos. Así podemos distinguir en primer lugar, el desarrollo del Ayuntamiento Virtual Interactivo (CAVI), elaborado por los servicios municipales sobre la Intranet del Proyecto Infoville. Asimismo participamos como uno de los Ayuntamientos piloto en el Proyecto PISTA-Ventanilla Única del Ministerio de Fomento y Ministerio de las Administraciones Públicas para la creación de un Registro Interadministrativo Único de las tres Administraciones, y en la elaboración de un Hipercentro de Información Administrativa. Catarroja participa con otros 8 Ayuntamientos, 3 Comunidades Autónomas y la Administración del Estado. Asimismo participamos en el Proyecto CERES o Tarjeta del Ciudadano, o lo que es lo mismo, validez jurídica de la firma electrónica en las relaciones telemáticas entre los ciudadanos y la Administración.

El Ayuntamiento tiene disponible un servidor wap (telefonía móvil) de información. En el año 2000 se permitió por primera vez el pago a tributos a través de Internet y en los primeros meses del año 2002 se pretende tener puesto en marcha el despliegue efectivo del convenio con la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre para Tarjeta o firma electrónica que dote de validez jurídica a las transacciones telemáticas, aunque desde 1999 aparece interactivo el Ayuntamiento Virtual, que permite a los ciudadanos consultar sus datos personales, en las bases de datos reales (on line) que dispone el Ayuntamiento.

En el apartado concreto de mejora de las relaciones con los ciudadanos, se ha de destacar la creación y potenciación de las Oficinas de Información y Atención al Ciudadano, al Contribuyente, al Consumidor y a la Juventud, con la tendencia hacia la creación de una Oficina Integral de Información y Atención al Ciudadano que se pondrá en marcha en el año 2002 (ya están contratados los locales y se está contratando las infraestructuras). Así mismo se pretende crear en estos primeros meses del 2002 un punto de atención y registro en el barrio tradicional y original de nuestra ciudad, concretamente en el antiguo ayuntamiento, con registro y atención abierto mañanas y tardes.

Asimismo, se han normalizado una serie de procedimientos y elaborado manuales de procesos, habiéndose catalogado todos los procedimientos administrativos y publicados en el Boletín Oficial de la Provincia, tal como preceptúa la Ley de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas, señalando que se trata de uno de los primeros ayuntamientos, a juzgar por las solicitudes que nos llegan desde diversos puntos del territorio nacional y que dicho catálogo de procedimientos se ha ofrecido a la Consellería de Administración Pública que mejorándolos a través de un Grupo de Trabajo con técnicos municipales y autonómicos publicará un Catálogo de Procedimientos que pueda servir de modelo, basándose en el del Ayuntamiento, para cualquier Ayuntamiento de la Comunidad o de España que lo solicite.

Asimismo, se elaboró un Manual de Lenguaje y Comunicaciones al exterior para dar una imagen uniforme y un estilo de comunicación único en el seno de toda la organización. Actualmente se está trabajando en un manual de imagen corporativa en paralelo con el desarrollo del plan estratégico.

Por último, se puede señalar que se han evaluado las Oficinas de Información y Atención al Ciudadano con la técnica del mystery shopper y también con las encuestas directas a los ciudadanos para la percepción de la calidad

del servicio prestado.

2. Logros externos: imagen y alianzas

En el apartado de logros externos, Catarroja se ha desquitado de una imagen que por determinados sucesos luctuosos se tenía de ella en la segunda mitad de los años 90, y ahora es mas bien conocida como una ciudad digital, interactiva con sus ciudadanos, innovadora y de aplicación práctica de las nuevas tecnologías.

Así, se han recibido visitas en el Ayuntamiento para comprobar el estado del Plan de mejora continua y sobre todo, del Proyecto de Ayuntamiento Virtual Interactivo sobre la base Intranet de Infoville. Se han recibido visitas, como decimos, tanto de Ayuntamientos de nuestra Comunidad, como de otras Comunidades Autónomas, como de Ayuntamientos y entidades de países europeos y de otros continentes. Sería largo de relatar y aparece en la Memoria a la que nos remitimos las organizaciones que han visitado nuestro Ayuntamiento, de España, de Latinoamérica, de África y de Asia y de Europa.

Esto ha supuesto una serie de apariciones en medios de comunicación que recalca el papel innovador de nuestra organización en el mundo de la Administración Pública.

En este sentido, el Plan de Mejora Continua del Ayuntamiento de Cata-

rrroja 1997-2000 ha sido premiado con el 1^{er} Premio de la I Edición de los Premios Diputación del año 2000 a La Mejor Gestión Municipal.

El Ayuntamiento, a través de la Directora de Personal participa activamente como miembro del Grupo de Recursos Humanos de la Federación Española de Municipios y Provincias.

Hemos participado asimismo en foros y proyectos de otras Administraciones Públicas y aquellas entidades públicas y privadas que han solicitado nuestra colaboración.

En junio del año 2000 se integró y pasó a formar parte del Club de Calidad como socio, siendo el primer Ayuntamiento de la Comunidad Valenciana que ingresa en el Club de Calidad de la Comunidad Valenciana, socio del Club de Gestión de Calidad de España y por tanto, de la Fundación Europea de la Calidad.

Hemos participado también en el Foro Universidad Politécnica – Ayuntamiento, de forma activa.

Por último, y es de resaltar, que el Ayuntamiento ha suscrito un convenio con la Diputación Provincial de Valencia para la exposición de buenas prácticas y para la colaboración con la entidad provincial en el desarrollo y extensión de los proyectos de mejora y calidad que desde la delegación de asesoramiento municipal se requiera, comprometiéndose por parte de la

Diputación a financiar en parte al menos, 2 años la autoevaluación con arreglo al modelo EFQM que el Ayuntamiento de Catarroja tiene en las líneas de ejecución del Plan 2000-2005 y que está en fase de contratación para la autoevaluación del 2001 en este momento.

III. PLAN 2000-2005.

Mediante el Plan 2000-2005, aprobado por el Pleno del Ayuntamiento el 10 de enero del año 2001, **se pretende abordar la Fase II del Plan de 1997, mediante la planificación estratégica y fijación de objetivos y el diagnóstico externo del nivel de calidad de los servicios.** Con esto se persigue desde el punto de vista de la organización la calidad, eficacia y eficiencia de los servicios y desde el punto de vista del personal, el establecimiento de un sistema de incentivos y el aumento de la satisfacción y la constatación del logro. El instrumento con el que se pretende llevar a cabo este Plan es con las autoevaluaciones anuales con arreglo al modelo E.F.Q.M. Podemos decir que los objetivos del plan 2000-2005 son adoptar el modelo de la EFQM como referente para la implantación de un sistema integral de gestión de la calidad total en la organización municipal, implantando gradualmente con autoevaluaciones anuales durante 3 años para llevar la autoevaluación externa en el año

2004. En este sentido las **líneas de acción** del Plan 2000-2005, tal como aparecen en la Memoria y fueron aprobados por el Ayuntamiento Pleno por unanimidad **son los siguientes:**

1. Comunicación interna y externa del Plan. Ya efectuado mediante un plan de comunicación interna y externa del plan.

2. La extensión del Plan de 1997 a aquellos grupos de la Administración en los que todavía no se hubiera iniciado, como es el caso de la policía local en cuyo equipo ya se han iniciado los trabajos de implantación del Plan 1997. Se ha realizado ya un listado priorizado de problemas del servicio, una nueva valoración de puestos de trabajo y la creación de la Policía de Barrio, entre otras cuestiones.

3. Evaluación de servicios por los ciudadanos. De momento se han evaluado los servicios por los ciudadanos de forma directa en las Oficinas de Información y Atención al Ciudadano. Hay que señalar que otros servicios como los servicios socio-culturales y el servicio de Educación de Personas Adultas viene siendo evaluado por sus usuarios desde hace varios años. Lo que se pretende es evaluar determinados servicios hasta llegar a la evaluación total de los servicios por los ciudadanos.

4. Liderazgo y estilo directivo del modelo. Como quiera que el primer criterio del Modelo EFQM es el lide-

razgo y, sin liderazgo político y profesional no se puede dar la implantación de un sistema de gestión de calidad basada en el modelo EFQM en el Plan 2000-2005 se seguirá potenciando la formación de un estilo común de dirección y la evaluación de estilos. En este sentido ya se ha realizado un importante esfuerzo formativo en el año 2001.

5. Plan de Formación en el modelo.

Los Planes de formación de esta etapa han de ser de acuerdo con las estrategias que se pretenden. En este sentido la primera medida de formación durante el año 2001 ha sido un exhaustivo y detallado Plan de Formación en el modelo EFQM según los distintos niveles de responsabilidad que se ostenta en los equipos de la Administración.

6. Gestión por procesos. Se pretende la identificación de los procesos clave y los procesos de apoyo para gestionar los procesos de la forma más eficiente.

7. Plan estratégico de la ciudad. El Plan estratégico como plan que marca el norte del Plan de Calidad ha de integrar en una visión única a todo el conjunto de acciones sobre el municipio, recogiendo la opinión y las expectativas del ciudadano, es decir, definiendo la calidad de los servicios territoriales, personales o de infraestructura que los ciudadanos desean, de forma que per-

mita concentrar los esfuerzos de gestión en las áreas y servicios clave que los propios ciudadanos definan.

En este sentido los criterios del Plan Estratégico han de obedecer a un criterio de participación (debe recoger e integrar los criterios y puntos de vista de los ciudadanos), a un criterio de consenso (debe ser aceptado y asumido por los ejecutores del mismo), a un criterio de sostenibilidad (sus planteamientos han de ser respetuosos y coherentes con la Agenda 21) y por último, ha de tener un enfoque hacia la Calidad total y la mejora continua, al recoger las expectativas de los ciudadanos se convierte, entre otras cosas, en la medida de la calidad.

