

Calidad en la Administración Autonómica 1
Cinco experiencias en Castilla y León

Calidad en la Administración Autonómica

Cinco experiencias en Castilla y León

1

Calidad en la Administración Autonómica

Cinco experiencias en Castilla y León

1



Junta de
Castilla y León

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

Dep. legal: I.767-2000
I.S.B.N.: 84-9718-014-3

Diseño e impresión: Gráficas Celarayn, S.A.-Polígono Industrial de León

Oficina de Información y Atención al Ciudadano

Ciro F. Acebes Gozalo
Ricardo Garrido Giménez
Carlos Hernández Carrión
Alberto Hernando Carro
Beatriz López García
M.^a Ángeles Rodríguez García
Pablo Rodríguez Martínez
Ignacio Villoslada de la Torre

Tutora:

Henar Velasco Sanz

Introducción

La calidad se ha convertido en el imperativo de nuestra época dentro del campo de la gestión.

De todos es conocida su enorme importancia dentro del campo de la producción y hasta no hace mucho tiempo se consideraba éste como su único campo de desarrollo, pero con la evolución de la sociedad y el cambio cultural originado, la filosofía de la calidad comenzó a crecer en el ámbito de los servicios.

Este ámbito de los servicios se limitó inicialmente al mundo de la empresa privada, como respuesta a las crecientes exigencias de los clientes, y el fuerte aumento de la competencia.

Podríamos resumir en una frase la filosofía en la que se fundamenta la Gestión de la Calidad Total (GCT):

“El proceso empresarial comienza con el cliente. De hecho si no comienza con el cliente, lo normal es que termine de repente con el cliente”.

Pero en los últimos años el concepto de calidad también a comenzado a tomar forma dentro de las Administraciones Públicas; en estas, la calidad se centra en las personas, al

entender que la satisfacción del cliente ha de ser el eje de la organización, considerando que toda mejora ha de estar orientada hacia el cliente y así crear una dinámica de progreso continuo.

Como se puede apreciar en el párrafo anterior esto supone una ruptura con la visión anterior y va a obligar a un cambio cultural importante dentro de la Administración, basado en una única premisa:

“Los *ciudadanos* son nuestros *clientes*”

En nuestro país ya determinadas Administraciones han logrado implantar con éxito un plan de calidad, aun son pocas, pero han demostrado que es viable y en este camino la Junta de Castilla y León ya en el año 1997 aprobó el Plan de Atención al ciudadano con la finalidad de otorgar una respuesta clara y decidida a las exigencias crecientes de los ciudadanos de la región.

De esta fecha hasta hoy la Junta de Castilla y León ha dado pasos para la implantación de la GCT en nuestra región, entre las que se encuentra la

creación mediante el Decreto 162/1999 de 29 de julio de 1999, se creó la Dirección General de Calidad de los Servicios en la Consejería de Presidencia y Administración Territorial, como órgano encargado de la planificación, coordinación y ejecución de programas para la mejora de los servicios y sistemas de gestión pública de la Administración Autonómica.

Por otra parte, a través del Decreto 46/2000 de 9 de marzo de 2000, la Junta de Castilla y León aprobó el Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios de la Administración de la Comunidad de Castilla y León, basado en una serie de principios que podríamos sintetizar en la voluntad de prestar un mejor servicio a los ciudadanos.

Para ello, el Plan exige el compromiso de todos cuantos integran la Administración Regional, sea cual fuere su nivel, puesto y funciones.

Por tanto el Plan esta orientado a dos destinatarios:

- Los ciudadanos (clientes internos)
- Los propios empleados públicos (clientes internos)

Cada una de las Consejerías deberá elaborar y aplicar un individualizado programa Departamental de Mejora y Calidad, determinando las oportunidades de mejora existentes en su ámbito y articulando las necesarias medidas para adoptar actuaciones de calidad en sus servicios. Lo mismo se

aplica para las Delegaciones Territoriales, sirviendo de impulso para actuaciones de calidad en sus respectivos ámbitos territoriales y competenciales.

Se ha fijado un periodo de vigencia de tres años para el Plan con el fin de delimitar un horizonte en el que alcanzar las mejoras que a través de éste puedan ser introducidas. Todo esto con el fin de implantar un sistema de calidad basado en el modelo Europeo de Excelencia (EFQM), pero adaptándolo a las peculiaridades de nuestra Comunidad Autónoma.

El Proyecto Piloto desplegado por nuestro equipo (ISO's) se ha desarrollado dentro del ambicioso Plan Marco de la Junta de Castilla y León, y enmarcado dentro de la colaboración e implicación de todos los organismos para la mejora de nuestra región, como es el caso de la Universidad de Valladolid y más concretamente el Master de Gestión de Calidad.

Centrados en la Oficina de Información y Atención al Ciudadano dependiente de la Delegación Territorial de Valladolid. Siempre basándonos en que lo más importante es el ciudadano, nos hemos hecho tres preguntas:

- 1- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- 2- ¿Qué necesitan?
- 3- ¿Qué podemos proporcionarles?

Nuestro trabajo está dividido en 5 partes:

Oficina de Información y Atención al Ciudadano

- 1- Análisis de la situación actual (DAFO)
- 2- Encuestas a clientes
- 3- Reunión con empleados de la Oficina (Focus Group)
- 4- Satisfacción del cliente (QFD)
- 5- Plan de acción y mejora

Con ello hemos tratado de colaborar para la mejora de nuestra Admi-

nistración Regional y deseamos iniciar un camino de colaboración y mejora común.

Para finalizar únicamente un recordatorio, un proverbio dice que cuando se termina la casa, la muerte penetra en ella. Es decir, el nivel de calidad o se eleva o cae. Es necesaria una atención y sensibilidad constante respecto a los deseos de los clientes.



Objetivos del trabajo

Objetivos para Administración Autonómica

- Detectar las necesidades prioritarias de los usuarios del servicio.
- Focalizar el esfuerzo de la organización en satisfacer esas necesidades a través de acciones concretas.
- Sentar las bases para extender la gestión de calidad a toda la organización.

Objetivos para el equipo de trabajo

- Desarrollar un sistema de mejora de calidad en los servicios públicos para mejorar las relaciones de los usuarios con la Administración Pública, mediante el desarrollo de un Despliegue Funcional de la Calidad.
- Profundizar en la adquisición de competencias de trabajo en equipo a partir de la realización de un trabajo práctico en la Administración Autonómica, a través de la cohesión del grupo basada en un clima relacional positivo, una motivación de pertenencia al equipo y una identificación con los liderazgos que se desarrollan, como aspecto esencial de gestión de calidad y de desenvolvimiento en las organizaciones.
- Tomar contacto con la gestión de calidad en los servicios públicos, por ser éste un sector donde las competencias adquiridas en el Máster pueden aportar mejoras notables para el usuario y la Administración.



La gestión de la calidad de los servicios en la Administración Autónoma

Ámbito normativo

Relación de normativas legales publicadas por la Administración Autónoma de Castilla y León en materia de Atención e Información al Ciudadano y Calidad en la prestación de servicios públicos:

- **Acuerdo de 30 de octubre de 1997**, para la aprobación del Plan de Atención al Ciudadano (BOCyL nº 221, de 17 de noviembre de 1997).
- **Decreto 252/1997 de 18 de diciembre**, por el que se regulan los servicios de información y atención al ciudadano de la Administración de Castilla y León (BOCyL nº 245, de 22 de diciembre de 1997).
- **Decreto 318/1999 de 23 de diciembre**, que modifica el anterior Decreto para la regulación de los servicios de información y atención al ciudadano (BOCyL nº 249, de 28 de diciembre de 1999 y corrección de errores BOCyL nº 23, del 3 de febrero de 2000).
- **Decreto 162/1999, de 29 de**

julio, creación de la Dirección General de Calidad de los Servicios. (BOCyL nº 146 de 30 de julio de 1999)

- **Decreto 226/1999 de 19 de agosto**, de establecimiento de la estructura orgánica de la Consejería de Presidencia y Administración Territorial y desarrollo de las funciones de la Dirección General de Calidad de los Servicios. (BOCyL nº 162 de 23 de agosto de 1999).
- **Decreto 46/2000 de 9 de Marzo**, de la Consejería de Presidencia y Administración Territorial, por el que se aprueba el Plan Marco de Mejora y Calidad de los servicios de la Administración de la Comunidad de Castilla y León (BOCyL nº 51 de 14 de Marzo de 2000).

Plan de atención al ciudadano

Conjunto de medidas destinadas a la mejora de la calidad de la Administración de la Comunidad Autónoma de Castilla y León en su relación diaria

con los ciudadanos y ciudadanas de la Región, con la finalidad de incrementar la calidad en la prestación de todos los servicios públicos.

Las medidas del Plan son las siguientes:

- Ventanilla Única.
- Teléfono de Información Administrativa.
- Oficina de Información y Atención al Ciudadano.
- Servicios de Asistencia Inmediata al Ciudadano.
- Libro de Sugerencias.
- Eliminación de Trámites innecesarios.
- Guías de servicios administrativos.
- La Junta en Internet.

Programa de iniciativas y reclamaciones

La Junta de Castilla y León pone a disposición de todos los ciudadanos y ciudadanas un medio para dejar constancia de sus comentarios, iniciativas, sugerencias, quejas o reclamaciones respecto del funcionamiento de la Administración, en relación con:

- Calidad de los servicios públicos
- Satisfacción de necesidades sociales.
- Simplificación y supresión de trámites innecesarios.
- Ahorro en el gasto público.
- Eficiencia de los elementos materiales y personales.

Cualquier persona que lo desee puede poner de manifiesto retrasos, desatenciones o cualquier otra anomalía que observe en órganos y servicios públicos, acudiendo a cualquiera de las Oficinas y Puntos de Información y Atención al Ciudadano de la Administración de Castilla y León, solicitando el Libro de Iniciativas y Reclamaciones, rellenando sus Hojas y entregándolas a la persona responsable. También mediante un simple escrito dirigido a dichas Oficinas y Puntos de Información y Atención al Ciudadano, así mismo existen Buzones de Sugerencias y el Buzón Virtual en la página de Internet www.jcyl.es.

Dirección General de Calidad de los Servicios

Unidad dependiente de la Consejería de Presidencia y Administración Territorial de la Junta de Castilla y León, encargada de la planificación, coordinación y ejecución de programas para la mejora de los servicios y sistemas de gestión pública en su ámbito autonómico.

Sus funciones se estructuran en las siguientes áreas:

- Inspección General de Servicios.
- Área de Calidad y Evaluación.
- Servicios de Información y Atención al ciudadano.

Misión

Impulsar el proceso de mejora continua y de calidad en la prestación

de los servicios públicos y en la atención al ciudadano, en la totalidad de los órganos, unidades y entidades que forman parte de la Administración Autonómica.

Objetivos

- Favorecer que la actuación de la Administración Autónoma se desarrolle con la máxima eficacia y eficiencia.
- Dirigir los esfuerzos de mejora y de calidad para satisfacer los requerimientos y expectativas de los ciudadanos, como receptores finales de unas prestaciones y servicios que ellos mismos costean con sus impuestos.
- Implantar en la Administración Autonómica planes generales de mejora continua y de calidad de los servicios públicos.
- Establecer sistemas de evaluación periódica que permitan detectar puntos fuertes y áreas susceptibles de mejora, sobre los que dirigir acciones concretas, a la vez que efectuar un seguimiento de los progresos obtenidos.
- En definitiva, se persigue potenciar el proceso de modernización administrativa implantado en la Administración Autónoma a través del Plan de Atención al Ciudadano y del Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios.

Plan marco de mejora y calidad de los servicios

El Plan Marco ha sido elaborado teniendo en cuenta el Modelo Europeo de Excelencia de la “Fundación Europea para la Gestión de la Calidad”, adaptándolo a las peculiaridades de la Administración Autónoma y a las previsiones generales contenidas en la “Guía de Autoevaluación para la Administración Pública” elaborada por el Ministerio de Administraciones Públicas.

Se parte para su desarrollo de dos premisas esenciales: la implicación e impulso decidido de los responsables de los distintos Departamentos y la participación activa de todos los empleados públicos, independientemente de su posición administrativa y de sus funciones.

El Plan tiene un carácter endógeno, tanto en su origen como en su plasmación y desarrollo. Ya que nace de la voluntad política de modernización administrativa expuesta por el Presidente de la Comunidad Autónoma para la presente legislatura, en su plasmación ha sido diseñado y elaborado por órganos internos de la Administración Autonómica y su implementación habrá de ser llevada a cabo por las mismas unidades y empleados públicos de la Administración Autónoma.

Este Plan constituye la plasmación de técnicas, que han resultado ser positivas, tanto en organizaciones pri-

vadas como en otros ámbitos de la Administración Pública española y nace con la voluntad de prestar un mejor servicio a los ciudadanos.

Los destinatarios serían tanto los ciudadanos como los propios empleados públicos, con medidas tendentes a la satisfacción de éstos en el ejercicio de sus funciones y, en la buena prestación de los servicios públicos desde el primer momento y con el menor coste posible.

Es de especial relevancia en este Plan como es contemplada la necesidad de que las distintas Consejerías y Delegaciones Territoriales de la Junta de Castilla y León deben elaborar su propio Programa de Mejora y Calidad, determinando las oportunidades de mejora existentes en su ámbito y articulando las necesarias medidas para adoptar actuaciones de calidad en sus servicios.

La mejora continua no posee un plazo final para su consecución, pero se ha optado por fijar un periodo de vigencia de tres años a fin de delimitar un horizonte temporal concreto para el alcance de las mejoras que a través de este Plan puedan ser introducidas.

La estructura del Plan se plasma en unos Principios básicos reguladores, en unos Objetivos a alcanzar que están vinculados estrechamente a unas Líneas estratégicas y, finalmente en el desarrollo de un Plan que contempla doce actuaciones concretas.

Principios básicos

- Globalización para todos los órganos, unidades y servicios de la Administración Autónoma
- Exigencia de compromiso de todos los integrantes de la Administración.
- Los destinatarios serán los ciudadanos y los propios empleados públicos.
- Articulación de la participación y compromiso de las autoridades y empleados públicos.
- Previsión y prevención: prestar bien los servicios desde el primer momento y con el menor coste posible.

Objetivos generales

- Crear un proceso de mejora continua en la prestación de servicios.
- Alcanzar el máximo nivel de calidad posible en los servicios prestados con la reducción de innecesarias trabas burocráticas.
- Fomentar en los empleados públicos una mentalidad de calidad en el desempeño de sus funciones.
- Difundir la consideración del ciudadano como “cliente” destinatario de la prestación de servicios.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los ciudadanos respecto de los servicios públicos que se le prestan.

Líneas estratégicas

1. Medidas generales y de difusión de las técnicas de Gestión de Calidad Total.
2. Implantación de actuaciones departamentales de mejora de la Calidad.

Contenido de las actuaciones

1. Conocimiento de las necesidades actuales de mejora.

Elaboración de una relación de Oportunidades de Mejora en los diferentes órganos, unidades y servicios de la Comunidad Autónoma.

2. Acciones de comunicación y sensibilización acerca del Plan Marco y de la Gestión de Calidad.

Realización de una campaña informativa y divulgativa interna, sesiones informativas, encuentros, jornadas, congresos, Semana Europea de la Calidad, Día Mundial de la Calidad, etc.

3. Formación en materia de Gestión de Calidad y Autoevaluación.

Implantación de un proceso de formación específica en Calidad para los responsables de acciones de calidad y empleados públicos en general.

4. Implantación de Cartas de Servicios a los Ciudadanos.

Las Cartas de Servicios son unos documentos escritos que informan a los ciudadanos de los servicios encomendados a cada órgano o unidad administrativa a que se refieren, así

como los derechos que les asisten en relación a dichos servicios y el compromiso de calidad en su prestación.

5. Creación de Premios a las mejores prácticas de Calidad en la Administración.

Distinción a órganos, unidades y servicios de la Administración Pública por su práctica de la Gestión de Calidad, como medio de apoyo y divulgación de estas prácticas, así como forma de transmitir a la sociedad las mejoras operadas en los servicios públicos.

6. Establecimiento de un sistema interno de sugerencias y de aplicación de iniciativas.

Se trata de implantar y promover un sistema de realización, análisis y reconocimiento de las sugerencias formuladas por los empleados públicos, así como la aplicación de las iniciativas que de este modo surjan.

7. Estudio y revisión de los procesos de los servicios generales prestados al ciudadano.

Puesta en marcha de un proceso de simplificación y racionalización administrativa, examinando la posible existencia de trámites innecesarios, duplicidades o petición de documentos al ciudadano que puedan ser suprimidos.

8. Elaboración de los Programas Departamentales de Mejora y Calidad de los Servicios.

Se ha huido de la pretensión de elaborar un documento único que

debiera ser seguido por todos los órganos y unidades administrativas, sino lo que se pretende es que sean éstas las que elaboren y se comprometan con sus propios programas de calidad para su ámbito de actuación. A partir de las oportunidades de mejora, cada departamento en un plazo no superior a un año desde la publicación del Plan debe tener aprobado su Programa de Mejora y Calidad de los Servicios.

9. Constitución y funcionamiento de grupos de mejora.

Supone la creación de equipos de trabajo dedicados específicamente a la calidad, de carácter heterogéneo y que recibirán formación específica y asesoramiento por parte de la Dirección General de Calidad de los Servicios. Tendrán como finalidad la identificación de actuaciones concretas de mejora y calidad de los servicios y la propuesta a los órganos directivos correspondientes de adopción de las medidas de mejora de la calidad acordadas.

10. Estudio y revisión de los procesos de los servicios especiales prestados al ciudadano.

Se pretende la revisión de los procedimientos administrativos y los procesos de prestación de servicios

y de funcionamiento de órganos y centros públicos, a fin de favorecer la prestación de unos servicios más ágiles, simples y efectivos a los usuarios.

11. Aplicación e implantación de las mejoras propuestas seleccionadas.

Aspecto fundamental del Plan, ya que supone la implantación de las mejoras propuestas identificadas como viables. Así mismo se establecerá un sistema de seguimiento de la aplicación de las mejoras, sugerencias y simplificaciones de los procesos de los servicios prestados.

12. Autoevaluación, seguimiento y control de las iniciativas.

Se desarrollará una actividad de seguimiento del plan, que coordinada por la Dirección General de Calidad de los Servicios se llevará a cabo por los mismos órganos y unidades administrativas implicados en la mejora, teniendo como referencia la adaptación a la Administración Pública del Modelo Europeo de Excelencia de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad (EFQM).

La Dirección General de Calidad de los Servicios implantará un proceso de retroalimentación ante los órganos correspondientes una vez llevada a cabo su autoevaluación.

Identificación de los clientes y localización del edificio

El edificio se localiza en la Calle Duque de la Victoria, por lo que se encuentra en una zona céntrica de la ciudad. Hasta hace unos años el mismo se utilizaba como sede de una entidad bancaria, pasando posteriormente a manos de la Delegación Territorial de la Junta de Castilla y León en Valladolid, la cuál sin apenas cambios lo ha utilizado para la instalación de distintas oficinas.

Este edificio presenta una imagen de edificio público, sin embargo y a pesar de disponer de las banderas correspondientes y del cartel de la Delegación Territorial, el mismo no tiene una identificación clara de que se trate de una Oficina de Información y Atención al Ciudadano. Por lo que respecta al interior, es en la planta baja donde se encuentran estas Oficinas. El lugar reservado para ellas es amplio y bien iluminado, disponiendo además de unos asientos en el centro de la sala.

Cuando se habla de los clientes de la Administración Pública, y en nuestro caso de los de las Oficinas de Información y Atención al Ciudadano, no se puede por menos que pensar que

los mismos son todos los ciudadanos que tienen la necesidad de utilizarlos. Sin embargo, cada Unidad de la Administración se centra en un tipo de clientes, es decir, que está dirigido a un sector de ciudadanos en concreto, siendo además una parte de los usuarios potenciales los que al final los utilizan.

Hecha esta introducción pasamos a la segmentación de clientes, los cuáles se clasifican en internos y externos. Dentro de los clientes internos se han considerado a los propios empleados de las Oficinas, que van a recibir el trabajo realizado por sus compañeros, bien mediante el trato directo con el cliente o bien con la realización de los trámites administrativos necesarios una vez prestado el servicio.

Por lo que respecta a los clientes externos de la Oficina, éstos se pueden clasificar en clientes externos directos e indirectos. En cuanto a estos últimos, se ha considerado a la propia Administración, tanto de carácter local, provincial y central, y asimismo al resto de los Departamentos de

la propia Administración Autonómica, exceptuando a las personas integradas en el área de estudio.

Una vez que hemos definido los clientes internos y los externos indirectos, ya sólo queda hablar de los externos directos, los cuáles van a ser los ciudadanos que utilizan este servicio, ya sea visitando la propia Oficina o mediante la utilización del teléfono, correo, internet, ... Primeramente se ha realizado una clasificación en función del servicio que se presta de manera presencial o telefónica, obteniendo los siguientes resultados.

SECCIÓN	ATENCIÓN PERSONAL	ATENCIÓN TELEFÓNICA
Interior	55%	45%
Caza y pesca	60%	40%
Asociaciones	45%	55%
Oficina Atención	68%	32%

Hecha esta primera clasificación, se realizó una segunda en función de los servicios prestados, encontrando los siguientes resultados tanto para la atención telefónica como para la atención presencial.

SECCIÓN	ATENCIÓN TELEFÓNICA	ATENCIÓN PRESENCIAL
Tablón anuncios	—	25%
Interior	25%	12%
Caza y pesca	25%	15%
Oficina Atención	38%	45%
Asociaciones	12%	3%

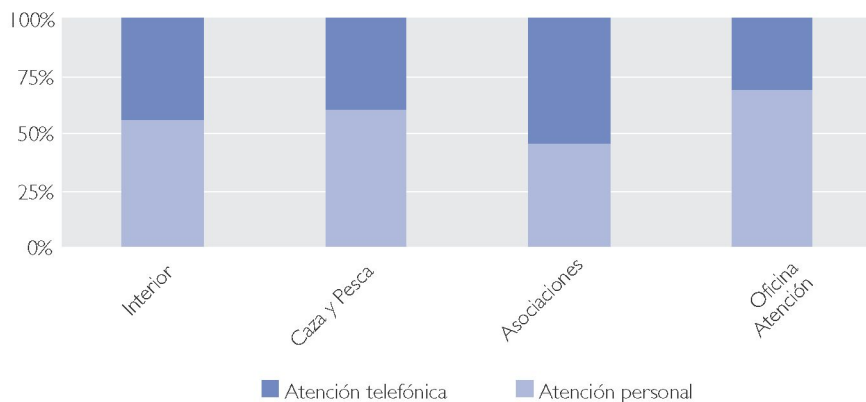
Dentro de la Oficina de Atención al Ciudadano se pueden distinguir los servicios de Información y Registro, los cuáles se corresponden con unos porcentajes del 25% y del 20%, respectivamente, dentro de la atención presencial global.

Además, si se consideran que los ciudadanos que pueden acceder a éstos servicios son empresas, asociaciones o ciudadanos en general, podemos realizar la siguiente clasificación en función de los clientes principales.

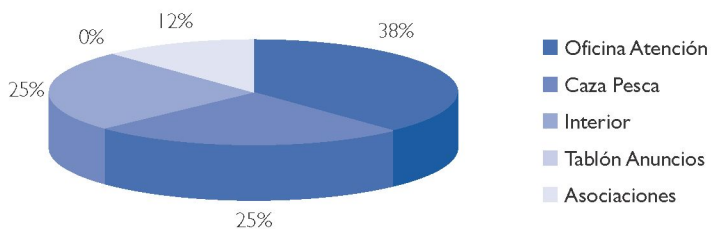
Interior:
90-100% empresas.
Caza y pesca:
90% ciudadanos en general
10% asociaciones.
Oficina Atención:
85% demandantes de empleo (ciudadanos en general).
Asociaciones:
50% asociaciones
50% ciudadanos en general.

Una vez que tenemos estos datos podemos definir los clientes principales como los ciudadanos que utilizan el servicio de la Oficina de Información y Atención al Ciudadano in situ.

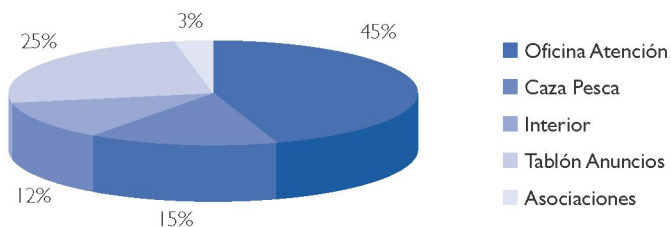
FORMAS DE PRESTAR EL SERVICIO



ATENCIÓN TELEFÓNICA



ATENCIÓN PRESENCIAL



Análisis DAFO

Antes de empezar a trabajar dentro de la organización se planteó la necesidad de situarla en relación con el entorno en que se mueve. Se realizó, así, un análisis de dicho entorno en tres niveles diferentes (entorno general, intermedio y específico) para obtener una “radiografía” de la situación de la organización basada en sus debilidades y fortalezas, así como en sus oportunidades y amenazas.

Al estudiar el “ENTORNO GENERAL” intentamos encuadrar a la organización dentro del ámbito social y económico donde se mueve. En este sentido cabe destacar que la Junta de Castilla y León, a pesar de tener muchos años de existencia, sigue recibiendo transferencias del Estado central, lo que le obliga a adaptar sus estructuras para prestar los nuevos servicios que esto conlleva.

Cuando hablamos de “ENTORNO INTERMEDIO”, solemos referirnos al análisis de nuestros COMPETIDORES. Evidentemente, en el caso de la Delegación Territorial no podemos hablar estrictamente de competido-

res, pero sí encontramos que existen otras áreas dentro de la propia Junta de Castilla y León que realizan actividades similares a las nuestras, lo que nos va a permitir tomarlas como referencia para estudiar cómo se enfrentan a problemas similares. Existen incluso otras instituciones públicas (Ayuntamientos, Estado central, etc.) que están también realizando actividades similares (gestión de licencias, atención en ventanillas, etc.). Todas ellas constituirán nuestro entorno intermedio.

Finalmente, se realizó un análisis del llamado “ENTORNO ESPECÍFICO”, es decir, de la propia organización para conocerla mejor. Este análisis del entorno específico nos resultó muy útil para definir correctamente los cometidos de la Delegación Territorial, así como para realizar una segmentación de sus clientes (usuarios). En este punto también se revisaron las normas de carácter administrativo que regulan todo el funcionamiento de la Delegación Territorial de la Junta de Castilla y León en Valladolid.

