

# Modernizando la Administración Autónoma: 7

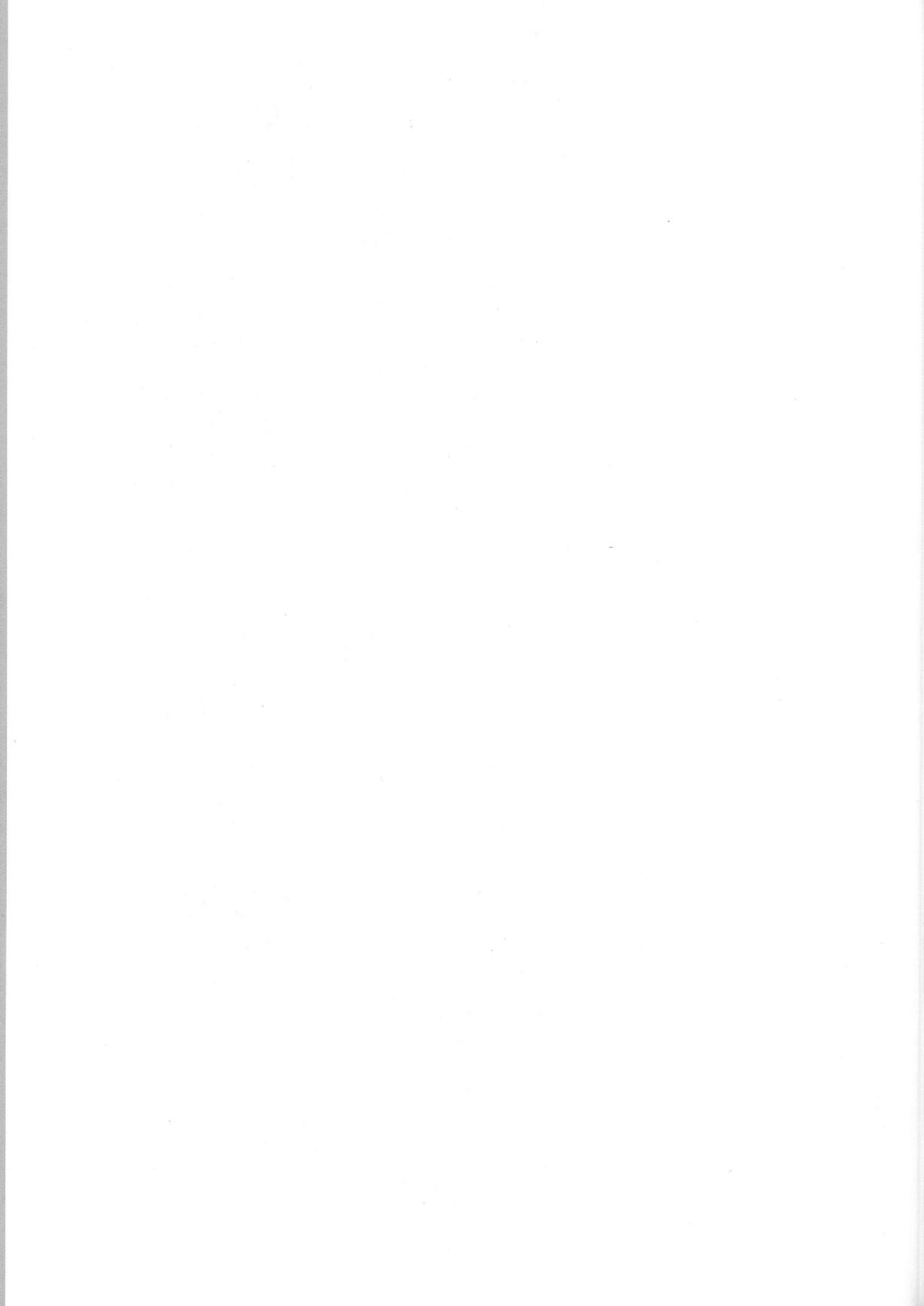
Segunda Convención de Grupos de Mejora



**Modernizando la  
Administración Autónoma:** 7  
Segunda Convención de Grupos de Mejora

Zamora, 3 de diciembre de 2002

7. 125100



**Modernizando la**  
**Administración Autonómica:** **7**  
Segunda Convención de Grupos de Mejora

Zamora, 3 de diciembre de 2002





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

I.S.B.N.: 84-9718-208-1

Dep. Legal: VA. 784.-2003

Impresión: Gráficas Andrés Martín, S. L.

A 97160

# Presentación

---

**Modernizando la Administración Autónoma:**  
Segunda Convención de Grupos de Mejora

o **Modernizando la Administración Autonómica:**  
Segunda Convención de Grupos de Mejora



# Presentación

Resulta muy satisfactorio para mí prologar esta publicación que contempla todas las experiencias, avances, resultados, objetivos de futuro, etc., en el camino hacia la modernización de los Servicios Públicos, publicación que surge como consecuencia de la exposición que de todo ello se hizo en la II Convención de Grupos de Mejora que tuvo lugar en la ciudad de Zamora el día 3 de diciembre de 2002, pretendiendo divulgar su contenido, con esta edición, entre el mayor número de lectores posible.

En este libro se recoge todo el trabajo llevado a cabo por los diferentes Grupos de Mejora, que a través del Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios se esfuerzan por ir perfeccionando la prestación de los mismos teniendo como finalidad la satisfacción del ciudadano, con el que todos los empleados públicos nos encontramos comprometidos.

Otro año más, y con un éxito de participación, se ha logrado reunir a los miembros de los Grupos de Mejora que, en sus ponencias, cuando

menos, ponen de manifiesto el deseo de ir mejorando cada día, esto aparte de los buenos resultados que en muchos de los casos se han obtenido con el trabajo realizado y, que aunque no exento de dificultades, no por ello se ha dejado de avanzar.

Con estas premisas, sin duda, nos encontramos en el buen camino para el mejor funcionamiento de toda nuestra Administración Regional, estableciendo así las bases para el ofrecimiento de mejores servicios a todos los ciudadanos, siendo capaces de dar respuesta a todo lo que por su parte nos sea demandado.

Por último, agradecer la participación de todos, poniendo de manifiesto la importancia que tiene el trabajo desarrollado por los miembros de los Grupos de Mejora como instrumento indispensable y fundamental para seguir modernizando la Administración Autonómica.

Muchas gracias a todos.

ALFONSO FERNÁNDEZ MAÑUECO  
*Consejero de Presidencia y Administración Territorial*

∞ **Modernizando la Administración Autonómica:**  
Segunda Convención de Grupos de Mejora



# Inauguración

**Modernizando la Administración Autónoma:**  
Segunda Convención de Grupos de Mejora



Carmen Luis Heras, Alfonso Fdez. Mañueco, Luis Miguel González Gago

# Acto de apertura

**Modernizando la Administración Autonómica:**  
Segunda Convención de Grupos de Mejora

12 **Modernizando la Administración Autonómica:**  
Segunda Convención de Grupos de Mejora



## Acto de apertura

CARMEN LUIS HERAS

*Delegada Territorial de la Junta de Castilla y León en Zamora*

Para la Delegación Territorial de Zamora es un motivo de satisfacción acoger esta Segunda Convención de Grupos de Mejora de todas las Consejerías y de las Delegaciones Territoriales de la Comunidad Autónoma, y ello porque, durante una jornada, Zamora será el lugar de encuentro de más de 150 trabajadores de la Administración Regional procedentes de todas las provincias de nuestra Comunidad.

Es sabido que en los países desarrollados una de las características de la época actual es la rapidez con la que se suceden los cambios. Por otra parte, la modernidad lleva consigo un alto nivel de exigencia de los usuarios ante los bienes y servicios que le prestan tanto las Instituciones Públicas como las Entidades Privadas. Consciente de esto, la Junta de Castilla y León, a través de la aprobación en el año 2000 del Plan Marco de Mejora de Calidad de los Servicios, y un año después con la puesta en marcha de estos Grupos de Mejora, intenta dar respuesta a esta sociedad cambiante y exigente, con un único

fin, prestar mejores servicios a los ciudadanos.

Los Grupos de Mejora, analizan los problemas que os afectan en vuestro trabajo y también analizan los problemas de cara al ciudadano, identifican sus causas y formulan propuestas para mejorar las prestaciones públicas, y en definitiva, la atención al usuario.

Todas estas actuaciones servirán para asumir nuevos métodos de trabajo y dirigir nuestros esfuerzos para estar, cada día, un poco más cerca de los administrados y así poder satisfacer las justificadas demandas de la sociedad de hoy y, aunque para conseguir la modernización de la Administración sea fundamental la participación y la colaboración de todos los empleados públicos, serán los Grupos de Mejora los que, con su trabajo de planificación y capacidad creadora, aporten al resto de trabajadores la motivación suficiente en su trabajo para lograr la calidad en el mismo.

Es mi deseo que las reuniones de trabajo que se van a desarrollar a lo largo de esta jornada sean altamente enriquecedoras y que sus reflexiones

nos resulten de utilidad para seguir caminando hacia la mejora continua de nuestra organización, que es la Administración Autonómica.

Espero que, además, disfrutéis con el marco maravilloso de nuestra querida ciudad de Zamora y que los tra-

bajadores que forman parte de los Grupos de Mejora de esta Delegación Territorial sean unos anfitriones perfectos para que disfrutéis tanto de la gastronomía, como de la riqueza patrimonial que esta ciudad posee.

Muchas gracias y bienvenidos.

# Conferencia de apertura

**Modernizando la Administración Autónoma:**  
Segunda Convención de Grupos de Mejora



## Conferencia de apertura

ALFONSO FERNÁNDEZ MAÑUECO  
*Consejero de Presidencia y Administración Territorial*

### I

Tengo que agradecer en primer lugar a todos ustedes su presencia en esta Segunda Convención de Grupos de Mejora.

No es una casualidad que esta Convención de trabajo se haga en una provincia como Zamora, al igual que el año pasado se realizó en León, puesto que es uno de los principios que caracterizan la política de la Consejería de Presidencia y Administración Territorial, la descentralización: intentar buscar todavía más, si cabe, la cercanía.

### II

A lo largo de los últimos años podemos coincidir todos en que la Administración Regional, la Junta de Castilla y León, con el último proceso de transferencias, sobre todo el que se ha desarrollado en esta legislatura, no sólo se ha convertido en una organización equiparable a cualquier otra Administración Autonómica, sino que en

estos momentos es la Administración que presta mayores servicios en esta Comunidad Autónoma, tanto en cantidad como en calidad, por encima de la Administración Central y por encima, también, de la Administración Local, de los servicios que prestan Ayuntamientos y Diputaciones.

En este proceso de asunción de competencias, de empleados públicos, de gestión de programas y de recursos económicos, hay que abordar la modernización administrativa, hacer de la Administración Regional, una Administración accesible al ciudadano, sencilla y eficaz, con la que sea posible entenderse, abriendo la Administración Regional a los ciudadanos, mejorando, sin duda alguna, los canales de información y de atención al público, tanto en la atención presencial, como en la atención a distancia.

La Administración Regional, debe ser sencilla y rápida, modernizando racionalizando y simplificando los procesos administrativos, los procedimientos administrativos, a veces tan complicados y complejos para el ciudadano. Tenemos que hacer de nues-

tra Administración, una organización moderna, utilizando para ello todos los instrumentos que las nuevas tecnologías ponen a nuestro alcance, convirtiendo nuestra Administración, en una Administración profesional, implicando a todos los empleados públicos, permitiendo también que todos puedan participar, realizando sugerencias.

### III

Pretendemos que la modernización de la Administración Regional sea una modernización consensuada y participativa. Para ello se ha puesto en marcha, dentro del marco del diálogo social, un Acuerdo con las organizaciones sindicales más representativas de nuestra Comunidad Autónoma, que deberá plasmarse en las mesas de negociación, en el que se recogen medidas importantes de reforma de la función pública y, en definitiva, de reforma de la Administración Pública y no sólo de procedimientos internos, sino también de atención al ciudadano, como la ampliación de los horarios de las Oficinas de Información.

### IV

Otro instrumento esencial es la constitución y puesta en funciona-

miento de la Escuela de Administración Pública, que va a coordinar, gestionar y planificar la formación que deben recibir los empleados públicos y que, por tanto, creo que se constituye en un instrumento esencial y vital en la mejora de la prestación de los servicios que tienen que realizar los miembros de la Administración Regional.

Otro tipo de mejoras son las centradas fundamentalmente en los ciudadanos: La aprobación del telefax como medio para poder relacionarse con la Administración Regional o el Teléfono de Información Administrativa 012 que se va a poner en funcionamiento en las próximas semanas.

Asimismo, podría seguir hablando del Sistema Interno de Sugerencias que se ha puesto al servicio de todos los empleados públicos o del Sistema de Evaluación de la Calidad de los Servicios que también se ha puesto en marcha desde la propia Consejería de Presidencia y Administración Territorial.

### V

En definitiva, son mejoras y medidas que se hacen desde la óptica de los que tienen la responsabilidad, en definitiva, desde el Consejero o los Directores Generales, con el fin de

mejorar la Administración desde arriba.

Pero debe entenderse que la Administración no sólo debe mejorarse desde arriba, sino que también debe mejorarse desde abajo y de manera horizontal.

Es ahí donde el trabajo que se está realizando, durante los últimos años, desde los Grupos de Mejora resulta esencial y que se realiza sacando tiempo del ocio o de las relaciones personales.

Es importante articular un cauce permanente entre los Grupos de Mejora y la propia Administración, siendo fundamental que esas sugerencias surjan desde el conocimiento detallado y perfecto que tienen todos ustedes del funcionamiento de la Administración, reconociendo la labor callada que se está realizando en los Grupos de Mejora y en todos los ámbitos de la administración, no sólo en los sectoriales sino también en los territoriales.