Hemos de señalar que ya se ha llevado a cabo el I Foro Ciudadano o Asamblea de Participación Ciudadana con invitación personal a cada una de las familias que residen en el municipio, y en este momento se están desarrollando los grupos de trabajo de ciudadanos, agrupados en tres bloques de materias, territorio, calidad de vida y economía.

8. Nuevo modelo de gestión coherente con la misión, visión y valores del Plan estratégico: Del resultado de las conclusiones del plan estratégico municipal puede ser necesario ajustar el modelo de gestión a la misión, visión y valores que defina el propio plan estratégico, llevando a

cabo los cambios que fueran necesarios en el seno de la organización.

9. Autoevaluación en el año 2001:

La autoevaluación de acuerdo con el modelo EFQM, se está llevando a cabo, con el apoyo de una consultora especializada. Será la primera autoevaluación con arreglo al modelo EFQM que detectará los puntos fuertes y las áreas de mejora de la organización así como diseñará los planes de acción para la mejora. En este caso, la primera autoevaluación se lleva a cabo con la asistencia técnica de un consultor especializado externo por grupos de trabajo interdisciplinares y compuestos por miembros del Comité de Dirección, de los Coordinadores de Equipo y del Comité de Calidad.

10. Plan de Calidad Total según diagnóstico de la primera autoevaluación y autoevaluaciones posteriores en el 2002 y en el 2003: Se pretende que según el diagnóstico de la primera autoevaluación se elabore un plan de calidad, es decir, un plan de acción que desarrolle y potencie los puntos fuertes y lleve a cabo las acciones de mejora necesarias en los puntos débiles o áreas de mejora. Este proceso se pretende repetir con autoevaluaciones con arreglo al modelo EFQM entre los años 2002 y 2003.

11. Evaluación externa en el 2004 y presentación al premio EFQM en 2005: Después de 3 años de autoeva-

luación con el modelo EFQM, se pretende como objetivo llevar a cabo una evaluación externa en el año 2004 y poder presentarse al premio EFQM en el año 2005. La presentación al premio no es un objetivo en sí mismo sino un foco de atracción hacia el que encaminar las evaluaciones y los planes de acción, dado que focalizan las buenas acciones de acuerdo con los criterios y subcriterios del modelo EFQM.

IV. FUNCIONAMIENTO OPERATIVO: EL COMITÉ DE DIRECCIÓN Y EL COMITÉ DE CALIDAD

Para el desarrollo del Plan de Calidad o Plan de Mejora 2000-2005 se han establecido dos nuevos órganos de dirección y soporte al desarrollo operativo de dicho plan.

1. El Comité de Dirección

El Comité de Dirección está compuesto, como su propio nombre indica, por los Directores de servicio, el Secretario y el Interventor de la Corporación.

Tienen como funciones las siguientes:

- Se trata de un foro de comunicación y coordinación de las direcciones de servicios municipales y de los propios servicios municipales.
- Planifica y ejecuta las acciones del Plan de Mejora 2000-2005.
- Efectúa el seguimiento de los pla-

nes, objetivos, resultados y desviaciones en el desarrollo del plan.

- Efectúa la coordinación con el Comité de Calidad en el desarrollo del plan.

El objetivo principal del Comité de Dirección es la adopción del modelo EFQM como referente para la implantación de un sistema integral de gestión de la calidad total en el ámbito de la gestión municipal.

2. El Comité de Calidad

El Comité de Calidad lo componen 9 personas elegidas por los empleados y empleadas municipales en función de los distintos servicios que integran la estructura orgánica municipal, teniendo en cuenta que le corresponde un representante por cada 20 trabajadores o trabajadoras de cada servicio. Al Servicio de Urbanismo e Infraestructuras le corresponden 3 miembros, al Servicio de Policía Local 2 miembros, a la agrupación del Servicio de Personal y Régimen Interior con el de Desarrollo Local y Calidad 1 miembro, a los Servicios de Tesorería, Informática y Estadística, Gestión Tributaria e Intervención le corresponde otro miembros, y por último, al Servicio de Cultura, Educación y Bienestar Social le corresponden 2 miembros.

La elección de los miembros se lleva a cabo con un sistema a partir

del cual todo el personal puede ser candidato al Comité de Calidad y en votación se eligen sobre candidatos no autoexcluidos. Es decir, son candidatos todos los empleados y empleadas municipales, salvo los no excluidos. La elección se ha efectuado ya, y el Comité de Calidad se ha reunido periódicamente en diversas ocasiones, teniendo como funciones las siguientes:

- Es un medio de participación de los trabajadores y trabajadoras en la mejora.
- Recoge, elabora y propone al Comité de Dirección los equipos de trabajo para el desarrollo de propuestas de mejora.
- Sigue y evalúa el desarrollo y aplicación de los planes de mejora en los diferentes departamentos.
- Recoge las posibles disfunciones e informa sobre ajustes necesarios.
- Analiza planes y realiza propuestas puntuales o marco.

V CRONOGRAMA

El desarrollo o despliegue de las acciones para llevar a cabo la ejecución del plan se contiene a modo de cronograma que puede apreciarse en la última página del documento de la memoria del plan. En dicho documento aparecen las 11 líneas de actuación del plan con un despliegue de fechas, y es función del Comité de Dirección el ajuste y concreción de ese desplie-

gue en las acciones necesarias para llevar a cabo la ejecución de las 11 líneas de actuación.

En este momento se puede decir que ya se está trabajando en la línea 1.

El Plan se ha comunicado, de acuerdo con un plan de comunicaciones establecido al efecto, tanto internamente como externamente, mediante exposición a cada uno de los distintos servicios de la organización municipal y con difusión externa a través de El Periòdic o periódico municipal que se distribuye en la población y otros medios de comunicación social.

En la línea 2, es decir, la extensión del plan 97 a todo el personal, se está llevando a cabo.

Durante el año 2001 en el ámbito del Servicio de la Policía Local y durante el año 2002 se desarrollará en el ámbito de la Brigada de Obras y personal operativo. A estos efectos, por lo que se refiere a la Policía se realizó en el año 2001, la primera encuesta de clima y de evaluación de estilo directivo, se ha creado la policía de barrio, como forma de acercar este cuerpo al ciudadano, se elaboró la nueva relación de puestos de trabajo, se han constituido grupos voluntarios de detección de problemas y al mismo tiempo participan en acciones de la segunda fase como el comité de calidad, plan de formación municipal y autoevaluación EFQM.

Respecto a la **línea 3 o Evaluación de servicios por los ciudadanos**, se han evaluado por encuestas ciudadanas y por la técnica del “mystery shopper” las cinco Oficinas de Información y Atención al ciudadano, tanto las generales como las especializadas de que dispone el Ayuntamiento, y se ha llevado a cabo también la evaluación por los ciudadanos de los servicios municipales, a través de los trabajos preparatorios del Plan Estratégico.

Respecto a la **línea 4**, ya se ha dicho **se sigue la formación en liderazgo y estilo directivo de acuerdo con el modelo EFQM** para el equipo directivo municipal con la realización de un curso específico para directivos en el modelo EFQM. Así mismo continúa la política de que a cada nueva edición del máster de dirección y gerencia pública de la Universidad Politécnica de Valencia acuda un director o directora de servicio.

Por lo que se refiere a la **línea 5**, durante el año 2001 se ha llevado a cabo un **importante esfuerzo formativo en el modelo EFQM** para la práctica totalidad de la organización, desarrollándose cursos en función del nivel de responsabilidad que se ostente en la misma. Concretamente se han llevado a cursos de procesos y herramientas, de calidad total nivel básico y de modelo EFQM Excelencia.

El desarrollo de la **línea 6, Gestión**

por procesos, dependerá del resultado de la primera autoevaluación aunque se puede señalar que ya con carácter previo se han desarrollado algunos procesos fruto de ponencias o grupos de trabajo de mejora. Concretamente y a título de ejemplo se puede citar la primera experiencia de objetivos, procesos y atribución de propietarios de procesos, asociados además a incentivos por resultados, en el servicio de gestión tributaria, que quiere extenderse como piloto o modelo para los demás servicios municipales

La **línea 7 relativa al Plan Estratégico de la ciudad**, se está desarrollando mediante la contratación llevada a cabo hace unos meses de una empresa consultora que ya está llevando a cabo los trabajos relativos al Plan Estratégico de la ciudad, y como se ya ha dicho, se ha celebrado ya el 1^{er} Foro ciudadano y se están reuniendo los grupos de trabajo de ciudadanos para la definición del modelo de ciudad.

Respecto a la **línea 8, el modelo de gestión deberá adecuarse a la misión, visión y valores del plan estratégico**, por lo que se difiere a resultados del mismo.

La **autoevaluación en el año 2001 que es la línea 9 de actuación**, se está llevando a cabo con reuniones por grupos establecidos de acuerdo con la consultora, para de acuerdo con el modelo establecer los puntos fuertes,

las áreas de mejora y las acciones y los planes de mejora.

Los puntos o líneas 10 y 11 del plan se llevarán a cabo en los próxi-

mos años, ya que se trata de autoevaluaciones del año 2002 y del 2003 y la evaluación externa del 2004.



Intervención de Miguel Udaondo.

La administración para el ciudadano: Una nueva filosofía

MIGUEL UDAONDO

Presidente del Comité Ejecutivo del Club Gestión de Calidad

Buenos días, quiero agradecer a la Junta de Castilla y León la invitación que me han hecho para poder intercambiar nuestras experiencias sobre calidad.