Una vez analizado el entorno de la organización se realizó una “matriz DAFO” que recoge las amenazas y oportunidades (provenientes del exterior de la organización, es decir, del entorno general y, sobretudo, intermedio) y las debilidades y fortalezas de la organización (provenientes del interior de la empresa, es decir, del entorno específico).

Un análisis DAFO es una herramienta que permite situar a la empresa en relación a sus competidores (sector). Este análisis del sector se realiza para ver qué fallos existen en ese sector y aprovechamos de ello como empresa y, en el caso de que no existan fallos, ver cuales podemos provocar desde nuestra posición para aprovecharnos de ellos. Todo esto cristaliza en la elección de la estrategia más adecuada que siempre será de dos tipos:

- LIDERAZGO EN COSTES (ofrecer el mismo producto que la competencia a un precio más bajo), o bien
- DIFERENCIACIÓN (ofrecer un producto diferente del de la competencia, es decir, alcanzar un cierto grado de monopolio ofreciendo un producto que aunque similar, ya no es el mismo que el de nuestros competidores).

Evidentemente, en el caso que nos ocupa no podemos hablar de diferenciación, puesto que somos monopolistas en ofrecer el servicio. Tampoco podemos hablar de liderazgo en costes, puesto que trabajamos con un presupuesto fijado y el usuario del servicio no paga un precio específico por el servicio prestado en nuestra unidad.



El objetivo a alcanzar en nuestro caso es el de EFICIENCIA, es decir, ofrecer el mejor servicio posible para un coste dado. Para ver cómo alcanzamos este objetivo deberemos analizar con qué fortalezas y debilidades contamos actualmente. El análisis de amenazas y está pensado para aprovechar los fallos existentes en un entorno competitivo, por lo que en nuestro caso este análisis no podrá ser tan exhaustivo (ni útil) como en el de una empresa que opere en un entorno competitivo.

Debilidades

- Restricciones normativas a la implantación de acciones de mejora (sujeción al Procedimiento Administrativo): POCA FLEXIBILIDAD.
- El tiempo de espera en cola es grande en días clave.
- Escaso aprovechamiento de medios técnicos existentes (teléfono, fotocopidora, Internet).
- Los clientes no conocen los servicios ofrecidos ni la ubicación del local.
- La señalización en el interior del local es deficiente y poco clara.
- Existencia de barreras arquitectónicas para discapacitados.

- Horarios poco flexibles.
- Exceso de quejas sin resolver.

Fortalezas

- Interés del personal de la oficina por la mejora de la Calidad en los servicios.
- Ubicación céntrica del local.
- Personal suficiente para prestar el servicio.
- Existencia de una página web para informar sobre el servicio prestado.
- Existencia del libro de quejas, sugerencias y reclamaciones.

Amenazas

- La propia falta de competidores puede derivar en una cierta ineficiencia.

Oportunidades

- Posibilidad de prestar nuevos servicios en el futuro por la transferencia de nuevas competencias (posibilidad de crecimiento).
- Posibilidad de hacer “benchmarking” de otras Administraciones que presten servicios similares de un modo más eficiente.
- Establecer carta de servicios.



Encuestas

Introducción

A principios de los 90 nace una sensibilidad social que pide profundizar los cambios en la Administración, de forma que ésta se convierta en un elemento eficaz para desarrollar políticas públicas y satisfacer demandas sociales, ya que el objetivo de estas instituciones es el de dar satisfacción al cliente.

Para lograr este objetivo es necesario conocer las necesidades y expectativas de los ciudadanos mediante encuestas adecuadas y luego establecer prioridades, acciones políticas, planes y gestiones con un objetivo concreto: “dar al cliente satisfacción en el servicio y un trato adecuado” (Senlle, 1993).

En la prestación de un servicio, *satisfacción del cliente significa cumplimiento de las expectativas*. Y cumplir las expectativas significa:

- Identificar los principales determinantes de la calidad.
- Manejar las expectativas del cliente.
- Impresionar al cliente.
- Instruir al cliente.

- Crear sistemas de apoyo fiables.
- Solicitar al cliente su opinión.

Carece de sentido tratar de controlar la totalidad de variables que afectan a las percepciones de la calidad de servicio. Lo mejor y ciertamente lo único que se puede hacer es *averiguar lo que importa y centrarse en ello*. Es un error pretender ser todo para todos.

Es conocido que las expectativas con las que los clientes acuden a una empresa tienen un efecto casi definitivo sobre sus percepciones de la calidad. Por tanto medir la calidad del servicio es mucho más difícil que determinar la perfección de productos manufacturados. Por otra parte *que el cliente no se queje, no significa necesariamente que esté satisfecho*.

En los servicios, las “devoluciones de productos” sólo son un indicador parcial de la calidad. En vez de molestarse en «hacer una escena» muchos clientes insatisfechos deciden sencillamente no volver. Por tanto, la empresa debe tomar la iniciativa y ponerse en contacto con los clientes para soli-

citarles su opinión sobre el servicio recibido.

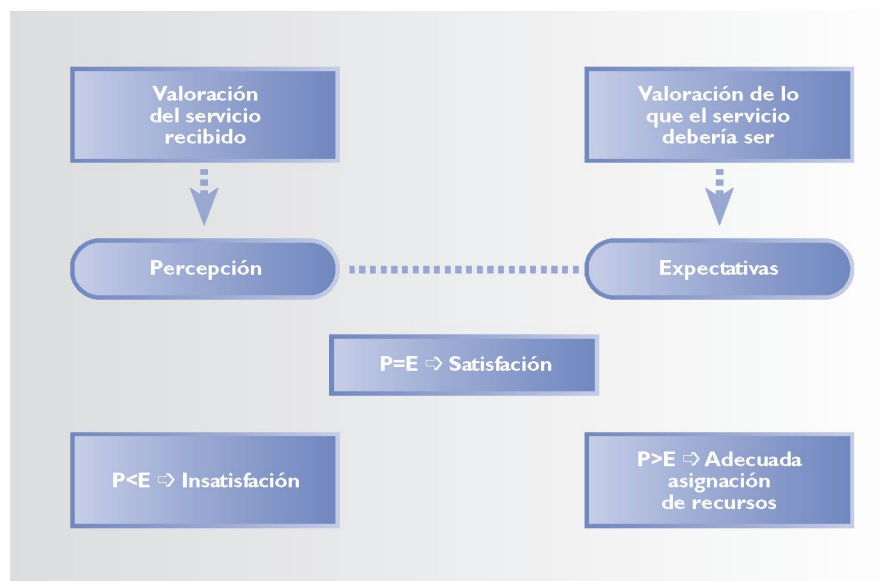
La relación de los ciudadanos con una Administración puede tener lugar desde una doble perspectiva:

- Como sujetos pasivos de las potestades que la Administración ejerce.
- Como consumidores de los servicios que dicha Administración ofrece y presta.

En este apartado nos centraremos en este último aspecto y lo que trataremos de hacer es investigar si estas personas se encuentran satisfechas con los servicios que reciben. Para ello hemos diseñado una encuesta dividida en tres partes bien diferenciadas:

- Preguntas cerradas: se presentan al ciudadano una serie de atributos que debe puntuar en satisfacción e importancia, valorados de 1 a 10.
- Preguntas abiertas: se da la posibilidad al ciudadano de que aporte sus ideas y las valore.
- Datos socio-demográficos.

En lo referente al aspecto de la satisfacción, la mayoría de los modelos de calidad de un servicio, asocian este concepto con lo que se espera obtener del mismo. En este sentido, podemos definir la satisfacción como la coincidencia entre la valoración que el cliente de un servicio público le concede y su opinión de lo que este debería ser.



La calidad de un servicio también se puede medir a través de la satisfacción del cliente como lo hace el Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) al incluirle como uno de los criterios resultados.

Pero la calidad del servicio, entendida como las cualidades, circunstancias y condiciones que debe reunir el mismo para satisfacer a sus clientes, viene determinada por cada sociedad, en un momento de tiempo concreto, en función de sus necesidades, de la imagen que tenga el propio servicio y de los valores dominantes.

El modelo de encuesta presentado a los ciudadanos, que se muestra en los anexos, constaba de 20 atributos de los servicios prestados en la oficina. A partir de éstos consideramos la medida de la satisfacción como diferencia entre las percepciones y las expectativas de los anteriores atributos. El último paso fue obtener el IPCS como índice sintético de valoración de la satisfacción de los clientes

Índice de Percepción de Calidad del servicio:

$$IPS = 100 \times \frac{\text{Promedio de las percepciones, ponderadas por las expectativas}}{\text{Promedio de las expectativas}}$$

El cálculo de la muestra se decidió efectuar globalmente al objeto de poder extraer las conclusiones referidas al IPCS global. Pero a pesar de todo esto los datos nos pueden alejar de la

verdad. Una información mala es peor que la falta de información, así, algunas de las trampas que se presentan son:

1. Es imposible que los clientes no digan la verdad.
2. Es posible que hayamos formulado preguntas inadecuadas. No es realista esperar que los clientes rellenen un cuestionario detallado. Por ello, hemos limitado el número de preguntas, intentando evitar el excluir puntos importantes.
3. Es posible que los resultados estén sesgados. El porcentaje de contestación a los cuestionarios raramente se aproxima al 100%. Dado que es imposible estar seguro de que la muestra sea verdaderamente aleatoria, las encuestas fueron realizadas en distintos días y a distintas horas.

Respecto a las investigaciones, se suele decir que es mejor una respuesta aproximada a una pregunta atinada que una respuesta precisa a una pregunta desacertada.

Pero todo lo anteriormente expuesto no estaría bien orientado si antes no contestamos a la siguiente pregunta:

¿Qué necesito saber?

Y en este sentido creemos que la respuesta que hemos intentado buscar es si el cliente está satisfecho con aquellos aspectos de la prestación del servicio que son importantes para él.

A continuación se muestra la ficha técnica de la encuesta.

Ficha técnica de las encuestas:

Fecha:	29-31 de Marzo y 3 de Abril de 2000
Metodología:	Encuesta personal
Ámbito:	Oficina de Información y Atención al Ciudadano de la Delegación Territorial de la Junta de Castilla y León en Valladolid
Cuestionarios:	20 atributos para valorar Expectativas y percepciones Atributos personales Servicio utilizado(Objeto de la visita) Variables de clasificación Sociodemográficas Frecuencia de uso
Escala:	Mínimo 1 – Máximo 10

IPCS del Servicio de Información y Atención al Ciudadano de la Delegación Territorial de la Junta de Castilla y León en Valladolid

Los ciudadanos han valorado los servicios que reciben con 5,8 puntos sobre 10; mientras que las expectativas que ellos tienen de estos servicios es de 8,85, también sobre 10. De estos datos se deduce un IPCS (Índice de Percepción de la Calidad del Servicio) del 67,19%. Lo que quiere decir que los ciudadanos ven cumplidas sus expectativas sobre los servicios en un 67,19%.

A la vista de los resultados y con la puesta en marcha del plan de acciones propuesto, nos planteamos como objetivo alcanzar un 90% de Índice de Percepción de la Satisfacción de los ciudadanos en un plazo inferior a un año.

Resultados según variables de clasificación

Variables sociodemográficas

Edad

Podemos observar que el mayor número de personas encuestadas tienen una edad comprendida entre 30 y 55 años, seguidas de edades entre 16 y 29 años. Sin embargo, los ciudadanos más exigentes en cuanto a la importancia que requieren de cada atributo son los mayores de 65 años, a pesar de que también sean ellos los que están más satisfechos de los servicios prestados.

Cabe destacar, que un número importante de personas que no han indicado su edad, mientras que sus expectativas están entorno a la media, el grado de satisfacción es bastante inferior.

Tipo de clientes

Tras la segmentación de clientes indicada anteriormente, podemos ver gráficamente que el 52% de los que acuden a la Oficina de Atención al Ciudadano son aquéllos que solicitan un servicio del Registro, seguidos de un 32% que representan al sector Caza / Pesca.

Analizando los datos obtenidos tras la realización de sus encuestas, los más rigurosos en cuanto a importancia de atributos se refiere, son los ciudadanos que acuden solicitando Servicios de Caza / Pesca. También hay que señalar que son los más satisfechos.

Finalmente, indicar que son aquéllos, los que acuden simplemente a solicitar algún tipo de información general, los que se encuentran más descontentos con los servicios prestados.

Ocupación

En cuanto a la diferenciación entre los que acuden relacionados a Empresas o Asociaciones y los particulares, están muy equilibrados. Aproximadamente, son un 50% de cada categoría, incluso el grado de percepción y de importancia es similar.

No habría nada que señalar en lo referente a este tipo de ciudadanos, puesto que los datos que aportan no son significativos.

Residencia

Este estudio no aportaría grandes datos, puesto que la inmensa mayoría son ciudadanos residentes en Valladolid y son precisamente, los que viven fuera, los más exigentes, aunque también, los más satisfechos. No aportan, por tanto, datos relevantes.

Contacto

Sin embargo, sí que habría que señalar, que un 87% saben de la existencia de la Oficina de Información y Atención al Ciudadano, no por medio de la Junta de Castilla y León, sino por otras personas o medios. ¿Podría deberse a una falta de promoción, propaganda, publicidad...?

A pesar de ser una minoría los que acuden a través de la Junta, son éstos los más satisfechos, a la vez que los más exigentes.

Variables de hábitos de visita

Finalmente, se han definido 4 tramos en cuanto a la frecuencia con la que acuden los ciudadanos a la Oficina de Información y Atención al Ciudadano.

Es importante destacar que un 52% acuden a menudo y, sin embargo, los más exigentes son los que sólo van esporádicamente, a la vez que son los menos satisfechos.

En cambio, para los que era su primera vez, el grado de satisfacción era mayor.

Resultados por atributos

En este apartado, analizamos las respuestas de los ciudadanos a cada uno de los atributos. Para la debida comprensión de este gráfico, se debe introducir otro concepto: el GAP, que simplemente es la diferencia entre percepción y expectativa con cada atributo.

$$\text{GAP} = \begin{array}{l} \text{media de las Percepciones} \\ - \text{media de las Expectativas} \end{array}$$

El GAP tiende a ser menor que cero, ya que supone que siempre se desea algo más de lo que se recibe.

En nuestras encuestas no se ha detectado ningún valor del GAP mayor que cero, por lo que deducimos que en todos los atributos sobre los que se ha evaluado la Atención al ciudadano, el déficit del servicio está presente. Aunque sí tenemos que destacar que el GAP está muy próximo a cero en atributos como:

- Imagen de los empleados
- Instalaciones
- Transporte público

Por el contrario, aquéllos con mayor déficit son.

- Fotocopiadora pública
- Internet, teléfono...
- Accesibilidad para discapacitados
- Posibilidad de cita previa
- Flexibilidad de horarios
- Reclamaciones
- Burocracia

Por tanto, será sobre estos puntos sobre los que se deberá actuar. Para ello realizamos el siguiente QFD y el correspondiente Plan de Acciones.

En la página siguiente se muestra una tabla en la que podemos observar los valores medios de las Percepciones y de las Expectativas, así como el valor del GAP y del IPC para cada atributo.

Análisis de la importancia por atributos

Posicionamiento satisfacción – importancia

El estudio de la importancia de los parámetros permite relativizar los resultados obtenidos por los mismos en lo referido a la satisfacción de los clientes. Así, un parámetro con un grado de satisfacción elevado pero de baja importancia se considerará indiferente, en tanto uno que tenga elevada satisfacción y alta importancia será extraordinariamente positivo.

Como instrumento de representación gráfica de esta idea se ha diseñado el mapa de posicionamiento que se presenta en los anexos. Este mapa representa en su eje horizontal la satisfacción medida a través del GAP, y en su eje vertical la importancia medida a través del coeficiente de regresión de cada atributo (importancia implícita, a mayor coeficiente, mayor importancia).

ATRIBUTOS	MEDIA TOTAL			
	P	S	G	IPCS
T. ESPERA	8.72	6.43	2.29	3.67%
TRATO	9.69	6.88	2.81	4.36%
IMAGEN	8.97	8.32	0.65	4.88%
INSTALACIONES	9.32	8.59	0.74	5.24%
COMODIDAD ESPERA	7.19	5.95	1.24	2.80%
TRANSPORTE	7.97	7.05	0.92	3.67%
APARCAMIENTO	8.82	4.05	4.77	2.34%
DISCAPACITADOS	9.27	3.27	6.00	1.98%
INTERNET, TFNO...	9.16	3.11	6.05	1.86%
CONOCIMIENTO EXISTENCIA	8.05	6.13	1.91	3.23%
HORARIOS	8.48	4.58	3.90	2.54%
CITA PREVIA	7.77	3.52	4.25	1.79%
RESOLVER RECLAMACIONES	9.24	6.28	2.96	3.79%
BUROCRACIA	8.82	5.69	3.13	3.28%
VENTANILLA ÚNICA	9.04	6.25	2.79	3.70%
RECLAMAR	9.07	5.53	3.54	3.28%
INTERRUPCIONES	9.12	7.12	2.00	4.24%
COMUNICACIÓN VERBAL	9.53	7.90	1.63	4.92%
FOTOCOPIADORA PÚBLICA	9.56	2.19	7.37	1.37%
SEÑALIZACIÓN INTERIOR	9.15	7.09	2.06	4.24%
TOTAL	172.84	112.44	60.40	67.19%
MEDIA	8.85	5.80		3.36%

El mapa se divide en cuatro cuadrantes delimitados por las medidas aritméticas de ambas magnitudes, de tal manera que hay que señalar que posición ocupan unos parámetros con respecto a otros.

El gráfico se divide en cuatro cuadrantes, que podemos describir de la siguiente manera:

1. Cuadrante positivo: el superior derecho. Puntos situados por encima de la media de impor-

tancia y de la media de satisfacción. Es la situación óptima. Aquí aparecen con claridad la imagen del personal, las instalaciones, la comunicación verbal...

2. Cuadrante negativo: El inferior derecho. Parámetros considerados muy importantes por los ciudadanos con una satisfacción baja. A estos parámetros es a los que conviene dedicar los mayores esfuerzos. En este cua-

drante se encuentran aquéllos relacionados con la fotocopiadora pública, Internet, teléfono público, acceso para discapacitados...

3. Cuadrante indiferente – positivo. El superior izquierdo. Comprende los puntos situados por encima de la media de satisfacción pero por debajo de la media de importancia.
4. Cuadrante indiferente – negativo: atributos ubicados por debajo de la media de satisfacción como de la de importancia. No se deben priorizar a la hora de asignar recursos para la mejora global de la satisfacción.

En el gráfico, la línea vertical representa la media de los coeficientes de regresión de todos y cada uno de los parámetros. De esta manera, situarse a la derecha de la línea significa importancia elevada en comparación con los demás parámetros medidos.

El eje vertical representa la satisfacción de cada atributo, medida a través del GAP (percepción – expectativa). La línea horizontal, se sitúa en la media de los GAPs de todos los atributos, con lo que el hecho de que un parámetro se sitúe por encima de la línea debe ser interpretado como una mayor satisfacción respecto a los demás parámetros.

Todos los gráficos se muestran en los anexos.

Reunión con el personal de la oficina: Metodología Focus Group Interno

Para completar los datos obtenidos mediante las encuestas realizadas a los usuarios/clientes organizamos una reunión con trabajadores de la oficina objeto de estudio. De esta forma podremos conocer los problemas que los trabajadores piensan que son los principales y las soluciones que plantean, puesto que son los mejores conocedores de su trabajo.

En la reunión tomaron parte nueve trabajadores y los integrantes de nuestro equipo. La metodología que se usó fue con técnicas grupales como debate, tormenta de ideas, con apoyo de papelógrafo entre otros medios.

Objetivo de la reunión: Escuchar y recoger sus propuestas para mejorar el servicio de atención a los ciudadanos que se acercan a la oficina.

Para lograr este objetivo se desarrollaron los siguientes temas o preguntas:

1. En el servicio que se presta, ¿a qué aspectos pensáis que dan más importancia los usuarios?
2. ¿Cuál es vuestra opinión sobre el servicio que desarrolláis?
¿Satisface a los ciudadanos?

3. ¿De qué creéis que se pueden quejar los usuarios?

4. ¿De qué creéis que no deben quejarse los usuarios?

Lo siguiente fue mediante tormenta de ideas buscar los CÓMOS para solucionar estos problemas que son coincidentes con las expuestas por los ciudadanos en las encuestas previamente realizadas.

1. ¿Qué soluciones habría en vuestra opinión ante los problemas que habéis comentado?

A continuación se muestran los resultados de la reunión.

1. Aspectos más importantes según los usuarios:

- Tiempo de tramitación.
- Resolución del problema (mediante una buena información).
- Ausencia de colas.
- Conocimiento de los servicios que se les presta.
- Separación de las ventanillas de información y registro.
- Ventanillas identificadas.
- Servicio personalizado.

- Papeles más comprensibles y menor burocracia..

2. Opinión sobre el servicio propio:

La opinión general es que el trato personal y la atención es muy buena, a los ciudadanos se les dedica todo el tiempo posible. Sin embargo los clientes siempre exigen más. El servicio al ciudadano sería muy mejorable si se dispusiera de más medios y más tiempo. Como veremos más adelante los trabajadores de la oficina piensan que la solución es conseguir más medios técnicos y humanos para mejorar el servicio.

3. Quejas de los ciudadanos:

Muchos ciudadanos se quejan a los empleados mientras hablan con otros organismos públicos para solucionar trámites de otros usuarios por teléfono. Además existen quejas cuando los trabajadores usan su derecho al descanso. Así mismo es común la opinión de que el trato siempre es el mejor y siempre se busca la solución del problema del ciudadano, por lo que en ese sentido no deberían existir quejas.

Otros de los problemas que observan los funcionarios son principalmente que los servicios de la Junta a los cuales se les dirige desde la oficina están muy dispersos y en zonas alejadas. Muchos ciudadanos se encuentran desorientados respecto a la oficina a la que deben acudir.

La existencia de una fotocopidora para agilizar las colas y evitar que los usuarios deban salir fuera y volver a realizar cola es algo de lo que los trabajadores de la oficina de información se han percatado como una solución para la mejora en la satisfacción. Como hemos visto, este punto es el más valorado por los ciudadanos en la encuesta, aunque no sea su queja más común.

Muchas veces el trabajo es tan elevado que no se pueden atender las llamadas telefónicas, por lo que sería necesaria una persona para atender de manera exclusiva el teléfono.

Es importante decir que el trato al ciudadano es complicado ya que los usuarios acuden a la oficina por obligación y por cuestiones muchas veces no agradables (como sanciones, búsqueda de trabajo por oposiciones, ...).

4. Quejas de los usuarios que según el personal de la oficina no son justificadas:

Principalmente piensan que el trato personal al ciudadano es excelente, y destacan la fiabilidad de la información que entregan al usuario para la solución de su problema.

Agrupación por afinidades

Después de estas preguntas realizamos una tormenta de ideas para encontrar las soluciones, agrupándolas por diagrama de afinidades en tres campos:

Atención personal:

- Centralización de las oficinas en un solo edificio.
- Formación, con la realización de más cursos prácticos y más en relación a sus verdaderas necesidades.
- Mayor información al ciudadano e información interna.
- Mejor organización interna.
- Motivación e incentivación económica del personal.
- Puestos en contacto directo con el ciudadano rotativos y con descansos.

Medios técnicos:

- Ampliación de plantillas y de personal.
- Creación de una base de datos (para tratamiento de toda la información), y de un sistema de Intranet para tener acceso a todos los servicios de la Junta de Castilla y León que a veces demandan los usuarios.
- Más equipamiento técnico (ordenadores, ...).
- Establecimiento de turnos por el uso de tickets.

- Acceso a minusválidos.
- Organización del espacio.
- Puntos informáticos de información.
- Fotocopiadora pública para usuarios.
- Aportar información telefónica además de presencial.
- Solicitar documentos al ciudadano únicamente una vez, debido a que en muchas ocasiones se vuelven a compulsar los mismos documentos de la misma persona.

Rediseño:

- Separar los servicios de información y de registros.
- Ausencia de reiteración de presentación de la misma documentación para diferentes convocatorias.
- Impresos formalizados bien depurados, rediseño de formularios.
- Simplificación de procedimientos y procesos administrativos, disminuir la burocracia.
- Redistribución del personal en función del trabajo.



QFD

En la actualidad la Calidad es la estrategia utilizada para alcanzar altos niveles de competitividad. Se trata de planificar la actividad empresarial de tal forma que se le entregue al consumidor productos que respondan perfectamente a sus necesidades. Es sobradamente conocido que dichas necesidades se pueden resumir en: Calidad, Costo y Plazo.

Estas necesidades han de pasar a través de todas las secciones empresariales. Por tanto la Calidad obtenida será una función que dependerá de dichas secciones empresariales. Por eso en la denominación Q.F.D. se habla de despliegue de la Función de Calidad.

En las grandes empresas, sobre todo, trasladar los requerimientos del consumidor es demasiado complejo, pareciéndose a auténticas cajas negras o complejos entramados de relaciones proveedor-cliente. A la vista de lo anterior, es necesario tener un procedimiento que sea capaz de interrelacionar las distintas funciones interdepartamentales para que sean capaces de expresar, en instrucciones opera-

cionales de fabricación, los requerimientos del consumidor. Dicho procedimiento existe, y es el Despliegue de la Función de Calidad (Q.F.D.) Se trata de un método, procedimiento o herramienta de planificación para asegurar que la voz del cliente se escucha a lo largo del proceso de desarrollo del producto.

El trabajo consiste en: identificar las características que los clientes quieren de un determinado producto; y traducir dichas características en requerimiento de diseño y requerimiento de fabricación.

El fundamento del Q.F.D. consiste en la búsqueda de la mejor correlación posible entre todas las voces, que no piden más que hacerlas coincidir con las del cliente, y ponerlas al unísono.

Origen del Q.F.D.

El Q.F.D. se pone en práctica por primera vez en las instalaciones de los astilleros de Mitsubishi Heavy Industries en Kobe en 1972, marcando de esa forma el comienzo de movimiento en Japón.

El desarrollo, creación y promoción del Q.F.D. se debe oficialmente al doctor Yoji Akao. Reagrupó un conjunto de trabajos realizados en el seno de la Japan Society for Quality Control dándolos a conocer a partir de 1987.