Debemos ser conscientes de que, para la mejora de los servicios, el trabajo que se realiza por los Grupos de Mejora es trascendental. Tengo que garantizar aquí la receptividad no sólo de la Dirección General de Calidad de los Servicios y de la Consejería de Presidencia y Administración Territorial, sino de todo el Gobierno Regional hacia las sugerencias propuestas por los Grupos de Mejora.

Es imprescindible para la mejora, la

elaboración de las Cartas de Servicio y también la Evaluación de nuestro propio funcionamiento interno, la necesaria simplificación que debemos hacer de los procedimientos de gestión y, sobre todo, la aplicación de las nuevas tecnologías.

Por último, creo fundamental la coordinación y comunicación que, entre todos los órganos de la Administración, debe existir en todos los sentidos y direcciones.

Quiero hacer un especial llamamiento a todas las personas que están, que estamos hoy aquí, que trabajan en los Grupos de Mejora, así como a todas las personas que puedan incorporarse en este trabajo a lo largo de los próximos meses, para que se haga un esfuerzo en la mejora, especialmente en aquellos Servicios y en aquellos órganos administrativos que tienen una atención al público y una relación directa con el ciudadano, que son los que en definitiva reciben esos servicios.

## VI

Además de los temas que se vayan a tratar hoy, a lo largo de las próximas semanas y de los próximos meses, ha de reflexionarse sobre cómo se debe mejorar el funcionamiento de la Administración Regional en su vocación externa, en su análisis externo, en sus

resultados externos hacia los ciudadanos.

La Administración regional tiene sentido si existen ciudadanos a los que prestar servicios, tiene sentido porque existen ciudadanos que nos deben exigir y demandar servicios. Hemos de hacer esa reflexión interna de cómo debemos mejorar la prestación de esos servicios.

Por tanto, quiero pedirles a todos ustedes un esfuerzo en esa línea de trabajo de prestación de servicios hacia los ciudadanos y, muy especialmente, a aquellas personas que los prestan en la Administración periférica, en los Servicios u órganos administrativos de las distintas provincias, pues ahí es donde hay una mayor relación con el ciudadano, ahí es donde hay un mayor contacto con el ciu-

dadano y ahí es, precisamente, donde debemos mejorar los cauces de información y de relación de contacto con los ciudadanos.

## VII

Para terminar, quisiera agradecerles su presencia una vez más, y agradecer su trabajo muy especialmente.

Tengan por seguro que todas sus sugerencias van a ser recogidas, van a ser analizadas, van a ser discutidas y, desde luego, van a ser aplicadas, porque son fundamentales aquellas propuestas que surgen del conocimiento de la Administración y del conocimiento directo de los que tienen la relación con los ciudadanos.

Muchas gracias

# Exposición de experiencias

22 **Modernizando la Administración Autonómica:**  
Segunda Convención de Grupos de Mejora



Manuel Méndez Pérez, Carmen Luis Heras, Luis Miguel Gago, Francisco J. Raedo Aparicio.

# **Grupo de Mejora de la Consejería de Sanidad y Bienestar Social**

**Modernizando la Administración Autonómica:**  
Segunda Convención de Grupos de Mejora

24 **Modernizando la Administración Autonómica:**  
Segunda Convención de Grupos de Mejora



IGNACIO ROSELL

*Coordinador de Servicios. Dirección General de Planificación Sociosanitaria*

### **OBJETIVOS, ESTRUCTURA, ACTIVIDAD Y RESULTADOS DEL GRUPO DE MEJORA**

El esquema de nuestra presentación partirá de la exposición de los objetivos del Grupo de Mejora, para continuar con la estructura, es decir, quienes estamos y quienes no estamos constituyendo este grupo de mejora, del proceso, nos detendremos en la actividad que venimos realizando desde la constitución del Grupo y en la exposición de algunos resultados, tanto en lo que se refiere a la recogida y análisis de las primeras propuestas de mejoras que han surgido en el Grupo, como lo que se refiere al seguimiento del Programa Departamental de Mejora y Calidad de los Servicios de la Consejería de Sanidad y Bienestar Social, para finalizar con alguna reflexión sobre el tema.

#### **OBJETIVOS**

Los objetivos de nuestro Grupo de Mejora, tal y como aparecen reco-

gidos en nuestras actas y en nuestro propio Programa Departamental, son:

1.º Impulso de actuaciones de calidad y coordinación de estas actuaciones con los Servicios Territoriales de Sanidad y Bienestar Social, con los que mantenemos un estrecho contacto a través del Grupo.

#### **Objetivos**

- **Impulso y coordinación de actuaciones con los Servicios Territoriales de Sanidad y Bienestar Social.**
- **Desarrollo y seguimiento del Programa Departamental de Mejora y Calidad de los Servicios de la CSyBS.**
- **Desarrollo de iniciativas impulsadas desde la Dirección General de Calidad de los Servicios.**

2.º Desarrollo y seguimiento del programa departamental de mejora y calidad de los servicios aprobado por orden del 19 de abril de este año para la Consejería de Sanidad y Bienestar Social

3.º Desarrollo de las iniciativas impulsadas desde la Dirección Gene-

ral de Calidad de los Servicios en su papel de impulsor de la calidad en la administración de la Junta de Castilla y León.

## ESTRUCTURA

La estructura de este Grupo de Mejora está compuesta por las siguientes representaciones:

- Comisionado Regional para la Dro-ga
- Dirección General de la Mujer e Igualdad de Oportunidades
- Dirección General de Planificación Socio-Sanitaria
- Dirección General de Salud Pública
- Secretaría General de la Consejería de Sanidad y Bienestar Social.
- Los nueve Servicios Territoriales de Sanidad y Bienestar Social, a los que consideramos integrados en el Grupo de Mejora.

A nivel central el Grupo de Mejora está compuesto por 11 personas.

Además, hay que tener en cuenta a todas las personas de los Servicios Territoriales, que no están integrados en este Grupo de Mejora, ya que tienen los suyos propios. Con ellos se mantiene una relación fluida, así como con el grupo de la Gerencia Regional de Servicios Sociales.

## ACTIVIDAD

En cuanto a **la actividad** del Grupo, ante todo he de destacar que nuestras actuaciones comenzaron en fechas muy recientes.

El 4 de octubre se constituyó el Grupo de Mejora, así como el comité de análisis de sugerencias internas.

Posteriormente, mantuvimos diversas reuniones, siendo la primera de ellas la de coordinación con los Servicios Territoriales de Sanidad y Bienestar Social, en la que se hizo la oportuna difusión y recordatorio del Programa Departamental. Además, se expuso la finalidad del Grupo y las intenciones que tenía la constitución del mismo.

El día 29 de octubre tuvimos la primera reunión de evaluación y seguimiento del Programa Departamental de Mejora y Calidad.

Hemos mantenido, así mismo, una reunión formativa, que era muy demandada desde gran parte de los componentes del Grupo de Mejora y desde los Servicios Territoriales. En esta reunión formativa se abordaron básicamente 3 temas:

- 1.º Metodología del Cuadro de Mandos Integral que, como herramienta estratégica y de información, nos pareció muy efectiva y válida para la toma de decisiones en la planificación y en la me-

jora de la calidad de la Consejería y de sus Servicios Territoriales.

- 2.º Desarrollo de técnicas de calidad para la mejora, tanto de técnicas de análisis de incidencias y problemas, como de técnicas para la resolución de problemas diversos, sobre todo en el marco del ciclo de mejora PDCA (planificar, hacer, comprobar y actualizar).
- 3.º La formación en el Modelo EFQM, complementando la formación recibida desde la Dirección General Calidad de los Servicios.

Posteriormente, mantuvimos una reunión de seguimiento con la Dirección General de Calidad de los Servicios, en la que expusimos las líneas en las que habíamos estado avanzando en nuestro Grupo.

Junto a todo esto, recientemente se ha llevado a cabo una reunión de coordinación con la Gerencia de Servicios Sociales, en la que se pusieron en común las distintas líneas de los grupos que forman parte de esta Consejería.

### RESULTADOS

**Se ha comenzado por el análisis de las iniciativas y sugerencias inter-**

**nas que hemos ido recogiendo, así como por seguimiento del Programa Departamental.**

### I. Análisis de iniciativas y sugerencias internas

1.ª La necesidad, expuesta desde los Servicios Territoriales de Sanidad y Servicios Sociales y desde los mismos Servicios Centrales, de hacer una propuesta de reunión periódica con los Servicios Territoriales para mantener el intercambio de información y comunicación fluidos de ambos.

Aunque estas reuniones, dependiendo del órgano directivo del que se trate, puedan tener diferente frecuencia, también es cierto que, a modo de ejemplo, el hecho de que en la estructura de la Dirección General de Planificación Socio-Sanitaria, no exista representatividad de los Servicios Territoriales dificulta la transmisión de la información de las muchas acciones que se están realizando.

Por ello, una propuesta de comunicación estable y fija con los Servicios Territoriales, fue una de las primeras iniciativas recogidas, en orden a llevar a cabo una mejora en la calidad de los servicios de la Consejería de Sanidad.

2.ª La reordenación de espacios en los Centros de Orientación a la Mujer, para asegurar la confidencialidad.

En muchos casos es necesario mantener, por los temas que se tratan en estos Centros, la intimidad y la confidencialidad de las personas que acuden a ellos y que no resultan garantizadas actualmente.

En este sentido ya se está trabajando en, al menos, dos de los Servicios Territoriales.

3.<sup>a</sup> La realización de encuestas de clima laboral para conocer las necesidades e inquietudes de todos los trabajadores de la Consejería y sus Servicios Territoriales, así como el acceso a la formación anual programada.

Se refiere esta propuesta a la permeabilidad, en cuanto a la temática, de lo que se oferta en los cursos de formación, en el sentido, por ejemplo, de que cursos ofertados por la Dirección General de Salud Pública pueden ser de interés no sólo para el ámbito de la Dirección General de Salud Pública, sino para la Dirección General de Planificación Socio-Sanitaria, para la Gerencia de Servicios Sociales o para la Gerencia Regional de Salud.

En estos casos se trata un poco de asegurar siempre una permeabilidad en cuanto a la temática del curso, y no en cuanto a la Dirección u órgano directivo al que está asignado el funcionario.

## **II. Seguimiento del Programa Departamental de Mejora y Calidad de los Servicios aprobado por Orden de la Consejería de Presidencia y Administración Territorial de 19 de abril de 2002**

Este programa tiene 5 objetivos, 8 iniciativas de mejora y 28 medidas para su consecución.

De estas 8 iniciativas de mejora y 28 medidas, hemos realizado un seguimiento, intentando basarnos en la herramienta que todos estamos desarrollando y con la que estamos trabajando que es el Modelo EFQM o, en este caso, el Cuestionario de Autoevaluación, así como la forma de medir el seguimiento de nuestros distintos avances en el Programa Departamental.

Con el Modelo EFQM, que cada vez es más conocido por parte de todos a través del trabajo con los distintos Cuestionarios, hemos intentado puntuar el seguimiento de las distintas iniciativas y medidas que se proponen en el Programa Departamental de Mejora y Calidad de los Servicios.

A la vista de esta situación, podemos concluir que menos de un 20% de las medidas de mejora que aparecen recogidas en nuestro Programa Departamental se encuentra actual-

mente con una situación que nosotros calificaríamos de menos de 25 puntos. Mientras que más del 80% de las medidas se encuentran por encima de 25 puntos. Es decir, al menos se ha implantado un diseño y se ha iniciado la ejecución de estas medidas para su consecución en el más corto plazo posible y con el mejor nivel de calidad a alcanzar.

Dicho de otra manera, en el Cuadro de Mando que pretende representar la situación o la fotografía de las 28 medidas de mejora que tenemos en nuestro Programa Departamental, podemos observar una gran variabilidad. Así, encontramos 5 medidas que nosotros consideramos que están todavía con un amplio margen de mejora o de maniobra, referidas a distintos

aspectos, como son: la adaptación de los Servicios Territoriales a la nueva estructura periférica, la difusión y la evaluación de tecnologías sanitarias entre los profesionales.

Esta situación queda reflejada en el siguiente cuadro, en el que están clasificadas las 28 medidas según los 8 grandes tipos de iniciativas que aparecen recogidas en nuestro Programa Departamental. En este cuadro vemos que el mayor desarrollo se ha alcanzado en los objetivos o medidas que se refieren al diseño del Cuadro de Mando Integral. Esto es así porque se ha trabajado mucho en ello, aunque también es cierto que las medidas redactadas estaban muy centradas en el propio diseño del Cuadro de Mando y no en su im-



plantación que sería una fase posterior.

Quiero destacar, por otra parte, en lo que se refiere al desarrollo Socio-sanitario, cómo la creación de la nueva Dirección General de Planificación Sociosanitaria apoya las relaciones entre el Sistema social y el sistema sanitario, alcanzando un creciente grado de desarrollo.

En lo que se refiere a las medidas de mejora relacionadas con la participación, tanto de los profesionales, como de los usuarios, son seguramente aquéllas en las que nos encontramos más deficitarios en este momento. Eso nos ha servido como toque de atención, no sólo por el hecho de que debemos tener, como siempre nos recuerdan desde la Dirección General de Calidad de los Servicios, al ciudadano como principal objetivo de nuestro trabajo y de nuestros quehaceres, lo que justifica nuestra existencia, sino

también por la propia validación del método que estamos usando. Es decir, en el Modelo EFQM la satisfacción de los usuarios es el criterio, como saben, de más peso, con 200 puntos. Y es bueno que así lo sea. Así, hemos encontrado nuestra principal área de desarrollo en lo relativo a las medidas que debemos adoptar en cuanto al tema de participación, satisfacción de los ciudadanos y de los profesionales.