Quizás ustedes se pregunten qué hace una persona como yo ajena a las Administraciones Públicas hablando de este tema, teniendo en cuenta que mi actividad profesional se desarrolla en un ámbito distinto al suyo. Una de las ideas que quiero transmitirles es que es en este intercambio de experiencias donde está la clave del éxito.

La Calidad de los servicios que ofrecen las Administraciones Públicas es esencial en el momento presente. El Presidente de una Comunidad dijo en su discurso de investidura: “Entendemos la calidad como compromiso con el ciudadano auténtico cliente de los servicios públicos y principal objetivo de toda actividad administrativa”. Que los protagonistas políticos se impliquen en estos temas, es una buena señal que viene a reforzar el camino iniciado por el Ministerio de Administraciones Públicas.

Como expuse anteriormente es importante no sólo sentirse implicados en estos temas, sino que además debemos aprender de otras experiencias. Estoy hablando de benchmarking. Si analizáramos las distintas prácticas que durante estos días nos han transmitido Entidades Locales y Comunidades Autónomas, veríamos que todas las iniciativas emprendidas son válidas y que si las uniéramos conseguiríamos un modelo más completo, que a su vez podríamos mejorar.

En estos últimos siete años he trabajado como Director de Calidad de una empresa de Telecomunicaciones, después de haber pasado por distintas organizaciones en las que he ejercido siempre trabajos en relación con los temas de Calidad. Todos los puestos me han aportado conocimientos que me han servido en mi trayectoria profesional.

Para ilustrar lo beneficioso que pueden resultar las técnicas de benchmarking les voy a recordar lo que hicieron los norteamericanos en el desembarco de Normandía. Las tropas americanas tenían ante sí un fuer-

te desafío, había que mover a miles de hombres con su avituallamiento, tanques, vehículos, etc... Nunca hasta ese momento se había hecho algo parecido. ¿Saben ustedes de quién aprendieron?, Aprendieron del circo Rinflin. Los trabajadores del circo movilizaban toda una infraestructura para que, de un día para otro, se pudiera montar el espectáculo.

Hay cosas que sólo se aprende observando. Para mí la idea de los cuatro “Ces” que pasaré a exponerles ahora, refleja cuatro puntos que debemos tener en cuenta cuando abordamos planes de calidad.

LAS 4 C’S

1 Cliente (Ciudadano)

2 Competencia (¿la tenemos?)

3 Cambio

4 Coste de la Mala Calidad

La primera “c” nos habla del cliente o el ciudadano, porque nuestras organizaciones tienen que moverse en función de lo que demandan nuestros colectivos.

La segunda “c” es la competencia. Este apartado lo pongo como provocación. ¿Tienen ustedes competencia?. Si examinamos el funcionamiento de las Administraciones Públicas podemos concluir que los servicios que ofrecen han tenido la competencia del partido de la oposición, pero es que los empleados públicos también irán sintiendo esa competencia. Experiencias como los premios a la Calidad en

la enseñanza demuestran que algo está cambiando en la concepción que se tiene de servicio público. En un momento en que la ratio de alumnos ha descendido, los centros educativos se ven en la necesidad de captar alumnado y esto sólo se puede hacer ofreciendo unas prestaciones que satisfagan al ciudadano.

Lo mismo ha ocurrido en Correos ante el auge de las empresas de mensajería, o con AENA donde recientemente se hizo la entrega del premio a la Calidad y la Excelencia.

La siguiente “c” es el cambio. Todo está en constante evolución; el mundo empezó a cambiar cuando cayó el muro de Berlín y el sistema soviético. Cuando hablo de cambios no se trata sólo del aspecto exterior de nuestros servicios, sino también de los propios conceptos sobre los que se sustentan nuestras acciones. En este momento un 70% de mi tiempo en la empresa lo estoy dedicando a la RSC, Responsabilidad Social Corporativa. El éxito de una empresa se sustenta en muchos pilares, pero hoy en día resulta determinante la imagen que uno trasmite. Recordarán que hace unos años una empresa que fabricaba zapatillas tuvo muchas pérdidas al airearse que sus productos eran elaborados por niños del lejano Oriente en condiciones de semiesclavitud.

Hoy en día las empresas buscan, como una línea más de su política y

estrategia, la integración en un mundo más social, fomentando actividades que redunden en un beneficio para el medio ambiente y la sociedad en general.

La última “c” es la de costes. Empresas y Administraciones Públicas estamos sujetos a unos presupuestos. Cuando fui Director de Calidad de Bankinter aprendí de la Banca y de mi Director General, que me decía “Miguel, tú lo que tienes que hacer es más con menos, continuamente”. Se trata de conseguir resultados, que las cosas se hagan más deprisa, con menos esfuerzo y, con la mejor imagen de calidad, es decir, más con menos continuamente. Parece imposible, pero se puede si optimizamos todos nuestros recursos.

Hay una frase de Galileo Galilei con la que me gusta ilustrar mis ponencias y que pone de manifiesto algo en lo que yo insisto mucho. Mi exposición y las otras que se han desarrollado estos días no nos enseñan a hacer calidad, pero transmiten una serie de ideas que nos pueden hacer reflexionar sobre algunos aspectos de nuestras organizaciones.

“No se puede enseñar algo a un hombre. Sólo se le puede ayudar a descubrirlo en su interior”.

Galileo Galilei

Una de las ideas que quiero transmitirles es la razón para moverse y

ofrecer calidad a los clientes. Para mí hay cuatro puntos que reflejan muy bien ese porqué:

- Aumentar la eficiencia de la Organización
- Conseguir mayor satisfacción de los clientes.
- Contribuir a eliminar el descontento interno, la abulia o la apatía que invade a muchos empleados.
- Conocer mejor las expectativas y quejas de los clientes.

Otra idea que quiero transmitirles es que los problemas se detectan como si fueran la punta de un iceberg, pero para encontrar las raíces de éstos hay que bucear, hay que adentrarse aguas abajo, porque el 90% de los problemas no son visibles. Lo divertido es buscar, porque encontrar las dificultades que nos impiden avanzar y superarlas nos servirá a nosotros y a nuestros equipos de motivación y satisfacción personal.

Todo lo que estos días les han contado de modelos de excelencia y autoevaluaciones nos servirá como herramienta de trabajo para bucear, escarbar y obtener mejoras, en definitiva para pasárselo bien, divertirse y hacer cosas que le mantengan a uno vivo, despierto y enérgico.

Hay un concepto adicional en el que quiero insistir: **el de la Excelencia**. Las organizaciones que representan son complejas porque tienen que cubrir una gran cantidad de servicios

que les obligan a diversificar sus actividades, haciendo que la gestión sea compleja y difícil. El ciudadano quiere que le gestionen bien los impuestos, pero además quiere que las calles estén limpias, que cuando va a un centro de salud le atiendan bien, que la policía les ofrezca seguridad. En definitiva, que se hagan las cosas bien y que se hagan todas a la vez.

De esto trata la Excelencia, porque la Calidad se está quedando limitada a ser una herramienta. La Calidad trata de aspectos técnicos, del aseguramiento de la calidad, de la ISO 9000, de la gestión del medio ambiente y de los riesgos laborales, mientras que la excelencia abarca además de los aspectos anteriores, otros relativos a la estrategia de la organización, qué objetivos perseguimos, cómo iniciaremos el camino para conseguirlo. En definitiva, qué quieren ustedes hacer.

Es ésta una pregunta importantísima. Si no saben lo que quieren como personas y como Entidad Local lo van a tener difícil. El que no sabe a dónde ir, evidentemente va a llegar a otro sitio.

Definan ustedes sus objetivos y, para eso, el uso de modelos les va a resultar práctico. Céntrense en algunos conceptos, aúnen sus esfuerzos y trabajen en el liderazgo, creen ustedes líderes, hagan que cualquier persona en su organización se sienta valiosa, responsable de un tema. Trabajen tam-

bién en las personas, gestionen sus recursos, racionalicen sus procesos y obtengan los resultados que se plantearon en un principio.

Toda esta suma de ideas crea un sistema que, como en la experiencia del Ayuntamiento de Catarroja, nos dará un modelo de gestión. Pero esto no basta, hay que añadir dosis de entusiasmo para mantenerlo vivo y, además, hay que tener presente que la Calidad no es hacer cosas, no es un acto, es un hábito.

Nosotros en nuestra empresa ya no hablamos de formación, hablamos de educación, porque la educación no es algo impuesto, la educación surge de dentro. No se trata de que adopten sistemas de calidad porque lo pone en un manual o porque la inspección les va a venir a examinar, se trata de hacer las cosas bien porque les sale de dentro. Traten de interiorizar esto para hacerlo parte de su vida. Porque además de no ser complicado es satisfactorio.

Hemos hablado de conseguir unos resultados mediante la utilización de modelos. Un modelo nos permite identificar fortalezas y áreas de mejora. En este sentido los DAFO que nosotros utilizamos en nuestras empresas y, que seguro que ustedes también utilizan, nos permiten ver qué estamos haciendo bien y en qué aspectos políticos y sociológicos hay una oportunidad de mejora. A su vez,

nos permitirán actuar en aquellos aspectos que aparezcan como debilidades, corrigiendo de esta manera nuestros objetivos.

Les recomiendo que no fijen más de cinco objetivos. Nosotros en nuestras empresas elaboramos cada semana los “top five”, es decir, las cinco cosas que en esa semana hemos hecho mal, bien sea porque no hemos satisfecho las necesidades de nuestros usuarios o porque nos han causado problemas económicos. Estos “top five” son las bases de nuestras áreas de mejora.