En Europa las primeras publicaciones sobre la aplicación del Q.F.D. no aparecen hasta 1988 apoyándose principalmente en trabajos desarrollados por el American Supplier Institute (ASI). El ASI divulga la metodología del Q.F.D. en 1986.

En la actualidad las grandes empresas multinacionales lo están aplicando a gran variedad de productos obteniéndose unos resultados muy satisfactorios.

Objetivos del Q.F.D.

El principal objetivo del Q.F.D. es el de poder desarrollar productos nuevos, o mejorar los ya existentes, más rápidamente que la competencia, que satisfaga completamente las necesidades de los consumidores a un costo más bajo, y en el menor tiempo posible.

Este objetivo principal se refleja en una serie de objetivos particulares:

- Declinar sistemáticamente las necesidades del cliente a todos los niveles de la elaboración de un producto
- Asegurar una buena coordinación entre todos los actores implicados en el proceso, para

evitar los sucesivos ajustes que se originan en el diseño.

Un aspecto a destacar es que las exigencias de los clientes determinará cuándo se necesita introducir innovaciones tecnológicas, o es suficiente con introducir mejoras, o cuándo se necesitan introducir conceptos revolucionarios.

El proceso de desarrollo del Q.F.D. está conducido por los requerimientos del cliente y no por las innovaciones tecnológicas.

Gestión del despliegue horizontal de la calidad

El Q.F.D. ayuda a las empresas a diseñar y fabricar productos más competitivos, de mejor calidad, de menor costo y en menor tiempo posible. Por lo que se convierte en una herramienta de planificación estratégica muy importante. El Q.F.D. se debe concebir como parte de un Programa de Control de Calidad Global adaptándose a las necesidades y circunstancias de cada empresa y de cada país.

Objetivo

Se deben expresar los resultados esperados cuando se lanza un proyecto Q.F.D. y las razones de su lanzamiento. En cuanto a los criterios de selección, se puede enumerar los siguientes:

- El proyecto ha de ser atractivo en todos los niveles empresariales.

- Ha de ser sencillo, pero la solución no debe ser obvia.
- Se debe seleccionar un producto real para ver la mejora real.
- No debe ser demasiado difícil.
- Ha de estar respaldado jerárquicamente.
- Se debe nombrar un responsable que apoye y facilite el desarrollo del trabajo.
- Debe tener información sobre el mercado.
- Se tienen que conocer los límites del proyecto.

Beneficios aportados por el Q.F.D.

Es un sistema que trabaja focalizado en el cliente. Busca más allá del feedback normal del consumidor, intentando definir los requerimientos en un conjunto de necesidades básicas, las cuales son comparadas con toda la información disponible de la competencia.

Todos los competidores se evalúan por igual desde la perspectiva del cliente y desde la perspectiva técnica. Con esta información, y a través de un Pareto sofisticado, se llega a una serie de requerimientos prioritarios.

Se estructura a la vez experiencia e información de una forma concisa. Se trata de un documento con una rápida integración de ideas y progreso. Es también lo suficientemente flexible como para adaptar nueva información.

Es una de las mejores herramientas para trabajar en grupo, ya que todas las decisiones se han de basar en el consenso. Estas discusiones permiten expresar los puntos de vista de todo el mundo. El proceso identifica qué acciones hay que llevar a cabo, de tal manera que todos los componentes del grupo ven como deben actuar dentro del proyecto global.

Es un soporte de conocimientos y comunicación a la vez. Permite tener en todo momento presente la memoria de la empresa y el mecanismo de transmisión de los conocimientos.

Facilita la localización rápida de las causas de reclamaciones de los clientes, haciendo posible encontrar la solución adecuada.

Existe una anticipación a los posibles problemas habiendo menor número de problemas en el arranque.

Se reducen los tiempos de desarrollo de nuevos productos. Se disminuyen los retrasos.

Se efectúa un menor número de modificaciones del producto.

Se consigue obtener la satisfacción del cliente.

Desarrollo del Q.F.D.

A continuación vamos a desarrollar el QFD. Para ello lo primero es priorizar los atributos que anteriormente hemos tratado en la encuesta y en el Focus-Group. Para priorizar estos atributos vamos a utilizar el GAP obteni-

do para cada uno de ellos. Este GAP corresponde a la diferencia entre la Percepción y las Expectativas de nuestros clientes.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

ATRIBUTOS	GAP
Tiempo Espera	-2.29
Trato	-2.81
Imagen	-0.65
Instalaciones	-0.74
Comodidad Espera	-1.24
Transporte	-0.92
Aparcamiento	-4.77
Discapacitados	-6.00
Internet, Telefono.....	-6.05
Conocimiento Existencia	-1.91
Horarios	-3.90
Cita Previa	-4.25
Resolver Reclamaciones	-2.96

ATRIBUTOS	GAP
Burocracia	-3.13
Ventanilla Unica	-2.79
Reclamar	-3.54
Interrupciones	-2.00
Comunicación Verbal	-1.63
Fotocopiadora Pública	-7.37
Señalización Interior	-2.06

Hemos hecho un análisis de los Items de la encuesta, de ellos hemos seleccionado y agrupado aquellos que han sido considerados como más significativos y representativos para nuestro estudio. A su vez se puede com-

probar que se corresponden a los tres vértices del triángulo calidad, coste y plazo, que hemos definido como atención, infraestructura y trámites.

- Facilitar la tramitación
- Instalaciones adecuadas
- Accesibilidad del recinto
- Trato adecuado
- Conocimiento del servicio
- Resolución de problemas
- Posibilidad de reclamar

Para el desarrollo de la matriz de relaciones hemos contemplado las posibles soluciones con las cuales contrastar los anteriores QUES, que se pueden observar en el diagrama agrupadas en tres grupos: Prestación del servicio, medios y rediseño.

Estas soluciones derivan de los resultados obtenidos en el Focus Group interno con los empleados de la oficina y en nuestras reuniones como equipo de trabajo.

Una vez que conocemos los QUES y los COMOS vamos a establecer la relación que existe entre ellos. Esta relación se visualiza a partir de una serie de símbolos cuyo valor dependerá de si la relación entre estos es alta, media o baja. A continuación se muestran los símbolos y sus respectivos valores.

5 PUNTOS	◇
3 PUNTOS	○
1 PUNTO	△

El siguiente paso es calcular la importancia de cada QUE la cual es ponderada del 1 al 5 en función del nivel de satisfacción. De esta manera los atributos con un menor índice de satisfacción tienen un mayor peso, porque son los que más se deben mejorar.

A continuación multiplicamos el valor de la importancia de los QUES por el valor de la influencia de los COMOS. Posteriormente sumamos estos resultados para cada atributo y de esta manera obtenemos una serie de valores, los cuales nos dan la importancia de cada COMO.

Una vez que conocemos los COMOS realizamos un diagrama de

barras para observar de una forma gráfica cuales son las soluciones sobre las que debemos priorizar nuestra actuación.

Como podemos observar en el gráfico que se muestra a continuación los principales COMOS sobre los que debemos actuar son:

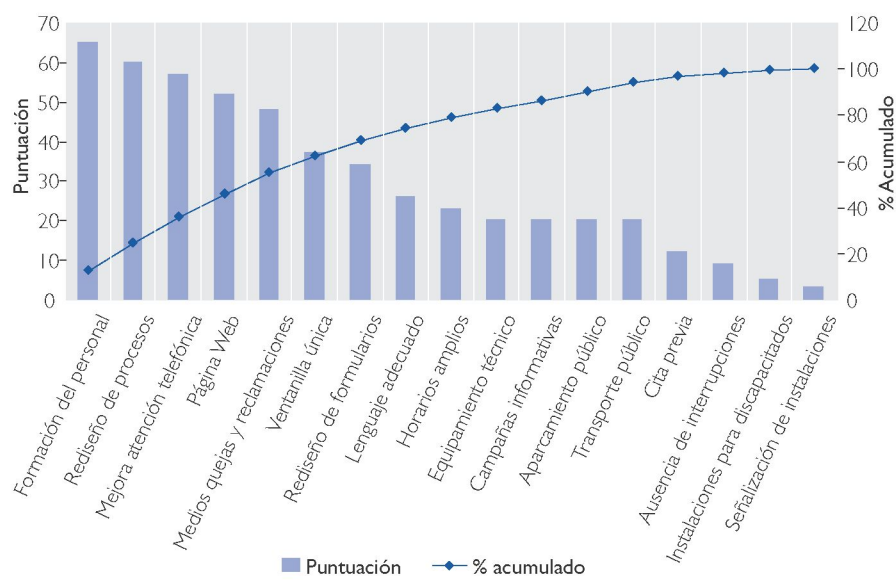
- Formación del personal
- Rediseño de procesos
- Mejora de atención telefónica
- Página Web

Conocidos los COMOS prioritarios desarrollamos un Plan de acción.

A continuación se muestran el QFD, el diagrama de barras y el Plan de acción.

Objetivos (QUES)			Lineas de acción																	Peso	Nivel de satisfacción																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
			Presentación del servicio								Presentación del servicio																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
Mejorar servicio de atención	Trámites (Plazo)	Facilitar la tramitación	5	○	◇	◇				△																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								

DIAGRAMA DE BARRAS



Oficina de Información y Atención al Ciudadano

QUÉ	QUIÉN	CÓMO	CUANDO	DONDE
Formación de personal	•Consejería de Presidencia y Administración Territorial	•Desarrollo de un plan de Formación del Personal a partir del estudio de sus necesidades formativas	Según calendario del Plan de Formación	Ámbito de la Admón. Autonómica
Rediseño de procesos	•Dirección General de Calidad de los Servicios •Delegación Territorial de Valladolid (según dependencia funcional jerárquica)	•Realización de un mapa de procesos, intentando eliminar aquellos que no aportan valor añadido •Formación en Calidad y Gestión de Procesos	Según plan de organización del trabajo de la oficina y Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios	Oficina de Información y Atención al Ciudadano
Mejora de la atención telefónica	•Dirección General de Calidad de los Servicios •Delegación Territorial de Valladolid	•Acciones formativas desarrolladas con medios externos e internos •Formación en calidad (trato personal y reclamaciones) •Formación en informática •Formación en comunicación y atención al público	Según plan de formación a desarrollar	Oficina de Información y Atención al Ciudadano
Potenciación uso página web	•Dirección General de Calidad de los Servicios •Delegación Territorial de Valladolid	•Campaña de difusión (medios de comunicación e información) •Formación informática •Adquisición de nuevo equipamiento técnico	Según plan de desarrollo tecnológico y promoción de nuevos medios	Oficina de Información y Atención al Ciudadano Dirección General de Calidad de los Servicios

Conclusiones

- Destacar el cumplimiento de los objetivos fijados, tanto para el equipo de trabajo como para la Administración Autonómica.
- Con relación al equipo de trabajo, estamos satisfechos por haber sido capaces de establecer sistemas de gestión de calidad a un área como es la Administración Pública, donde por una parte, no se pueden aplicar las mismas “recetas” que a una empresa de producción o incluso de servicios, sino, que hay que adaptar nuestros conocimientos y experiencias previas a la realidad de una organización con muchas peculiaridades nuevas para nosotros. Por otra parte, dado que el funcionamiento de cualquier Administración Pública está sometido al procedimiento administrativo, hemos tenido que prestar especial atención a este procedimiento, porque hubiera sido inútil proponer mejoras sin contar con él. No obstante, el procedimiento administrativo por el que se rigen las actividades realizadas por la Delegación Territorial no ha actuado necesariamente como una limitación, sino que en muchos casos nos han ayudado a conocer mejor el objeto de cada una de las actividades realizadas por la organización y a identificar al responsable último de cada una de esas actividades y procesos.
- Creemos que la realización del proyecto ha supuesto un punto de partida tanto para la Junta de Castilla y León como para el equipo de trabajo. La Delegación Territorial y la Dirección General de Calidad han podido comprobar que es posible aplicar sistemas de gestión de calidad a sus actividades, y no sólo eso sino que, independiente de la exigencia externa de aplicar estos sistemas o de la buena imagen que ello pueda reportar, son sistemas que realmente aportan valor añadido a la organización puesto que permiten aumentar la satisfacción de los usuarios de servicios públicos y, permiten comprometer a todos los miembros de la organización

con este objetivo de satisfacción del usuario. Por nuestra parte, el proyecto nos ha permitido aprender a adaptar nuestros conocimientos a una realidad más compleja y peculiar que las vistas en proyectos anteriores, por eso la realización del proyecto ha supuesto para el equipo una buena evaluación de su capacidad de autoaprendizaje y de su flexibilidad.

– Es preciso destacar también el total apoyo que hemos recibido por parte de los miembros de la Junta de Castilla y León implicados en el proyecto, así como la buena comunicación que ha existido entre áreas diferentes (Delegación Territorial y Dirección de Calidad), lo que hace presagiar el éxito de futuros proyectos de implantación de sistemas de gestión de calidad en esta organización.

Anexos

ENCUESTA SERVICIO DE ATENCION AL PÚBLICO (DELEGACIÓN TERRITORIAL DE LA JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN EN VALLADOLID)

El objetivo de esta encuesta es mejorar nuestro servicio para conseguir su máxima satisfacción como usuario del mismo. Muchas gracias por su colaboración.

A. REQUISITOS DEL SERVICIO:

Valore usted los siguientes requisitos que debería ofrecer nuestro servicio del siguiente modo:

- En la columna IMPORTANCIA puntúe de 1 a 10 la importancia que usted concede a que nuestros servicios cuenten con cada uno de los elementos señalados en la columna REQUISITOS (1=importancia nula; 10=importancia máxima).
- En la columna GRADO DE SATISFACCIÓN puntúe de 1 a 10 según considere usted que nuestro servicio cumple completamente con cada uno de los elementos (10 puntos) o no lo cumple en absoluto (0 puntos).

REQUISITOS	IMPORTANCIA	GRADO DE SATISFACCIÓN
1. Tiempo de espera en colas reducido		
2. Buen trato por parte de los empleados		
3. Buena imagen de los empleados		
4. Instalaciones cómodas y limpias		
5. Posibilidad de guardar cola sentado		
6. Oficina bien comunicada por transporte público		
7. Facilidad de aparcamiento cercano (parking)		
8. Accesibilidad para discapacitados (ausencia de barreras arquitectónicas)		
9. Posibilidad de acceder a este servicio sin desplazarse físicamente (vía Internet, teléfono, por correo, etc.)		
10. Conocimiento de la existencia de este servicio por parte de los ciudadanos		
11. Horarios amplios adecuados a su situación laboral o personal		
12. Posibilidad de cita previa		

REQUISITOS	IMPORTANCIA	GRADO DE SATISFACCIÓN
13. Capacidad del servicio para resolver su duda/reclamación a la primera		
14. Ausencia de papeleo excesivo		
15. Ventanilla única para resolver su problema		
16. Posibilidad de reclamar si no está conforme con el servicio prestado en esta oficina		
17. Ausencia de interrupciones mientras está siendo atendido		
18. Utilización de un lenguaje claro en nuestras explicaciones y formularios		
19. Disponibilidad de una fotocopidora pública dentro del recinto		
20. Buena señalización dentro del recinto para encontrar el servicio que usted busca		

B. OTROS REQUISITOS:

Si piensa usted que nuestro servicio debería poseer cualquier otra característica (requisito), por favor escríbalas en los espacios en blanco que hay en la columna REQUISITOS y evalúelas (del 1 al 10) al igual que en el apartado anterior:

[illegible]

C. POR FAVOR, RELLENE EL SIGUIENTE FORMULARIO:

1. Tipo de servicio solicitado (marque con una X la opción correcta):

Sólo tablón de anuncios

Interior

Caza/Pesca

Oficina Atención al ciudadano (Información)

Oficina Atención al ciudadano (Registro)

Asociaciones

2. ¿Viene usted en calidad de empresa/asociación o como particular?:

3. ¿Cómo se ha enterado de la existencia de este servicio?:

4. Frecuencia de utilización de este servicio:

5. ¿A qué grupo de edad pertenece usted? (marque con una X la opción correcta):

De 16 a 24 años

De 30 a 44 años

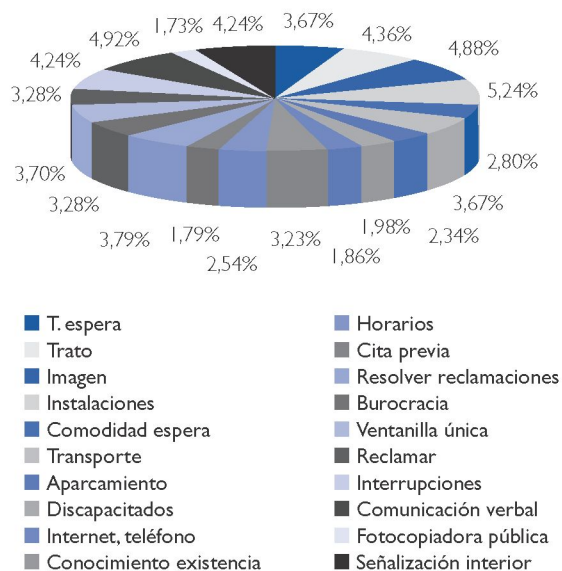
De 45 a 64 años

65 años o más

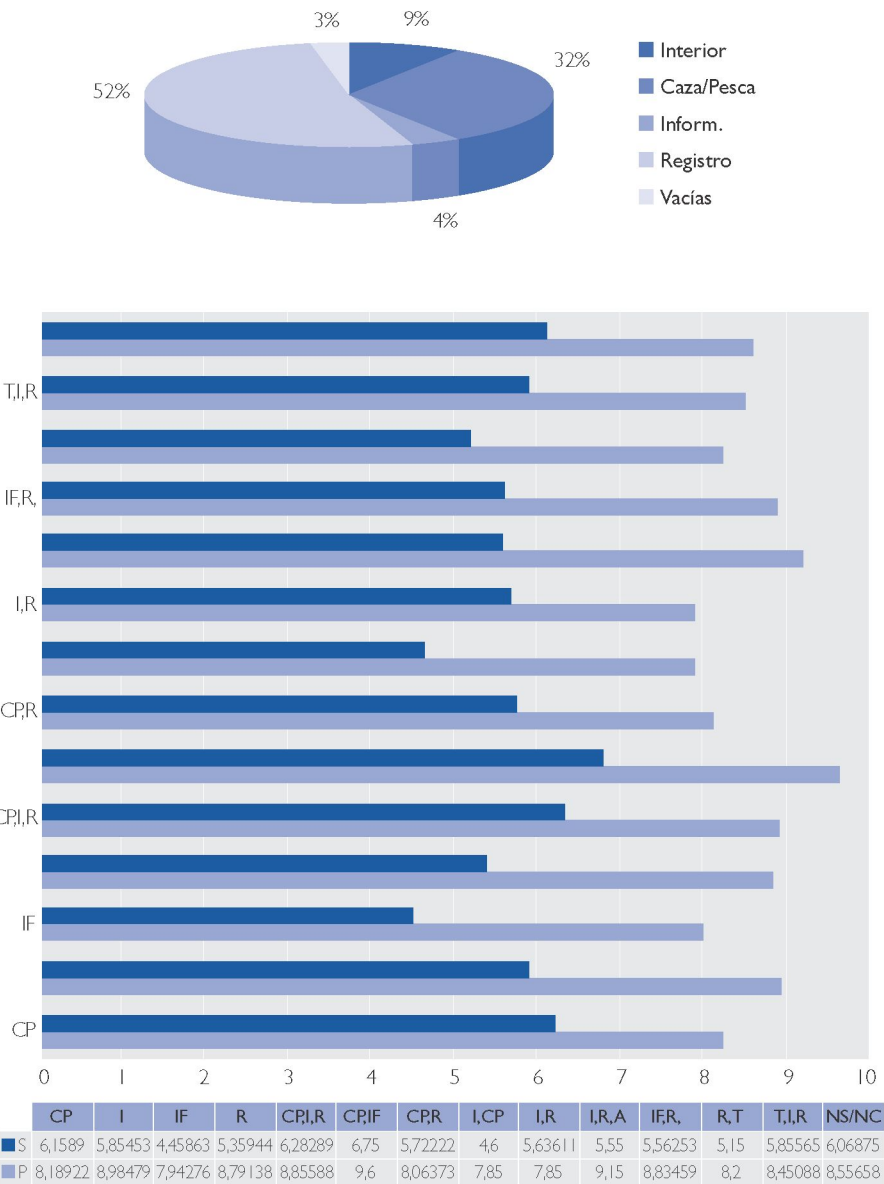
6. ¿Reside en Valladolid ciudad?:

7. ¿Es usted usuario de Internet?:

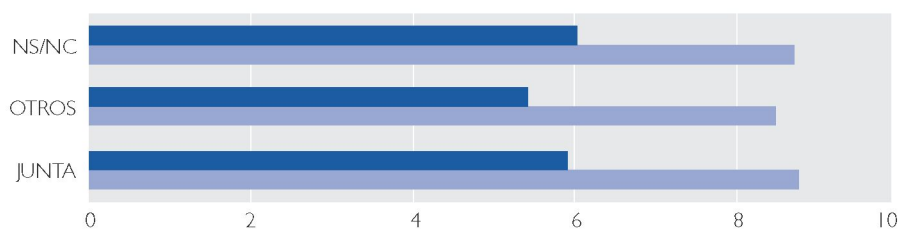
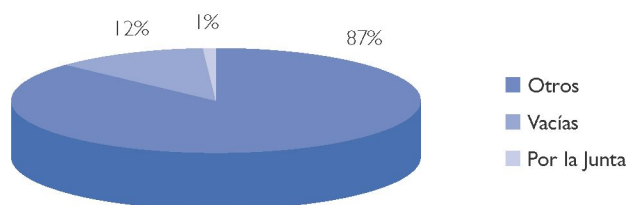
IPCS



TIPO DE CLIENTES

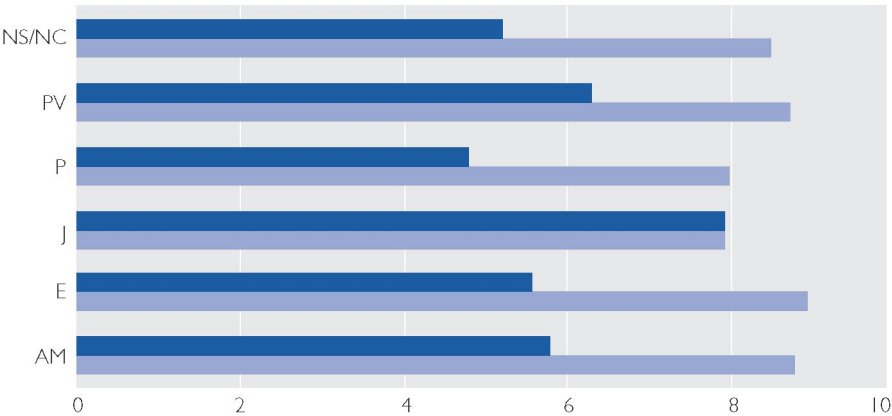
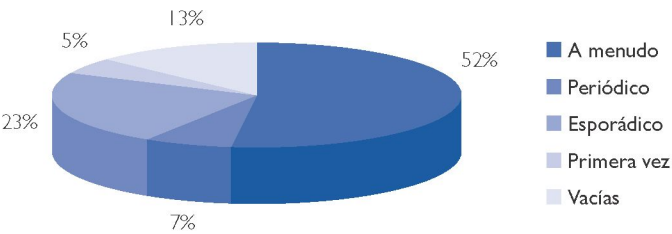


CONTACTO



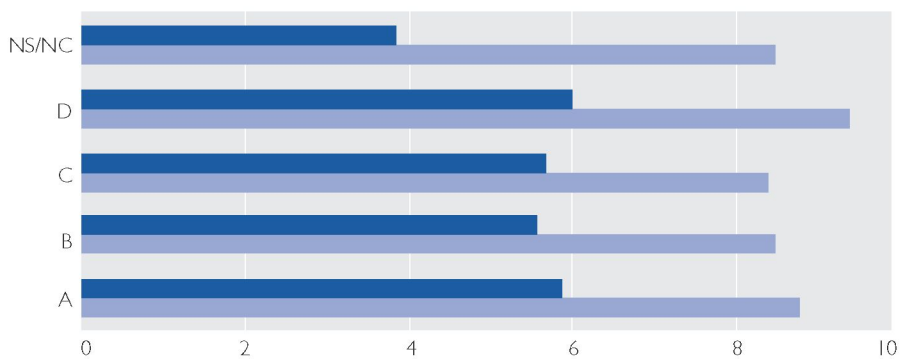
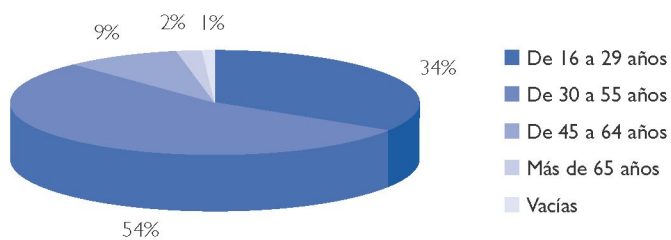
	JUNTA	OTROS	NS/NC
S	5,94	5,43	6,06
P	8,79	8,52	8,73

FRECUENCIA



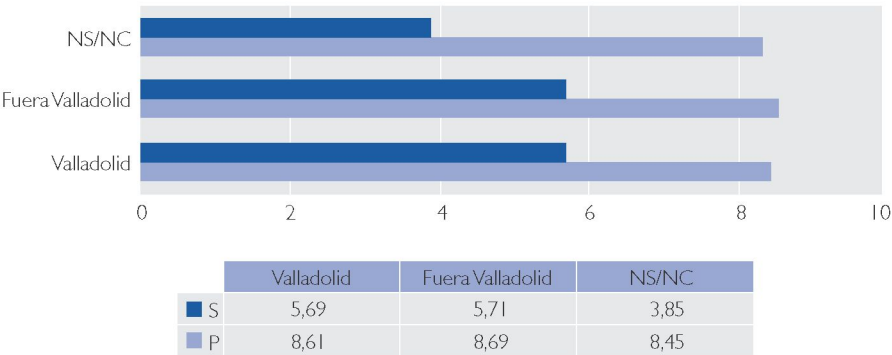
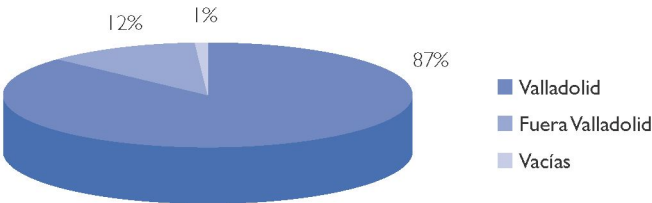
	AM	E	J	P	PV	NS/NC
S	5,80	5,67	7,95	4,77	6,23	5,25
P	8,66	8,77	7,95	7,99	8,71	8,57