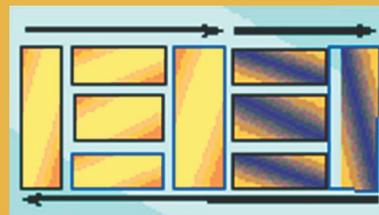
## REFLEXIONES

En cuanto a las reflexiones finales, quisiera referirme a Avedis Donabedian, fallecido hace dos años, que fue el padre de la Calidad en la atención sanitaria o, al menos, muchos lo consideramos así, y que fue el autor del concepto de estructura, proceso y resultado en el que, por otra parte, he basado mi presentación.

### Reflexiones

• **Con todas estas premisas...**

- **Es**
- **Fácil**
- **Que**
- **Mejoremos**



Donabedian decía que en el tema de calidad «cuanto menos no dañar; usualmente hacer algún bien e, idealmente, realizar el mayor beneficio que sea posible alcanzar en cualquier situación dada».

Ésta seguramente, es nuestra premisa con respecto al Grupo de Mejora: al menos, no hacer mal, mejorar e idealmente alcanzar el mayor beneficio posible.

Con estas premisas, esperamos alcanzar el desarrollo de nuestro Modelo EFQM: conseguir el desarrollo de nuestra integración global en la mejora o, por lo menos, en nuestra particular visión de lo que debe ser nuestro Modelo EFQM en el nivel actual. De este modo creemos que «Es Fácil Que Mejoremos».

Muchas gracias.

Ω **Modernizando la Administración Autonómica:**  
N Segunda Convención de Grupos de Mejora



**Grupo de Mejora  
de la Delegación Territorial  
de la Junta de Castilla y León  
en Segovia**

**Modernizando la Administración Autonómica:**  
Segunda Convención de Grupos de Mejora

## 34 **Modernizando la Administración Autonómica:** Segunda Convención de Grupos de Mejora



ANTONIO DEL BARRIO  
*Coordinador del Grupo de Mejora de la Delegación Territorial de Segovia*

Quiero expresar mi agradecimiento a la Dirección General de Calidad de los Servicios por pensar en la Delegación Territorial de Segovia para exponer sus pequeñas experiencias

La Delegación Territorial de Segovia de acuerdo con la Dirección General y con las disposiciones oficiales publicadas a tal fin, procedió a constituir el Grupo de Mejora de la Delegación Territorial, del que forman parte representantes de todos los Servicios y órganos de la Administración Regional en Segovia, siendo actualmente 19 personas las que componen este Grupo principal.

Aparte de este Grupo principal, se formaron Grupos menores en cada uno de los Servicios Territoriales y otros órganos administrativos, que van aportando sugerencias y propuestas de mejora al Grupo principal. Vamos a fijarnos en la actuación de cada uno de estos Grupos menores que es lo que exponemos a continuación de una forma breve y concisa.

### **Servicio Territorial de Agricultura**

Este Servicio realizó una encuesta entre todo su personal cuyos resultados por orden de prioridad son los siguientes:

- 1.º Elaboración de cartas de servicios
- 2.º Realización de evaluación externa.
- 3.º Implantación del seguimiento de coste por proyecto.
- 4.º Ahorro en la utilización de los recursos.
- 5.º Implantación de mecanismos de participación.
- 6.º Modernización e introducción de nuevos servicios.
- 7.º Intercambio de conocimientos con otras instituciones.

Este Grupo eligió como tema el primero de los propuestos que es la elaboración de Cartas de Servicio. El grupo de trabajo entiende que el compromiso formal existente, la atención al ciudadano, es el principio básico de toda administración pública.

Entre las opciones de mejora que pueden darse se eligen, por este Grupo, aquellas propuestas que sean concretas, factibles de realizar, y que puedan ser asumidas con sus propios recursos. Si hacen falta recursos exteriores, habrá que hacer propuestas para obtener los créditos suficientes. Pero, en este caso, cuentan con sus propios recursos para poder mejorar.

Respecto a la atención directa presencial, se estudia la situación de cada una de las sedes en orden a aparcamientos, accesos, barreras de seguridad, señalización de puntos de información para orientar y ayudar al ciudadano en la localización de la unidad de gestión y del empleado responsable de atender su demanda, se señalizan las diferentes secciones de las unidades, registros, dependencias del edificio y se emplean sistemas de cita previa en aquellas unidades cuyos técnicos dedican la mayoría de su horario a la atención externa. Asimismo se intenta mejorar los tiempos de localización de llamadas telefónicas y asegurar su recepción.

### Servicio Territorial de Cultura

Las propuestas de mejora de este grupo son las siguientes:

1.º Formación sobre calidad para todos los funcionarios, comenzando por los componentes del grupo de trabajo.

2.º Fomento y mejora de la comunicación de los servicios centrales con las distintas secciones y servicios periféricos. En esto hay que hacer una anotación: los miembros o representantes de los Servicios Territoriales en el Grupo de Mejora aportan al Grupo principal sus sugerencias pero, a su vez, lógicamente, deben comunicarse con su Consejería respectiva para elevar las mismas propuestas de mejora a fin de que éstas sean asumidas de una manera o de otra y se obtenga el resultado esperado.

En cuanto al registro del edificio de la Plaza de la Merced, se señala que debe mantenerse su correcto funcionamiento con los titulares y suplentes, además de hacer constar que es conveniente que las revisiones y sellos para las compulsas de documentos las realice el personal de la Sección que lo tramita y que no se desvíe al registro.

#### Cultura

##### ■ Propuestas de mejora:

- **Formación sobre calidad para todos los funcionarios.**
- **Fomento y mejora de la comunicación entre Servicios Centrales y las distintas Secciones.**
- **Plaza de Normativa y Procedimiento.**
- **Mantener el correcto funcionamiento del Registro de Plaza de la Merced.**

## **Servicio Territorial de Economía y Hacienda**

Las propuestas de mejora se centran en la oficina de información de este Servicio Territorial, cuyas funciones son las de realizar la información tributaria general y especializada, así como todas las relacionadas con la asistencia al contribuyente para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

Las propuestas fueron las siguientes:

- Definición y establecimiento de los procesos a seguir en la oficina de información tributaria y atención al contribuyente.
- Realización de manuales de puestos de trabajo donde aparezcan las principales funciones a realizar por cada funcionario en su puesto de trabajo.
- Manuales abiertos y revisados periódicamente por el propietario de las propuestas de mejora.
- Modificación de la distribución de la oficina de información adaptándose a las necesidades del contribuyente para prestar una asistencia de calidad y más personalizada.
- Dotación de material mobiliario y creación de áreas de espera, lo que resulta necesario para la prestación de un mejor servicio, facilitando la realización de consultas y asistencias para cumplimentar los

formularios y demás documentación tributaria.

Desde este Servicio Territorial se ha enviado a la Secretaría General de Consejería de Economía y Hacienda un proyecto de carta de servicios.

## **Servicio Territorial de Fomento**

Se ha llevado a cabo la modificación de los puestos de información de vivienda, sustituyendo el mostrador que existía por mesas para que el ciudadano se encuentre más cómodo a la hora de facilitar los datos que le son requeridos y con el fin de informarle debidamente sobre las ayudas existentes en vivienda.

También se han confeccionado una serie de modelos normalizados para su utilización por los ciudadanos.

Para facilitar las comunicaciones internas se han instalado aparatos de fax en todos los parques comarcales de maquinaria, cuyo objeto principal es tener en todo momento información puntual del estado de las carreteras, tanto de la red provincial, como de la red nacional.

Respecto al interior del edificio de la sede del Servicio, se ha contratado un vigilante de seguridad que se encarga de orientar a los ciudadanos sobre la ubicación de las secciones y dependencias del servicio y mejorar con ello la atención al ciudadano.

## **Servicio Territorial de Industria, Comercio y Turismo**

Por este Grupo de Mejora se ha realizado una importante labor tanto antes de publicarse el Plan de Calidad, como después de su publicación. Esta labor queda reflejada en los siguientes puntos.

- 1.º Implantación en el Servicio Territorial del Plan de Gestión de Calidad con la implicación de todo el personal. Este plan consiste primordialmente en la elaboración de manuales de todos los puestos de trabajo del servicio, encontrándose confeccionado el correspondiente al negociado de tasas.
- 2.º Se ha celebrado un acuerdo de colaboración con el centro penitenciario de Segovia para llevar a cabo diversos cursos que puedan servir para la reinserción social de los reclusos, por medio de los que éstos puedan obtener los correspondientes carnets profesionales de los distintos oficios que sean objeto de los cursos que se impartan.
- 3.º Regularización y control de las instalaciones petrolíferas, tanto en industrias, como en domicilios particulares, de conformidad con la nueva normativa. Hay que hacer constar a este respecto

que se ha llegado al 95% de las instalaciones existentes en la provincia, encontrándose Segovia a la cabeza de dichos trámites en la región.

- 4.º Proyecto global de enseñanza profesional de los oficios de cantería y minería de rocas ornamentales en la mina-escuela del término municipal de Bernardos de esta provincia.

Por todas estas acciones el Servicio Territorial de Industria, Comercio y Turismo de Segovia, decidió presentar solicitud a la convocatoria de premios a la calidad del año 2002 para optar a alguno de los premios que aparecían en la misma.

## **Servicio Territorial de Medio Ambiente**

Se ha puesto en marcha la nueva modalidad de expedición de licencias de caza y pesca, lo que aporta al ciudadano la ventaja de no tener que personarse en el Servicio para su tramitación, siendo suficiente el ingreso de la tasa correspondiente en las entidades bancarias colaboradoras para que el documento sea válido como licencia.

Recientemente, se ha decidido proceder a la apertura al público, un día a la semana, cada una de las oficinas co-

marcales del Servicio, con la finalidad de recoger solicitudes, peticiones y sugerencias del propio ciudadano, para evitarle desplazamientos. Al mismo tiempo, estas oficinas son un medio de información directa al ciudadano.

Se ha producido un cambio importante en el sistema de comunicaciones del Servicio como consecuencia de la instalación de nuevos repetidores y nuevas frecuencias, lo que hace que la comunicación entre los agentes forestales y los técnicos del Servicio haya mejorado notablemente.

### Medio Ambiente

- **Implantación de nueva modalidad de expedición de licencias de caza y pesca:**
  - Pago directo en entidad bancaria.
- **Apertura al público de las Oficinas Comarcales:**
  - Recibir solicitudes y sugerencias y evitar desplazamientos.
  - Prestan información a través del Agente Forestal.
- **Mejoras técnicas de los sistemas de comunicación del Servicio.**
- **Incendios forestales:**
  - Creación de una Unidad de ayuda a Grandes Incendios.
  - Ampliación del Parque de maquinaria del Servicio.

### Oficina Territorial de Trabajo

La Oficina Territorial de Trabajo presenta una gran dispersión de los or-

ganismos y centros dependientes de ella. En este sentido, hay una propuesta para alojar en un único edificio todas las dependencias y centros de la Oficina, que aún no se encuentra resuelto.

Respecto a los archivos, se propuso que, para todos los Servicios Territoriales, se utilizaran los bajos del edificio del Centro de Salud Antonio Machado para la documentación con antigüedad entre 5 y 20 años, transcurridos los cuáles ésta se enviaría al archivo histórico, todo ello para el debido desahogo de las oficinas.

Se está poniendo especial énfasis en la información al ciudadano, que es quien puede necesitamos.

### Gerencia Territorial de Servicios Sociales

Con el nombramiento de la nueva Gerente Territorial se inicia una nueva etapa en la que los temas de calidad van a cobrar especial importancia. Es su opinión que debería llegarse a la calidad a través de las personas, reconociendo la dificultad existente por la dispersión de centros.

### Agencia de Desarrollo Económico

Desde la creación de la Gerencia Territorial de la Agencia de Desarrollo

llo Económico, ésta se ubicó en una oficina algo lúgubre y sombría, por su deficiente iluminación. Por ello, se procedió a dotarla de nueva iluminación, produciendo mayor satisfacción entre los funcionarios.

La Gerencia Territorial en Segovia insiste en el establecimiento de incentivos independientemente de los resultados.

### **Dirección Provincial de Educación**

La Dirección Provincial de Educación se ha volcado, igualmente, en la atención al ciudadano.

Se ha procedido a la renovación total de la comunicación telefónica por lo que, en este sentido, se ha mejorado notablemente.

La señalización interna de la Dirección Provincial se realizará de forma inmediata, así como la señalización contra incendios y la colocación de puertas de seguridad.

Se están mejorando los archivos, al haber habilitado un local que estaba en desuso.

Respecto al acceso al edificio, se piensa suprimir todas las barreras arquitectónicas para facilitar el acceso a minusválidos y disminuidos físicos.

### **Dirección Provincial de Educación**

■ **La Dirección Provincial de Educación se ha volcado en la Atención al Ciudadano.**

#### ■ **Actuaciones**

- **Mejora de la comunicación interna contra incendios.**
- **Habilitación de local en desuso para archivo.**
- **Propuesta de eliminación de barreras arquitectónicas en los accesos al edificio.**

### **Gerencia del Área de Salud**

Se ha establecido un modelo informático para la petición de todas las prestaciones que se gestionan, limitándose el interesado a suscribir la solicitud obtenida por medios informáticos, facilitándole copia registrada, así como una nota informativa del procedimiento y de la existencia de un sistema automatizado para tramitar la prestación correspondiente.

Estas actuaciones son percibidas de forma muy positiva. Hay que tener en cuenta que, en general, se trata de colectivos de edad avanzada y, en todo caso, con problemas de salud, por lo que la actuación del funcionario se ciñe siempre a las necesidades del interesado, tratando de resolver todos los problemas de nuestra competencia e incluso canalizando la que corresponde a otras Administraciones o unidades.