Como vemos, los modelos nos sirven para identificar fortalezas y áreas de mejora, pero es que además son una herramienta de autoevaluación que nos ofrecen la oportunidad de presentarnos a premios o de recibir la evaluación externa de un grupo de expertos.

En este momento la mayoría de las empresas y gran parte de las Administraciones Públicas siguen el modelo EFQM. El modelo EFQM tiene su base en el esquema lógico REDER, se trata de sentido común. Primero se marca la R de resultados. Una vez que tengo claro qué resultados quiero lograr, hay que ir al enfoque, es decir, cómo lo voy a hacer para obtener los resultados deseados. Una vez que se llega a este punto, despliego el enfoque. Las acciones que emprenda en este despliegue me llevarán a unos resultados que evalúo y analizo permitiéndome

volver a poner en marcha todo el proceso.

Todo este mecanismo lo inventó Deming en el año 1949. Hasta ahora no hemos descubierto nada que sea diferente, porque el modelo de excelencia no es más que sentido común organizado.

El modelo EFQM a mí me gusta examinarlo de atrás hacia delante. Primero hay que mirar los resultados, es la única manera de saber si la gestión de nuestra organización está siendo la correcta. Los resultados de un Ayuntamiento serán completamente distintos que los perseguidos por un hospital o por una ONG.

Una vez que se tiene claro lo que quieres hay que objetivarlo con números. Hecho esto, hay que ver qué quieren nuestros clientes. En la experiencia expuesta por el Ayuntamiento de Catarroja se hacen encuestas periódicamente. Hoy la ISO-9000 obliga a hacer evaluaciones de lo que quieren los clientes, de lo que esperan y de lo que reciben.

Otro apartado de los resultados es el impacto que nuestra organización tiene en la sociedad. Actualmente este apartado está valorado con 60 puntos dentro del modelo. Sin embargo, no se engañen, el modelo evolucionará concediendo mayor peso a este criterio porque en el futuro se incidirá más en el aspecto social de las Empresas o Administraciones Públicas.

Para conseguir todos estos resultados hay que trabajar sobre los agentes facilitadores. Como ya indiqué anteriormente hay que crear una estrategia, un liderazgo a todos los niveles y hay que trabajar con las personas de la organización, sobre los procesos y sobre los recursos de los organismos. Dentro de los agentes facilitadores hay que trabajar sobre el enfoque, hay que saber qué se va a hacer, dónde, cómo y cuándo.

El despliegue nos permitirá ver cómo se va a implantar para posteriormente revisar los planteamientos, no los resultados.

Estos modelos que al principio sólo utilizábamos para autoevaluarnos, para medir la salud de nuestro lugar de trabajo, nos están sirviendo ahora para planificar nuestra trayectoria futu-

ra. En la Comunidad de Valencia aplicaron el “Cuadro de Mando Integral” a la Universidad de Castellón y en una importante empresa de cerámica, establecieron también el modelo EFQM y el Cuadro de Mando Integral, lo que les ha permitido hacer el plan de negocio de la empresa.

El modelo EFQM nos ayudará a movernos en un mundo mucho más social, menos material, en el que el cliente será nuestro punto de referencia. Nos posibilitará además anticiparnos a los acontecimientos descubriendo áreas de mejora.

En el cuadro siguiente intento reflejar las herramientas que sustentan el Modelo.

Una de las herramientas es la EPSI, European Performance Satisfaction index, que quiere decir que los clientes



deben estar satisfechos con el conjunto de mi actuación. A los clientes no se les pregunta qué tal lo hago en resultados, sino qué tal gestiono, qué tal imagen tengo. En este momento el profesor Justo Villafañe tiene diseñado el modelo MERCO para evaluar la reputación y el liderazgo. En la medida en que el liderazgo reputacional vaya desplazando a la concepción clásica de liderazgo, los procedimientos que evalúen la reputación cobrarán cada vez más importancia. El MERCO parte de una visión amplia de la reputación corporativa, que implica un planteamiento ético en su relación con terceros, clientes, empleados, accionistas y sociedad.

En el Club Gestión de Calidad estamos desarrollando una nueva idea que para nosotros se representa mediante un faro. Nos dimos cuenta de que quizás se consideraba nuestra organización como algo elitista, porque asesoraba a grandes empresas como RENFE, IBERDROLA TELEFONICA. Nos planteamos qué hacíamos con las pequeñas organizaciones que llevaban poco tiempo trabajando en estos temas. De ahí que necesitáramos un Club que trabajara a dos velocidades.

El Club de los que están arriba, por encima de los 500 puntos y, el Club de los que están empezando, de los que quieren aprender.

Para ello, vamos a hacer foros de benchmarking. **Trabajen ustedes,**

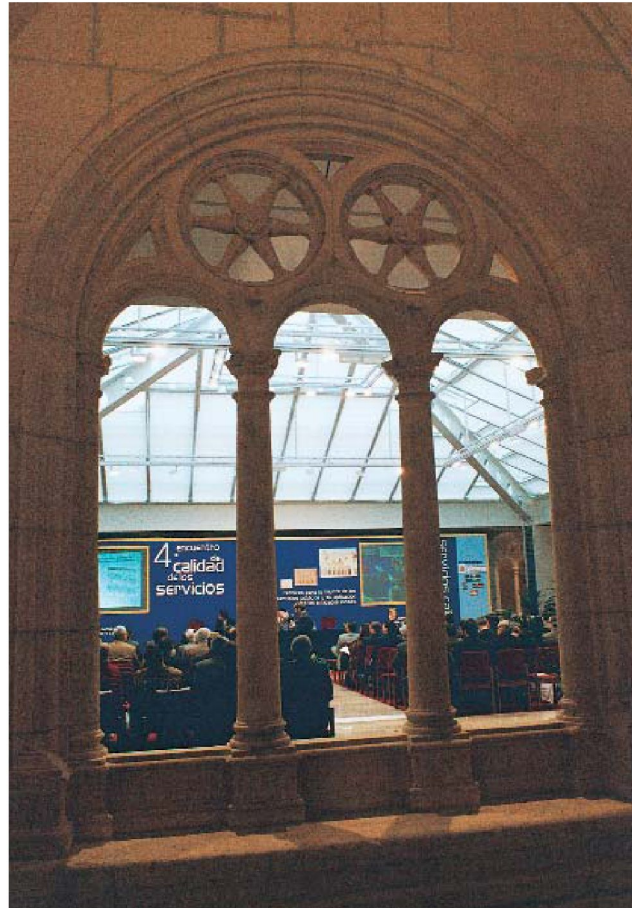
incluso con el competidor, porque estamos llegando a la cuarta ola. ¿Han leído ustedes el libro de Alvin Tofler?. **La cuarta ola es la de la no competencia, la de la colaboración para la mejora social. Trabajen ustedes y ayúdense.**

El Club Gestión de la Calidad quiere servir de órgano de contacto entre los que quieren aprender, a la vez que de foro de presentación de nuevas experiencias.

Por último, quiero hablarles del Sello de Excelencia Europea. Nosotros estábamos convencidos de que éramos el país de la chapuza. Sin embargo, la experiencia nos está demostrando que en algunos ámbitos, como es el de las Administraciones Públicas, hemos conseguido grandes avances. España fue el primer país que ganó un premio europeo en las Administraciones Públicas. Y fue el AVE.

Aunque esta referencia les puede resultar un listón muy alto, también ha habido casos como el Ayuntamiento de Alcobendas, Catarroja o Esplugues que han empezado a trabajar en modelos de Excelencia antes que ningún Ayuntamiento de Europa.

Las experiencias expuestas durante estos días han demostrado que tienen ustedes un conocimiento acumulado extraordinario. Lúzcanse y diviértanse.



Vista general de la sala.

Conclusiones de las reuniones interadministrativas

Cuarto encuentro sobre
Calidad de los servicios



Participantes en la reunión de Directores Generales del Estado, CCAA y FEMP.

Acta

Asistentes

→ D. Amador Elena Córdoba. Administración General del Estado.

→ D. Luis Miguel González Gago, D. Manuel Ferreira Recio y D. Francisco Javier Raedo Aparicio. Comunidad de Castilla y León.

→ D. Alejandro Halffter Gallego, D. Antonio J. Aguilar Jiménez y D. José Ramón Carballo López. Comunidad de Madrid.

→ D. Jorge Valle Manzano y D. José Ignacio Martínez Pulgar. Junta de Extremadura.

→ D. Luis Abelardo Álvarez García y Dña. María José Cortes de la Cuesta. Principado de Asturias.

→ Dña. Rosario Arévalo Sánchez y Dña. Paula Novo Paz. Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

→ D. Xaime Bouzada Romero y D. Juan Porrua Pardo. Xunta de Galicia.

→ D. Jorge Ramos Jiménez y Dña. Angels Peñuela Alcodor. Generalitat Valenciana.

→ D. Pedro Solar Cano y D. Ramiro Bedía Miguel. Comunidad de Cantabria.

→ D. Jorge de la Rosa. FEMP.

→ D. Juan Lique. Club Gestión de Calidad

Los representantes de las Administraciones Estatal y de las Comunidades Autónomas, así como de la Federación Española de Municipios y Provincias presentes en el Cuarto Encuentro de Calidad de los Servicios de Castilla y León.

EXPONEN

Que la Constitución española señala en su artículo 103 que la Administración Pública sirve con objetividad a los intereses generales y actúa, entre otros, de acuerdo con el principio de eficacia.

Las organizaciones públicas, en la actualidad, tienen la necesidad de procurar la correcta prestación de los servicios públicos, ya que sólo así lograrán justificar la propia legitimidad de su existencia ante los ciudadanos a los que sirven, y lo han de efectuar adaptándose a la realidad social de nuestros días, que se manifiesta progresiva y en constante evolución, en la que la

innovación tecnológica y el avance de la economía abren nuevos escenarios y expectativas nunca antes imaginados.