EDAD

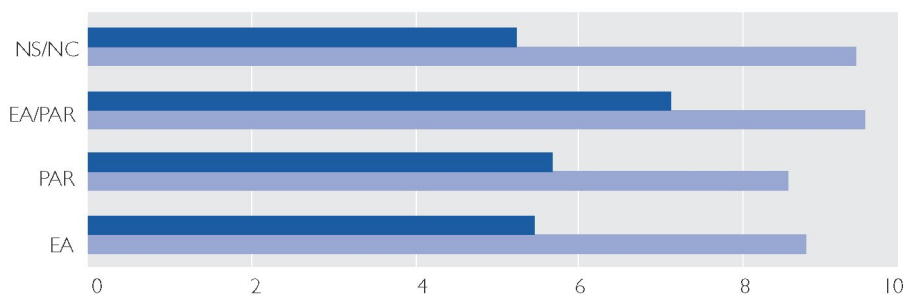
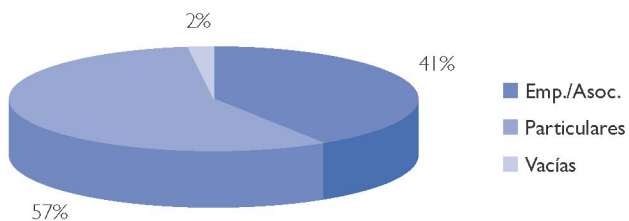


	A	B	C	D	NS/NC
S	5,85	5,59	5,64	5,96	3,85
P	8,80	8,50	8,39	9,47	8,45

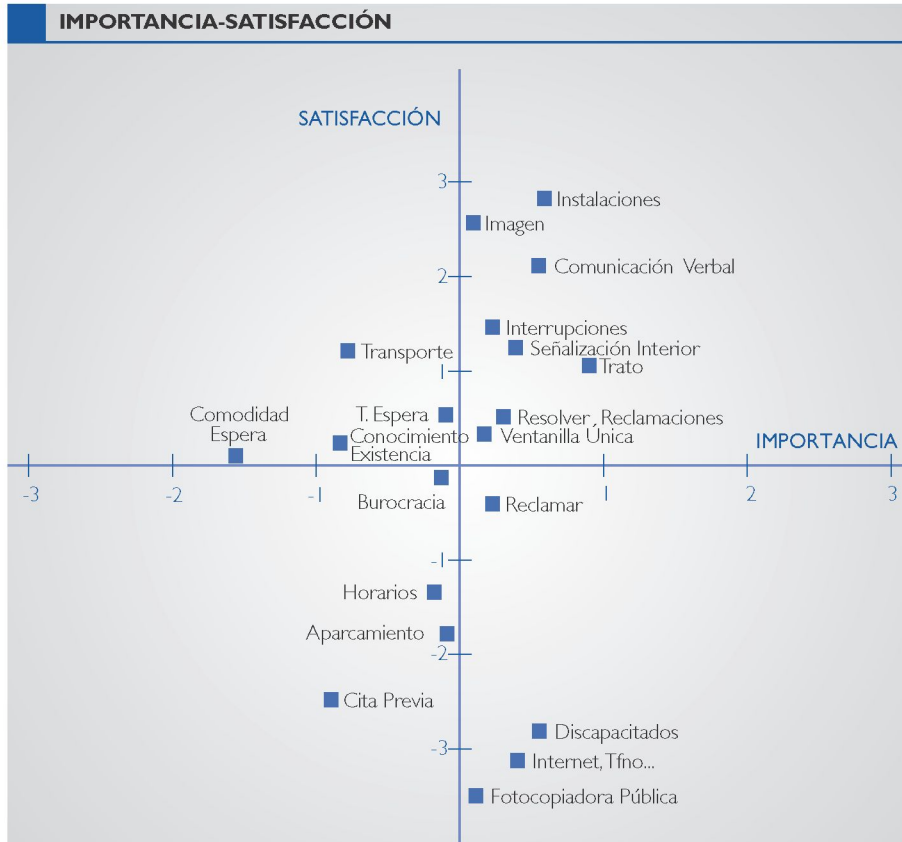
RESIDENCIA

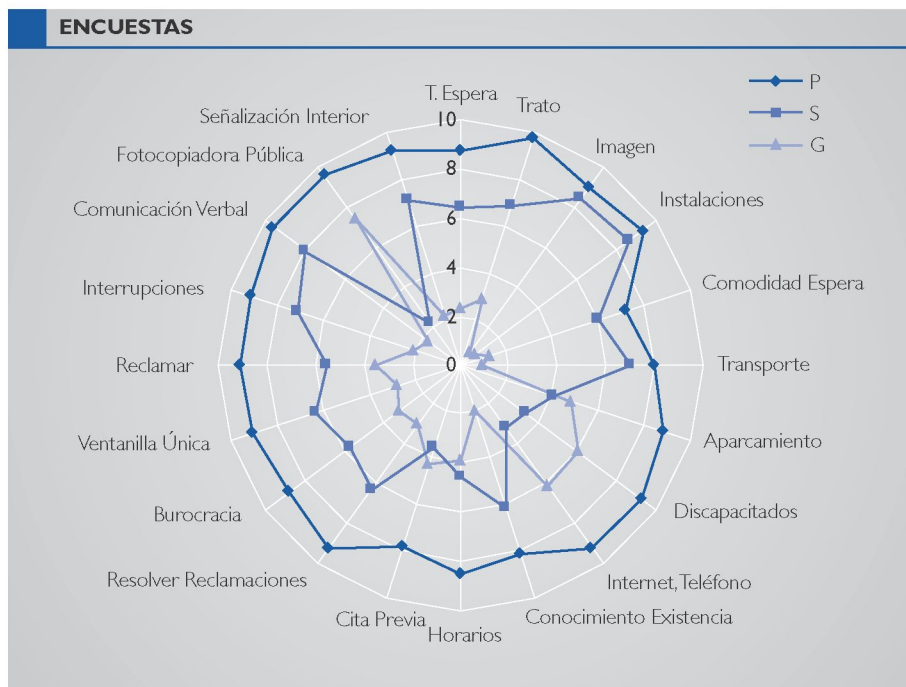


OCUPACIÓN



	EA	PAR	EA/PAR	NS/NC
S	5,43	5,71	7,13	5,27
P	8,69	8,50	9,57	9,48





Unidad de Seguridad y Salud Laboral de Valladolid

Carlos Hernández Carrión

Calidad en la Administración Autonómica
Cinco experiencias en Castilla y León



Objetivos del proyecto

Objetivos para la Dirección General

- Determinar la viabilidad de aplicación práctica de la gestión de calidad a los servicios prestados por la Junta de Castilla y León.

Objetivos para la Unidad de Seguridad y Salud Laboral de Valladolid:

- Mejorar la prestación del servicio, así como su eficiencia en lo que a coste–resultado se refiere.
- Reorganizar su gestión mediante un sistema más ágil, sencillo y dinámico.



Introducción

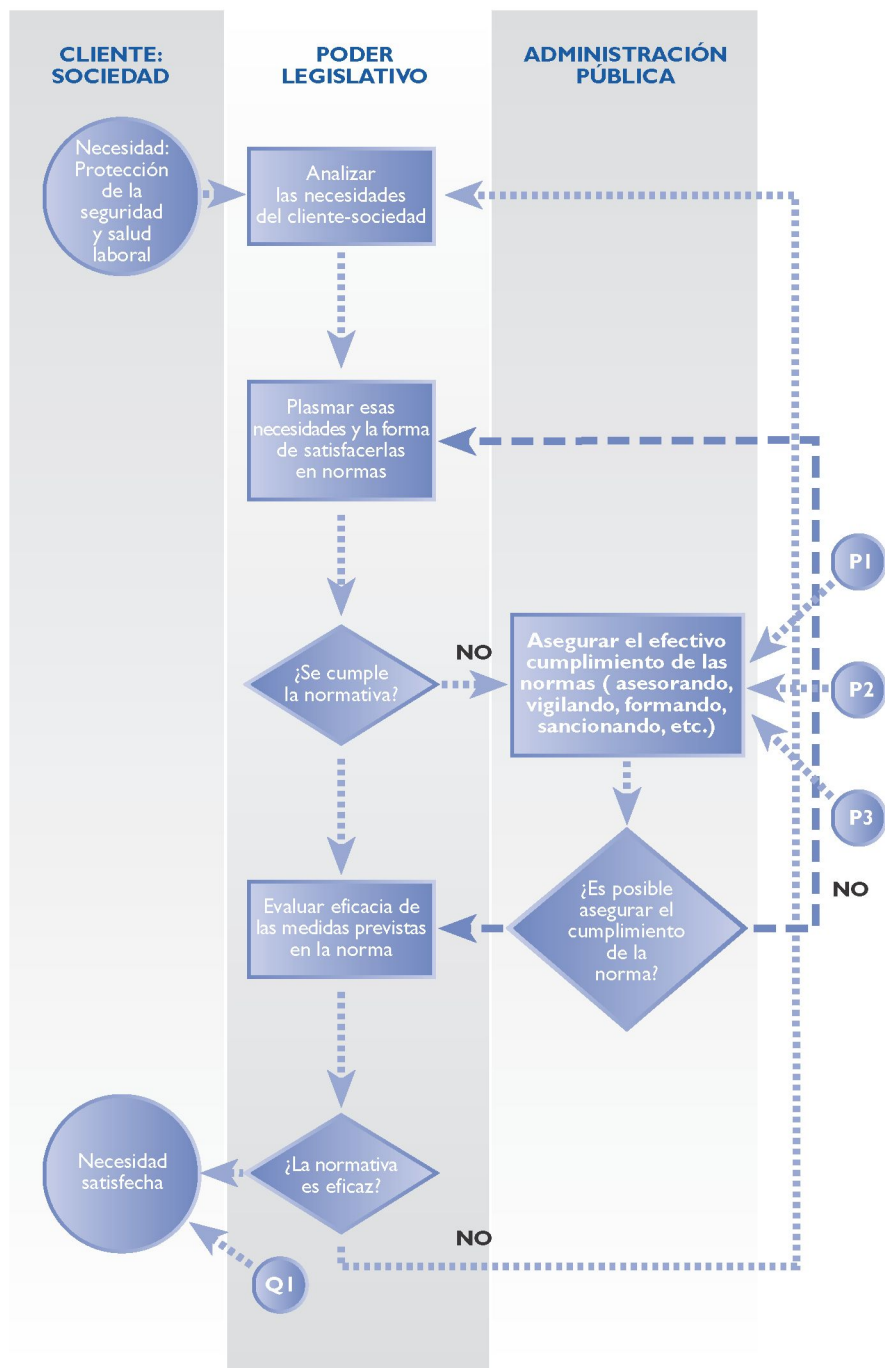
La Ley de Prevención de Riesgos Laborales 31/1995 desarrolla el artículo 42.2 de la Constitución Española, el cual encomienda a los poderes públicos, como uno de los principios rectores de la política social y económica, velar por la seguridad e higiene en el trabajo. Es decir, es la **sociedad** entera, que en un Estado de derecho expresa su voluntad mediante la ley, quien actúa como **cliente directo de los poderes públicos**, los cuales deberán prestar a la sociedad el servicio de **garantizar la protección** eficaz de sus trabajadores en materia de seguridad y salud laboral.

La **legislación** sobre prevención de riesgos laborales no debe entenderse, por tanto, como una imposición que el Estado hace a las empresas y otras organizaciones relacionadas con el problema, sino como la **expresión de las necesidades del cliente-sociedad**. De la satisfacción de esas necesidades deberán ocuparse las distintas Administraciones Públicas, promoviendo la seguridad y salud laboral y asegurándose de que la ley se cumple.

Desde este **enfoque CLIENTE-PROVEEDOR**, toma consistencia el aplicar criterios de **GESTIÓN DE CALIDAD** para mejorar la actividad de la Administración a la hora de prestar cualquier tipo de servicio al ciudadano, generándose con el proceso un **BENEFICIO SOCIAL** que debe ser maximizado.

Al igual que una empresa no puede producir bienes o servicios sin unos proveedores (ni tiene sentido que lo haga sin unos clientes que demanden sus productos), las Administraciones Públicas tampoco podrán satisfacer a la sociedad en materia de Seguridad y Salud Laboral sin la colaboración de empresas, mutuas, los propios trabajadores, etc.

Todos ellos van a actuar como **proveedores** de la Administración a la hora de cumplir con su cometido, y la Administración deberá velar para que estos “proveedores” cumplan con las exigencias de “calidad” que han pactado previamente con la sociedad.



En este flujograma que pretende representar todo el sistema en el que se enmarcan las actividades públicas en materia de Seguridad y Salud Laboral, se ha incluido a empresas, trabajadores, sindicatos, mutuas, entidades auditoras, etc. Como **proveedores** (P1, P2, P3...) de las Administraciones Públicas, ya que sin su colaboración sería imposible el cumplimiento de la normativa.

Es importante conectar estas actividades en forma de **flujograma**, puesto que nos permitirá ir situando la actividad de la UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL (USSL) de Valladolid dentro de un contexto más amplio y evitará también que olvidemos quién es, en última instancia, la razón de ser de dicho organismo y de otros implicados en el proceso: el cliente “sociedad”.

También es importante destacar que un buen indicador de calidad del producto o servicio final puede ser la **SINIESTRALIDAD LABORAL (Q1)**. Es importante establecer indicadores para medir la eficacia y eficiencia de los procesos, sin embargo es un error medir la calidad de un subproceso (como es la actividad realizada por la USSL) mediante este indicador, puesto que en la siniestralidad laboral van a intervenir otros subprocesos y factores (calidad de la ley, tasa de crecimiento económico, etc.) no atribuibles a la actuación de la USSL. Es decir, la siniestralidad laboral mediría la eficacia de todo el sistema descrito anteriormente pero no de la USSL. En este proyecto se ha tratado de **buscar indicadores** que permitan medir los subprocesos realizados por la USSL para tratar de mejorar su gestión.



Marco Jurídico de la Seguridad y Salud Laboral

Constitución Española (1978)

El artículo 40.2 de la Constitución encomienda a los poderes públicos velar por la seguridad e higiene en el trabajo.

Directiva 89/391 de la CEE (1989) y otras

Estas directivas comunitarias vienen a legislar sobre la protección de la maternidad y de los jóvenes y sobre el tratamiento de las relaciones de trabajo temporales, de duración determinada y de empresas de trabajo temporal (ETT's).

Ley 31/1995 de 8 de noviembre sobre Prevención de riesgos laborales (1995)

Esta ley armoniza la legislación española con la comunitaria en los temas tratados anteriormente. Pero lo que concede mayor importancia a esta ley es el que desarrolla el mandato constitucional (máxima expresión de la voz del cliente "sociedad") de velar por la seguridad e higiene en el trabajo.

– La ley establece el DERECHO DEL TRABAJADOR a una pro-

tección eficaz en materia de seguridad y salud laboral. El EMPRESARIO está OBLIGADO a prestar esta protección y el trabajador también está obligado a colaborar con la empresa en este proceso.

Es importante señalar que el COSTE de la protección al trabajador nunca deberá recaer sobre el mismo. Esto es importante para entender la necesidad de organismos (como la USSL) encargados de velar por el cumplimiento de la ley por parte de las empresas, puesto que en términos estrictamente económicos **la actividad preventiva supone para el empresario un COSTE ECONÓMICO** que aparentemente no lleva aparejado un beneficio económico (en tal caso reportaría un beneficio social, pero ese beneficio, al contrario que el económico, no es "apropiable" por el empresario) por lo que, considerando únicamente el aspecto económico, el empresario tiene un incentivo (sanciones aparte) a no cumplir esta ley.

La ley de Prevención de Riesgos Laborales tiene por objeto promover la seguridad y salud laboral de los tra-

bajadores mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo.

La ley señala, asimismo, las actuaciones de las AAPP. Estas actuaciones serán de 3 tipos y vienen resumidas en el siguiente cuadro:

QUÉ	CÓMO	QUIÉN (en Valladolid)
Promover la prevención y el asesoramiento técnico en materia preventiva.	Asistencia y cooperación técnica. Información, divulgación, formación e investigación. Seguimiento de las actividades preventivas realizadas por las empresas.	Servicio de Seguridad y salud Laboral de la Consejería de Industria, Comercio y Turismo. UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL de Valladolid.
Velar por el cumplimiento de la normativa sobre PRL.	Inspección	Inspección de Trabajo.
Sancionar el incumplimiento de la normativa sobre PRL.	Sanción	Autoridad Laboral de la Junta de Castilla y León.

Reglamento de los servicios de prevención de riesgos laborales (R.D. 39/1997 de 17 de enero)

Este reglamento regula la obligación del empresario de realizar la actividad preventiva, integrándola en el conjunto de actuaciones de la empresa y en todos sus niveles jerárquicos y partiendo siempre de una evaluación inicial de los riesgos.

Asimismo, regula la FORMACIÓN de los encargados de realizar esta actividad preventiva.

Dado que el empresario deberá

organizar los recursos necesarios para las actividades preventivas, esta disposición regula las distintas modalidades en que podrá hacerse:

- Asumiendo personalmente la actividad preventiva.
- Designando a uno o varios trabajadores para realizarla.

- Constituyendo un servicio de prevención propio.
- Recurriendo a un servicio de prevención ajeno.

Por ello, este Reglamento también establece las condiciones para acreditar como tales a los servicios de prevención ajenos (por ejemplo, las mutuas), las entidades auditoras de los servicios de prevención propios y las entidades de formación. El órgano competente para acreditar es, en el caso de Castilla y León, la Autoridad Laboral, la cual será asesorada por las UNIDADES DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL de cada provincia.

Presentación de la empresa

Antecedentes

En 1971 se creó el “Plan Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo”. Este plan tenía carácter provisional y respondía a la Ley General de Seguridad Social, la cual contemplaba el servicio de higiene en el trabajo como un servicio social más entre los prestados por la Seguridad Social (pensiones, atención sanitaria, etc.).

En el marco de este Plan Nacional de Seguridad de Higiene en el Trabajo, se crean los “GABINETES TÉCNICOS PROVINCIALES DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO”. Se creó un gabinete por cada provincia española y su función era la de estudiar de qué forma iba a estructurarse la seguridad y salud laboral como prestación complementaria de la Seguridad Social.

En 1975 se crea el “Servicio Social de Higiene en el Trabajo”, que viene a sustituir al Plan Nacional (que era provisional). La principal diferencia con el Plan, es que el Servicio Social de Higiene en el Trabajo tiene ya carácter definitivo y entidad propia, si bien jurídicamente depende pertenece a la Segu-

ridad Social. Esta sujeción a la Seguridad Social es importante puesto que, al carecer de personalidad jurídica propia, el Servicio depende presupuestariamente de la Seguridad Social, estando así, limitada su autonomía.

Ya en estos momentos surge un problema que se repetirá décadas más tarde cuando el servicio sea transferido a la Junta de Castilla y León: los miembros de la unidad no sabían a qué Ministerio u organismo oficial pertenecían realmente, puesto que los cambios de denominación y competencias se sucedían frecuentemente como reflejo de los cambios políticos que entonces sucedían en España. Como anécdota, se nos ha mostrado una extensa “colección” de tarjetas de visita de los miembros de la unidad, las cuales cambiaban constantemente, puesto que a veces el técnico en Salud Laboral debía presentarse como miembro del Ministerio de Trabajo, otras veces como miembro del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, etc. Esta situación de transitoriedad se prolongó mucho en el tiempo, poniendo de manifiesto una carencia importante de la unidad que aún hoy

perdura: la falta de autonomía para realizar su trabajo.

1978 es otra fecha importante para este servicio, puesto que en ese año se crean una serie de organismos: INSALUD, INSS, INEM, INSERSO, y el “INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO” (INSHT). Es muy importante a efectos de operatividad del servicio, señalar que el INSHT es un organismo autónomo de carácter administrativo con personalidad jurídica propia y que presupuestariamente depende de los Presupuestos Generales del Estado (deja de depender del presupuesto de la Seguridad Social) y jerárquicamente depende del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. El INSHT tiene una Dirección Ejecutiva centralizada en Madrid y una estructura periférica para cada una de las 52 provincias españolas llamadas “GABINETES TÉCNICO PROVINCIALES DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO”.

La siguiente transformación viene originada por la estructuración del Estado en 17 Autonomías con distintas “velocidades” en cuanto a asunción de competencias en esta y otras materias. Poco a poco las Autonomías fueron recibiendo estas delegaciones en materia de Prevención de Riesgos Laborales. Hay que señalar que lo que se transfiere no es la capacidad legislativa en la materia (la Ley de Prevención de Riesgos Laborales tiene carác-

ter nacional) sino la capacidad ejecutiva (forma de aplicar dicha ley). Castilla y León recibió la transferencia en esta materia en el año 1995: los Gabinetes Técnico Provinciales de Seguridad e Higiene en el Trabajo pasan a denominarse “UNIDADES DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL” y dejan de ser órganos periféricos del INSHT para depender de la OFICINA TERRITORIAL DE TRABAJO de cada provincia (que a su vez depende actualmente de la Consejería de Industria, Comercio y Turismo).

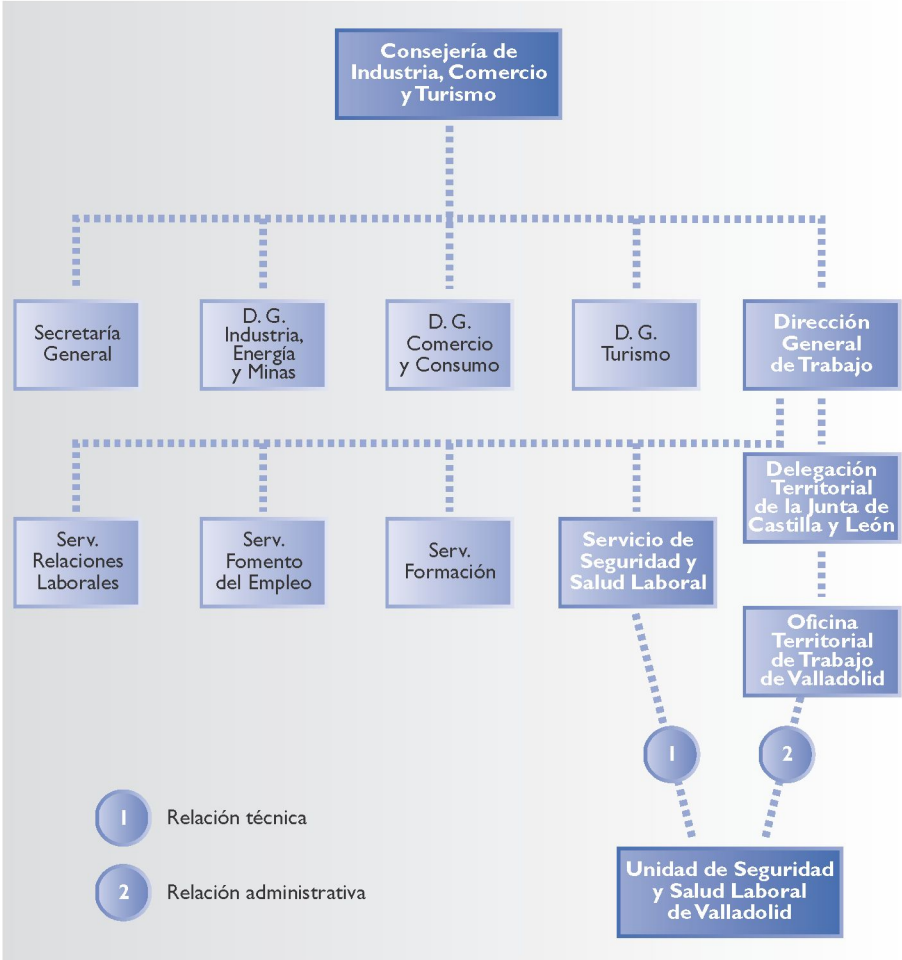
Llegados a este punto, es importante señalar que, en cierto modo, se han repetido los mismos problemas de identidad que este servicio ya sufrió 20 años atrás: primero la Oficina Territorial de Trabajo dependía de la Consejería de Sanidad hasta que se creó la Consejería de Industria Comercio y Turismo pasando a depender de ella. Sin embargo, es de esperar que el gran volumen de actividad desarrollada por las Oficinas Territoriales de Trabajo se traduzca en la creación de una Consejería de Trabajo y las Unidades de Seguridad y Salud Laboral pasen a depender de ella. La Junta de Castilla y León ha respondido a la necesidad de agilizar el funcionamiento de algunas unidades mediante la creación de organismos autónomos (por ejemplo, la Agencia de Desarrollo), lo cual supone una mayor operatividad y agilidad que en

el caso de organismos administrativos (como es el caso de la Unidad de Seguridad y Salud Laboral).