Igualmente, a los proveedores de este centro de gestión se les informa puntualmente, y por escrito, de cualquier procedimiento de contratación: no sólo su iniciación, sino también toda la tramitación del mismo, señalándoles en cada momento la actuación que procede realizar por su parte.

En cuanto a la ejecución de contratos, se les notifica cualquier tramitación que afecte a sus derechos e intereses con el objeto de mantenerles permanentemente informados.

En general se puede afirmar que, tanto desde la óptica de la Administración, como del ciudadano, se trata de optimizar el ejercicio de nuestras competencias, tratando de ser eficientes en la consecución de los intereses públicos, haciendo realidad el principio de servicio al ciudadano.

### Gerencia del Área de Salud

- **Actualización continua de los procedimientos de la Gerencia de Salud.**
- **Se ha desarrollado un modelo informático de solicitud de prestaciones:**
  - **Ciudadanos: Se limitan a suscribir la solicitud y se le facilita copia e información del procedimiento.**
  - **Comunicación con proveedores. Reciben comunicación escrita durante todo el procedimiento de contratación.**

### Otros Servicios

Hay otros Servicios que no quiero dejar de mencionar, como son la Intervención Territorial, la Asesoría Jurídica y la Unidad Informática Territorial que, aunque no tienen relación o contacto directo con los ciudadanos, clientes externos, tienen un protagonismo muy especial con los clientes internos: todos los Servicios Territoriales y dependencias de la Administración Regional en la provincia.

Es de destacar el apoyo, en lo que se refiere a fiscalización de documentos contables y control del gasto, por la Intervención Territorial y la defensa jurídica y asesoramiento, cuando es necesario, por la Asesoría Jurídica.

Igualmente, hay que resaltar el apoyo total de la Unidad Territorial de Informática en problemas informáticos a todos los Servicios y dependencias, por su valiosa colaboración.

### Grupo de Mejora de la Delegación Territorial

No quisiera finalizar sin hacer una obligada referencia a alguna de las actuaciones del Grupo de Mejora de la Delegación Territorial.

### Actuaciones

Se han celebrado reuniones periódicas para estudiar los problemas que

van surgiendo y examinar la nueva normativa que va apareciendo.

Asimismo, se han estudiado los procedimientos de cada una de las Secciones para tratar de revisar y elaborar propuestas de mejora, sobre todo en cuanto a calidad y a plazos. Se encuentra en elaboración una Carta de Servicios de la Delegación Territorial.

### **Antecedentes en materia de Calidad**

En el año 1998, antes de aparecer el Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios, se procedió a formalizar, por la Sección de Coordinación e Información, una Guía-Manual que recoge todas las funciones de cada una de las secciones de los servicios territoriales y demás dependencias de la Junta en Segovia.

El destino de esta Guía-Manual era situarla en todos los puntos de información, para que los funcionarios encargados de estos puestos pudieran informar de la unidad que lleva un de-

terminado asunto una vez consultada la Guía.

### **Momento actual**

En este momento se encuentra prácticamente preparada una segunda edición de esta Guía-Manual que incluye las últimas trasferencias recibidas por la Comunidad de Castilla y León, como son las materias de educación, empleo, salud, etc., aunque aún no ha sido editada por estar a la espera de incluir en la misma las funciones que figuren en la estructura orgánica de algunos Servicios Territoriales pendientes de aparecer publicados en el Boletín Oficial de Castilla y León.

La Delegación Territorial de Segovia quiere ofrecer en esta Convención la posibilidad de que este trabajo, creemos que interesante, pueda ser utilizado por la totalidad de provincias de la Comunidad modificando en él las peculiaridades de cada una de ellas, aunque creemos que, en un porcentaje muy elevado, puede ser incluso utilizado por todas tal como está.

# **Grupos de Mejora de la Delegación Territorial de la Junta de Castilla y León en Burgos**

---

**Modernizando la Administración Autonómica:**  
Segunda Convención de Grupos de Mejora

44 **Modernizando la Administración Autonómica:**  
Segunda Convención de Grupos de Mejora



BAUDILIO FERNÁNDEZ

*Jefe del S. T. de Agricultura y Ganadería de Burgos*

*Coordinador del Grupo de Mejora del S. T. de Agricultura y Ganadería en Burgos*

Quisiera felicitar, ante todo, a la Consejería de Presidencia y Administración Territorial y a la Dirección General de Calidad de los Servicios por la iniciativa de convocar estas reuniones que, además de como puntos de encuentro, sirven para alimentar nuestra fe, pues creo que, en estos temas, al principio, hay que hacer unos enormes actos de fe.

Por otro lado, pienso que en la Calidad se cree mucho más cuando se hace desde abajo que cuando se hace desde arriba, ya que es algo que lo sientes y te llega más cerca.

También quiero felicitar, y agradecer públicamente su labor, a los entusiastas miembros del Grupo de Mejora del Servicio Territorial de Agricultura y Ganadería de Burgos, que siguen creyendo en esto y van a seguir creyendo durante mucho tiempo y que están trabajando denodadamente por poner un punto de entusiasmo y de muchas más cosas en estos trabajos.

## Introducción

Nuestra historia, la historia que voy a contar, seguramente no es una novela rosa, pues no tiene un final feliz. Mas bien es una carrera de obstáculos.

Supongo que todos os habréis encontrado esos obstáculos cuando habéis empezado a trabajar en Calidad. Creo que nuestra mentalidad latina, o al menos mi mentalidad latina y la de los de mi grupo, no está muy acostumbrada a estas cosas.

Nos empezaron a formar pronto porque nuestro Delegado Territorial, que procede de la Dirección Provincial de Educación, implantó el sistema de calidad en todos los centros de la provincia de Burgos, parece que con mucho éxito. Era y es un hombre enamorado de la Calidad y, por eso, tuvimos una formación quizá antes que otros.

Pero el problema estribaba en que, al principio, llegaba a darnos la formación gente procedente de fuera, consultores –nada tengo contra los con-

sultores— que en algunas ocasiones parecían telepredicadores: siempre ponían los mismos ejemplos «cuando trabajé en Renault», «cuando estuve en Michelin», etc. Y la primera conclusión que sacábamos es que Renault y Michelin no tienen absolutamente nada que ver con la función pública y con la Administración Pública. Y es ahí donde creo que empieza la carrera de obstáculos. No obstante, nos pusimos a la tarea y nos empezamos a encontrar con dificultades.

#### Problemas iniciales de aplicación del sistema

- 1.º **Pluralidad de misiones y dispersión geográfica de la organización.**
- 2.º **Complejidad del cuestionario EFQM.**
- 3.º **Obras de remodelación.**
- 4.º **Falta de implicación del personal.**

### Organigrama

El Servicio Territorial de Agricultura y Ganadería de Burgos está formado por 25 unidades que tienen misiones muy diferentes: Desde dirigir obras de concentración parcelaria, hasta tratar plagas de campo, pasando por la lucha contra tratar plagas de animales o llevar cuestiones en relación con las industrias agrarias. Esto

hace muy difícil homogeneizar criterios, al ser un grupo muy heterogéneo formado por 293 funcionarios y 102 laborales en toda la provincia.

Las Secciones son 16 y están localizadas, 6 de ellas, en el Servicio Territorial y 10 repartidas por toda la provincia, lo que agrava la situación. Esto nos llevó a plantearnos solamente iniciar, de momento, las actuaciones de Calidad mediante dos grupos de mejora: uno del Servicio Territorial, sin extendernos hacia la provincia, y otro grupo con personas de diversas Secciones, pero sin que las secciones estuvieran incluidas en él. Con las Secciones empezamos a trabajar más tarde.

En primer lugar se seleccionaron los miembros del grupo, en segundo lugar tuvimos unas sesiones de formación de 8 horas, impartidas por técnicos de la Dirección Provincial de Educación que tenían ya dos o tres años de experiencia en estos temas. Después, nos pusimos a trabajar.

En abril del año 2001 realizamos un primer diagnóstico con el Cuestionario EFQM. Esta fue otra de las dificultades que nos encontramos al principio, ya que el Cuestionario es difícil de interpretar, siendo necesario adaptarlo un poco más a la función pública. Incluso este que se nos ha dado hace poco, que es un cuestionario diagnóstico y un cuestionario de satisfacción por parte del usuario, me parece enormemente complicado y

enormemente difícil: Hay que leerlo muchas veces para llegar a comprenderlo. Pienso que se podría hacer un nuevo esfuerzo, o quizá aportaciones entre todos, para que ese Cuestionario sea más comprensible y por lo tanto más fácil de realizar el diagnóstico.

### Identificación de Áreas de Mejora

Empezamos a trabajar y diagnosticamos una serie de áreas de mejora, poniéndolas en marcha junto a una serie de acciones concretas, con la dificultad, que no tiene nada que ver con la Calidad, de que nos encontrábamos inmersos en unas obras, con una duración en el tiempo más prolongada de lo esperado y que nos hacían más difícil llevar a cabo nuestro trabajo.

Una de las acciones primordiales fue que la información llegara a todo el mundo de forma vertical y horizontal.

En Agricultura y Ganadería tenemos reuniones periódicas todos los meses con el Consejero y con los Directores Generales y se trasladaba la información proporcionada en esas reuniones, y la que se generaba en el propio Servicio, absolutamente a todo el mundo. ¿Cómo lo hacíamos?: Por medio de reuniones en las que se divulgaba la información a todos los funcionarios y laborales, fomentando

la participación y el trabajo en equipo, así como el planteamiento de quejas, de sugerencias, etc.

Algunos Jefes de Sección no habían entendido cuál era el concepto de calidad y se quedaban con la anécdota: «Cómo me van a hablar de calidad si llevan sin subirme el sueldo cinco años», y «cómo me vas a hablar de calidad si resulta que me faltan auxiliares y me quitas a una persona para llevarla a otra Sección», etc.

### Replanteamiento de objetivos

Al replantearnos los objetivos, en primer lugar, se impartió una sesión de formación a los Jefes de Sección. Desde entonces parece que empezaron a creer más en lo que se pretendía. En segundo lugar, nos planteamos realizar unas encuestas de satisfacción tanto al funcionario como al usuario.

### Resultados

El contenido de las encuestas a los usuarios consistía, fundamentalmente, en los temas que se planteaban de localización y orientación con preguntas como, por ejemplo, «¿es usted capaz de encontrar fácilmente el despacho a donde va?», «¿es usted capaz de encontrar enseguida al funcionario y le

atiende?»). En segundo lugar, el tema era la atención, la calidad, la rapidez y la satisfacción que obtiene el usuario con esa atención.

Los resultados han sido, desde luego, extraordinarios y de eso estamos muy orgullosos. Hay que agradecerse también a todo el personal del Servicio. Por resumirlos, la orientación para buscar la información era buena y muy buena en el 93% de los casos, mientras que la atención que se ha proporcionado al ciudadano ha sido buena y muy buena en el 91%. Solamente un 1% de los usuarios la califican como mala.

Tenemos en torno a 90 encuestas realizadas aproximadamente en 3 meses. No sé si el número es lo suficientemente significativo. Pero, desde luego, nos sentimos orgullosos de estos resultados, e intentaremos seguir mejorándolos.

En las encuestas realizadas a los funcionarios no obtuvimos, sin embargo, resultados tan alentadores. Estas encuestas eran referidas al ambiente de trabajo y al grado de participación en la toma de decisiones y, sus resultados, se pueden leer de dos formas. Es decir, viendo la botella medio llena sería que un 53% del personal está satisfecho, o viendo la botella medio vacía sería que el 47% están insatisfechos. Y ello es así porque, desde mi punto de vista, existe una falta de motivación total en el funcionario.

A este respecto, en lo que se refiere a liderazgo y motivación, estamos muy limitados en la Administración o, al menos, en los Servicios Territoriales, siendo difícil motivar al funcionario cuando se entiende por tal la cuestión económica, encontrándonos en las encuestas sugerencias tales como «absténgase usted de hacer encuestas mientras no haya mas promoción», «absténgase usted de hacer encuestas mientras no haya más concursos». Es preocupante que el personal, y preferentemente los grupos C y D, tengan muy poca motivación, principalmente por la escasa existencia de concursos. Si no motivamos al personal, éste nunca estará satisfecho y nunca podrá calar en él la lluvia fina de la Calidad.

Principalmente las dificultades encontradas radican en que el modelo está poco adaptado a la función pública, pero yo creo que lo estamos superando porque lo estamos adaptando poco a poco entre todos.

La escasa formación del grupo también está superada. Esto no es una dificultad, aunque tampoco es algo que nos haya venido dado, y no por falta de ofrecimientos, porque los hemos tenido, pero tenemos un grupo de personas formadas en la Delegación Territorial desde hace tiempo y hemos contado con su valiosa colaboración en todo momento. Aparte de que no por ello hemos querido dejar de autoadaptarnos a base de leer, de consultar alguna vez, etc.

Resulta destacable también, en cuanto a dificultades encontradas, el desconocimiento del funcionario sobre el concepto de Calidad. Creo recordar que en la exposición de la Delegación de Segovia, al hablar de Servicio Territorial de Cultura, se mencionaba la formación a los funcionarios en materia de Calidad. Esto sería algo que, quizá, no habría que echar en saco roto. No sé si es muy fácil formar a muchos funcionarios, pero quizá ahora que se están popularizando los cursos en prevención de riesgos laborales, sí que se podrían popularizar unas jornadas de dos o tres horas, a todos los funcionarios, sobre Calidad, para que ellos también empiecen a creérselo un poco y nos ayuden, no digo a implantar las medidas, sino a ponerlas en marcha en la realización del día a día.