La modernización y mejora de los servicios públicos se ve favorecida por procesos razonados y planificados, que utilizan determinados instrumentos incentivos y analíticos, y que son conocidos como Técnicas de Gestión de la Calidad.

Y MANIFIESTAN

Que los diversos modelos de Calidad existentes, además de pretender la consecución de unos resultados óptimos a medio y largo plazo, utilizan unos parámetros que tienen en cuenta el desarrollo de la vertiente “ética” de las organizaciones y las personas que se ven implicadas.

Si esta apreciación hay que señalarla en los modelos de Calidad adaptados por el sector privado, con mucho más razón es necesario tenerla en cuenta y difundirla en las políticas de Calidad que afrontan las Administraciones Públicas, por su servicio a la sociedad.

Por otro lado, debemos afirmar que la satisfacción profesional es un factor clave en la vida de cualquier persona, ya que al trabajo dedica el ser humano un tercio de su existencia, y que éste desarrolle en unas condiciones y con unos resultados adecuados debe servir para enriquecer su

vida personal y familiar, y sus relaciones sociales.

Por ello, más allá de las indudables ventajas que en término técnico de “gestión” se pueden obtener, perder de vista la necesaria compatibilidad de estas Técnicas con la propia naturaleza del ser humano, y su finalidad personal y social, sólo nos puede abocar a medio plazo al fracaso.

En este sentido, y si perjuicio de las múltiples posiciones políticas, culturales, económicas, etc., que se han manifestado sobre los valores de los diversos modelos de Calidad, así como de los estudios doctrinales existentes sobre la “Ética Pública” de los mismos, que atienden conceptualmente a su comportamiento gestor, los representantes de las Administraciones Públicas presentes en este Encuentro quieren expresar la importancia de las Técnicas de Calidad como medio para enriquecer al ser humano en su condición de “persona Social”, en sus múltiples manifestaciones.

Los diversos factores que se tienen en cuenta para mejorar en cualquier modelo de Calidad permiten una interpretación flexible, en la que no sólo es deseable, sino necesario valorar el contenido ético y humanístico que aporta la organización a la libertad individual y a la conciencia social, especialmente si ésta es una Administración Pública.

Reunión Interadministrativa

La orientación de la Administración Pública al cliente, presente en todo modelo de calidad, debe conllevar dirigir toda su política y estrategia y el diseño de los procesos a satisfacer las demandas de “las personas”, ya sean éstas los clientes, los ciudadanos, pero también a los agentes sociales, proveedores, colaboradores, y como no, a los empleados públicos.

En su virtud, **ACUERDAN** realizar la siguiente **DECLARACIÓN**, que contiene un **DECÁLOGO DE PRINCIPIOS SOBRE “LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS COMO ENFOQUE QUE FAVORECE EL EJERCICIO DE LOS DERECHOS CIUDADANOS Y EL COMPROMISO SOCIAL DE LAS PERSONAS”**.



Lectura de la Declaración de Burgos por Alejandro Halffter Gallego.



Declaración de Burgos

Decálogo de principios de la Calidad

“LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS COMO ENFOQUE QUE FAVORECE EL EJERCICIO DE LOS DERECHOS CIUDADANOS Y EL COMPROMISO SOCIAL DE LAS PERSONAS”.

DECLARACIÓN GENERAL

Primero.- Relevancia del enfoque humanista de los modelos de Calidad.

Los diversos modelos de Calidad tienen en su seno un enfoque humanista, que debe ser ponderado, exteriorizado y difundido por las Administraciones Públicas que los aplican, en la medida que favorecen la libertad individual y la implicación social de las personas.

DECLARACIÓN EN RELACIÓN CON LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

Segundo.- Administración para la ciudadanía.

Las organizaciones públicas tienen como centro que les guía al “cliente”,

ya sea éste externo, el ciudadano, ya sea interno, el empleado público, por lo que deben pasar de constituir unas Administraciones “simplemente gestoras” a ser unas Administraciones “para las personas”, donde el factor humano está presente en todos los ámbitos de actuación pública.

Tercero.- Administración personaliza.

Las organizaciones públicas procuran la protección y reconocimiento de los concretos derechos y libertades de las personas, y la satisfacción de sus necesidades particulares, tanto de los ciudadanos como de los propios empleados públicos, por lo que deben pasar de ser Administraciones “generalistas” a constituir Administraciones “cercanas”, que ponderan la demanda concreta e individual de cada una de las personas que a ellas acuden o las integran.

Cuarto.- Administración Moderna.

Las organizaciones públicas están preparadas para afrontar las expectativas sociales de futuro que plantea el Siglo XXI, por lo que deben pasar de constituir unas Administraciones tradicionales a ser unas Administraciones



“modernas”, en constante evolución, que se anticipan, en su función de servicio, a las previsibles demandas de las personas externas e internas con las que se relacionan, en el marco económico, social y tecnológico actual.

Quinto.- Promoción personal.

La aplicación de modelos de Calidad debe conllevar que los responsables y empleados públicos que las utilizan sean, por ello, más humanos, más libres, más racionales, más comunicativos y afectivos, más respetuosos con el entorno, y más innovadores y creativos, lo que fomentará que idéntica situación se produzca en los destinatarios de los servicios públicos, los ciudadanos y, en general, toda la sociedad.

Sexto.- Promoción profesional.

La profesionalidad y la gestión del conocimiento de los responsables y empleados públicos en el cumplimiento de sus obligaciones y deberes, ayudas o por la aplicación de los modelos de Calidad, les favorecerá como personas en sus naturales inquietudes intelectuales y, por ende, ayudará a promover un mayor enriquecimiento personal y social en sus relaciones.

Séptimo.- Gestor público comprometido.

Con el compromiso que se adquiere mediante la relación jurídica especial que preside el vínculo entre la organización pública y sus gestores, éstos han de asumir la actitud de actuar y exteriorizar el gusto por el

trabajo bien hecho, e involucrarse en atender adecuadamente a los ciudadanos, adquiriendo el convencimiento de su función pública y social que se manifiesta a través de la responsabilidad, la sinceridad, la diligencia, la transparencia, la dedicación, la cortesía y la corrección.

DECLARACIÓN EN RELACIÓN CON LOS CIUDADANOS

Octavo.- Relación entre personas.

Los servicios públicos se prestan por personas, los empleados públicos, para personas, los ciudadanos, y como tal deben establecer relaciones basadas necesariamente en el respeto, la confianza y la dignificación mutuos.

Noveno.- Ciudadano implicado.

Además del ejercicio de los derechos políticos reconocidos constitucional y legalmente, los ciudadanos deben concienciarse del papel activo que deben jugar en relación con las organizaciones públicas que les sirven, promoviendo e incentivando la mejora de sus órganos y servicios a través de diversos cauces de participación, como la presentación de iniciativas y sugerencias, la contestación de consultas, encuestas, etc., lo que redundará en potenciar su implicación personal con la sociedad en la que viven y les ayudará a tener el convencimiento de que “no colaboran con las Adminis-



Reunión Interadministrativa

traciones” sino que “participan en sus Administraciones”.

Décimo.- Ciudadano satisfecho.

Las Administraciones y sus gestores están al servicio de los ciudadanos, prestándoles la utilidad de garantizar las normas de convivencia en sociedad de las que se han dotado y de la correcta ordenación de los servicios públicos, y por ello deben ser consideradas un valor añadido en su vida personal y sentirse orgullosos de las mismas, manifestándolo y transmitiéndolo así, sin perjuicio de ser exigentes en el cumplimiento de los

deberes y obligaciones públicas, incluso solicitando la responsabilidad o prestando las reclamaciones y quejas que puedan ser procedentes.

En definitiva, los representantes de las organizaciones de las Administración General del Estado y de las Comunidades Autónomas, así como de la FEMP presentes en este Cuarto Encuentro de Calidad de los Servicios aprueban el presente DECÁLOGO DE PRINCIPIOS, que puede servir de guía para orientar las actuaciones que desarrollen sus respectivas Administraciones.

Conclusiones de la reunión interadministrativa de Diputaciones y Consejo Comarcal del Bierzo

Cuarto encuentro sobre
Calidad de los servicios



Participantes en la reunión interadministrativa de Diputaciones Provinciales y Consejo Comarcal del Bierzo.

Conclusiones de la reunión interadministrativa de Diputaciones Provinciales y Consejo Comarcal del Bierzo

Se ha evidenciado la existencia de dos tipologías de Diputaciones:

- Diputaciones en los que la prestación de determinados servicios a los ciudadanos ocupa una parte fundamental de sus funciones, además de prestar servicio a los municipios
- Diputaciones con una marcada función de prestación de servicios a municipios

Al margen de las consideraciones que surgieron con respecto al Pacto Local, cabe mencionar las siguientes en lo relativo a la calidad del servicio:

Cartas de Servicios al Ciudadano.

Guías de Servicios:

Se considera que la elaboración de las Cartas de Servicios no se puede abordar hasta que se cumplan ciertos requisitos mínimos, como son la definición clara de las funciones y servicios, la identificación y definición de los procesos, el establecimiento de indicadores, etc.

Las Cartas de Servicios estarán dirigidas a dos colectivos diferenciados:

- por una parte, aquellas dirigidas a los Ayuntamientos y Entidades

Locales, en las que se contempla todos aquellos servicios de asistencia y asesoramiento, tramitación centralizada, etc. existentes y la forma de acceder a ellos.