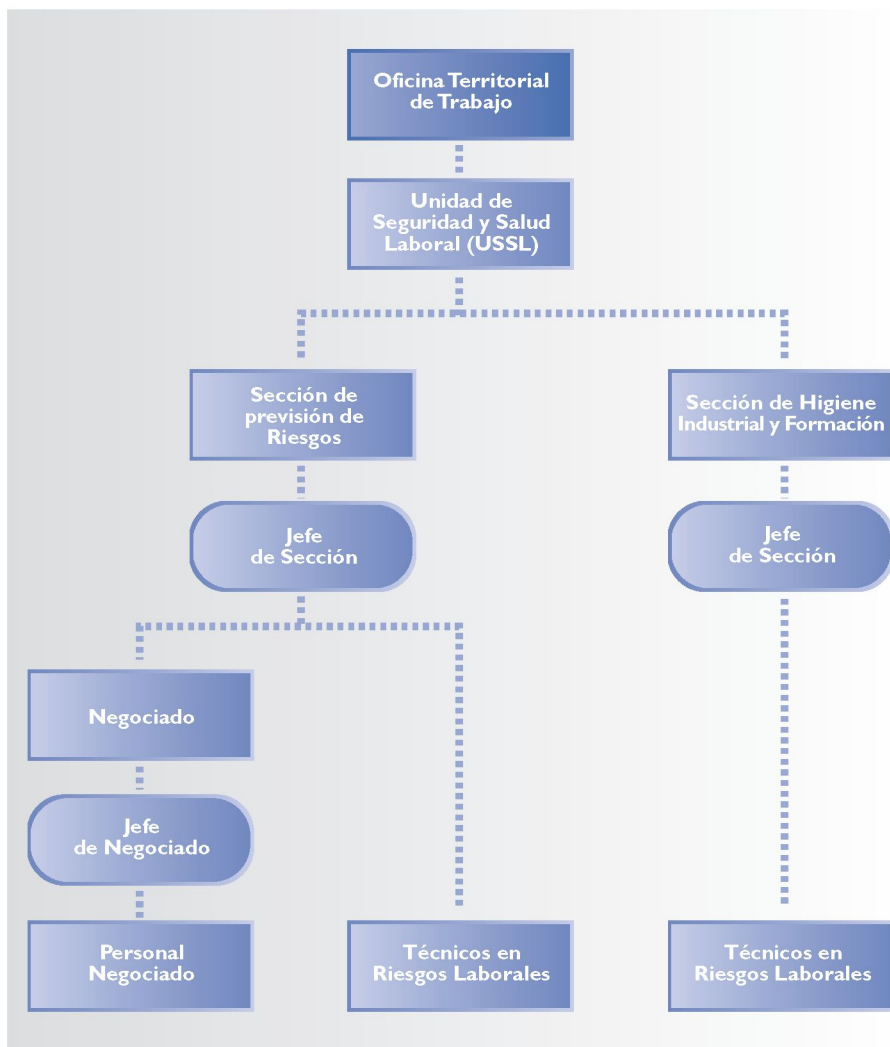
Organización Administrativa de la Junta de Castilla y León en materia de seguridad y salud laboral.

En la actualidad la unidad depende jerárquicamente de la Oficina

Territorial de Trabajo de Valladolid, la cual a su vez depende de la Dirección General de Trabajo de la Consejería de Industria, Comercio y Turismo. Dentro de la Dirección General de Trabajo, existe también un Servicio de Seguridad y Salud Laboral que es el encargado de coordinar las actuaciones de las Unidades de Seguridad y Salud Laboral de cada provincia.

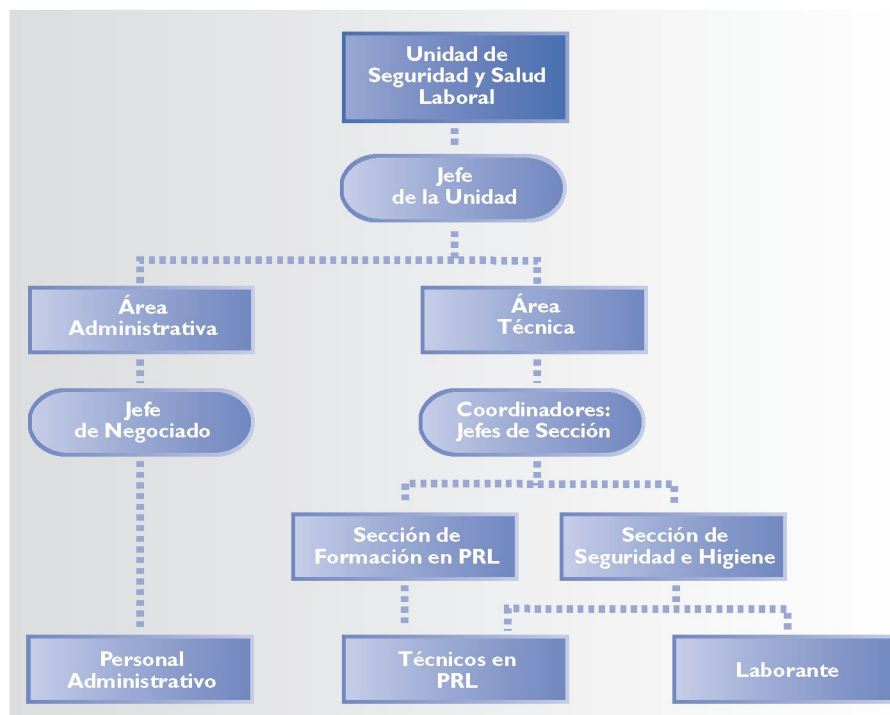


A su vez, la USSL de Valladolid está estructurada de la siguiente forma:



Es importante señalar que aquí nos encontramos con un PROBLEMA que más tarde analizaremos con detenimiento. Este organigrama viene definido por la Relación de Puestos de Trabajo (RPT) hecha cuando se creó la

unidad. Sin embargo, esta forma de organización no responde a la realidad operativa de la unidad, y de hecho la organización que efectivamente se emplea para trabajar en la unidad es la que sigue:



Los recursos humanos con los que cuenta la unidad son los siguientes:

Personal Técnico:

- 1 jefe de unidad
- 1 técnico facultativo (médico)
- 1 jefe de sección de Prevención de Riesgos (vacante desde octubre de 1999 hasta junio de 2000)
- 1 técnico en prevención de riesgos
- 1 jefe de sección de Higiene y Formación
- 1 técnico de prevención
- 1 laborante (medición y calibración)

Personal Administrativo:

- 1 jefe de Negociado
- 3 auxiliares administrativos
- 1 ordenanza
- 1 conductor

La unidad está ubicada en Plaza de España, 13. Ocupa un piso grande que comparte con el Servicio de Formación de la Junta.

Principales servicios de la USSL

El equipo de calidad realizó una serie de reuniones para realizar una clasificación de los servicios prestados que se ajustase a la realidad de la unidad. Finalmente, se decidió clasificar

los servicios principales prestados por la unidad como:

Servicio de Asesoramiento Técnico

Viene a suponer el 85% de las horas-técnico empleadas en realizar procesos-clave. Más adelante, se explicará por qué se han medido los recursos utilizados en horas y no en dinero.

Servicio de Formación

Viene a suponer el 15% de las horas-técnico empleadas en realizar procesos-clave.

Éstos son los servicios principales prestados por la USSL; sin embargo, en las reuniones efectuadas se puso de manifiesto la necesidad de dividir el servicio de asesoramiento técnico de seguridad y salud laboral en dos clases:

Asesoramiento “Correctivo”

Viene a suponer aproximadamente el 30% de las actuaciones realizadas en materia de asesoramiento técnico. Se decidió llamarle “correctivo” por ser un asesoramiento que se realiza a tenor de un accidente o enfermedad profesional que ya se ha producido, y se entiende que el cliente que lo solicita pretende con su actuación, tanto corregir la situación que lo produjo, como algunos de los efectos negativos que el accidente ha ocasionado (indemnizaciones a víctimas, etc.). Algu-

nas de las actividades realizadas son: investigación de todos los accidentes muy graves y mortales producidos, investigación de todas las enfermedades profesionales producidas, actuaciones de peritaje en juicios, asesoramiento a la Inspección de Trabajo, asesoramiento a la Autoridad Laboral, etc.

Asesoramiento “Preventivo”:

Viene a suponer el 70% de las actuaciones de los técnicos en materia de asesoramiento. Se llama preventivo por cuanto que no se realiza a partir de un siniestro concreto, sino que va encaminado a evitar que ese siniestro ocurra. Es importante distinguir cuándo este servicio de asesoramiento se presta a requerimiento (de la propia empresa, de la Autoridad Laboral como es el caso del “Plan 2000” del que más adelante hablaremos, de un trabajador, etc.) y cuándo se realiza de oficio. En este último caso, **no existe una petición previa y específica de un cliente concreto**, pero se entiende que las cifras de siniestralidad existentes en una empresa o sector están poniendo de manifiesto una carencia en materia de seguridad y salud laboral que debe subsanarse antes de que se produzca un nuevo siniestro. **Si en los casos anteriores la sociedad aparecía como cliente indirecto, en el caso del asesoramiento preventivo realizado de oficio, la sociedad es cliente directo de la USSL puesto que la necesidad social**

de protección de los trabajadores está claramente insatisfecha.

En la siguiente tabla se relaciona estos servicios prestados con los clientes de la unidad. Es importante señalar que sólo se han puesto los clientes directos puesto que, obviamente, el cliente indirecto siempre es la sociedad. Igualmente, señalar que otros organismos de la Junta de Castilla y

León (como es el caso de la Oficina Territorial de Trabajo de Valladolid, el Servicio de Seguridad y Salud Laboral de la Dirección General de Trabajo) o de otras Administraciones Públicas (como los Juzgados o la Inspección de Trabajo) tienen la categoría de clientes externos ya que no forman parte de la USSL aunque pertenezcan también a la Administración.

Servicio prestado (Qué)			Actividad (Cómo)	Cliente Directo (A quién)
Asesora- miento Técnico en SSL	Asesoramiento correctivo		Investigación de accidentes graves y mortales	-Inspección de trabajo -Juzgados -Autoridad laboral
			Investigación de enfermedades profesionales	
	Asesora- miento Preventivo	A requeri- miento	Realizar informe sobre condiciones de acreditación de organismos de prevención, formación y auditores externos	-Autoridad laboral
			Realizar informe sobre apertura o traslado de centros de trabajo seleccionados	
			Asesoramiento sobre PRL de la empresa o puesto de trabajo	
		De oficio	Asesoramiento sobre PRL de la empresa	-Sociedad
Formación en PRL			Cursos de Formación en PRL	-Trabajadores implicados

Como vemos, son muchos y muy diversos los clientes externos que pueden solicitar nuestros servicios, y además existe una priorización de esos clientes. Siempre **se atiende primero a los clientes que solicitan directamente la actuación de la USSL**, puesto que se entiende que son los más interesados en poner los medios para disminuir la siniestralidad en sus respectivas áreas de influencia. Dentro de ellos, es necesario (y obligatorio por ley) atender primero a Jueces e Inspección de Trabajo, ya que ellos forman parte de todo el sistema del que hablamos anteriormente, por lo que un retraso en nuestra actuación asesora podría paralizar todo el sistema legal.

La actividad de formación se programa anualmente por la Autoridad Laboral y la USSL debe atenerse a esta programación.

El servicio de asesoramiento preventivo “de oficio” se desarrolla en la práctica como actividad residual. Es cierto que este servicio supone muchas de las actuaciones de la USSL (85% del asesoramiento total), pero no se presta de una forma planificada sino que se hace sólo cuando ya se han cubierto las necesidades de los clientes en materia de formación y de asesoramiento “a petición”. Como era de esperar, esto está redundando en un **grave problema de resultados del asesoramiento preventivo cuando**

éste se realiza de oficio, como más adelante veremos.

Llegados a este punto, es importante aclarar que, en algunas ocasiones, la actividad preventiva de oficio es sustituida por planes o campañas auspiciados por el Servicio de Seguridad y Salud Laboral de la Dirección General de Trabajo. Estas campañas suelen desarrollarse en el ámbito de toda la Comunidad Autónoma y suponen para la USSL el tener un cliente “con nombre y apellido” a quien prestar su servicio de asesoramiento preventivo (como es el caso del “Plan 2000” que ahora analizaremos). Sin embargo, a veces estas campañas están dirigidas a evaluar un aspecto concreto de la seguridad y salud laboral (como es el caso de la campaña de medición del ruido realizada durante 1999), lo cual origina que la actividad preventiva de oficio se sustituya en la USSL por la actividad preventiva en las empresas señaladas por dicha campaña al no existir una provisión de técnicos adicional para realizar la campaña en cuestión.

Clientes de la USSL

Los clientes externos de la USSL son, por tanto, los siguientes:

Clientes directos

- Autoridad laboral (Oficina Territorial de Trabajo de Valladolid y Dirección General de Trabajo de la Junta).

- Otras Administraciones Públicas (Juzgados, Inspección de Trabajo, INSHT, INSALUD, etc.).
- Agentes sociales (empresarios, trabajadores, sindicatos).
- Sociedad (ej. Actividad preventiva de oficio).

Clientes indirectos

- Otras Administraciones Públicas (Juzgados, Inspección de Trabajo, INSHT, INSALUD, etc.).
- Agentes sociales (empresarios, trabajadores, sindicatos).
- Entidades Auditoras, Centros de Formación y Servicios de Prevención Ajenos (mutuas, etc.).
- Sociedad.

Otras actividades de la USSL

Una vez descritas las actividades y servicios que la USSL realiza para sus clientes externos, pasamos a describir brevemente el resto de actividades de la unidad

Recogida y gestión de la información y documentación

Realizada por el área administrativa, consiste básicamente en solicitar de otros organismos en unos casos y recibir directamente en otros, información relevante a los cometidos de la unidad, así como ordenar y archivar (físicamente o mediante ordenadores)

esa información. Capítulo aparte merece una actividad que está consumiendo el **30% de los recursos del área administrativa** (medidos en horas-administrativo): la **tramitación de partes** con el programa informático **“PARTESIN”**. Esta actividad será analizada más adelante.

Formación y reciclaje del personal

A nivel del personal administrativo la formación recibida es principalmente sobre programas de ofimática. A primera vista, se detectan carencias a la hora de manejar ciertos programas (fundamentalmente hojas de cálculo y bases de datos) en un 50% del personal administrativo. La formación del personal técnico se basa sobre todo en asistencia a cursos y jornadas sobre la materia.

Transporte de personas y equipos

Es una actividad realizada por un conductor asignado a la unidad. En principio, parece una tarea importante debido a que los técnicos deben abarcar la provincia de Valladolid y ciertos equipos de medición son bastante pesados. Además, el responsable de los equipos de medida debe desplazarse frecuentemente a otras provincias para realizar mediciones, puesto que éstas carecen de medios para hacerlo.

Atender solicitudes de los clientes

Está siendo realizada por el área administrativa, que es la encargada de atender las solicitudes de asesoramiento y formación que se realizan vía telefónica, por correo, fax o personalmente, y dirigir las hacia el técnico más adecuado para resolverlas.

Gestión de equipos de medida

Es una actividad importantísima dentro de la unidad, puesto que de su correcto funcionamiento se derivará un buen servicio de asesoramiento técnico en los temas de higiene industrial, los cuales suelen requerir mediciones específicas de niveles de ruido, niveles de productos tóxicos, etc.

Esta actividad es realizada por un “laborante” que, además de realizar las mediciones en compañía de un técnico, es el responsable del mantenimiento de estos equipos.

Coordinación con otras administraciones

El jefe de la USSL es el encargado de coordinar las actuaciones de la unidad con el resto de organismos públicos implicados en la materia. Estos organismos no pertenecen exclusivamente a la Junta de Castilla y León, incluyéndose también el INSHT, el INSALUD, Administración de Justicia, etc.

Actividades complementarias

El equipo técnico de la unidad participa en comisiones interdisciplinarias sobre temas relacionados con su actividad. Además participan en cursos, jornadas, etc. destinados a promover la seguridad y salud laboral.

Una vez analizados estos servicios prestados, estamos en condiciones de definir la misión de la empresa: **Prestar servicio de asesoramiento técnico y formación en materia de seguridad y salud laboral.**

La evaluación del beneficio social

En la Administración Pública así como en muchas organizaciones sin ánimo de lucro, un problema persistente es cómo medir los resultados de su actuación cuando éstos no se pueden expresar en términos monetarios. Existe mucha literatura económica al respecto: por ejemplo, en cualquier congreso sobre Marketing, un gran número de ponencias versa sobre la forma de medir la satisfacción del cliente en las instituciones psiquiátricas en los casos en que el paciente no desea recibir ese “servicio”. Obviamente, la medida del beneficio dependerá de dos variables:

1. Del tipo de servicio que se presta.
2. De la coherencia del servicio prestado con la misión de dicha organización.

En el caso que nos ocupa **CADA SERVICIO PRESTADO TENDRÁ SU PROPIA MEDIDA DE RESULTADO.**

En el caso del asesoramiento técnico es preciso una vez más distinguir entre asesoramiento pedido expresamente por el cliente y el realizado de oficio. En el primer caso, el resultado vendrá

en función del número de actuaciones de asesoramiento realizadas respecto del número de actuaciones solicitadas, así como del plazo de espera que los clientes tardan en recibir el servicio desde que lo solicitan. Podría también plantearse el realizar encuestas de satisfacción a estos clientes. Durante la realización de este proyecto no se ha realizado una encuesta exhaustiva de satisfacción, pero sí se han mantenido contactos con algunos clientes pertenecientes a dos grupos que, por no ser clientes prioritarios (como un Juzgado o la Inspección Técnica), puedan haber sufrido los mayores retrasos o falta de calidad en la prestación del servicio. Estos clientes a los que se ha preguntado fueron:

- Miembros de la Secretaría de Salud Laboral de uno de los dos sindicatos mayoritarios de la provincia, puesto que son ellos los que canalizan un gran número de las peticiones de asesoramiento técnico hechas por trabajadores sobre las condiciones de seguridad e higiene de las empresas y puestos de trabajo concretos.

- Empresarios que, en algún momento, han solicitado asesoramiento preventivo a la USSL sobre algún aspecto de la normativa de prevención de riesgos laborales.
- El directivo encargado de la seguridad y salud laboral de una asociación sin ánimo de lucro pero que realiza actividades mercantiles y que está incluida en una de las campañas de prevención del Servicio de Seguridad y Salud Laboral por las especiales características de sus trabajadores.

Las reuniones con estas personas, se han realizado por separado de cara a evaluar la satisfacción de este tipo de clientes. Han consistido en reuniones informales y sin recogida de información exhaustiva, pero que han servido para detectar posibles problemas de insatisfacción por el servicio. La opinión general de estos clientes es que la actuación de la USSL ha sido correcta tanto a nivel del servicio prestado (asesoramiento) como de la forma de prestarlo (trato personal con los miembros de la unidad) aunque no tanto en los plazos, si bien son conscientes de la carencia de medios materiales y humanos con los que cuenta la unidad.

No es posible citar el nombre de estas empresas debido a la privacidad de esta información. También es preciso señalar que el responsable del equi-

po de calidad ya conocía personalmente a estos empresarios y su relación con la USSL previamente a la realización de este proyecto, por lo que **en ningún caso se ha tenido acceso a nombres de empresas concretas durante la realización del proyecto**, sino que los listados de actividades de la USSL han sido codificados para que el responsable del proyecto (ajeno a la unidad) conociese los datos (siniestralidad, plantilla, sistema preventivo, CNAE, etc.) de las empresas sobre las que ha trabajado la unidad pero en ningún caso su nombre.

Dado que el problema (de resultados) más destacable no parece residir en la prestación del servicio de asesoramiento cuando éste es solicitado directamente por el cliente, el siguiente paso fue comprobar si existía algún problema de resultados a la hora de prestar el asesoramiento preventivo “de oficio”.

La USSL ha venido midiendo tradicionalmente el beneficio social de esta actividad como el número de actuaciones de oficio realizadas (durante 1999 se realizaron 167 visitas de este tipo). El responsable de la unidad entendía que éste era el dato más objetivo del que se disponía puesto que **“es imposible conocer cuántos accidentes hemos evitado con nuestra actuación”**.

Sin embargo si queremos hacer gestión de calidad no podemos con-

formarnos con esos datos cuantitativos sino que **debemos medir el resultado cualitativo de esas visitas en función de su alineación con la promoción de la seguridad y salud laboral**. Así, se planteó que la predicción del efecto del asesoramiento preventivo de oficio debía relacionarse con las siguientes variables:

1. La peligrosidad del trabajo realizado en la empresa visitada.
2. El grado de cumplimiento de la ley de Prevención de Riesgos Laborales de dicha empresa (cuanto menos grado de cumplimiento más eficaz será nuestra actuación porque la empresa podrá mejorar sensiblemente su sistema preventivo)
3. El número de trabajadores implicados con el resultado de la visita a la empresa.

El responsable del proyecto se puso a trabajar con los técnicos para identificar un índice que midiese el resultado.

En un principio se pensó en medir la peligrosidad del trabajo realizado en una empresa por el “Índice de Inci-

dencia” de la misma, el cual indica el número de accidentes ocurridos en una empresa por cada mil trabajadores. El problema que plantea este índice es que no homogeneiza los accidentes totales según su importancia, limitándose a agregarlos todos (leves, graves, muy graves y mortales) o bien agregarlos todos excepto los leves (de los cuales se prescinde). Era necesario –por tanto– **HOMOGENEIZAR TODOS los accidentes**. Esa homogeneización no se refiere a la mayor importancia que para el trabajador pueda suponer el sufrir un accidente mortal frente a uno leve, sino que **pretende relacionar la gravedad del accidente con su probabilidad de ocurrencia, puesto que el objetivo último del asesoramiento preventivo es el de evitar el accidente y no el de evaluar el impacto social de dicho accidente**.

De este modo y aplicando técnicas como la tormenta de ideas, surgió el siguiente indicador al que se le denominó “Índice de Riesgo” (IR), puesto que mide el riesgo existente para el trabajador de dicha empresa:

$$IR = [(ALE \times 0.05 + AGR \times 1 + AMG \times 1.5 + AMO \times 2) / NT] \times 1000$$

- Donde:
- ALE = nº de accidentes leves anuales
 - AGR = nº de accidentes graves anuales
 - AMG = nº de accidentes muy graves anuales
 - AMO = nº de accidentes mortales anuales
 - NT = nº de trabajadores

Es decir, según este índice 20 accidentes leves equivalen a uno grave. ¿Por qué?. Muy sencillo, es cuestión de estadística que si, por ejemplo, una caída (sin altura) que sólo provoca lesiones leves se repite un número de veces suficiente, acabe convirtiéndose (por una cuestión de probabilidad condicionada) en un accidente grave, muy grave o incluso mortal si el trabajador, por ejemplo, se golpea la cabeza contra un saliente al caer. Del mismo modo, un accidente grave equivaldría al 66% de uno muy grave y al 50% de uno mortal. **Estamos pues utilizando los accidentes de menor gravedad como indicadores de alarma de que puede producirse uno más serio.**

Este indicador debía ser lo más objetivo posible y para comprobarlo se realizó una simulación con una hoja de cálculo introduciendo distintos datos de siniestralidad y de plantilla para comprobar si el indicador IR era capaz de diferenciar claramente situaciones de riesgo. **El test fue realizado y evaluado por un técnico superior en prevención de riesgos laborales ajeno totalmente a la USSL.**

El siguiente paso era valorar el grado de cumplimiento del sistema preventivo de las empresas visitadas. En un primer momento se pensó en incluir una variable que indicase este grado de cumplimiento y otra que indicara la impresión del técnico sobre

si la visita contribuiría a mejorar el sistema preventivo en el futuro. Sin embargo, finalmente se decidió omitir estas variables por dos motivos:

1. La variable que mide la impresión del técnico introduciría una gran carga de subjetividad en los índices.
2. Se entiende que el grado de cumplimiento de la ley en cuanto al establecimiento de un sistema preventivo eficaz ya queda sobradamente reflejada en el IR (porque la relación causal entre la eficacia del sistema y el número de accidentes ocurridos es más que obvia).

Dado que el resultado de la visita de asesoramiento preventivo de oficio será mayor cuanto mayor sea el número de trabajadores afectados por la visita, la variable que mide el resultado de este asesoramiento (a la que se ha llamado "R ase") quedó establecida del siguiente modo:

$$R\text{ ase} = IR \times NT$$

Para completar la evaluación del beneficio social de estas visitas aún quedaba un último paso: medir el COSTE de estas actuaciones (puesto que beneficio es siempre el resultado de restar de los ingresos los costes). Ya se ha comentado anteriormente que el coste de las distintas actividades se ha medido en horas. La razón es la

escasez de técnicos de que adolece la unidad: el número actual de técnicos es de aproximadamente el 20% del que ha llegado a haber hace años para realizar el mismo trabajo en la misma área de influencia. Por tanto, el equipo de calidad ha entendido que el coste de las actividades debe medirse como la cantidad de recursos que estas actividades consumen, siendo el recurso más escaso para la unidad el recurso humano. Otra razón para considerar las horas-técnico como medida de coste es que, al no ser la USSL un organismo autónomo no tiene libertad para administrar su propio presupuesto a la hora de contratar (o despedir) más técnicos.

Así, estamos ante un claro problema de **maximizar un resultado sujeto a las siguientes restricciones:**

- 1ª restricción: realizar en primer lugar el asesoramiento solicitado directamente por el cliente.
- 2ª restricción: el presupuesto de horas-técnico es fijo, por lo que

el asesoramiento de oficio deberá realizarse con los recursos (horas-técnico) sobrantes después de realizar la actividad anterior.

Por otra parte, a la hora de calcular los costes de las actividades, hay que distinguir entre horas-técnico y horas-administrativo, puesto que un administrativo no puede realizar las funciones técnicas (aunque un técnico sí pudiera ejercer tareas administrativas).

Una vez fijada esta unidad de medida del coste, se ha calculado que una visita de asesoramiento preventivo “de oficio” viene a consumir por término medio dos horas y media (**2,5 horas-técnico**).

A partir de este planteamiento, se tomó una muestra aleatoria de 20 empresas de las 167 incluidas en la actividad preventiva del año pasado, para evaluar los resultados de dicha actividad (asesoramiento preventivo de oficio sobre siniestralidad).

EMPRESA	ALE	AGR	AMG	AMO	NT	IR	R ase
1	1	–	–	–	2	25,00	50
2	3	–	–	–	18	8,33	150
3	1	–	–	–	7	7,14	50
4	2	–	–	–	9	11,11	100
5	1	–	–	–	8	6,25	50
6	7	–	–	–	14	25,00	350
7	2	–	–	–	7	14,29	100
8	2	–	–	–	7	14,29	100
9	3	–	–	–	115	1,30	150

EMPRESA	ALE	AGR	AMG	AMO	NT	IR	R ase
10	3	—	—	—	35	4,29	150
11	12	—	—	—	374	1,60	600
12	7	—	—	—	46	7,61	350
13	—	—	—	—	17	0,00	0
14	1	—	—	—	30	1,67	50
15	—	—	—	—	1	0,00	0
16	—	—	—	—	100	0,00	0
17	—	—	—	—	2	0,00	0
18	—	—	—	—	12	0,00	0
19	1	—	—	—	49	1,02	50
20	—	—	—	—	5	0,00	0
Total	46	0	0	0	858	2,68	2300

Los resultados son bastante reveladores: ninguna de las empresas habían sufrido accidentes que no fuesen leves, y muchas incluso no habían sufrido ningún accidente.