Por último, otra dificultad, la fundamental que nos hemos encontrado: La no implicación de los Jefes de Sección. No hemos conseguido que la información de lo que son la Misión, la Visión y los Valores, la información del día a día, los conceptos sobre Calidad y los conceptos sobre los objetivos llegara a todo el mundo.

### Estado actual

El estado actual de la calidad en nuestro Servicio es que está en funcionamiento un Grupo de Mejora en

el Servicio Territorial y otros dos grupos más: uno en el Área de Estructuras Agrarias, que se dedican fundamentalmente a concentraciones parcelarias, que es el más numeroso, y otro en la Sección de Sanidad y Producción Animal, que también es una de las más numerosas.

#### Estado actual

##### ■ En funcionamiento

- Grupo del Servicio.
- Dos grupos (área y sección)

##### ■ Hemos aprendido el método: Sistematizar, racionalizar, analizar

- Distribución de vehículos.
- Atención informática.

##### ■ Replanteamiento de objetivos

- Satisfacción del personal (primordial).  
Explicar qué es la calidad.
- Análisis de los procesos.

**SEGUIMOS INTENTÁNDOLO!!!**

### ¿En qué hemos avanzado?

Hemos aprendido el método. Estamos aprendiendo a hacer las cosas, no de una forma empírica, sino con una cierta ciencia, con un cierto procedimiento de calidad. Estamos aprendiendo a sistematizar, a racionalizar y a analizar las cuestiones.

Hay dos ejemplos en que esto queda reflejado: la distribución de los vehículos y la atención informática.

Hace aproximadamente 9 ó 10 meses, teníamos unos 90 vehículos en servicio surgiendo siempre quejas por falta de los mismos. Sin embargo ahora, a raíz de una reestructuración que se produjo por parte de la Secretaría General, contamos sólo con 60 vehículos, más o menos, y todo el mundo parece más conforme, puesto que no ha vuelto a plantearse ninguna queja en este sentido, lo que nos indica, por tanto, que estamos gestionando mejor que antes.

### **Medidas que pueden adoptarse para solventar los problemas que se plantean**

Seguimos replanteando los objetivos y el primordial para nosotros

es la satisfacción del personal. Hay que, tratar de explicar lo que es la calidad a los funcionarios y reitero la sugerencia de que la Dirección General de Calidad en los Servicios organice unas jornadas de 2 ó 3 horas para todos los funcionarios que lo deseen.

Al replantearnos los objetivos estamos empezando a analizar los procesos de las diversas Secciones para sistematizarlos y mejorarlos.

En resumidas cuentas, seguimos intentándolo.

Si dentro de dos años, o al año que viene, nos vemos aquí, esperamos ofrecer resultados más satisfactorios, aunque los nuestros son ya lo suficientemente satisfactorios, pero quizá es que esperábamos navegar más en menos tiempo.

# **Experiencia en el Centro de Atención a Minusválidos Psíquicos de Valladolid**

## 57 **Modernizando la Administración Autonómica:** Segunda Convención de Grupos de Mejora



# Experiencia en el Centro de Atención a Minusválidos Psíquicos de Valladolid (I)

ANTONIO DIEZHANDINO

*Director del Centro de Atención a Minusválidos de Valladolid*

## Presentación de la Unidad

### ¿Qué es un CAMP?

Un CAMP es un Centro de Atención a Discapacitados Psíquicos que atiende a personas con una discapacidad de nivel elevado.

Este centro es una residencia-hogar con una capacidad para 120 usuarios. En él están durante la mañana, tarde y noche. También es un centro de día que atiende a más de 20 personas que van por la mañana y se marchan por la tarde a sus casas. En el centro de día también se atiende a las personas que son residentes, que son usuarios en la residencia.

Todos los CAMP de la Junta de Castilla y León tienen una misión que es proporcionar una vivienda.

Ponemos el concepto de vivienda en primer lugar, queriendo así hacer desaparecer la antigua palabra de residencia, considerándolo un lugar donde se les proporcionan los apoyos necesarios para satisfacer las necesidades afectivas, sociales, personales y materiales de las personas que atendemos, que son personas con discapacidad y, al mismo tiempo, propor-

cionar oportunidades y apoyos para que adquieran habilidades que faciliten su autonomía, integración y participación en la sociedad, tres marcos donde nos tenemos que mover siempre que hablemos de Calidad

Para atender a estas personas, 149 en total, se cuenta con una plantilla de 142 trabajadores, que podemos agruparlos en trabajadores de atención directa, que son todos aquellos trabajadores que atienden sus necesidades básicas, cuidadores, educadores, etc., un personal de atención especializada como psicólogos, médicos, fisioterapeutas, terapeutas ocupacionales, educadores y, finalmente, todo lo que requiere un centro de estas características, como personal de mantenimiento, cocina, lavandería, personal de limpieza y administración.

## Primera etapa: Iniciativa

### ¿Por qué empezamos a trabajar en Calidad?

El centro era de nueva construcción: En enero de 2003 va a hacer seis años que empezamos a funcionar.

Las transferencias de esta materia a la Comunidad Autónoma de Castilla y León ya se habían producido tres años antes. Así, cuando se abre el centro de Valladolid, es un centro nuevo que da una oportunidad nueva a empleados públicos que se había quedado fuera de nuestra Comunidad, con lo cual muchos trabajadores que estaban en la Comunidad de Galicia, de Cantabria, de Asturias, de Castilla-La Mancha, de Madrid, tienen la oportunidad de volver a Castilla y León.

Estábamos así ante dos circunstancias diferentes:

- Un centro nuevo con personal, con trabajadores poseedores de experiencia de otros centros.
- Esa experiencia no era obstáculo para que por parte de todos los trabajadores existiera una gran inquietud por hacerlo bien.

Por todo ello se empezaba a hablar de Calidad entre todos los trabajadores, de lo que se iba a hacer con un centro nuevo y que tiene buenas características y que, además, fuera algo distinto.

A los tres años se publica el Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios Públicos, elaborándose a la vez el Plan Regional Sectorial de Atención a las Personas con Discapacidad en el que lo fundamental es la Calidad que ha de prestarse al usuario.

Por otro lado, surge el Plan de Formación de la Gerencia de Servicios Sociales, con un proyecto muy ambicioso sobre temas de discapacidad: Se trataba de realizar una formación continua en una serie de áreas, siendo su fin último la calidad de la atención al usuario.

Y finalmente, coincide además el Plan de Formación de la Consejería de Presidencia y Administración Territorial, con numerosos cursos sobre Calidad, a los que trabajadores del centro asistieron y se formaron en la idea de iniciar un proyecto.

Tanto la Gerencia de Servicios Sociales como la Dirección General de Calidad de los Servicios prestaron su apoyo con la condición inicial de que pasase de ser una idea a plasmarla por escrito con un proyecto formal.



Este modelo tenía dos partes fundamentales:

- Un marco teórico sólido en el que teníamos que basarnos mientras durase el proyecto: uno, dos, cinco o siete años. Este marco tenía que ser prácticamente invariable.
- Un desarrollo práctico: Cómo lo íbamos a hacer y qué pasos íbamos a dar a lo largo del camino.

En el marco teórico hablamos por ejemplo de definir Misión, Visión y Valores. Esto ya estaba avanzado con los grupos de calidad que se estaban desarrollando en la Gerencia de Servicios Sociales, siendo común para todos los centros de atención a discapacitados psíquicos y todos los centros de atención que atienden a personas con discapacidad.

El siguiente paso consistía en definir el producto, identificando cuáles eran los grupos de interés, estableciendo un modelo ideal de Calidad para un centro concreto y poniendo en conjunto los intereses de la propia organización con los intereses del cliente.

### **Segunda etapa: Presentación pública**

El proyecto fue aprobado por la Gerencia de Servicios Sociales y por la Dirección General de Calidad de los Servicios. Posteriormente pensamos que para trabajar en calidad tenían que

estar implicados todos los trabajadores del centro, los 142 trabajadores con más o menos interés adoptándose la decisión de ponerlo en conocimiento del Comité de Empresa manifestándole cuál era la intención y además leyéndole parte del proyecto que, una vez puesto en conocimiento del resto de los trabajadores causó bastante escepticismo inicialmente.

### **Tercera etapa: Formación**

En esta etapa de formación el Comité Director fue el primero en formarse con dos cursos. Un curso de Introducción a la Calidad Total y al Modelo Europeo de excelencia, y un segundo curso de evaluadores del Modelo EFQM de Excelencia, pasando posteriormente a dar una primera formación de 3 horas de duración a los 142 trabajadores del Centro.

#### **2.ª Etapa: «Presentación Pública»**

- **Aprobación del proyecto.**
- **Presentación del proyecto al Comité de Empresa.**
- **Información de los planes a todos los trabajadores.**

#### **3.ª Etapa: «Formación»**

- **Formación al Comité Directivo de Calidad.**
- **Formación al resto de la plantilla.**

#### **4.ª Etapa: «Autoevaluación»**

- **Cuestionario perfil.**

#### **5.ª Etapa**

- **Discusión de los resultados.**
- **Elaboración del Plan de Acción.**

La presentación del proyecto a nuestros superiores jerárquicos se realizó a finales de enero de 2001. En febrero de este mismo año se constituye el Comité Director. En marzo de 2001 se comunica al Comité de Empresa la intención de iniciar este proyecto de calidad y, en ese mismo mes, se realiza una asamblea con todos los trabajadores y se lleva a cabo el curso de Introducción a la Calidad por el Comité Director, realizándose en abril el Curso de Evaluadores del Modelo de Excelencia y el curso de 3 horas al resto de la plantilla.

#### **Cuarta etapa: Autoevaluación**

Una vez fijadas las bases se procedió a realizar la autoevaluación. Decidimos hacer la autoevaluación con la herramienta PERFIL® del Club Gestión de Calidad que, aunque no era el mejor método para la obtención de resultados era el más práctico. Entendíamos que era una forma de hacer algo válido, algo con lo que nos podíamos comparar con las demás organizaciones y algo con lo que podíamos iniciar o continuar nuestro proceso de mejora. Tras la realización de la autoevaluación, lógicamente, se discuten los resultados, se discute la puntuación que hemos obtenido y elaboramos el plan de acción para el año 2002.

#### **Quinta etapa: Discusión de los resultados y elaboración del Plan de Acción**

El Plan de Acción para el año 2002 lleva consigo 5 puntos fundamentales:

- 1.º Cliente interno:** Se formaron los grupos de mejora del CAMP para llevar a cabo distintas cuestiones, como eran: una nueva y más profunda formación a los trabajadores que iban a formar parte de esos grupos de mejora y, al mismo tiempo, una formación específica para el trabajo en grupos para la resolución de problemas, análisis del clima laboral mediante la realización de encuestas y un estudio de calidad de vida, todo ello dirigido al cliente interno.
- 2.º Procesos:** Dentro de la formación que se impartía a todos los trabajadores se introdujo un bloque de formación en procesos, ya que era necesario elaborar el mapa de procesos del CAMP, que en la actualidad ya se encuentra establecido. Cada proceso tiene su propio responsable y se establece la gestión por procesos como algo habitual, no como algo nuevo.
- 3.º Resultados en los clientes:** Tenemos dos tipos de clientes

externos, uno el propio usuario, y otro la familia de los usuarios. Teníamos que crear dos instrumentos, para ver el grado de satisfacción de nuestros clientes: uno hacia las familias y otro hacia los discapacitados. El primero era fácil y, en colaboración con la Universidad de Valladolid, creamos un instrumento validado para medir el grado de satisfacción de los familiares. El segundo era más complicado, ya que se trataba de medir la satisfacción de un discapacitado psíquico profundo. Por ello, es

algo que todavía está pendiente y que todavía no vamos a poder cumplir porque no hay ni una sola encuesta o ninguna herramienta para medir lo que se quiere medir en discapacitados psíquicos profundos.

#### **4.º Resultados en la sociedad:**

Decidimos presentarnos a los Premios a la Excelencia convocados por la Consejería de Presidencia y Administración Territorial.

#### **5.º Elaboración de la Carta de Servicios.**

## 07 **Modernizando la Administración Autonómica:** 00 Segunda Convención de Grupos de Mejora



## Experiencia en el Centro de Atención a Minusválidos Psíquicos de Valladolid (II)

JOSÉ MANUEL VICENTE

*Coordinador del Proyecto de Calidad del CAMP*

Ya ha sido esbozado, a grandes líneas, el caldo de cultivo en el que fue germinando la idea, la inquietud y el interés de la Dirección del Centro, y del equipo multiprofesional, por este proyecto de calidad: la tradición de grupos de trabajo de la Gerencia de Servicios Sociales, la publicación del Plan Marco de Mejora de la Calidad de los Servicios y, por último, el Plan Regional Sectorial de Atención a las Personas con Discapacidad, que está previsto para los años 2000 a 2003 y gira en torno a una idea básica, la planificación centrada en las personas.

### **¿Por qué cambiar de un sistema de gestión clásico a un sistema basado en la calidad total?**

El propio Plan Regional Sectorial insiste, por un lado, en que para llevar a cabo una planificación centrada en las personas hacen falta servicios flexibles capaces de adaptarse permanentemente a las necesidades individuales y, por otro lado, en que la estrategia ha de ser individualizada y se deben asumir los deseos y las aspiraciones de las personas y sus familias.

Este planteamiento es tremendamente coincidente con los postulados de la etapa de calidad que estamos viviendo ahora, en la que el cliente es el rey, y que se caracteriza porque es necesario anticiparse a las necesidades y a las expectativas de los clientes. Sólo es Calidad lo que el cliente dice que es Calidad, es decir, el cliente es el único juez de la Calidad, y el nivel de Calidad de las organizaciones debe medirse a través del nivel de satisfacción de sus clientes, lo que está muy en sintonía con lo que defiende el Plan Regional Sectorial.