- y, por otra, aquellas dirigidas al propio ciudadano, en la que se recogen todos los servicios que pueden solicitar a través de los Ayuntamientos y cuya tramitación se encuentra centralizada en la Diputación.

Asistencia continuada en servicios que no puede ofrecer el municipio:

Formalizados a través de los oportunos Convenios o Acuerdos de Colaboración, la Diputación juega un papel muy importante de asistencia a Ayuntamientos de pequeña dimensión, gestionando de forma centralizada la tramitación de diferentes procedimientos administrativos, sobre todo:

- Recaudación municipal
- Contratación de obras y servicios
- Mantenimiento de infraestructuras
- Gestión de fondos
- El contacto directo con los ciudadanos permite conocer sus demandas y opiniones acerca de la calidad del servicio.

No obstante, el acercamiento progresivo al ciudadano es un objetivo común para todas las Administraciones Públicas, más importante aún en el ámbito local, por la elevada dispersión.

Una materia pendiente de la mayoría de las Diputaciones es la evaluación de la Calidad del Servicio, a través de encuestas, grupos de mejora, autoevaluación con respecto al Modelo EFQM...

Un papel fundamental de las Diputaciones es el apoyo a la formación de los responsables y técnicos municipales en materia de informática, nuevas tecnologías de la información, gestión administrativa, calidad, etc.

Modelo de homogeneización y unificación de la gestión de los municipios, sistemas de integración de la información

Todos los Ayuntamientos y Entidades Locales han de prestar un nivel de servicios homogéneo, lo que se conseguirá a través de:

- Estandarizar la dotación de recursos materiales y tecnológicos : Planes de Informatización gestionados por las Diputaciones.
- Homogeneizar los procedimientos de gestión, mediante la utilización de aplicaciones análogas: implantación de aplicaciones y asistencia centralizada en las Diputaciones.



Lectura de las conclusiones por Efrén L. Martínez Izquierdo.

Conclusiones

- Trabajar con la misma información, en términos cuantitativos y cualitativos, garantizando las Diputaciones la integración y difusión de la misma.
- Simplificación y normalización de procesos y procedimientos

Agilizando en lo posible los trámites internos y aquellos que hacen referencia a interrelaciones con los Ayuntamientos y Ciudadanos, eliminando la duplicación de actividades y, reduciendo o normalizando la documentación asociada a los procesos.

Teleadministración:

Optimizando el uso de los nuevos avances tecnológicos como refuerzo de las relaciones interadministrativas telemáticas entre los Ayuntamientos, Diputaciones y/o Consejos:

- Información y tramitación telemática de procedimientos: Recaudación, Ayudas y Subvenciones, Registros, Solicitudes de Información, etc.
- Interconexión Administrativa: Registros, Bases de Datos, Sistema Información Territorial....

Conclusiones de la reunión interadministrativa de Ayuntamientos de más de 20.000 habitantes

Cuarto encuentro sobre
Calidad de los servicios



Participantes en la reunión interadministrativa de Ayuntamientos de más de 20.000 habitantes.

Conclusiones

Conclusiones de la reunión interadministrativa de Ayuntamientos de más de 20.000 habitantes

Los grandes Ayuntamientos se enfrentan, en lo que se refiere a sus sistemas de prestación de servicios a retos completamente distintos a otro tipo de Entidades Locales:

- Un número elevado de usuarios, de muy diversa tipología atendiendo a sus necesidades y expectativas.
- La gestión directa de determinados procedimientos que, en otros casos, se encuentran delegados en las Diputaciones Provinciales: recaudación de tasas municipales, contratación de obras y servicios, ayudas y subvenciones, programas de actividades, etc.
- Un rango de servicios hacia el ciudadano que de cobertura a todas las necesidades de la población: juventud, cultura, servicios sociales, infraestructuras, urbanismo, empleo, etc.
- Una fuerte exigencia en innovación y utilización de nuevas tecnologías, acorde al nivel de informatización de la población de grandes municipios.
- Mayor dotación presupuestaria y dificultad en su seguimiento y control.

Las principales conclusiones extraídas fueron las siguientes:

- El nivel de desarrollo, en relación a los servicios ofrecidos por las Corporaciones Locales, varía considerablemente de unas a otras.
- La implantación de las distintas técnicas de mejora de los servicios públicos en relación a la gestión interna, participación y atención al ciudadano y a las nuevas tecnologías de la información, dependerá del estado de madurez de cada administración.
- Por ello, el punto de partida en cada una de ellas debería ser el análisis del grado de madurez, principalmente en relación a los procesos y procedimientos, recursos disponibles y expectativas y necesidades de los ciudadanos.
- Una problemática bastante común en los Ayuntamientos es la dispersión de las bases de datos (tanto de uso interno como las compartidas). En este sentido, se deberían establecer soportes y estructuras de datos homogéneas para los mismos.
- Un paso previo a la utilización de nuevas tecnologías debería ser la identificación y definición de los procedimientos y, en su caso, su simplifi-

cación y homogeneización para poder abordar en un estadio posterior su telematización.

- Con respecto al empleo de nuevas tecnologías (páginas web), se considera que es fundamental un enfoque orientado a la adición de valor al ciudadano, esto es, la utilización de páginas web está condicionada a la realización de trámites y consultas que sean percibidas por el ciudadano como una mejora del servicio “tradicional” o como un nuevo servicio que satisfaga sus necesidades y expectativas.

Se han evidenciado 2 enfoques en

relación a la mejora de los servicios públicos:

- Por una parte, se considera que **debería existir un “ente superior”**, que regulase/coordinase las distintas actuaciones orientadas a la mejora de la calidad del servicio y no dejar las mismas al posible arbitrio de los responsables locales.
- La segunda postura se basa en el **papel impulsor de la organización interna**, a través de un firme liderazgo y de la implicación de la misma en la mejora de la calidad.



Lectura de conclusiones por Luis Antonio Moreno Rodríguez.

Conclusiones de la reunión interadministrativa de Ayuntamientos entre 1.000 y 20.000 habitantes

Cuarto encuentro sobre
Calidad de los servicios



Participantes en la reunión interadministrativa de Ayuntamientos entre 1.000 y 20.000 habitantes.

Conclusiones

Conclusiones de la reunión interadministrativa de Ayuntamientos entre 1.000 y 20.000 habitantes

- Al margen de las consideraciones y opiniones aportadas en relación al Pacto Local, las conclusiones relativas al objeto de la mesa fueron las siguientes:

- Es fundamental **considerar las diferentes tipologías de municipios** atendiendo a la disponibilidad de recursos, distinta demanda de servicios, nivel de dispersión de los habitantes, población cíclica/itinerante, etc.

- En este sentido, algunos de los casos que se han expuesto, plantean cierta **falta de equilibrio entre los recursos aportados por la población estable del municipio y la elevada demanda de servicios**, derivada de la población itinerante en momentos concretos. Esta falta de equilibrio podría ser subsanada fundamentalmente a través de ideas innovadoras en relación a la financiación de los recursos.

- **Existencia de unas necesidades prioritarias para determinados municipios** (antes de poder abordar proyectos, implantación de nuevas tecnologías, internet, gestión interna, etc.), como es la zonificación en relación a la

prestación de determinados servicios (recogida de basuras, bomberos, etc.).

- La **zonificación** permite la agrupación de entidades con problemáticas comunes para la prestación de determinados servicios.

- Los municipios más pequeños parten de una mayor cercanía al ciudadano y de un mejor conocimiento de sus necesidades y expectativas. No obstante, se plantea la **necesidad de introducir cauces más adecuados de participación**, los cuales diferirán en función del tamaño del municipio.

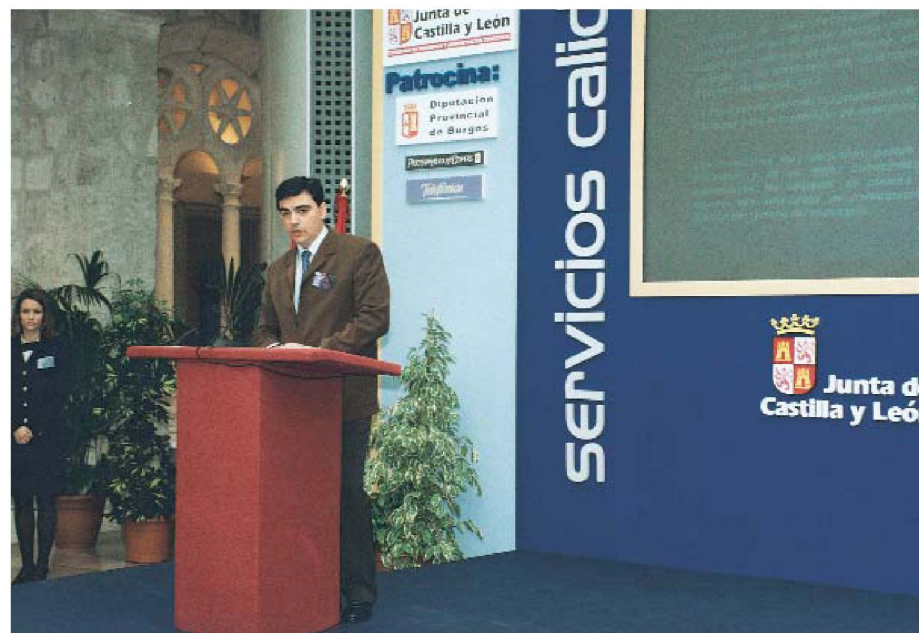
- Sería conveniente el **consultar a los municipios en la elaboración de la normativa** (desarrollada por entidades superiores) relativa a determinados procesos que son de aplicación a la administración local y que deben ser gestionados en la práctica por los municipios.