El asesoramiento preventivo de oficio suponía, así planteado, un consumo de recursos que iba a producir escasos frutos en la prevención de la siniestralidad. Este servicio de asesoramiento se presta a la sociedad, por lo que si el resultado (R ase) es tan bajo como efectivamente ha sido, estamos hablando de un SERVICIO DEFECTUOSO que ha llegado al cliente de ese servicio (la sociedad); es decir, **estamos hablando de “FALLO EXTERNO”**, por lo que se hace necesario calcular el coste de fallo externo producido en la prestación de este servicio.

Los costes de calidad son de cuatro tipos:

1. Costes de FALLO EXTERNO: es la pérdida de beneficio sufrida por la empresa como consecuencia de que un producto que no cumpla con los requisitos de calidad llegue hasta el cliente.
2. Costes de FALLO INTERNO: es la pérdida de beneficio sufrida por la empresa como consecuencia de que un producto sea defectuoso pero, a diferencia del anterior caso, este defecto es detectado en alguna de las fases de la cadena productiva, antes de que llegue al cliente.
3. Costes de EVALUACIÓN: son los costes en que incurre la empresa para detectar los fallos una vez producidos (evitando así que un fallo se convierta en externo).
4. Costes de PREVENCIÓN: son los costes en que incurre la empresa para evitar que se produzca el fallo.

Evidentemente, en el caso del asesoramiento preventivo de oficio existe gran cantidad de costes de fallo externo, pero ¿cómo determinar su cuantía?

Para realizar esta tarea se ha recurrido al clásico concepto económico de “COSTE DE OPORTUNIDAD”, que es la pérdida de resultado que se obtiene como consecuencia de no aplicar nuestros recursos a la mejor alternativa de producción posible, es decir, “lo que podríamos haber ganado si hubiésemos hecho las cosas bien”. **Se ha considerado que la mejor alternativa posible es aplicar nuestros escasos recursos (horas-técnico) a prestar el servicio en las empresas con mayor IR.** Para conocer cuál es el máximo IR no hemos recurrido a empresas concretas sino a sectores económicos. Los resultados obtenidos han sido los siguientes:

En esta tabla podemos comprobar que el mayor IR lo soporta el sector de la Construcción; es por ello que ese IR (8,98) será el que tendremos en cuenta para conocer cuál es el “uso óptimo de los recursos”.

Además se ha construido otra tabla para analizar el impacto que tiene cada sector sobre la tasa de riesgo total. Para ello, fue preciso homogeneizar los sectores de modo que, a efectos de este cálculo, todos tuviesen el mismo número de trabajadores (1000 trabajadores por sector para una población total de 4000 trabajadores). La tabla indica que el sector de la Construcción aportaría por sí solo la mitad del riesgo asumido por los trabajadores de una sociedad en que todos los sectores tuviesen el mismo número de trabajadores.

	AT	ALE	AGR	AMG	AMO	NT	IR
Construcción	2.211	2.152	56	0	3	18.880	8,98
Industria	2.016	1.981	33	1	1	45.830	2,96
Agricultura	264	250	12	0	2	10.180	2,80
Servicios	2.879	2.821	45	5	8	112.580	1,86
TOTAL	3.143	3.071	146	6	14	122.760	2,74

	IR	Nº Trabajo Homogeneizado	Frecuencia	Frecuencia Acumulada
Construcción	8,98	1.000	54,11	54,11
Industria	2,96	1.000	17,82	71,92
Agricultura	2,80	1.000	16,86	88,79
Servicios	1,86	1.000	11,21	100,00
MEDIA	4,15			
TOTAL H.	16,60	4.000	100,00	100,00

Una vez analizados sus datos, se decidió **considerar como fallo externo todas las actuaciones de asesoramiento preventivo de oficio que se hayan realizado sobre empresas con un IR menor que 8,98 (IR medio del sector de la Construcción)**. El coste de fallo externo se ha estimado como las horas-técnico empleadas en hacer estas visitas (que entendemos que no cumplen los requisitos

que el cliente-sociedad está demandando).

El resultado de aplicar este criterio es que sólo 5 de las 20 empresas visitadas tenían un IR igual o superior a 8,98, por lo que **el coste de fallo externo del asesoramiento preventivo de oficio alcanza el 75% de los recursos empleados en dicha actividad**, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

EMP	NT	IR	R ase	FALLO EXTERNO (pérdida de R ase)	COSTE la actividad (horas-téc.)	COSTE EXTERNO (horas-técnico)
1	2	25,00	50		2,5	—
2	18	8,33	150	11,69	2,5	2,5
3	7	7,14	50	12,88	2,5	2,5
4	9	11,11	100		2,5	—
5	8	6,25	50	21,86	2,5	2,5
6	14	25,00	350		2,5	—
7	7	14,29	100		2,5	—
8	7	14,29	100		2,5	—
9	115	1,30	150	883,05	2,5	2,5
10	35	4,29	150	164,41	2,5	2,5
11	374	1,60	600	2.759,66	2,5	2,5
12	46	7,61	350	63,22	2,5	2,5
13	17	0,00	0	152,71	2,5	2,5
14	30	1,67	50	219,49	2,5	2,5
15	1	0,00	0	8,98	2,5	2,5
16	100	0,00	0	898,31	2,5	2,5
17	2	0,00	0	17,97	2,5	2,5
18	12	0,00	0	107,80	2,5	2,5
19	49	1,02	50	390,17	2,5	2,5
20	5	0,00	0	44,92	2,5	2,5
Total	858	2,68	2300	5.757,12	50	37,5

La columna “pérdida de R ase” se refiere a la diferencia de resultado que obtendríamos si visitásemos una empresa con un IR de 8,98 y el mismo número de trabajadores que la empresa que efectivamente hemos visitado.

Tratamiento de las enfermedades profesionales

A la vista de estos resultados, algunos miembros de la unidad adujeron que la toma de muestras no era objetiva puesto que, durante 1999, el Servicio de SSL de la Junta había encargado a la unidad realizar una campaña sobre prevención del ruido que podía haber orientado la actuación de la unidad hacia empresas con escaso IR.

Sin embargo, a la hora de medir si el resultado de la actividad preventiva en materia de siniestralidad ha sido bueno o malo, debemos medir el resultado efectivamente producido (como se ha hecho). El solapamiento de la actividad preventiva de la unidad con las campañas promovidas por otros organismos puede ser una de las causas del bajo rendimiento de la unidad, pero eso deberá analizarse posteriormente para encontrar una solución. Lo importante en esta fase es detectar los problemas y no justificar su existencia.

El problema del solapamiento no supone que la unidad deje de actuar sobre la seguridad y salud laboral sino

que algunos de sus servicios tienen que dejar de prestarse. En el caso concreto de la campaña de prevención de enfermedades profesionales derivadas del ruido, la unidad actuó más intensamente sobre la prevención de enfermedades profesionales a costa de renunciar a parte de la prevención de accidentes laborales.

Llegados a este punto, se planteó que la actuación preventiva en lo que a enfermedades profesionales se refiere, debería tener su propio indicador de resultados.

El indicador de resultados elegido en el caso de enfermedades profesionales es el mismo que en el de accidentes laborales con la única diferencia de que se utiliza el “R ase” del sector de actividad en lugar del de la empresa concreta. La razón de utilizar el “R ase” sectorial es que las enfermedades tienen un período de latencia más o menos largo, por lo que es posible que en una empresa se estén ocasionando enfermedades que, si bien todavía no se han manifestado en esa empresa, sí que lo hayan hecho en empresas de similares características.

El beneficio social del servicio de formación

Al igual que en el caso del asesoramiento preventivo, se planteó la necesidad de evaluar el resultado de las actividades formativas. El mecanismo utilizado para medir este rendi-

miento de la formación así como sus costes es prácticamente el mismo que en el caso anterior.

Al indicador que mide la formación se le ha llamado “R for” y se calcularía así:

$$R \text{ for} = S(I R_i \times N T_i)$$

- $I R_i$ = IR de la empresa o sector al que pertenece el alumno “i”
- $N T_i$ = N° de trabajadores sobre los que influirá el alumno “i”

Por lo tanto, dar formación a un delegado de prevención contribuirá más a reducir la siniestralidad (mayor $N T_i$) que dársela a un desempleado.

La conclusión que se sacó de aplicar este índice es que el 90% de los

alumnos asistentes a los cursos son desempleados, estudiantes, opositores, etc. Es decir, personas que se apuntan a los cursos por agrandar su curriculum pero que nunca trabajarán en empresas con IR alto, y si lo hacen será al cabo de unos años, por lo que los conocimientos obtenidos seguramente se les hayan olvidado o estén ya obsoletos.

Esto es totalmente contrario a la misión que se supone tiene la formación que imparte la unidad: ser una formación básica y de aplicación práctica en el puesto de trabajo. Por ello se consideró que, **del total de recursos (horas-técnico) empleadas en dar formación, el 90% eran costes de fallo externo.**

Análisis de la situación actual

Una vez medidos estos resultados y evaluada la calidad de los servicios prestados, plantearemos los problemas principales que entendemos tiene la unidad.

Estos problemas afectan a los tres pilares del modelo EFQM y son los siguientes:

Problemas de resultados

- Costes de **fallo externo del asesoramiento preventivo de oficio** del 75% del total de los recursos empleados en prestar este servicio.
- Porcentaje de **aperturas de centros de trabajo del sector construcción** visitados de sólo el 72%, cuando en años anteriores se visitaba el 100%.
- Costes de **fallo externo del servicio de formación** del 90% del total de los recursos empleados en prestar este servicio.

Problemas de procesos

- Existencia de **procesos que no generan valor añadido** al cliente interno ni al externo.

- Existencia de **actividades que consumen horas-técnico** cuando podrían consumir horas-administrativo.
- **Mala calidad de los recursos:** todos los equipos de medida tienen la certificación caducada. Por otro lado, el sistema informático “Partesin” es absolutamente inoperante para realizar el trabajo de la unidad, por lo que se recurre a consultar directamente los archivos físicos en vez de los datos en red.

Problemas de liderazgo/organización

- La **estructura organizativa oficial** de la unidad **no responde a la realidad** de funcionamiento ni a sus necesidades productivas (dualidad de organigramas, uno “oficial” y otro real).
- Gran parte de las **actividades no tienen un responsable** claramente definido: todos hacen de todo en muchos casos.
- Desorientación por la existencia de **dos dependencias jerárqui-**

cas: Oficina Territorial de Trabajo y Servicio de Seguridad y Salud Laboral.

A continuación se expone el mapa de procesos de la unidad. Este mapa se ha utilizado como método para estructurar las actividades de la unidad de forma que fuera más fácil

detectar algunos de los problemas expuestos anteriormente. Es decir, **el objeto de este estudio no es el de elaborar el mapa de procesos de la unidad**, sino el utilizar la gestión por procesos para detectar problemas, estructurar el funcionamiento de la unidad y buscar formas de mejorarlo.

Mapa de procesos de la USSL

Esquema general del mapa

Una vez determinadas las actividades principales de la unidad, sus características organizativas, su entorno y sus clientes, se ha elaborado el mapa de procesos. Antes de comenzar definiremos los siguientes conceptos:

Procesos estratégicos:

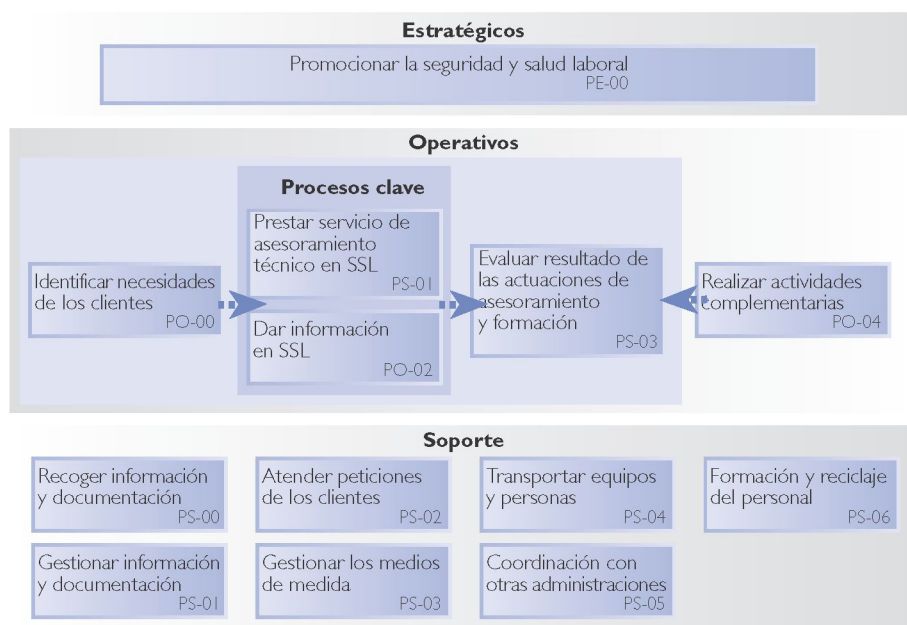
Son aquellos procesos que orientan la gestión de la organización.

Procesos operativos

Son aquéllos que producen valor añadido directamente para el cliente externo.

Procesos de soporte

No producen valor añadido directamente para el cliente externo, pero sin ellos no se podrían realizar los procesos clave.

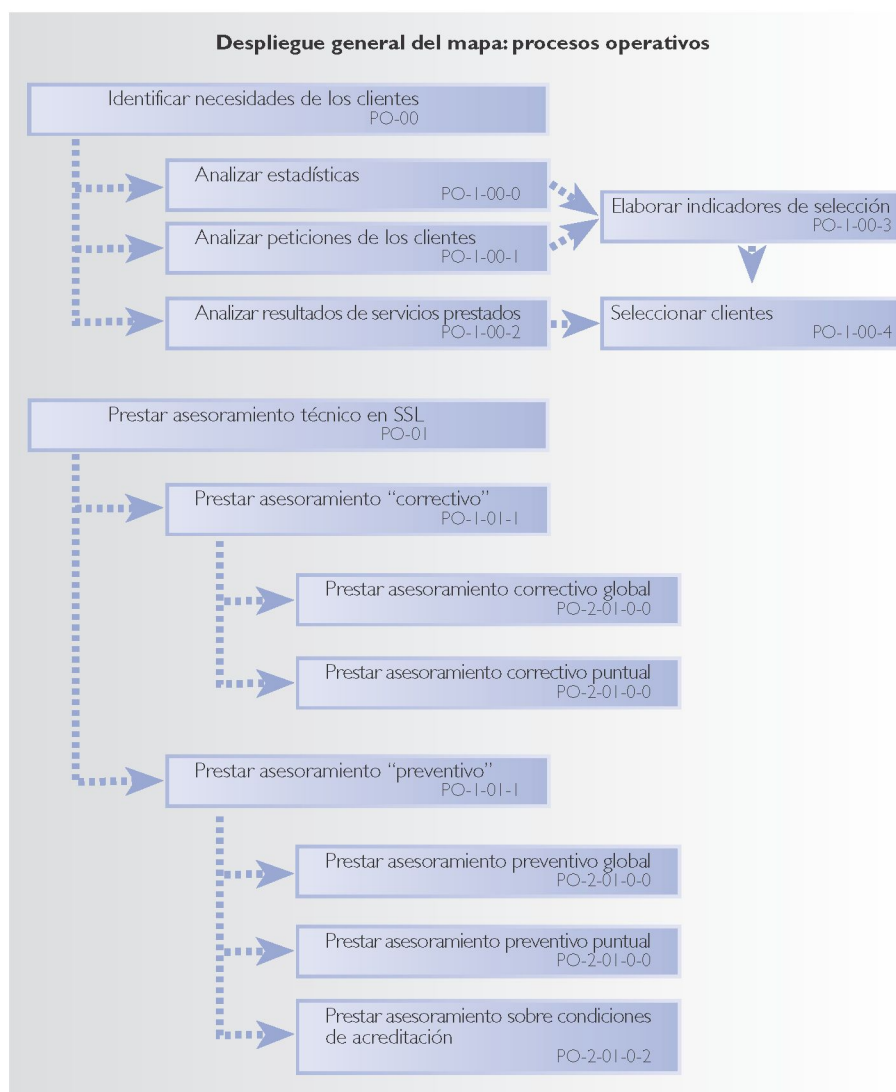


Dado que la misión de la USSL es prestar asesoramiento técnico y dar formación en materia de seguridad y salud laboral, se han identificado los procesos PO-01 y PO-02 como procesos clave.

El proceso PO-00 da entrada a

los procesos clave y el proceso PO-03 recibe salidas de los procesos clave.

El proceso PO-04 es un proceso operativo que complementa a los procesos clave, puesto que aunque no sea un servicio imprescindible, las acti-

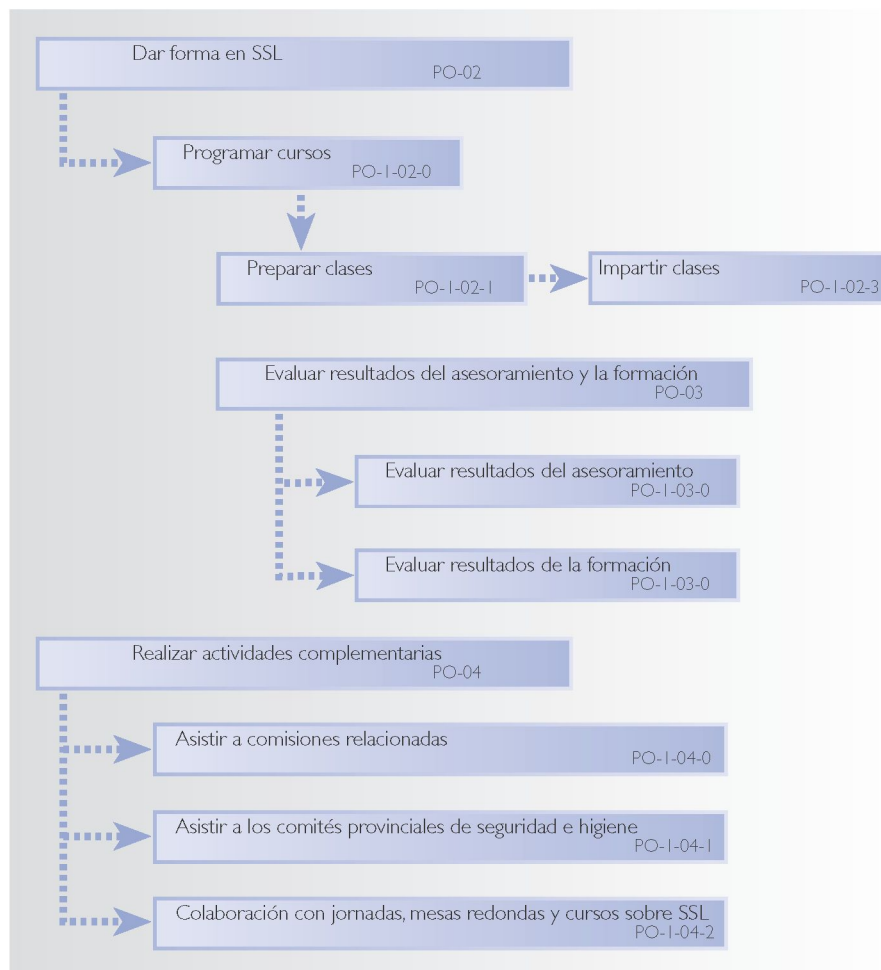


vidades como asistencia a comisiones, conferencias, etc, van a generar un valor añadido al cliente.

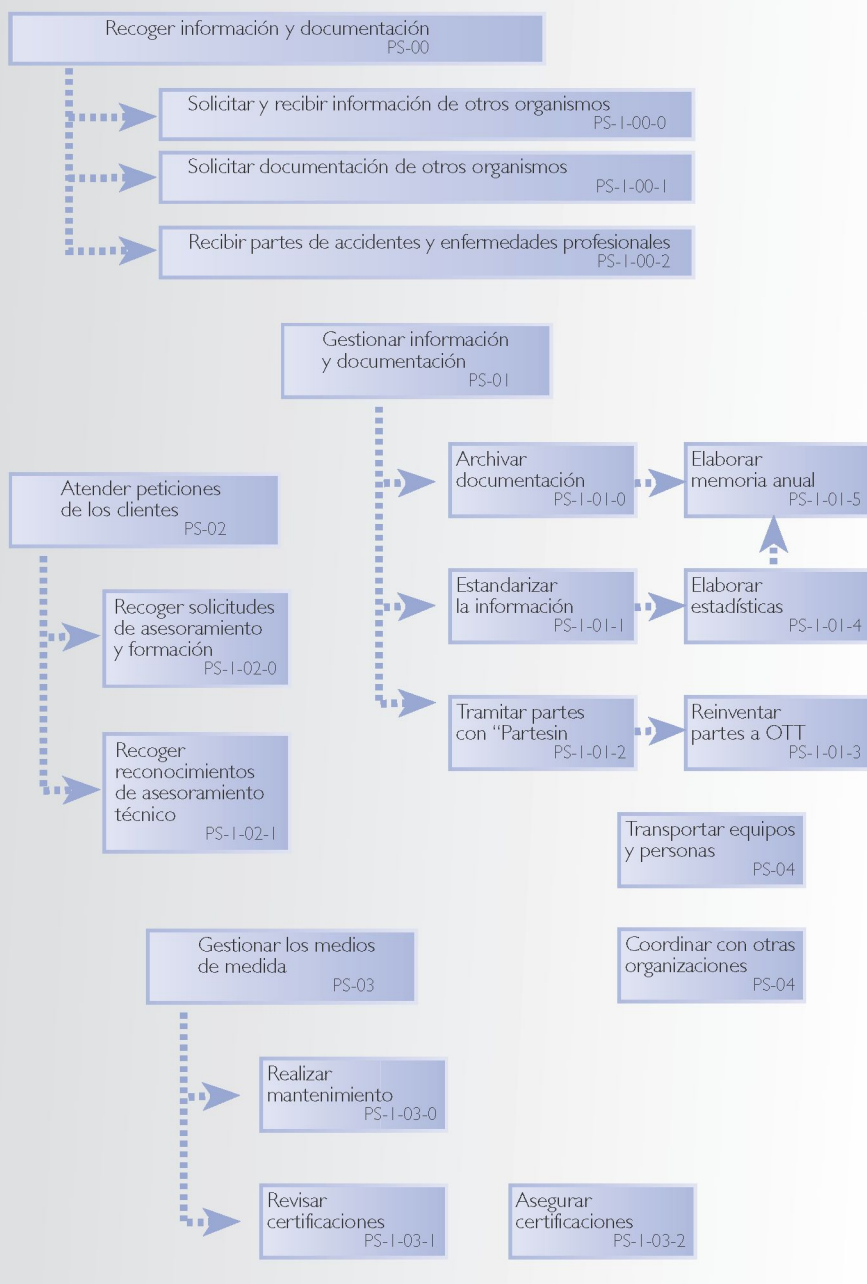
El proceso PE-00 es el que orienta a la organización y, por tanto, al resto de los procesos. En nuestro caso, **todos los procesos deberán estar orientados a promocionar la seguridad y salud laboral en la provincia de Valladolid**. Es de acuerdo con esta

orientación como hemos establecido algunos aspectos del proyecto como la evaluación del beneficio social conseguido con la prestación de nuestros servicios.

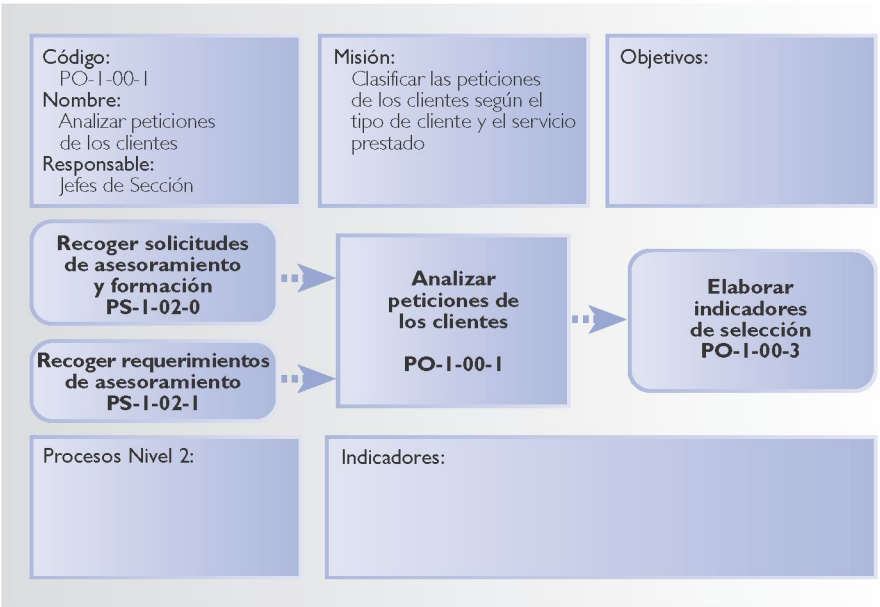
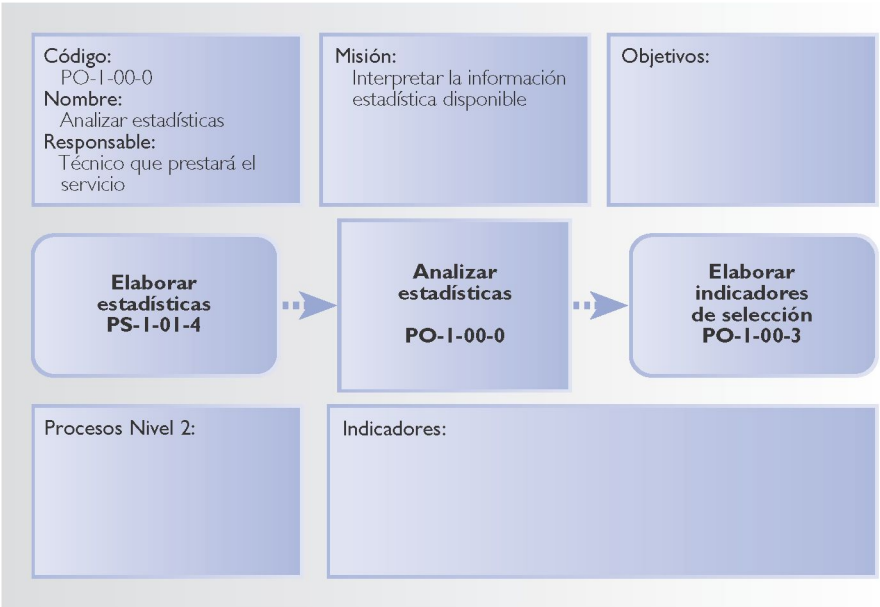
Dado que la función de los procesos de soporte es apoyar a los procesos operativos, aquéllos que no lo hagan deberán ser eliminados como más adelante veremos.