Por último, el Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios, publicado en marzo de 2000, en torno a las mismas fechas en que se estaba fraguando nuestro proyecto, actúa en un doble sentido: como impulsor de iniciativas, por ejemplo la nuestra y, por supuesto, aportándonos un marco normativo.

### **¿Por qué un modelo de gestión de calidad total?**

Hay dos vías, dos maneras básicas, de abordar las cuestiones de Calidad en las organizaciones:

- Una vía sería a través del aseguramiento y la gestión de la calidad, con normas tipo ISO.
- La otra vía de abordaje sería la utilización de grandes modelos de gestión, como el Modelo EFQM.

Estas dos formas, hasta hace relativamente poco tiempo, tenían una separación más o menos clara. Pero a partir de la revisión que han experimentado las normas ISO en el año 2000, no está tan claro y, prácticamente, ambos modelos de gestión se han acercado tanto que podrían servir como modelos de gestión de calidad total.

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad se fundó en el año 1988 y uno de sus principales frutos ha sido la elaboración de un modelo de excelencia empresarial que pronto pierde el nombre de empresarial para poder abarcar también otras actividades no exactamente empresariales, alcanzando en el año 1999 una versión del modelo para el sector público y las organizaciones de voluntariado.

La evolución sigue y ahora podríamos decir que estamos ante un Modelo EFQM de Excelencia, al que podemos poner el apellido que queremos, porque prácticamente todas las Comunidades Autónomas están haciendo modificaciones al Modelo, total o parcialmente, para que responda a su propia realidad.

Esbozadas estas premisas, tal vez ya sea más fácil decir por qué elegimos el Modelo EFQM.

#### ¿POR QUÉ EL MODELO E.F.Q.M.?

- **El propio Plan Marco de Mejora de la Calidad de los Servicios se decanta por esta opción.**
- **El modelo cuenta con una adaptación específica para el Sector Público.**
- **Las Administraciones públicas están optando mayoritariamente por él:**
  - **Facilita las comparaciones.**
  - **Facilita el benchmarking**

En primer lugar el propio Plan Marco se decanta por esta opción, aunque no lo propone como algo obligatorio, ya que el Modelo cuenta con una adaptación específica para el sector público, con lo cual, parece que puede sernos de utilidad. Junto a ello, las Administraciones Públicas, al menos en España, están optando mayoritariamente por él, lo que tiene dos ventajas añadidas: Por un lado facilita las comparaciones y, por otro, facilita las actividades de Benchmarking, que es «copiar», algo que lejos de ser malo, es absolutamente recomendable cuando lo que se está copiando son buenas prácticas.

Tuvimos claro desde el primer momento que el documento debía

contemplar dos vertientes: un marco teórico, en el cual diéramos respuesta a las preguntas de qué es lo que íbamos a hacer y cómo lo íbamos a hacer y, en segundo lugar, un desarrollo práctico en el cual diríamos cuándo y por dónde iban a ir dirigidos nuestros pasos.

### Marco teórico

La base para redactar este documento y, más que la base, la clave, la encontramos en los conceptos fundamentales de la excelencia, como son la orientación hacia los resultados, la orientación hacia el cliente, el liderazgo y constancia hacia los objetivos, la gestión por procesos, el desarrollo de implicación de las personas, el aprendizaje, el desarrollo de alianzas y por último, la responsabilidad social.

Cada uno de estos conceptos fundamentales va a variar en función de la etapa de madurez en la que se encuentre la organización respecto a la calidad.

Así, si tomamos el primero como ejemplo, la orientación hacia los resultados, nos dice que en la etapa de inicio de la organización debieran identificarse todos los grupos de interés relevantes. Cuando la organización evoluciona un poco en el camino hacia la Calidad Total y la Excelencia debieran evaluarse las necesidades de

los grupos de interés y, por último, en una etapa de madurez, la organización debiera disponer de mecanismos transparentes para equilibrar las expectativas de los grupos de interés. Igual se podría decir del segundo, del tercero o de cualquiera de los demás principios de la Excelencia.

Para elaborar el marco teórico en el que nos pretendíamos mover llevamos a cabo algo absolutamente fácil y tremendamente práctico: Si en la etapa de inicio nos dicen que hay que identificar los grupos de interés relevantes pues hagámoslo, identifiquemos los grupos de interés relevantes. Si cuando estamos ya en marcha hay que evaluar las necesidades de los grupos de interés de manera estructurada, hagamos encuestas a estos grupos de interés que hemos identificado sobre cuáles son sus necesidades. Es decir, hemos cogido los conceptos fundamentales de la Excelen-

#### Conceptos Fundamentales de la Excelencia

- **Orientación hacia los resultados.**
- **Orientación hacia el cliente.**
- **Liderazgo y constancia en los objetivos.**
- **Gestión por procesos y hechos.**
- **Desarrollo e implicación de las personas.**
- **Aprendizaje, innovación y mejora continuos.**

cia, y los hemos hecho operativos siendo además un tránsito tremendamente fácil. Si nos estamos orientando hacia el cliente y al principio tenemos que evaluar la satisfacción del cliente, pues hagamos encuestas de satisfacción y después sigamos igual con lo descrito anteriormente en relación a los resultados.

Con todo esto ya estábamos un poco en disposición de elaborar nuestro marco teórico que empieza con la definición de la Misión, Visión y Valores

de la organización, trabajo que teníamos prácticamente hecho porque fue uno de los objetivos de un grupo de mejora que estaba en marcha en la Gerencia de Servicios Sociales.

El segundo paso fue definir el producto al que nos dedicábamos. Producíamos dos cosas: calidad de vida para los discapacitados psíquicos y satisfacción para sus familias, ya que son los dos clientes que tenemos.

En tercer lugar, identificamos los grupos de interés relevantes para la

### MARCO TEÓRICO

- **Definir Misión, Visión y Valores de la organización.**
- **Definir el producto.**
  - *Calidad en la gestión de los procesos (calidad de servicio).*
  - *Calidad en los resultados.*
    - *En las personas con retraso mental (calidad de vida).*
    - *En sus familiares (satisfacción, calidad de vida).*
  - *Calidad total.*
- **Identificar todos los grupos de interés relevantes para la organización.**
  - *Cliente externo e interno.*
  - *Proveedores.*
  - *Sociedad.*
  - *Otros (asociaciones de afectados, Fundación Tutelar de Adultos, Juzgado, Mutua de Accidentes, etc.).*
- **Establecer un modelo teórico, ideal, de centro.**
  - *Preguntando al cliente externo sobre sus necesidades y expectativas.*
- **Preguntando al cliente interno sobre sus necesidades y expectativas.**
  - *Preguntando a los proveedores.*
  - *Definiendo lo que espera la sociedad de la organización (lo legislado, lo manifestado por las autoridades, lo recomendado por las asociaciones profesionales y por las asociaciones de afectados, etc.*
  - *Recopilando toda la normativa aplicable a la organización y a todas sus actividades.*
- **Poner en relación los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas del cliente.**

organización y que son, además de los clientes internos y externos, los proveedores, la sociedad, las asociaciones de afectados, la Asociación de Síndrome de Down, FECLAPS, la Fundación Tutelar de Adultos, etc. No pocos de los residentes en nuestro centro están tutelados por esta última Fundación, con lo cual, es un grupo de interés claro e importante. Hay que hacer referencia, igualmente, al Juzgado, con el que tenemos una relación fluida y nos comunicamos con cierta frecuencia por temas relacionados con las incapacitaciones, con las tutelas, con los ingresos judiciales, etc., así como con la Mutua de Accidentes de Trabajo, que es un grupo de interés indiscutible para la organización.

Nuestra intención era, establecer un modelo teórico, un ideal de Centro, algo así como lo que querríamos ser cuando lo hiciéramos todo bien.

Las vías para establecer este modelo serían:

- 1.<sup>a</sup> Conocer qué es lo que necesitan nuestros clientes y así poder diseñar servicios que atiendan a esas necesidades.
- 2.<sup>a</sup> Conocer lo que esperan los clientes de nosotros. Cuando hablo de clientes estoy hablando del cliente externo y del cliente interno.
- 3.<sup>a</sup> Preguntar a los proveedores qué es lo que necesitan y qué es lo

que esperan de nosotros, porque podemos pasar de un proveedor descontento a un proveedor contento sencillamente porque le hagamos una rampa que le ponga más fácil el que nos puedan suministrar los materiales, bajarlos del camión, etc. Es éste un aspecto muy importante a la hora de elaborar el modelo ideal de Centro.

- 4.<sup>a</sup> Definir lo que espera la sociedad de la organización. Este dato lo podemos saber cada vez que se legisla algo, ya que, cada vez que una autoridad política con responsabilidad de gobierno se sube a una tribuna pública o aparece en la prensa y hace unas manifestaciones que tengan que ver con nuestra actividad, nos están diciendo claramente qué esperan de nosotros.
- 5.<sup>a</sup> Saber cuál es la opinión de las Asociaciones de profesionales. Por ejemplo, qué piensan los médicos o qué dicen los médicos que tenemos que hacer con un síndrome de Down, o cada cuanto tiempo tenemos que hacerles revisiones, etc.
- 6.<sup>a</sup> Conocer la opinión de las Asociaciones de Afectados.
- 7.<sup>a</sup> Recopilar toda la normativa comunitaria, nacional autonómica y municipal aplicable a la organización y a todas sus actividades.

## Objetivos del marco teórico

Al establecer un Marco Teórico, nuestros objetivos eran:

- Dotarnos de unas bases teóricas sólidas que sustentaran nuestra actividad.
- Documentar las nuevas iniciativas que íbamos a emprender.
- Disponer de herramientas homologadas y validadas que nos permitan medir aspectos fundamentales para el desarrollo del proyecto como es la calidad de vida o el grado de satisfacción de nuestros clientes.
- Establecer un modelo ideal de centro que pudiéramos utilizar como paradigma.

## Desarrollo práctico

El desarrollo práctico del marco teórico dio lugar al «Modelo de Calidad Total para un Centro de Discapitados Psíquicos Gravemente Afectados» que ha sido el documento base hasta ahora de todas nuestras actividades.

### DESARROLLO PRÁCTICO

**Presentación del proyecto**  
**Constitución del comité director**  
**Formación en el Modelo EFQM**  
**Autoevaluación**  
**Mejora continua**

## Autoevaluación

El Modelo EFQM nos plantea distintas posibilidades a la hora de abordar la Autoevaluación. Son las que aparecen recogidas en el cuadro siguiente: cuanto más a la izquierda y más abajo, el proceso tiene menos rigor y está más apoyado en opiniones. Cuanto más a la derecha y más arriba, las opiniones van dando paso a las evidencias y el rigor del proceso aumenta notablemente.



La opción que tomamos nosotros fue la de utilizar el cuestionario PER-FIL® y no porque fuera más o menos fácil teóricamente, sino porque tomar la decisión de escoger entre uno u otro enfoque tiene que ver con muchas cosas, pues hay que tener en cuenta cosas tan importantes como por ejemplo, el grado de madurez de la organización a la hora de abordar unos procesos de autoevaluación complicados o la disponibilidad de

tiempo. De todas formas la autoevaluación no es más que un punto de partida.

El informe final del proceso de evaluación nos aporta puntuaciones y una representación gráfica de las mismas por criterios. Se acompaña una comparativa con los valores máximos y medios que han alcanzado otras organizaciones, lo que nos sirve para ver fundamentalmente dónde están nuestros mayores desfases, que serían las oportunidades de mejora.

La puntuación total obtenida fue de 249 puntos, sobre un total de 1.000. Esta puntuación está en línea con la que obtienen todas las organizaciones que están iniciando el camino de la calidad y que se autoevalúan.

Después de discutir los resultados de la autoevaluación y los postulados que habíamos planteado en el Modelo de Calidad Total, elaboramos el Plan de acción para el año 2002.

Además de esos puntos que son el cliente interno, los procesos, los resultados en los clientes y la sociedad, incorporamos también como objetivos para el año 2002 la elaboración de la Carta de Servicios y el Plan de Mejora Continua.

### Procesos

**Los objetivos** en los procesos que nos marcamos para el año 2002 fueron:

**Puntuación según el Modelo EFQM de Excelencia, comparada con los valores máximos de las organizaciones de la base de datos del Club Gestión de Calidad**

CRITERIOS		% obtenido en la Evaluación	Factor de conversión	Puntos según Modelo	Valores máximos posibles
1	<b>Liderazgo</b>	30%	1,00	30	100
2	<b>Política y Estrategia</b>	36%	0,80	28	80
3	<b>Personas</b>	35%	0,90	31	90
4	<b>Alianzas y Recursos</b>	34%	0,90	31	90
5	<b>Procesos</b>	28%	1,40	39	140
6	<b>Resultados Clientes</b>	15%	2,00	30	200
7	<b>Resultados Personas</b>	13%	0,90	12	90
8	<b>Resultados Sociedad</b>	12%	0,60	7	60
9	<b>Resultados Clave</b>	26%	1,50	40	150
<b>TOTAL</b>		<b>25,43%</b>		<b>249</b>	<b>1.000</b>

- Que el personal del centro, el cliente interno, hubiese recibido una sólida formación en gestión por procesos; no todos, pero sí un número suficiente de trabajadores
- Que estuviese establecido el Mapa de Procesos del centro.
- Que estén identificados los procesos clave.
- Que estuvieran definidos y documentados, fase en la que nos encontramos ahora.
- Que esté establecida la gestión por procesos.
- Que se identifiquen los procesos susceptibles de ser certificados bajo normas ISO.