- Las **nuevas tecnologías** ofrecen una oportunidad excepcional para afrontar la agrupación de municipios y el aprovechamiento de sinérgas.

- En el caso de optar por las nuevas tecnologías de la información, sería

necesario apoyo. Dicho apoyo puede venir de **aunar esfuerzos entre diferentes municipios a través de los correspondientes cauces**, así como

del necesario apoyo y asistencia por parte de las Administraciones de nivel superior (Diputaciones, Comunidades Autónomas).



Lectura de conclusiones por Jesús Andrés Sedano Pérez.

Conclusiones de la reunión interadministrativa de pequeños municipios

Cuarto encuentro sobre
Calidad de los servicios



Participantes en la reunión interadministrativa de pequeños municipios.

Conclusiones

Conclusiones de la reunión interadministrativa de pequeños municipios

- El punto fuerte es la cercanía y **trato directo con ciudadano**: ello permite dar un servicio orientado a éste y recoger continuamente, y de forma informal, sus opiniones. **El acercamiento al ciudadano se puede fomentar a través de:**

- La participación de los ciudadanos en foros que permitan conocer sus demandas
- La creación de las infraestructuras necesarias que permitan el asentamiento de la población de los pequeños municipios.

- Es preciso recibir **apoyo externo de las Diputaciones**, que darán soporte técnico, de recursos humanos y de gestión a las relaciones interadministrativas telemáticas.

- Es fundamental **agruparse/mancomunar servicios con otras Entidades Locales**.

- La mancomunización de los servicios debe hacerse tanto con criterios de eficacia en la prestación de servicios como de eficiencia en la gestión de los recursos.

167



Lectura de conclusiones por Ángel María Villafáfila Gutiérrez.

Conclusiones de la reunión interadministrativa de Mancomunidades

Cuarto encuentro sobre
Calidad de los servicios



Participantes en la reunión interadministrativa de Mancomunidades.

Conclusiones de la reunión interadministrativa de Mancomunidades

- La constitución de Mancomunidades resulta un marco idóneo para adecuar los servicios a las necesidades de los ciudadanos de los pequeños y medianos municipios, **permitiendo aprovechar recursos y crear sinergias.**

- **Fundamentalmente van dirigidas a servicios** (recogida y tratamiento de residuos, depuración de aguas, limpieza, seguridad, transporte de viajeros, iniciativas locales de desarrollo del empleo y los servicios sociales, promoción turística, gestión de fondos comunitarios...), **así como a la gestión administrativa.**

- **Las Nuevas Tecnologías ofrecen una oportunidad extraordinaria**, permitiendo la interconexión telemática, ofrecer servicios comunes, compartir herramientas de gestión unificada.

- Sería positivo el que las Mancomunidades pudieran disponer de una relación de buenas prácticas emprendidas por otras entidades similares. Así, se podrían insertar dichos contenidos, entre otros sitios, en el portal del ciudadano de la Administración Central. Asimismo, se plantea la posibilidad de que las Mancomunidades pudieran disponer de un directorio de recursos y servicios a los que puedan acudir, de cara a optimizar su gestión (para ello se debería contar con el apoyo por parte de la Administración de la Junta de Castilla y León).

- Las mancomunidades deben aprovechar la innovación y la creatividad para afrontar la escasez de recursos, así pueden acudir al renting de servicios, a la asistencia externa, etc.



Lectura de Conclusiones por José Ramos San Primitivo.



Juan Carlos Sacristán Gómez, Luis Pérez de Cossio, Alfonso Fernández Mañueco, Luis Miguel González Gago, Vicente Orden Vígara.

Clausura

Cuarto encuentro sobre
Calidad de los servicios



Intervención de Luis Pérez de Cossío.

Clausura

LUIS PÉREZ DE COSSIO

*Director General para la Administración Local
Ministerio de Administraciones Públicas*

Buenos días, Excelentísimo Señor Consejero de Presidencia, Excelentísimas e Ilustrísimas autoridades, señoras, señores.

En primer lugar debo transmitirles el saludo del Secretario de Estado, que se encuentra en este momento con el Ministro de Hacienda firmando el cupo del País Vasco y, por tanto no ha podido asistir como hubiera sido su deseo.

Debo agradecer en primer lugar a la Junta de Castilla y León, por un lado habernos invitado a este Encuentro y, por otro haber hecho realidad una cuarta edición de estas jornadas.

Creo que es un acierto y una oportunidad que tanto el Gobierno de la Nación como la Junta de Castilla y León estén tratando de impulsar de forma decidida una segunda descentralización que yo creo que redundará en una mayor eficacia y calidad en la prestación de servicios en todos los Entes Locales.

Felicitar a la Junta de Castilla y León por la preocupación e interés por mejorar la organización y funcionamiento de la Administración Autono-

mica Local para hacer de las mismas instrumentos más ágiles, flexibles y eficaces al servicio de los ciudadanos, que son los que cargan de sentido la actividad de cualquier Entidad u Organismo Público.

En la puesta en marcha y funcionamiento de los servicios públicos, es tan importante que la Administración preste los servicios básicos que demandan los ciudadanos, como que éstos se presten de una manera eficiente a través de una gestión de calidad adaptada a las exigencias de los nuevos tiempos. Ello adquiere especial relevancia en el ámbito local por ser la Administración más próxima a los ciudadanos y, por ende la mayor conocedora de sus necesidades reales. Al mismo tiempo debe proporcionar soluciones y respuestas inmediatas, que respondan a los principios de eficacia, economía, celeridad, simplicidad y calidad entre otros.

En este sentido, el Gobierno ha puesto en marcha iniciativas encaminadas a la mejora de los servicios públicos, tales como las Ventanillas Unicas Empresariales. Esta iniciativa

está siendo un éxito, en el que han tenido mucho que ver las Cámaras de Comercio y los Ayuntamientos, habiendo tramitado la creación de casi 5.000 nuevas empresas.

El Portal Único de la Administración o Portal del Ciudadano, puesto al servicio el 4 de septiembre de 2001, con información de 117 Organismos estatales, autonómicos y locales está sirviendo como punto de encuentro para todos los ciudadanos que reclamen algún servicio de la Administración, además de un paso importante en el objetivo de conseguir una administración electrónica y una de las acciones más importantes del plan INFO 21.

Otra iniciativa ha sido la creación de los Premios en materia de calidad y buenas prácticas, para aquellas unidades que mejor funcionen sirviendo de estímulo a la mejora de la calidad.

La tarea de la segunda descentralización que les hablaba al principio, va a tener un papel fundamental en la mejora de la eficacia y calidad de los servicios públicos en la Administración Local.

En España, como todos ustedes saben, ha habido un proceso descentralizador sin precedentes en poco más de 20 años, de manera que en la actualidad podemos decir que es el país más descentralizado de Europa y uno de los más descentralizados del mundo. Sin embargo esa descentrali-

zación no ha alcanzado a las Entidades Locales. A lo largo de las dos últimas décadas, la Administración Local ha visto prácticamente inalterada la configuración legal de su ámbito competencial y, congelado su peso relativo en el gasto público total. Hoy administran recursos entorno al 13%, lo que supone al tercera parte de los gestionados por las Comunidades Autónomas. Es necesario un mayor equilibrio en la distribución de recursos entre el Estado, las Comunidades Autónomas y las Corporaciones Locales.

Por ello, se ha de proceder a efectuar una segunda descentralización que refuerce los poderes y competencias de los Entes Locales contribuyendo a reforzar la democracia local. Se han de atribuir mayores cotas de responsabilidad en la prestación de servicios públicos a las instancias administrativas locales, y por ello, estas han de estar dotadas con suficiente capacidad de gestión. El Gobierno para conseguir la segunda descentralización ha puesto en marcha este proceso, cumpliendo así uno de sus compromisos.

El Ministerio de Administraciones Públicas viene actuando como impulsor del mismo, prestando el apoyo necesario para que las Comunidades Autónomas procedan a la conclusión y materialización de los acuerdos oportunos para efectuar la atribución de competencias a las Corporaciones Locales.

Por su parte, el Partido Popular hace unos días ha presentado su propuesta para la segunda descentralización que servirá par su negociación con el resto de partidos políticos, por ser éste un aspecto que afecta a la organización del conjunto del Estado.

El Partido Socialista Obrero Español e Izquierda Unida tienen sus documentos, pero sin que ahora y por las últimas reuniones que hemos mantenido, se les vea una exagerada voluntad en estos momentos de negociar, sospechamos o pensamos que puede ser por la proximidad de las elecciones locales, como todos ustedes saben, en Marzo del año que viene.

Limitándonos a lo que es la segunda descentralización en Castilla y León, debo decir que casi todas la Comunidades Autónomas vienen avanzando de manera desigual. Sin embargo, en lo que corresponde a Castilla y León se está trabajando de manera intensa, recibándose un gran apoyo por parte de su Presidente y del Consejero de Presidencia y Administración Territorial.

Dada la trascendencia del ámbito local de esta Comunidad, complejidad y diversidad territorial de Castilla y León, con nada más y nada menos que 2248 ayuntamientos, 9 diputaciones, 1 comarca, 202 mancomunidades y

5.000 entidades locales menores, la segunda descentralización no solo contribuirá a otorgar un mejor servicio a los ciudadanos, sino que será un proceso importante de vertebración territorial. Elementos clave de este proceso serán los instrumentos de cooperación que garanticen el correcto funcionamiento de las competencias atribuidas y, un preciso diagnóstico de las necesidades y posibilidades de gestión de los diversos Entes Locales.