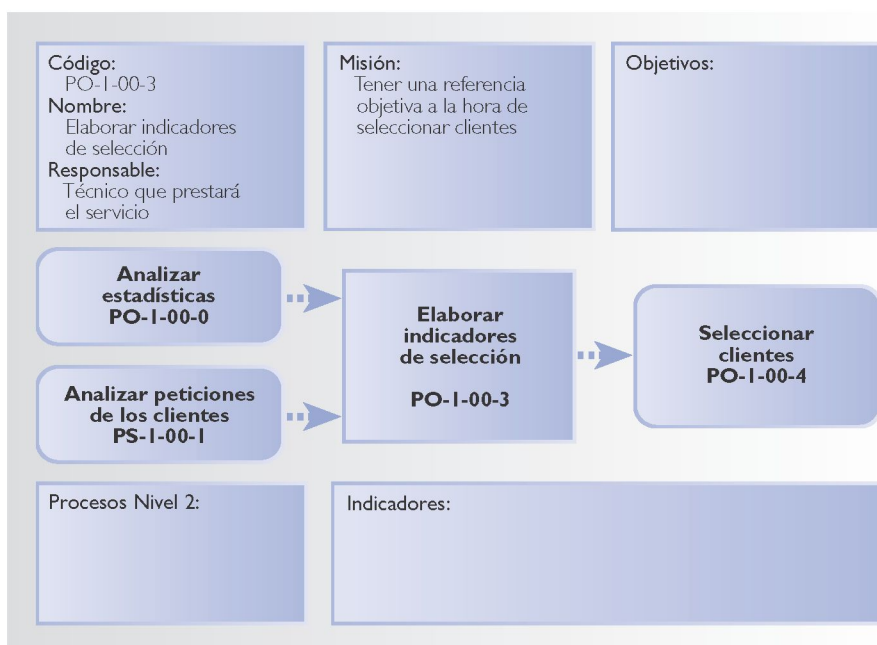
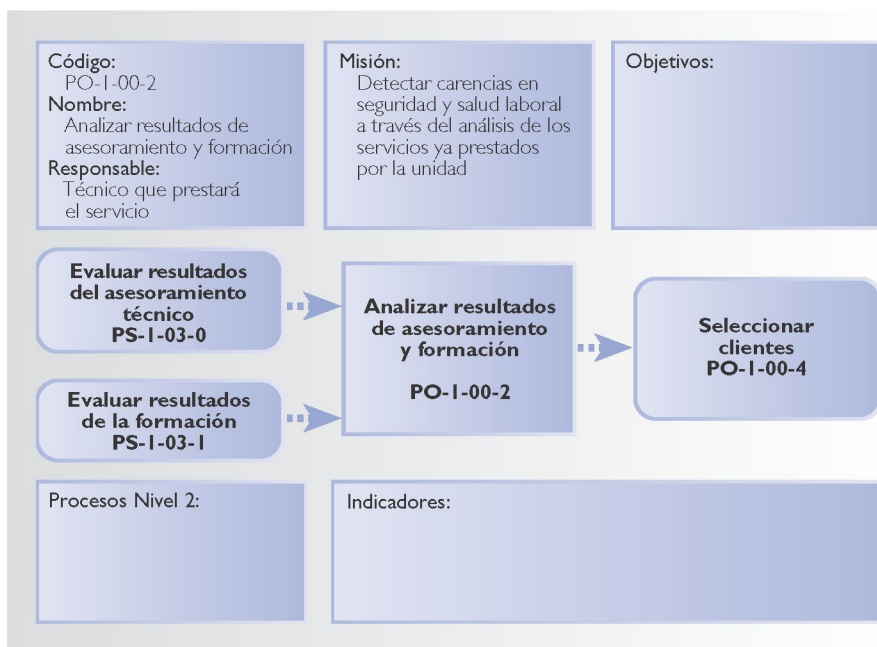


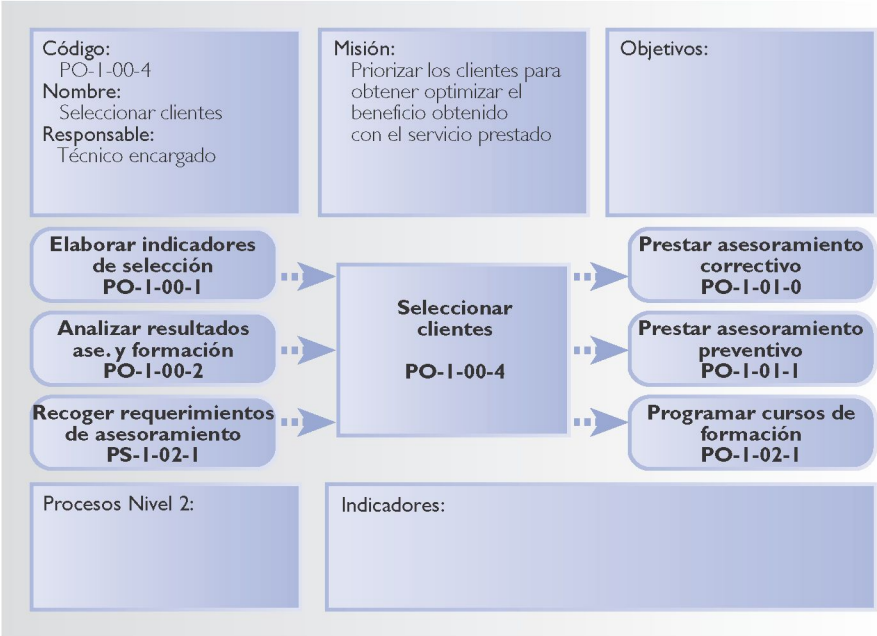
Despliegue general del mapa: procesos de soporte



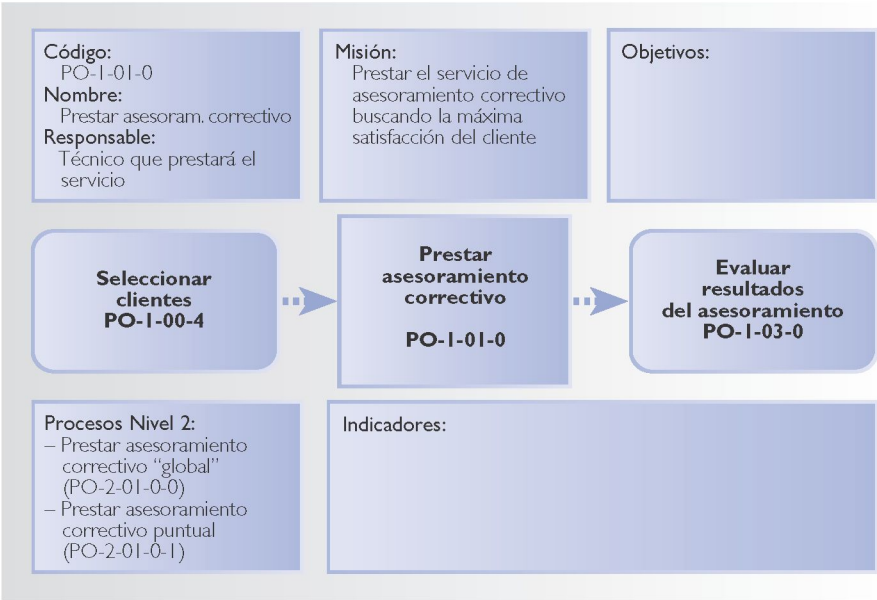
Fichas de descripción de procesos:
Procesos operativos n1 del proceso PO-00

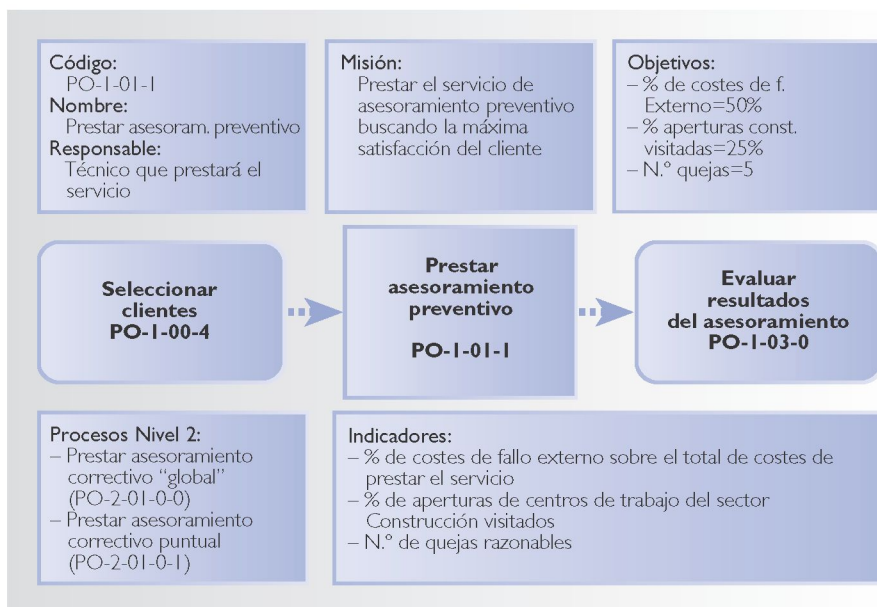




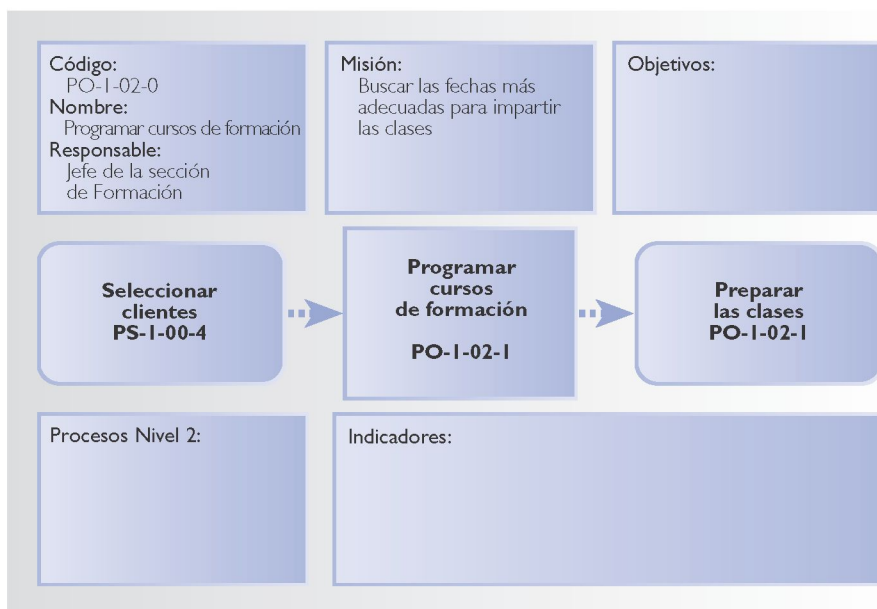


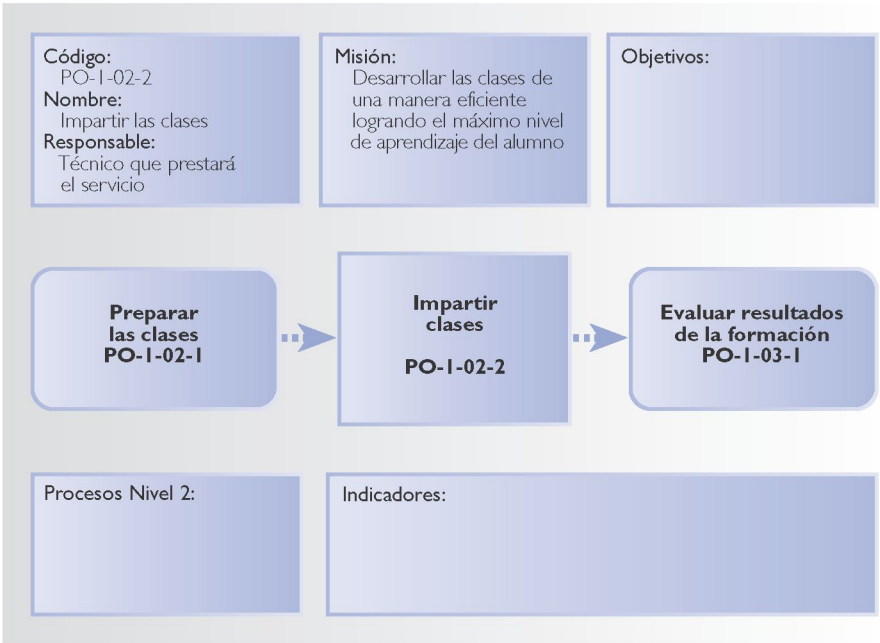
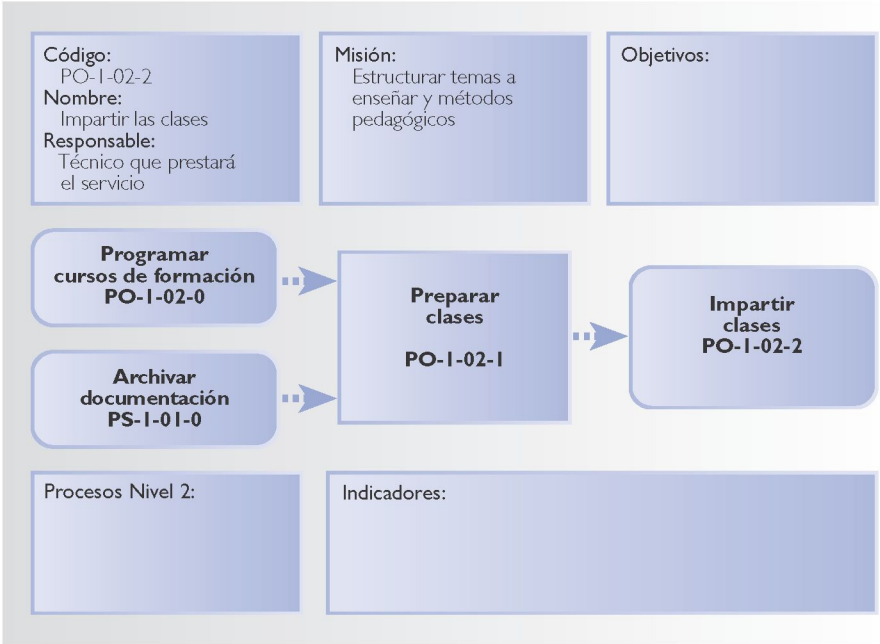
Fichas de descripción de procesos:
Procesos operativos n1 del proceso PO-01





Fichas de descripción de procesos: Procesos operativos n1 del proceso PO-02



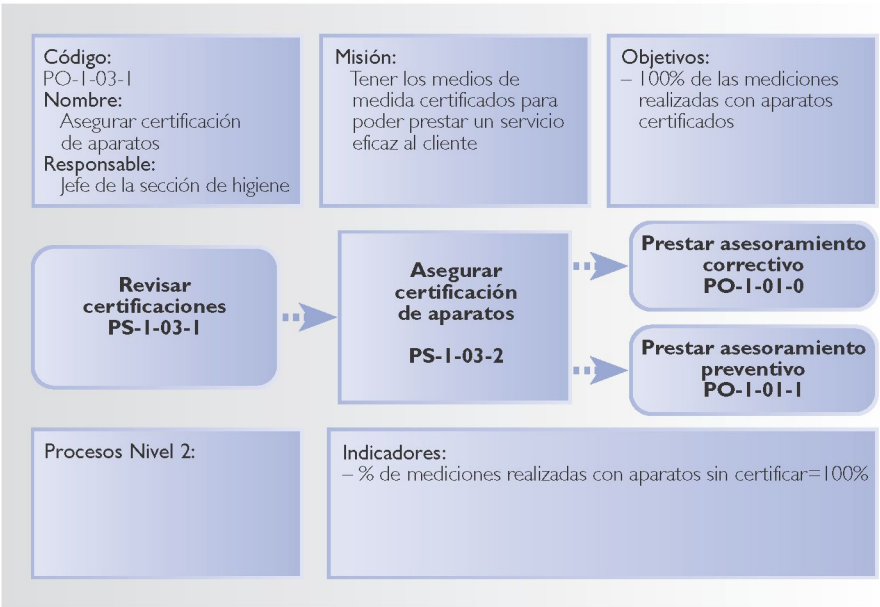
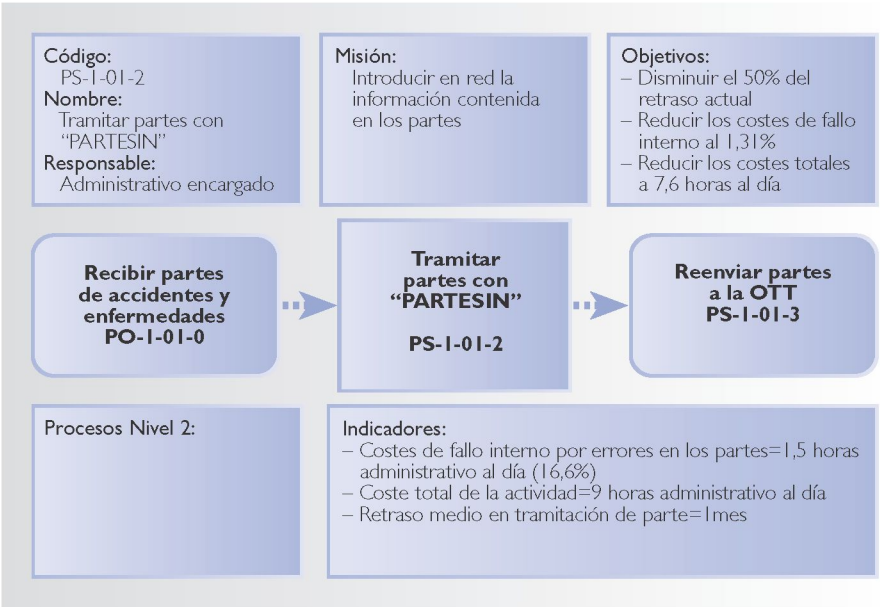


Fichas de descripción de procesos: Procesos operativos n1 del PO-03

Código: PO-I-03-0 Nombre: Evaluar resultados del asesoramiento técnico Responsable: Jefe de la USSL	Misión: Conseguir una referencia objetiva sobre la prestación del servicio de asesoramiento	Objetivos:
Prestar asesoramiento correctivo PO-I-01-0	Evaluar resultados del asesoramiento técnico PO-I-03-0	Analizar resultados de servicios prestados PO-I-00-2
Prestar asesoramiento preventivo PO-I-01-1		
Procesos Nivel 2:	Indicadores:	

Código: PO-I-03-1 Nombre: Evaluar resultados de la formación Responsable: Jefe de la sección de Formación	Misión: Conseguir una referencia objetiva sobre la prestación del servicio de formación	Objetivos:
Impartir clases PO-I-02-2	Evaluar resultados la formación PO-I-03-1	Analizar resultados de servicios prestados PO-I-00-2
Procesos Nivel 2:	Indicadores:	

Procesos de soporte de nivel 1
con problemas de resultados



Cuadro de mando de indicadores

A continuación detallaremos los indicadores que deseamos mejorar, por ser los que presentan problemas. Se ha decidido tratar sólo con estos indicadores, aunque podrían haberse establecido un gran número de ellos, porque **“medir es caro y no aporta valor por sí mismo”**.

Los indicadores escogidos para desarrollar el cuadro de mando son los que sirven para detectar los problemas de la unidad de los que partimos en el diagnóstico inicial. **Un indicador es útil mientras que los objetivos que propone no se hayan alcanzado.**

Además, **los objetivos establecidos son coherentes con las medidas propuestas en el siguiente apartado como más adelante veremos, es decir, son alcanzables.**

Se han establecido indicadores de proceso e indicadores de producto. Los indicadores de proceso (P) están orientados al proceso y son preventivos, mientras que los indicadores de producto (Q) miden el resultado del servicio prestado después de haberse

prestado, por lo que no tienen una corrección inmediata.

Los indicadores elegidos fueron los siguientes:

PO-02: Dar formación en seguridad y salud laboral:

- % de costes de fallo externo sobre el coste total de prestar el servicio (Q).

PO-I-01-I: Prestar servicio de asesoramiento preventivo:

- % de aperturas de obra del sector construcción visitadas (Q).
- % de costes de fallo externo sobre el coste total del asesoramiento preventivo “de oficio” (Q).
- Número de quejas realizadas sobre el servicio de asesoramiento (Q).

PS-I-01-2: Tramitar partes con “PARTESIN”

- % de costes de fallo interno por errores en los partes sobre el coste total de la tramitación (P).

PO-02: Dar formación sobre seguridad y salud laboral			
Indicador	Resultados 1999	Objetivo año actual	Objetivo a medio / largo
	Períodos		
% de costes de fallo externo sobre el coste total de la formación	90%	75%	0%
	Anual		

NOTAS: Todos los cuadros de mando se han realizado bajo el supuesto de que las medidas correctoras propuestas en este proyecto comiencen a aplicarse en Octubre de 2000 (cuarto trimestre).

PO-1-01-1: Prestar asesoramiento preventivo			
Indicador	Resultados 1999	Objetivo año actual	Objetivo a medio / largo
	Períodos		
% de aperturas de obra del sector Construcción visitadas	72,32%	50%	100%
	Trimestral		
% de costes de fallo externo sobre el coste total del asesoramiento preventivo de oficio	75%	50%	0%
	Anual		
Número de quejas realizadas sobre el servicio de asesoramiento preventivo	0	5	2
	Trimestral		

NOTAS: Se ha entendido que los clientes no se están quejando por el desconocimiento de las condiciones de prestación del servicio, así como por: "resignación" (asumen que el servicio es malo porque faltan medios). Es necesario que el cliente emita quejas cuando el servicio no responde a sus expectativas, porque esa información nos va a ser útil para detectar problemas y áreas de mejora.

PS-1-01-2: Tramitar partes con "PARTESIN			
Indicador	Resultados año actual	Objetivo año actual	Objetivo a medio / largo
	Períodos		
% de costes de fallo interno sobre el total de costes de la actividad	16,6%	8%	1%
	Trimestral		

PS-I-03-I: Asegurar certificación de equipos de medida			
Indicador	Resultados año actual	Objetivo año actual	Objetivo a medio / largo
	Períodos		
% de mediciones realizados con aparatos sin certificar	100%	75%	0%
	Trimestral		

Análisis causal

El análisis de las causas pretende determinar las causas que están provocando los problemas anteriores.

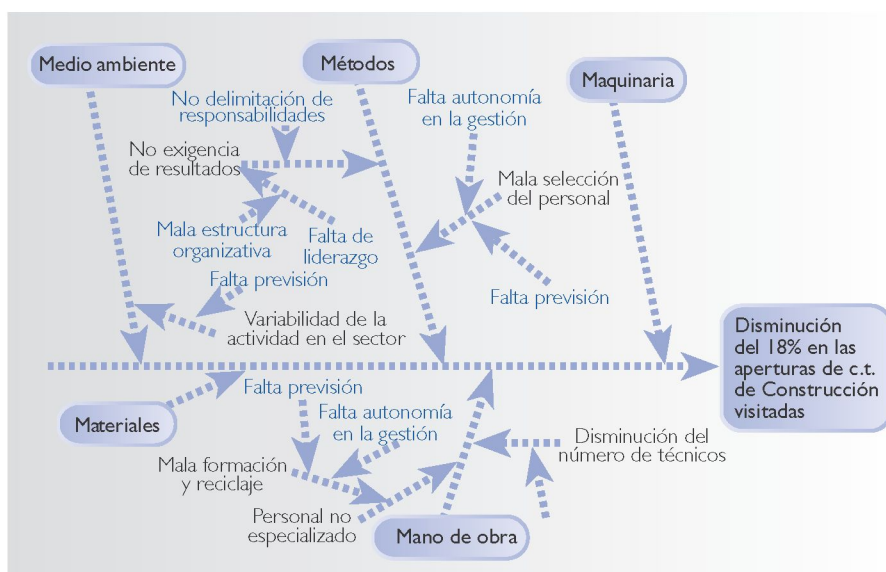
Para determinar estas causas se ha realizado un doble análisis:

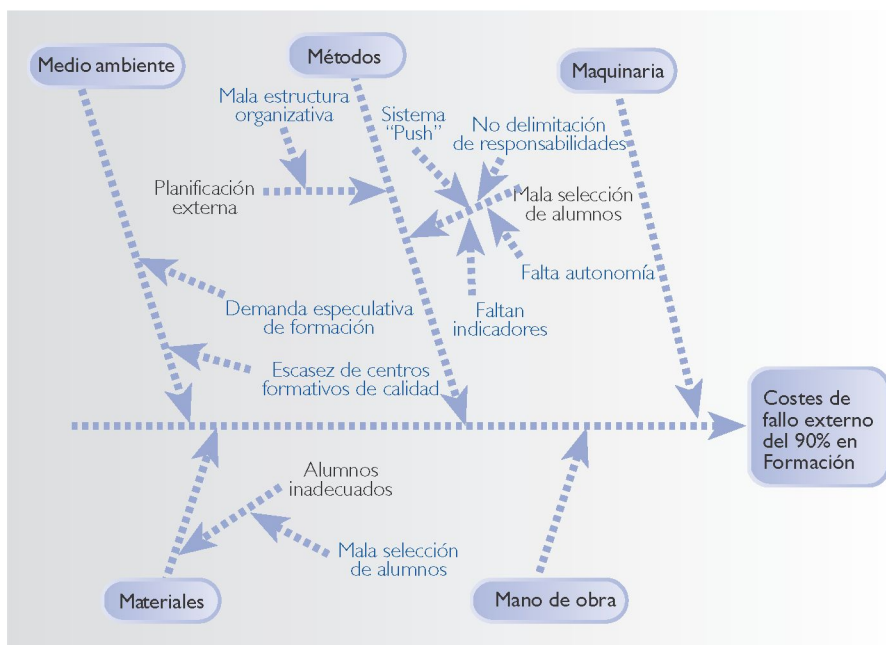
- En primer lugar se ha realizado un diagrama de causa-efecto para cada uno de los problemas detectados.
- En segundo lugar se han agrupado las causas halladas en el apartado anterior por afinidades y se han relacionado entre sí para encontrar las causas - raíz.