El mapa de procesos del Centro establece una clasificación en proce-

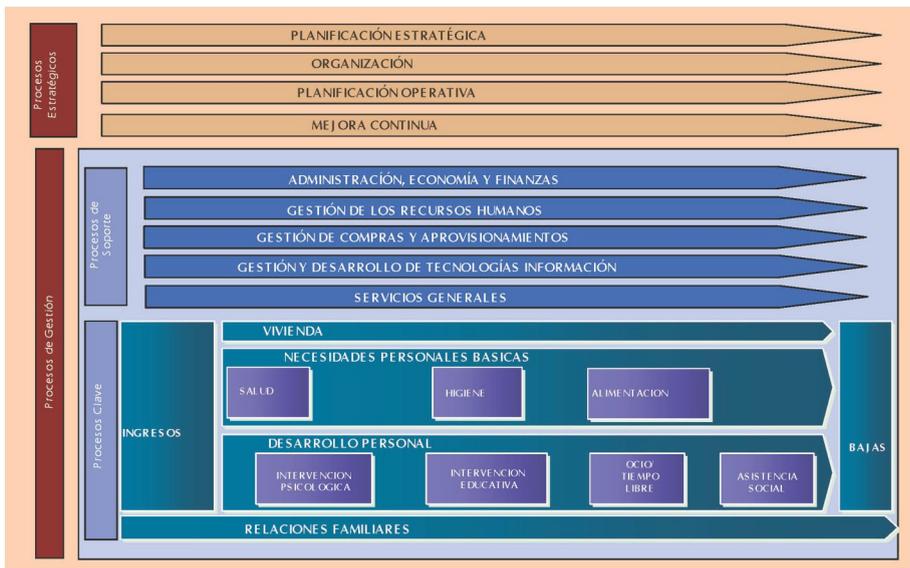
sos **estratégicos**, procesos **de soporte** y procesos **clave**.

### Resultados en clientes

En cuanto a los resultados en los clientes, nos marcamos como un único objetivo para el 2002 elaborar un cuestionario de calidad de vida.

En la literatura internacional no aparece ningún cuestionario validado para medir calidad de vida en deficientes profundos, aunque sí que los hay para deficientes leves y medios, pero no para profundos. Nos parece un reto profesional, científico y organizativo importante realizar un cuestionario de este tipo.

**Mapa de procesos del CAMP**



Para ello, hablamos con el profesor Berdugo, de la Universidad de Salamanca, que en mi opinión es el mayor experto en estas cuestiones en España. Le planteamos la posibilidad de colaboración, que aceptó. Puso unas condiciones perfectamente asumibles, pero aún no hemos avanzado más en ese camino.

En cuanto a las familias de las personas con retraso mental, también hicimos lo mismo: Si nuestro producto es satisfacción, debemos disponer de

una herramienta validada que nos permita medir la satisfacción de estas familias. Nos pusimos manos a la obra y el cuestionario de satisfacción sí que está a nuestro alcance y, con pequeñas colaboraciones, estamos a punto de terminarlo.

Por último, la Carta de Servicios ha pasado prácticamente todos los trámites, y está simplemente pendiente de publicación y sería una alegría que estuviese en la calle ya en las próximas semanas.

∞ **Modernizando la Administración Autonómica:**  
Segunda Convención de Grupos de Mejora



**Conclusiones de las mesas de  
trabajo de las distintas  
Consejerías de la  
Administración de la  
Comunidad de Castilla y León**



Público asistente.

# Consejería de Presidencia y Administración Territorial



Mesa de trabajo de la Consejería de Presidencia y Administración Territorial.

---

**Modernizando la Administración Autonómica:**  
Segunda Convención de Grupos de Mejora

## **Presidencia y Administración Territorial**

- ✓ Oportunidad de replantear los Grupos de Mejora desde cero, partiendo de la experiencia adquirida y reconociendo los aspectos a mejorar en su operativa.
- ✓ Es preciso plantear la operativa de los Grupos de Mejora desde un planteamiento en cascada, de forma que cada participante del grupo de mejora sea estandarte de las ideas aportadas en grupos de trabajo reunidos previamente.
- ✓ Los participantes del Grupo de Mejora deben serlo de forma voluntaria, y estar motivados, sensibilizados y formados.
- ✓ En ocasiones las orientaciones que llegan desde Presidencia (ej. Grupos de Mejora, autoevaluación, cartas de servicios, etc.) no son claras ni coincidentes. En este sentido es preciso aportar pautas con respecto a los Grupos de Mejora (calendario de reuniones, obligatoriedad de establecer reuniones entre Servicios Centrales y Servicios Territoriales, objetivos...).
- ✓ Es imprescindible la formación en materia de calidad, y que se entienda bien ésta desde el planteamiento de ofrecer un mejor servicio al ciudadano, no confundiéndola con recursos. He dicho sentido, es fundamental el que la sensibilización llegue a todo el personal.
- ✓ Los resultados de los Grupos de Mejora no parecen muy visibles y las actuaciones planteadas no se ven plasmadas realmente, lo que desanima y produce incredulidad acerca del objeto de los Grupos de Mejora, en especial a nivel de Delegaciones Territoriales.
- ✓ Como conclusión general, realmente se está empezando con los Grupos de Mejora, el arranque ha sido algo traumático pero lo importante es aprender de los errores y considerarlos como oportunidades para la mejora.
- ✓ Es preciso involucrar a los superiores inmediatos.

# Consejería de Economía y Hacienda



Mesa de trabajo de la Consejería de Economía y Hacienda

---

**Modernizando la Administración Autonómica:**  
Segunda Convención de Grupos de Mejora

## **Economía y Hacienda**

- ✓ Porcentajes de participación desigual en los Grupos de Mejora de las diferentes Delegaciones Territoriales.
- ✓ Cumplimiento de los compromisos por parte de los Grupos de Mejora para incentivar la participación de todo el personal.
- ✓ Falta de «engranaje» en determinados casos del Grupo de Mejora a nivel territorial con el Grupo de Mejora a nivel Central.
- ✓ Implantación de acciones de mejora en los distintos Servicios Territoriales con diferente nivel de desarrollo.
- ✓ Celebración de las reuniones de los Grupos no con una periodicidad determinada, sino en función de la propia marcha del Grupo y de las acciones de mejora detectadas en el mismo.
- ✓ Demanda de formación en calidad fundamentalmente práctica y adaptada a las particularidades de la Administración: «Enfoque a la Administración».
- ✓ Motivación de las personas integrantes del Grupo de Mejora en función del nivel de plasmación de las acciones de mejora detectadas en el mismo.
- ✓ Celebración de una Jornada de Calidad promovida desde la Dirección General de Calidad de los Servicios.
- ✓ Implicación de los altos cargos en la formación, participando en las Jornadas y Cursos y transmitiendo conocimientos en cascada a las personas de su organización.
- ✓ Habilitar y facilitar cauces de comunicación entre los distintos niveles de la Administración (nivel local, autonómico y central).

## Consejería de Fomento



Mesa de trabajo de la Consejería de Fomento.

---

**Modernizando la Administración Autonómica:**  
Segunda Convención de Grupos de Mejora

## Fomento

- ✓ Han tenido aproximadamente 4 reuniones del grupo de mejora. Actualmente el funcionamiento del Grupo está parado, no funciona en gran parte debido a la falta de motivación.
- ✓ Debería tomarse la iniciativa de impulsar el funcionamiento de los Grupos de Mejora.
- ✓ Necesidad de establecer reuniones periódicas entre organismos que tengan la misma problemática, es decir, entre el servicio central y los periféricos (actualmente se llevan a cabo reuniones entre organismos que tienen distinta problemática).
- ✓ Creación de grupos de trabajo en cada servicio territorial que apoyen el trabajo de los Grupos de Mejora.
- ✓ Formar al personal en materia de calidad de los servicios, especialmente a las personas que tienen capacidad de ejecución (jefes de servicio/sección, etc.).
- ✓ Difundir/divulgar/sensibilizar en materia de calidad en todo el personal de la organización para favorecer su involucración y participación.
- ✓ La valoración de la Convención de Grupos de Mejora es positiva, dado que se ha puesto de manifiesto la necesidad de mejorar la coordinación y el apoyo prestado a la creación de Grupos de Mejora.

# Consejería de Agricultura y Ganadería



Mesa de trabajo de la Consejería de Agricultura y Ganadería

---

**Modernizando la Administración Autonómica:**  
Segunda Convención de Grupos de Mejora

## **Agricultura y Ganadería**

- ✓ Solo existe un Grupo de Mejora implantado (Burgos).
- ✓ Existen claras necesidades de formación dirigida a los jefes de sección, en primer lugar, desarrollándose posteriormente al resto del personal, para poder implantar una Cultura de Calidad.
- ✓ Desarrollo de un foro general, en Internet u otro soporte, para el intercambio de ideas y experiencias.
- ✓ Respecto a la DGCS existe un apoyo adecuado y constante.

## Consejería de Medio Ambiente



Mesa de trabajo de la Consejería de Medio Ambiente.

---

**Modernizando la Administración Autonómica:**  
Segunda Convención de Grupos de Mejora

## Medio Ambiente

- ✓ Grupos constituidos pero falta de reuniones.
- ✓ Falta de transmisión de la información y formación hacia niveles inferiores en las Delegaciones generalmente por falta de tiempo.
- ✓ Problemas en Relaciones de Puestos de Trabajo (contrataciones, sustituciones).
- ✓ Falta de implicación y de participación del personal en la realización de las tareas.
- ✓ No existe una asignación clara de responsabilidades.
- ✓ Falta de liderazgo desde los Servicios Centrales para conseguir la implicación de las unidades administrativas.
- ✓ Falta de aplicación del Plan de Mejora publicado desde la Consejería sin directrices claras de puesta en práctica de las líneas planteadas.
- ✓ Existe un planteamiento de la Calidad como método de trabajo: «cómo hago mejor lo que tengo que hacer».
- ✓ Evaluación continua: Necesidad de existencia de grupos de mejora para la evaluación del nivel del cumplimiento de objetivos.
- ✓ Valoración positiva de la Convención en el sentido de intercambio y comunicación de experiencias.

# Consejería de Sanidad y Bienestar Social



Mesa de trabajo de la Consejería de Sanidad y Bienestar Social.

---

**Modernizando la Administración Autónoma:**  
Segunda Convención de Grupos de Mejora

## Sanidad y Bienestar Social

- ✓ Buscar una mayor integración los Grupos de Mejora de los Servicios Centrales y los Territoriales.
- ✓ Potenciar Grupos de Mejora funcionales (temáticos) frente a los territoriales o geográficos.
- ✓ Concretar la oferta formativa.
- ✓ Labor de planificación desde la Dirección General de Calidad.
- ✓ Identificación de los clientes. Generalización.
- ✓ Consecución de los medios técnicos y económicos necesarios.
- ✓ Programas de formación de formadores.
- ✓ Dispositivos formativos móviles.
- ✓ Impregnar toda acción formativa de la Junta de la cultura de calidad.
- ✓ Gestionar el cambio cultural.
- ✓ Labor de la Dirección General de Calidad.
- ✓ Labor de sensibilización a todos los niveles (necesidad de aplicar la cultura de la calidad).
- ✓ Búsqueda de la continuidad.
- ✓ Difusión de logros y resultados.
- ✓ Diseño de una campaña interna de difusión (presentaciones, publicaciones, página web, foros y reuniones, etc.).
- ✓ Necesidad de una mayor implicación de los equipos Directivos y de la Dirección General de Calidad. Deben impulsar y facilitar todo el proceso.
- ✓ Política de incentivos (mejoras en cuanto condiciones de trabajo).
- ✓ Oportunidad de mejora en cuanto a herramientas de trabajo y medios técnicos.
- ✓ Valoración positiva de la Convención.
- ✓ Queda aun mucho camino por recorrer, pero se están dando los pasos adecuados.

# Consejería de Educación y Cultura



Mesa de trabajo de la Consejería de Educación y Cultura.

---

**Modernizando la Administración Autónoma:**  
Segunda Convención de Grupos de Mejora

## Educación y Cultura

- ✓ Existe heterogeneidad en cuanto al número de reuniones de unos grupos y otros.
- ✓ Nivel de participación positivo.
- ✓ Entre los aspectos positivos destacan el haberse puesto en marcha y el haber podido identificar áreas de mejora.
- ✓ Baja motivación en los grupos de trabajo, debido a la falta de cultura en materia de calidad y, en algunos casos a la falta de formación en materia de calidad, que debería de moverse con intensidad. También es precisa formación en el funcionamiento de los grupos de trabajo.
- ✓ Es preciso el involucrar a los superiores inmediatos.
- ✓ Es preciso la coordinación entre los diferentes servicios.
- ✓ La convención de los Grupos de Mejora es fundamental para dar protagonismo a los participantes y para promover el acercamiento entre los Servicios Territoriales y Servicios Centrales.

# Consejería de Industria, Comercio y Turismo



Mesa de trabajo de la Consejería de Industria, Comercio y Turismo.

---

**Modernizando la Administración Autonómica:**  
Segunda Convención de Grupos de Mejora

## Industria, Comercio y Turismo

- ✓ Funcionamiento de los Grupos.
- ✓ Bajo nivel de funcionamiento de los Grupos de Mejora.
- ✓ Algunos de los Grupos de Mejora no están funcionando.
- ✓ Otros Grupos han funcionado muy bien inicialmente pero la desilusión, falta de motivación, etc. ha llevado a abandonar su práctica.
- ✓ Existen Grupos formados por una única persona.
- ✓ Elevado número de bajas en los miembros de los Grupos sin cubrir.
- ✓ Los Grupos que han funcionado inicialmente han conseguido algunos aspectos positivos: Cartas de Servicio, Manual de Funciones, Formación, Definición de Objetivos, elevado n.º de propuestas de mejora, etc.
- ✓ Motivos que han llevado a la situación actual.
- ✓ Desilusión, desmotivación del personal.
- ✓ Falta de implicación de los Jefes de Servicio, de Sección y de los niveles directivos.
- ✓ Bajas de personal en los grupos, por jubilación, concursos, etc.
- ✓ Propuestas de mejora que no se llevan a la práctica.
- ✓ No todos los miembros de los Grupos disponen de correo electrónico, realizándose la comunicación telefónica.