Espero que se siga trabajando con la intensidad con la que ha venido haciéndose y, que se cumpla el calendario previsto para concluir con un acuerdo satisfactorio en fechas próximas. Se ha estimado que a partir del mes de mayo se dará un paso importante hacia el necesario reequilibrio entre los tres niveles administrativos, otorgando a los Entes Locales una mayor capacidad de gestión de sus intereses propios en consonancia con las responsabilidades que tienen atribuidos.

Por último, se contribuirá a la mejora de la calidad en la prestación de los servicios a los ciudadanos, que como se ha podido observar a lo largo de estas jornadas es uno de los objetivos de la actividad de todo Organismo Público.



Intervención del Consejero de Presidencia y Administración Territorial de la Junta de Castilla y León.

Clausura

ALFONSO FERNÁNDEZ MAÑUECO

*Consejero de Presidencia y Administración Territorial
Junta de Castilla y León*

Mediante la gestión de la calidad se persigue la mejora en el funcionamiento de las organizaciones para satisfacer las necesidades de sus “clientes”.

A lo largo de dos días se ha examinado en este encuentro cómo la gestión de la calidad también puede y debe ser aplicada por las Administraciones, para incrementar la satisfacción con los servicios públicos por parte de los ciudadanos.

La incorporación de la gestión de la calidad a la Administración es un fenómeno reciente, pero cada vez más extendido, del que se esperan los mismos resultados positivos que ya han sido alcanzados en el sector privado.

El proceso modernizador de los servicios públicos, materialmente, no puede realizarse a través de cambios globales, que a la postre contienen metas irrealizables o inalcanzables, sino mediante una consecución de objetivos parciales y planificados que permitan alcanzar los resultados finales pretendidos.

La administración autonómica en esta legislatura está afrontando de forma ordenada y estructurada la mejora de los servicios públicos.

Y para ello está cumpliendo lo previsto en el Plan de Atención al Ciudadano, que prevé medidas de aplicación externa directamente dirigidas a la sociedad, y el Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios Públicos, con aplicación de técnicas de mejora interna, pero con la finalidad última de beneficiar también al ciudadano.

Así, estamos difundiendo en toda la Administración regional la idea de la calidad en la gestión, con el fin último de prestar un mejor servicio al ciudadano, a quien en definitiva nos debemos los responsables políticos y las personas que prestan sus servicios en las organizaciones públicas.

Al hilo de la existencia de estas planificaciones, me quiero referir brevemente a las últimas y mas recientes iniciativas que está desarrollando la Junta de Castilla y León en este ámbito.

La Administración autonómica está abordando la transformación más importante realizada desde que existe la comunidad autónoma en los servicios de atención presencial al ciudadano, que se efectúa directamente en las dependencias administrativas.

Vamos a llevar a cabo un amplio proceso de reforma general de las Oficinas y Puntos de Información y Atención, que abarca desde la mejora de las formas de transmisión de la información administrativa, hasta la ampliación del horario de atención al público.

Pero estas mejoras en los cometidos y funciones que desarrollan las Oficinas y Puntos no pueden olvidar el elemento imprescindible para ofrecer un buen servicio público, los empleados que en ellas trabajan. Por ello, procederemos a acometer la adecuación

y homogeneización de sus puestos de trabajo, e incentivaremos su formación y preparación técnica en habilidades específicas para la atención ciudadana.

Respecto a la vertiente de mejora interna en nuestro funcionamiento, destacan tres recientes iniciativas que ya son una realidad.

La Junta de Castilla y León ha implantado ya un ambicioso sistema de evaluación, mediante el Decreto 232/2001, de 11 de octubre, que servirá para medir la calidad de los servicios públicos que cada órgano presta



a los ciudadanos, con la finalidad de mejorarlos.

La segunda iniciativa es la creación de un sistema de sugerencias internas, mediante el que los empleados de la Junta pueden presentar iniciativas de mejora de la gestión pública, y que se ha regulado por el Decreto 14/2002, de 24 de enero.

Finalmente, no puedo olvidarme de los premios a la calidad de los servicios públicos de Castilla y León, creados mediante el Decreto 19/2002, de 31 de enero.

Con estos premios pretendemos mostrar que el esfuerzo por mejorar se ve reconocido, que el camino elegido es correcto y que se ha de continuar trabajando en esa misma línea.

Entre las diversos premios creados, uno que puede ser de mucho interés para ustedes, el dirigido a las Entidades Locales de Castilla y León por sus mejores prácticas de calidad, y otro es completamente novedoso en todo el Estado, y está dirigido a nuestros clientes, al “ciudadano comprometido” que realice propuestas de mejora a través de sus iniciativas.

Al hilo de las conclusiones adoptadas en este Encuentro y que nos han leído anteriormente, la Consejería que dirijo tiene previsto impulsar la adopción de técnicas de calidad en la Administración local, y por ello ofrezco ya en este momento la posibilidad de colaborar con las mismas a través de

convenios de colaboración o acuerdos entre Administraciones que ayuden a implantar planes de calidad, de evaluación o de realización de encuestas ciudadanas, prestándoles el asesoramiento y los medios que precisen para afrontarlo.

Estos convenios surgen con la finalidad de que las Entidades Locales de nuestra región que, por su reducido tamaño o porque empiezan a dar sus primeros pasos en esta dirección, necesitan de la colaboración de la Administración regional para comenzar a implantar procesos de mejora continua.

Las Diputaciones, los Ayuntamientos y las Mancomunidades prestan unos servicios públicos que los ciudadanos perciben casi como de primera necesidad.

Por otro lado, las Administraciones locales se encuentran cada vez más cerca del apasionante reto de la gestión de las nuevas competencias que puedan derivarse del “Pacto Local”.

Pienso que el establecimiento de alianzas entre las distintas Administraciones locales de nuestra región y la Junta de Castilla y León supondrá una mejora en los servicios públicos prestados por éstas, facilitará la asunción de nuevas competencias y beneficiará directamente a nuestros ciudadanos.

Hace justo un año clausuraba en Segovia el Tercer Encuentro sobre Calidad en la Administración de Castilla y León.

Las conclusiones y declaraciones alcanzadas durante aquellas jornadas han servido para orientar la política de calidad de la Junta de Castilla y León a lo largo de los últimos meses, enfocando adecuadamente el sistema de acercamiento a nuestros ciudadanos, y los procesos de mejora en nuestro funcionamiento y trabajo diario.

Hoy, las conclusiones de este Cuarto Encuentro de Calidad en la Administración, que acabamos de escuchar, me reafirman en la intención de colaborar en la extensión de la gestión de la calidad a nuestra Administración local.

Las iniciativas de calidad en diversas Entidades Locales de nuestro país, expuestas por los ponentes a lo largo de estos dos días, nos ofrecen una buena muestra de las actuaciones que pueden llevarse a cabo para mejorar los servicios que debemos prestar a nuestros ciudadanos y convecinos.

Deseo que el contenido de las ponencias de este Encuentro, así como los debates que han surgido y las conclusiones que se han alcanzado en las mesas de trabajo les resulte de la máxima utilidad.

Por último, no puedo finalizar esta intervención sin mostrar mi agradecimiento a las entidades públicas y privadas que han cooperado, a través del patrocinio y colaboración, así como reconocer el esfuerzo que ha realizado el personal de la Consejería y de la Delegación Territorial de la Junta en Burgos, para que la realización de este evento haya sido posible.

Espero poder verles a todos ustedes en el próximo encuentro.

Muchas gracias.

Queda clausurado el Cuarto Encuentro de Calidad de los Servicios de Castilla y León.

Índice

Prólogo	5
Introducción	7
Presentación del Encuentro	9
Luis Miguel González Gago	11
Inauguración	15
- Acto de apertura	17
"Palabras de bienvenida"	
Angel Olivares Ramírez	19
"La Modernización de la Administración Local"	
Alvaro de la Cruz Gil	21
- Conferencia de apertura	23
"Técnicas para la mejora de los servicios públicos y su aplicación a las Entidades Locales"	
Francisco Javier Álvarez Guisasola	25
Primera Mesa Redonda: Atención al ciudadano y participación	31
- "Reuniones con los ciudadanos"	
Pedro Acedo Penco	33
- "Oficinas Municipales de información y atención. Participación ciudadana"	
Francisco Buen Lacambra	41
- "Teléfonos de información administrativa"	
Miguel Angel Blesa Radigales	47
Segunda Mesa redonda: Mejora Interna de la Administración	55
- "Implantación de un sistema de Calidad"	
Ginés Lifante Vidal	57
- "Evaluación de la Calidad"	
Antonio Díaz Méndez	63
- "Grupos de Mejora"	
Máximo Fraile Escrich	69

Tercera Mesa Redonda: El uso de las nuevas tecnologías	79
- “Teledemocracia. El empuje para la ciudadanía activa” Jose Antonio Rodríguez Salas	81
- “Relaciones interadministrativas telemáticas” Cesar J. Mera Rodríguez	93
- “El uso de las nuevas tecnologías” Antonio Manchado Lozano	103
Conferencias	107
- “La Planificación formal de las técnicas de Calidad” Francisco Chirivella Peris	109
- “La Administración para el ciudadano: Una nueva filosofía” Miguel Udaondo	133
Conclusiones de las reuniones interadministrativas	141
- Acta	143
- Declaración de Burgos. Decálogo de principios de la Calidad	147
- Diputaciones y Consejo Comarcal del Bierzo	151
- Ayuntamientos de más de 20.000 habitantes	157
- Ayuntamientos entre 1 000 y 20000 habitantes	161
- Pequeños Municipios	165
- Mancomunidades	169
Clausura	173
- Luis Pérez de Cossio	175
- Alfonso Fernández Mañueco	179

Cuarto encuentro
Calidad de los servicios
Burgos sobre el Decálogo de Principios de la Calidad)