- ✓ Funcionamiento directamente relacionado con el nivel de involucración de los directivos o responsables de las unidades. En general, el nivel de involucración o compromiso es bajo.
- ✓ No existe coordinación y comunicación entre los Servicios Centrales y Periféricos, extrapolándose esta situación a nivel de Servicio Territorial y diferentes grupos de trabajo.
- ✓ Valoración Positiva de la Convención: foro de opinión en el que se puede hablar con franqueza y conocer cómo funcionan otro Grupo. Serían más productivas si participase el nivel directivo, el que tiene capacidad de toma de decisión.

## Propuestas

- ✓ Mayor autonomía y capacidad de gestión de cada Grupo para determinadas mejoras.
- ✓ Centrarse en los problemas del día a día, en las pequeñas mejoras que se pueden realizar directamente.
- ✓ Establecer sistemas de reconocimiento al trabajo de los miembros de los Grupos de Mejora.

# Acto de Clausura

**Modernizando la Administración Autónoma:**  
Segunda Convención de Grupos de Mejora

∞ ∞ **Modernizando la Administración Autonómica:**  
Segunda Convención de Grupos de Mejora



Carmen Luis Heras, Luis Miguel González Gago.

## Clausura

LUIS MIGUEL GONZÁLEZ GAGO  
*Director General de Calidad de los Servicios*

En primer lugar, quisiera manifestar mi agradecimiento a la Delegación Territorial de Zamora por su acogida y por su buena organización.

### I

Deseo deciros unas breves palabras, breves por lo apretado de la agenda que llevamos. Ante todo, quiero comentaros que recibimos con agrado todas estas interesantes aportaciones, que habéis manifestado en vuestras conclusiones, y que serán minuciosamente analizadas de cara a abordar la democratización de los Grupos de Mejora u otra serie de cuestiones que habéis planteado.

Creo que es importante resaltar que este año hemos contado con la presencia del Consejero de Presidencia y Administración Territorial en la inauguración. Es importante resaltar que, ante todos vosotros, se ha comprometido públicamente a que estas palabras bonitas y grandes alcancen el nivel directivo y de autoridades de la Comunidad Autónoma. También es verdad que nos ha manifestado que

no nos debe entrar la desesperanza por el asentamiento que requieren las nuevas políticas de Calidad. Estamos hablando de nuevos instrumentos, de una nueva conciencia, de una nueva cultura y, por lo tanto, esto siempre cuesta. Llevamos, escasamente cuatro años trabajando de manera decidida en este ámbito.

### II

Hay que tener presente lo que significa y lo que es la Dirección General de Calidad de los Servicios: un Centro Directivo horizontal, con todos los problemas que tiene esa horizontalidad, que lógicamente no puede imponer una actuación concreta o una materia a cada uno de los Departamentos y a cada uno de los Servicios Territoriales.

Lo que si que tenemos que generar desde la Dirección General son los instrumentos, los cauces para que esto fluya, para cualquier iniciativa, para cualquier sugerencia, y transmitir esa nueva cultura. Si alguien entiende que la Dirección General de Calidad

de los Servicios le va a decir en qué va a mejorar, cómo debe mejorar, o cuáles son los objetivos a cumplir en cada departamento, desde luego está muy equivocado. No podemos, por ejemplo, decir qué contenido deben tener los Programas Departamentales que están aprobados, o qué contenido deben tener esos Programas Provinciales que se han aprobado por cada una de las Delegaciones Provinciales. Sí podemos decir que tiene que existir un Programa Departamental de Calidad o que debe existir un Programa Provincial de Calidad. El contenido, el conjunto de medidas, lógicamente, os corresponde a vosotros, os corresponde a cada uno de los Departamentos.

Igual ocurre con el sistema de autoevaluación. Nosotros generamos un sistema de auto-evaluación, un sistema horizontal que nos permita compararnos mejor o peor, pero ahí está. Tendréis en breve esos datos, pero las propuestas de mejora que puedan salir de ese sistema de autoevaluación, los puntos fuertes y los puntos débiles que veáis que tenéis que acometer, sólo a vosotros os corresponde acometerlos.

Y esta ha sido también la voluntad a la hora de crear los Grupos de Mejora: una nueva estructura que no existía en la Comunidad Autónoma, una nueva estructura que no conlleva puestos específicos en esta materia,

porque de siempre se ha conocido que en el ámbito de la Calidad no es bueno que existan esos puestos específicos y que, por tanto, lo que sí requiere es creérselo, es implicarse y es avanzar en este camino. Y eso sólo os corresponde a vosotros.

Sí es responsabilidad de la Dirección General de Calidad de los Servicios, por ejemplo, el promover determinados medios, determinadas carencias en medios que habéis manifestado. No tiene sentido que, hoy en día, no estéis interconectados por correo electrónico. Quizá el correo electrónico, en sí mismo no es una competencia de la Dirección General de Calidad de los Servicios, pero ésta va a hacer todo lo posible para que todos vosotros podáis contar con este instrumento de trabajo.

Del mismo modo, los miembros de los Grupos de Mejora también tenéis una responsabilidad: en la implicación en los trabajos del grupo o en la participación en las acciones formativas en calidad que, de forma horizontal, se han programado. Hay que participar en esta Convención, hay que estar, pero hay que implicarse de verdad.

### III

Hay determinadas **líneas de avance** a las que me quería referir

porque entiendo que, además, es lo que va a ocurrir en los próximos meses y vosotros tenéis que ser los primeros concededores de las mismas, para que os sirvan en vuestra gestión.

En primer lugar, como ha comentado el Consejero de Presidencia y Administración Territorial, se va a acometer un **proceso serio de racionalización y simplificación de procedimientos**. Es una labor muy ardua, que abarcará a más de 900 procedimientos de gestión distintos, con más de 300 procedimientos en líneas de subvenciones.

En este proceso, van a jugar un papel esencial los coordinadores de los Grupos de Mejora, a los que procuraremos impartir una formación específica, que quizá no sea posible extenderla a todos los miembros de los grupos de mejora, pero sí a las personas clave en estos grupos que puedan permitirnos afrontar este proceso de simplificación. Desde la Dirección General de Calidad de los Servicios vamos a generar un marco normativo, un instrumento, que permita y habilite el que trabajéis en esta materia que considero indispensable.

#### IV

En segundo lugar, quisiera comentaros que también **es necesario que hagamos un esfuerzo im-**

#### **portante en materia de atención y de información al ciudadano.**

Las sucesivas encuestas que la Administración Autonómica viene realizando están demostrando que se requiere un impulso en esa faceta. Muchas veces nos esforzamos por gestionar mejor internamente, pero no tenemos en cuenta esa traslación de nuestro quehacer diario al ciudadano, a la sociedad, incluso a la hora de dignificar también nuestra profesión, algo que creo que es también muy importante.

Los empleados públicos, y yo lo soy, cumplimos una función, con la que nos sentimos comprometidos, de cara a los ciudadanos de Castilla y León. Dedicamos más de 8 horas al trabajo y eso hay que transmitirlo: hay que transmitir lo que se hace y hay que transmitirlo bien, no puede ser estar tantas horas trabajando a pleno pulmón para luego, quizá por nuestra parte, por una mala postura, que el ciudadano no se sienta identificado con ese trabajo nuestro. Por lo tanto, como ha mencionado el Consejero, va a haber que abordar un proceso amplio, bien definido, de traslación a nivel de ventanilla, de mostrador, de atención al público, de todas nuestras gestiones. Y por eso, próximamente convocaremos a un número reducido de vosotros, sobre todo a los coordinadores, junto con algún otro representante, y

a Secretarios Territoriales de las Delegaciones, de cara a que con fórmulas imaginativas, las que se os ocurran, podamos dar un nuevo entorno a la atención y al servicio al ciudadano.

Cualquier fórmula es válida, en principio: estamos hablando de imaginación y de decir realmente qué necesita un ciudadano, qué necesitáis vosotros cuando vais a una Administración como ciudadanos, cómo queréis que se os atienda, cómo queréis que se os informe, cómo queréis relacionaros con la Administración.

## V

También quería deciros que ha aparecido reflejado en las sucesivas conclusiones de los Grupos de Mejora que hay una carencia de relaciones entre los órganos centrales y los órganos periféricos. Esta carencia hay que abordarla. Tendremos que crear un cauce, no ya quizá a través del Grupo de Mejora, sino **un cauce permanente que por sectores específicos implique a los órganos centrales y a los periféricos.**

Las Consejerías, los Departamentos, los Centros Directivos planificadores y normativos, no podemos avanzar con sucesivas normativas, con sucesivas líneas, con sucesivos procedimientos sin contar con los servicios periféricos que, día a día, están gestio-

nando múltiples procedimientos, porque el que está en el día a día es el que conoce lo que sobra y lo que hace falta. Desde una atalaya se pueden ver las cosas de una determinada manera y el papel lo soporta todo pero, en realidad, lo que se publique en el Boletín debe ser un instrumento que cualquier persona entienda que ha sido perfectamente analizado, que ha sido perfectamente estudiado y que cuenta con todos los parabienes tanto de los órganos que hacen las normas como de los órganos gestores.

## VI

Y por último también parece una necesidad el **crear una jornada divulgativa de cara al resto del personal**, pues hay 82.000 empleados públicos en esta Administración y no todos ellos conocen de nuestra existencia.

Estamos avanzando en esa línea porque con el sistema de auto-evaluación que hemos generado habrá llegado el cuestionario a determinados empleados públicos. Pero si, aparte de eso, hace falta hacer una jornada divulgativa que puede ser, por ejemplo, una tarde en cada Delegación Territorial a la que voluntariamente acceda el personal, así se hará. Pero hemos de contemplar la formación y la divulgación, necesarias por

supuesto, como un mero instrumento que nos va a ayudar en el objetivo final de mejorar en nuestra función.

Hay que ser ambiciosos: si de un 100% de los objetivos que nos proponemos conseguimos un 30%, la realidad es que ese 30% lo hemos conseguido nosotros. Que nadie se desaliente porque al finalizar un año analice y diga: «De las 70 cosas que he dicho sólo se han hecho 10». Bueno pues se han hecho 10 pero esas 10 se han realizado precisamente porque hemos hablado, si no llegamos a hablar tampoco se hubieran llevado a cabo. No hay que dejarse llevar por el desaliento: yo soy el primero que lo experimento, puesto que quién me iba a decir a mí cuando estaba de Letrado de la Junta que hoy estaría aquí.

Sólo quería realizar una última reflexión y es que entendáis que como empleados públicos, la visión que debemos tener en nuestro quehacer

diario es imaginarnos que la persona que tenemos enfrente es un ciudadano y que si nosotros estuviéramos en esa posición, de verdad, requeriríamos una determinada atención, requeriríamos un determinado servicio y una determinada información, y esa es la perspectiva que tenemos que tener todas las mañanas en el cumplimiento de nuestros deberes y en vuestra actuación en los Grupos de Mejora. Bajo esa pauta de responsabilidad, de implicación, en el Consejo de Presidencia y Administración Territorial está firmemente convencido, mejoraremos sustancialmente y, además, transmitiremos bien las mejoras realizadas.

Quisiera agradeceros mucho vuestra presencia y desear que el próximo año estemos incluso más de los que este año estamos aquí, que yo creo que somos bastantes.

Muchas gracias a todos.

94 **Modernizando la Administración Autonómica:**  
Segunda Convención de Grupos de Mejora



# Índice

<b>Presentación</b> .....	5
<b>Inauguración</b> .....	9
– Acto de apertura CARMEN LUIS HERAS .....	13
– Conferencia de apertura ALFONSO FERNÁNDEZ MAÑUECO .....	17
<b>Exposición de experiencias</b>	
Grupo de Mejora de la Consejería de Sanidad y Bienestar Social IGNACIO ROSELL .....	25
Grupo de Mejora de la Delegación Territorial de la Junta de Castilla y León en Segovia ANTONIO DEL BARRIO .....	35
Grupo de Mejora de la Delegación Territorial de la Junta de Castilla y León en Burgos BAUDILIO FERNÁNDEZ .....	45
Experiencia en el Centro de Atención a Minusválidos Psíquicos de Valladolid (I) ANTONIO DIEZHANDINO .....	53
Experiencia en el Centro de Atención a Minusválidos Psíquicos de Valladolid (II) JOSÉ MANUEL VICENTE .....	59
<b>Conclusiones de las mesas de trabajo de las distintas Consejerías de la Administración de la Comunidad de Castilla y León</b>	
Consejería de Presidencia y Administración Territorial .....	71
Consejería de Economía y Hacienda .....	73
Consejería de Fomento .....	75
Consejería de Agricultura y Ganadería .....	77
Consejería de Medio Ambiente .....	79
Consejería de Sanidad y Bienestar Social .....	81
Consejería de Educación y Cultura .....	83
Consejería de Industria, Comercio y Turismo .....	85
<b>Acto de Clausura</b>	
Clausura LUIS MIGUEL GONZÁLEZ GAGO .....	89



**Modelo**  
**Administración Autonómica**  
I<sup>a</sup> Convención de Grupos de Mejora