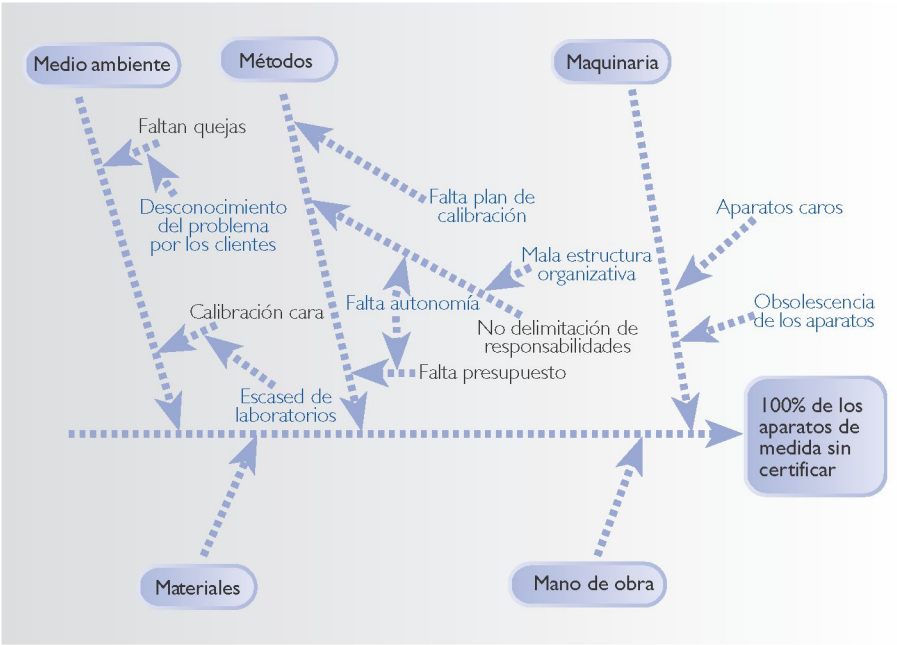
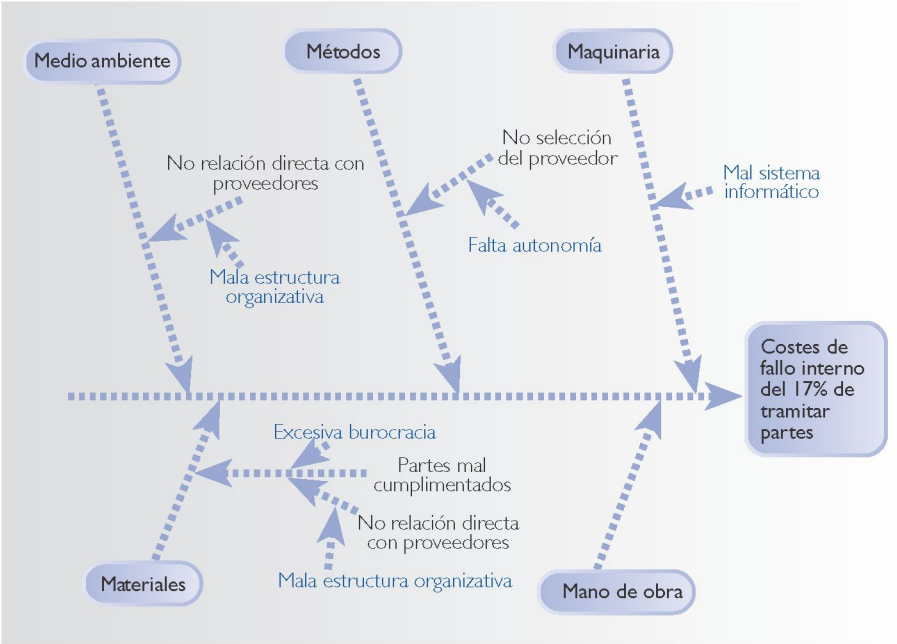
No se ha realizado una priorización previa para centrarnos en uno sólo de los problemas por dos razones:

1. Se sospecha que las causas que los originan pueden ser comunes a casi todos los problemas.
2. El equipo de calidad entendió que todos los problemas planteados eran importantes para la prestación del servicio y tenían una gran necesidad de mejora.

A continuación se exponen los diagramas utilizados.







```

graph LR
    C1[No delimitación de responsabilidades C1] --> DA[Dispersión de actividades]
    C1 -.-> FPC[Falta plan de calibración]
    DA -.-> SRT[Selección realizada por los propios técnicos]
    SRT -.-> OAM[Obsolescencia de aparatos de medida]
    FPC -.-> OAM
    C3[Mala estructura organizativa C3] --> SSC[Solapamiento con campañas de SSL]
    C3 -.-> NER[No exigencia externa de resultados]
    C3 -.-> EBU[Excesiva burocracia]
    SSC -.-> FAG[Falta autonomía en la gestión]
    NER -.-> FAG
    FAG -.-> EBU
    C4[Mala identificación del cliente C4] --> SPush[Sistema "Push"]
    C4 -.-> DPC[Desconocimiento del problema de los clientes]
    SPush -.-> DPC
    DPC -.-> FI[Falta indicadores]
    DPC -.-> FP[Falta previsión]
    DPC -.-> FQ[Falta de quejas]
    FI --> FP
    C2[Mal sistema informático C2]
  
```

Variables no controlables:

- Aparatos caros
- Demanda especulativa de formación
- Escasez de centros de calidad que den formación en SSL
- Escasez de laboratorios

Propuestas de mejora

Una vez analizados los diagramas causa-efecto anteriores se comprobó que la mayoría de las causas que estaban originando los diferentes problemas de indicadores detectados eran, en su mayoría, comunes a todos ellos.

Las causas controlables fueron agrupadas en cuatro familias mediante el diagrama de afinidades visto anteriormente:

- **C1: No delimitación de responsabilidades.**
- **C2: Mal sistema informático.**
- **C3: Mala estructura organizativa.**
- **C4: Mala identificación del cliente.**

El siguiente consistió en realizar una matriz que relacionase el impacto que tenían estas causas sobre cada uno de los problemas planteados (1= relación débil, 3= relación media,

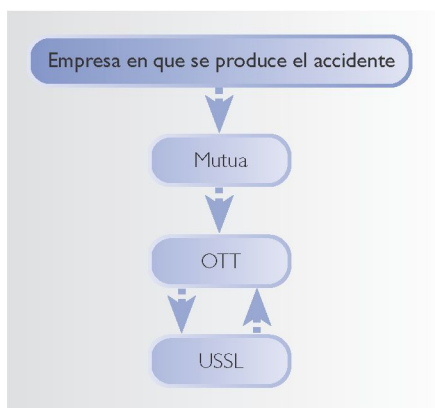
5= relación fuerte). Se eliminó el problema de costes de fallo interno por errores en los partes porque, como veremos más adelante, el proceso “Tramitar partes” se va a eliminar por no generar valor añadido. La matriz quedó planteada en la siguiente tabla.

Dado que los resultados totales fueron muy similares se decidió trabajar sobre las cuatro causas simultáneamente. Además se entendió que esas causas estaban lo suficientemente relacionadas entre sí para necesitar una acción conjunta.

Además, durante la realización del mapa de procesos se encontró un problema adicional: el proceso de soporte “TRAMITAR PARTES CON PARTESIN” (PS-I-01-2) no está generando valor añadido al cliente

	C1	C2	C3	C4	
Costes de fallo externo en formación	3	5	1	5	14
Costes de fallo externo en asesoramiento preventivo de oficio	3	5	3	5	16
Disminución de aperturas de c. t. en Construcción visitados	5	1	5	1	12
Falta de quejas	5	1	1	5	12
Mediciones efectuadas con aparatos sin certificar	1	1	5	1	8
TOTAL	17	13	15	17	

externo ni al cliente interno. Realmente se trata de una actividad que debería realizar la OTT puesto que no tiene sentido que los partes realicen el siguiente recorrido:



La USSL no obtiene ningún valor de introducir los datos en red, puesto que el programa PARTESIN es absolutamente inoperante (como se pudo comprobar al intentar obtener los datos para calcular los índices de riesgo al realizar este proyecto). El valor del proceso de soporte lo aporta el hecho de que la unidad se queda con una copia de los partes, pero no en que introduzca los datos en red, dado que, además de la inoperancia del sistema, la mayoría de miembros de la unidad no tiene acceso a los datos directamente. Es decir, estamos realizando el trabajo administrativo de la OTT y lo estamos haciendo con personal cedido por la OTT, ocasionándonos además unos costes de fallo

interno enormes (que soporta el resto del personal administrativo de la unidad) producidos por unos problemas de proveedores de la OTT (empresas y mutuas que no cumplimentan correctamente los partes) sobre los que no tenemos poder de negociación por no ser nuestros proveedores.

Es por ello que se propone **eliminar este proceso de la unidad**. La eliminación del proceso debería realizarse incluso aunque éste no consumiese recursos (horas-administrativo). Pero en nuestro caso, aun suponiendo que la eliminación del proceso suponga el traslado del administrativo que lo realiza a la OTT, nos evitaríamos unos costes de fallo interno de 1,5 horas-administrativo al día (que es el tiempo medio que pierde el resto de administrativos de la unidad en corregir los errores de los partes poniéndose en contacto con mutuas, empresas, etc.). Al eliminar este proceso, no tiene sentido el cuadro de mando de indicadores que a él se refería.

Respecto del proceso "GESTIONAR LOS MEDIOS DE MEDIDA" (PS-03), lo que se propone es externalizarlo al Servicio de Seguridad y Salud Laboral de la Junta, puesto que no tiene sentido que se asigne a la USSL de Valladolid cuando el servicio que presta este proceso se reparte entre el resto de provincias. Entendemos que esta centralización del pro-

ceso permitirá, además, asignar un presupuesto más realista para el mantenimiento de equipos.

La propuesta de reingeniería para el proceso “ANALIZAR ESTADÍSTICAS” (PO-I-00-0) es que sea realizado por el Jefe de Negociado, puesto que una vez fijados los criterios de análisis (IR, R for, etc.) no es necesario consumir horas-técnico en una actividad que puede ser realizada por personal administrativo.

Respecto de los procesos “ANALIZAR PETICIONES DE LOS CLIENTES” (PO-I-00-1) y “ANALIZAR RESULTADOS DEL ASESORAMIENTO Y LA FORMACIÓN” (PO-I-00-2), la propuesta de mejora también pasa por la transferencia de responsabilidades al área administrativa.

En el proceso “ELABORAR INDICADORES DE SELECCIÓN” (PO-I-00-3), actualmente es cada técnico el que elabora sus propios indicadores para decidir sobre el asesoramiento preventivo. La propuesta de mejora es que estos indicadores se fijen para todos mediante consenso entre los técnicos y el Servicio de Seguridad y Salud Laboral de la Junta y se trabaje siempre con estos indicadores de una forma estable y sistemática.

Para mejorar el proceso “SELECCIONAR CLIENTES” (PO-I-00-4) existen dos propuestas alternativas para mejorar este proceso:

1. Fijar un criterio de selección estable de acuerdo con el Servicio de Seguridad y Salud Laboral y que la USSL seleccione sobre la base de ese criterio a todos sus clientes.
2. Lo mismo que la opción anterior excepto en el caso del Asesoramiento Preventivo “de oficio”, para el cual el Servicio de SSL seleccionaría periódicamente las actuaciones a realizar, sustituyendo así al inespecífico cliente “sociedad” por el cliente “Servicio de Seguridad y Salud Laboral”.

Se ha decidido que esta segunda opción es la más adecuada, dado que el problema de resultados del asesoramiento se produce fundamentalmente cuando éste se realiza de oficio. Además, el hecho de que fuese el Servicio de SSL quien fijase las empresas a visitar evitaría el solapamiento de la actividad preventiva de oficio con las campañas promovidas por el Servicio de SSL.

Actualmente, el Servicio de SSL ha promovido una campaña de asesoramiento preventivo llamada “Plan 2000”. La sistemática utilizada está basada (*benchmarking*) en una campaña similar realizada en la Comunidad de Aragón y que parece haber tenido buenos resultados. En un principio, el equipo de calidad pensó en mantener los criterios de selección que el Plan 2000 utiliza para realizar el asesora-

miento preventivo de oficio y que consiste en seleccionar a aquellas empresas que tengan un “Índice de Incidencia” (nº de accidentes por cada 1000 trabajadores) superior en un 50% a la media de su sector. Este criterio tiene la ventaja de que al realizar la visita e indicar al empresario que tiene una tasa de siniestralidad muy superior a la media de su sector, es más fácil que éste comprenda que esta situación se debe a que no está realizando correctamente la actividad preventiva, así como que es posible mejorar esta situación debido a que la mayoría de empresas de su sector así lo han hecho. Sin embargo, el hecho de utilizar este criterio plantea los siguientes problemas:

1. Es difícil establecer qué es un sector de actividad. Suele agruparse por CNAE’s similares, pero tener un mismo CNAE no significa estar realizando la misma actividad productiva en los que a riesgo se refiere. Por ejemplo, no es comparable un restaurante que entregue comida a domicilio que otro que no lo haga, puesto que el primero va tener un mayor riesgo inherente a su actividad, aunque los dos estén en el sector restauración y se dediquen a la comida rápida.
2. La selección de empresas que superen en un X% el Índice de Incidencia de su sector va a favo-

recer el que empresas que están en un sector de riesgo alto se dejen de visitar a favor de otras que pertenecen a sectores de riesgo bajo pero que superan ese nivel, con lo que el impacto sobre la siniestralidad total será menor que si seleccionamos empresa por empresa en función de su nivel de riesgo.

3. El propio Índice de Incidencia plantea los problemas de homogeneización de los que ya hemos hablado anteriormente.

Todas estas razones han sido discutidas, además de con técnicos de la unidad, con los empresarios y sindicatos con los que se mantuvieron reuniones para evaluar la satisfacción de éstos sobre el servicio recibido.

Por tanto, **se recomienda que sea el Servicio de SSL de la Junta quien seleccione las empresas a visitar (como está haciendo con el Plan 2000) pero con arreglo al indicador “R ase” individual para el caso de accidentes de trabajo y el indicador “R ase” del sector de actividad para el caso de enfermedades profesionales** (puesto que al tener éstas un período de latencia más o menos grande, puede ocurrir que en una empresa se estén ocasionando estas enfermedades aunque aún no se hayan manifestado, pero sí que lo hayan hecho en otras empresas de similares características).

El proceso “PROGRAMAR CURSOS DE FORMACIÓN” (PO-I-02-0) se limita a establecer la fecha en que se impartirán los cursos. Los cursos a impartir los fija la Dirección General de Trabajo. Sin embargo, dado que la formación plantea un problema grave de resultados y consume muchas horas-técnico, la propuesta de mejora es **programar cursos sólo si hay alumnos que hayan sido previamente seleccionados (según el indicador “R for”)** para evitar incurrir en los enormes costes de fallo externo que se producen actualmente (90%). Es decir, **la programación de los cursos de formación se realizaría mediante un sistema “Just-**

In-Time” (producir formación sólo cuando el cliente lo demande) frente al sistema “Push” que se utiliza ahora (producir formación haya o no clientes, para después seleccionarlos), entendiendo por clientes del servicio de formación aquéllos alumnos que están o van a estar próximamente implicados con el problema de seguridad y salud laboral (trabajadores, empresarios, delegados de prevención, etc.) puesto que el objetivo de nuestra organización es promocionar la seguridad y salud laboral pero no el dar formación (para eso está el servicio de formación de la Junta, el servicio de formación del INEM, la Universidad, etc.).

Plan de acción

Una vez explicadas las propuestas de mejora, pasaremos a sintetizar todo el plan de acción en el siguiente cuadro:

QUÉ	QUIÉN	CÓMO	CUANDO	DONDE
No delimitación de responsabilidades	• Jefe de la unidad • Jefes de sección	• Gestionando por procesos (eliminar los procesos señalados y delimitar los responsables de cada proceso)	• A partir implantación plan (octubre-2000)	• Toda la organización
Mal sistema informático	• Servicio de informática • Servicio de SSL	• Consultando con usuarios del sistema antes de renovarlo	• Inmediatamente	• Área administrativa
Mala estructura organizativa	• DGCalidad • DGTrabajo	• Adaptando RPT a la realidad • Eliminando dependencia con OTT y trabajando directamente con el Servicio de SSL	• A partir de la implantación del plan	• Toda la organización
Mala identificación del cliente	• Servicio de SSL • Jefe de la unidad • Jefe sección formación	• Externalizando selección “de oficio” • Usando indicadores de selección • Sistema Just-In-Time en Formación	• A partir implantación plan	• Toda la organización

Barreras a la implantación del Plan de Calidad

Todo plan de calidad supone cambios en la forma de gestionar una organización. En nuestro caso, esos cambios pueden ser más impactantes debido a dos motivos:

1. Es el primer contacto de la organización con la aplicación de técnicas de gestión de calidad.
2. La estructura organizativa en la Administración Pública suele ser bastante rígida y jerarquizada, y la USSL y su entorno no son una excepción.

Dado que el plan de calidad que se propone supone un cambio en la gestión y la organización de la unidad, es previsible que surjan barreras a la implantación del plan. El primer paso para superar dichas barreras es anticiparse a ellas. Por eso, entendemos que este proyecto además de incompleto sería ineficaz si no incluyese una reflexión sobre las barreras al cambio que puedan surgir. De las 25 barreras potenciales identificadas por la consultora SISTECAL, se han seleccionado las siguientes por ser las más previsibles en el caso que nos ocupa:

1. La retribución de los directivos y empleados no está ligada a los objetivos de calidad.
2. No se forma a los empleados en técnicas de calidad.
3. No existen recursos adecuados para implantar el sistema (ejemplo: sistema informático).
4. No hay una planificación conjunta con los proveedores (empresas, mutuas, INSALUD, etc.).
5. La calidad no está definida por el cliente.
6. La calidad se trata como una iniciativa separada.

La responsabilidad de superar estas barreras recae sobre la Dirección General de Calidad de los Servicios, puesto que ella ha sido la impulsora de este proyecto. Sin embargo, es necesario que este esfuerzo lo realice conjuntamente con el Servicio de Seguridad y Salud Laboral de la Dirección General de Trabajo y con los responsables de la USSL, creando equipos de mejora y revisando el plan de calidad en función de si mediante su aplicación se han conseguido los objetivos que en él se proponen.

Costes del proyecto

Es importante conocer el coste económico de la realización de este proyecto dado que, aunque se ha realizado de forma gratuita, se trata de un proyecto piloto que probablemente sea seguido por otros similares dentro de la Junta de Castilla y León. Estimar los cos-

tes del proyecto será útil a la Dirección General de Calidad de los Servicios a la hora de establecer la programación para aplicar el Plan Marco de Calidad, así como para decidir sobre la forma de realizarla (con recursos propios, recurriendo a consultoría externa, etc.).

Costes de personal							
	Técnico calidad	Inspector DGCalidad	Técnicos USSL	Jefe Unidad	Personal Administ	Jefe Negociado	Laborante
Días laborables	40	0,5	0,5	1	0,5	2	0,5
Nº personas	1	1	5	1	3	1	1
Total días	40	0,5	2,5	1	1,5	2	0,5
Salario/día	–	–	–	–	–	–	–
Total pesetas	–	–	–	–	–	–	–
Total - I	–						

Costes de gasto de materiales			
	Material oficina	Fotocop. y documentac.	Teléfono
Total pesetas	2.000	3.000	1.500
Total - II	6.500		

Amortización equipos			
	PC	Impresora	Software
Precio	200.000	50.000	50.000
Vida útil (días)	1.800	1.800	1.800
Días de uso	10	10	10
Total pesetas	1.111	278	278
Total - III	1.667		

NOTA: El apartado de costes de personal no se ha calculado en pesetas para facilitar el cálculo de estos costes por parte de la D. G. de Calidad en función del salario de los empleados de la misma y de la USSL.

Conclusiones

- La Dirección General de Calidad de los Servicios puede determinar la viabilidad de aplicación práctica de la gestión de calidad a este tipo de servicios prestados por la Junta de Castilla y León.
- La Unidad de Seguridad y Salud Laboral de Valladolid puede mejorar la eficiencia en la prestación del servicio (en lo que a coste–resultado se refiere) reorganizando su gestión en base a criterios objetivos.
- Los temas tratados y las soluciones empleadas para hacerlo, en especial los indicadores relativos a “beneficio social”, abren un camino interesante para futuros proyectos realizados en la Administración Pública o en otras organizaciones que están “fuera del mercado”.
- **No es posible mejorar realmente una unidad administrativa si no mejoramos también el resto de unidades relacionadas con ella.** Por ello, las siguientes unidades sobre las que se deberían realizar proyectos de implantación de sistemas de calidad, deberían ser los proveedores y clientes de la USSL (servicio de informática, OTT, etc.).

Gestión de Procesos en Servicios Públicos

Ciro Fernando Acebes Gozalo

Calidad en la Administración Autonómica
Cinco experiencias en Castilla y León



Introducción

La implantación de los sistemas de gestión de calidad constituye una importante contribución a la mejora de la prestación de los servicios públicos. Sitúa a los ciudadanos y usuarios en un lugar central, se introduce la preocupación por la obtención de resultados, se motiva a los funcionarios y empleados públicos a comprometerse para construir una nueva Administración donde son protagonistas activos, y en definitiva se sientan las bases para que las unidades administrativas tomen conciencia de que tienen que mejorar para que una Administración más sencilla, útil y accesible contribuya al progreso personal y social de los ciudadanos.

La calidad se ha convertido en un imperativo de nuestra época dentro del campo de la gestión. De todos es conocida su enorme importancia dentro del campo de la producción y hasta no hace mucho tiempo se consideraba éste como su único campo de desarrollo, pero con la evolución de la sociedad y el cambio cultural originado, la filosofía de la calidad comenzó a crecer en el ámbito de los servicios.

Este ámbito de los servicios se limitó inicialmente al mundo de la empresa privada, como respuesta a las crecientes exigencias de los clientes, y el fuerte aumento de la competencia.

Pero en los últimos años el concepto de calidad también ha comenzado a tomar forma dentro de las Administraciones Públicas, constituyendo algo que no es solo posible sino necesario, porque la misión de la Administración es servir a los ciudadanos, satisfaciendo todas sus necesidades y requerimientos, y empleando bien los recursos que entregan a través de sus impuestos. Con la consideración del ciudadano o usuario del servicio público como cliente.

En nuestro país determinadas Administraciones públicas ya han logrado implantar con éxito un plan de calidad, aún son pocas, pero han demostrado que es un proyecto viable y en este camino la Junta de Castilla y León ya en el año 1997 aprobó el Plan de Atención al ciudadano con la finalidad de otorgar una respuesta clara y decidida a las exigencias crecientes de los ciudadanos de la región.

De esta fecha hasta hoy la Junta de Castilla y León ha dado otros pasos para la implantación de los sistemas de gestión de calidad en nuestra Administración Autonómica, entre los que cabe mencionar la creación el 29 de Julio de 1999 de la Dirección General de Calidad de los Servicios, dependiente de la Consejería de Presidencia y Administración Territorial, como órgano encargado de la planificación, coordinación y ejecución de programas para la mejora de los servicios y sistemas de gestión pública de la Administración Autonómica.

Así mismo el 9 de Marzo del presente año la Junta de Castilla y León aprobó el Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios de la Administración de la Comunidad de Castilla y León, basado en una serie de principios que podríamos sintetizar en la voluntad de prestar un mejor servicio a los ciudadanos, constituyendo un instrumento concreto de implantación de técnicas de gestión de calidad en la Administración Autónoma, para lo cual es un requisito el compromiso de todos cuantos integran la Administración Regional, sea cual fuere su nivel, puesto y funciones.

En el contenido de actuaciones concretas que plantea este Plan queda demarcado este Proyecto, que implica la implantación de un sistema de gestión por procesos en una Uni-

dad de nuestra Administración Regional.

Así mismo el Proyecto ha sido desarrollado en el marco de los acuerdos de colaboración entre la Administración Autonómica, a través de la Dirección General de Calidad de los Servicios y la Universidad de Valladolid, a través de nuestro Master de Gestión de Calidad Total.

A partir de las reseñas de Normativa legal más relevante acerca de la Calidad en nuestra Administración Autonómica que determinan el ámbito del Proyecto, se ha hecho una descripción de la Unidad Administrativa objeto de actuación en cuanto a su visión y misión, estructura orgánica, actividades, condiciones de trabajo y clientes directos de la misma, a partir de lo cual se han contemplado los siguientes apartados:

1. Esquema general de su Mapa de procesos.
2. Despliegue del Proceso Clave.
3. Fichas de Descripción de los procesos y Cuadro de mando de Indicadores.
4. Selección de un Proceso de nivel I considerado prioritario y sobre un indicador de calidad crítico, desarrollo de un Plan de acción.

Ámbito normativo

Relación de normativas legales publicadas por la Administración

Autónoma de Castilla y León en materia de Atención e Información al Ciudadano y Calidad en la prestación de servicios públicos:

- **Acuerdo de 30 de octubre de 1997**, para la aprobación del Plan de Atención al Ciudadano (BOCyL n° 221, de 17 de noviembre de 1997).
- **Decreto 252/1997 de 18 de diciembre**, por el que se regulan los servicios de información y atención al ciudadano de la Administración de Castilla y León (BOCyL n° 245, de 22 de diciembre de 1997).
- **Decreto 318/1999 de 23 de diciembre**, que modifica el anterior Decreto para la regulación de los servicios de información y atención al ciudadano (BOCyL n° 249, de 28 de diciembre de 1999 y corrección de errores BOCyL n° 23, del 3 de febrero de 2000).
- **Decreto 162/1999, de 29 de julio**, creación de la Dirección General de Calidad de los Servicios (BOCyL n° 146 de 30 de julio de 1999).
- **Decreto 226/1999, de 19 de Agosto**, establecimiento de la estructura orgánica de la Consejería de Presidencia y Administración Territorial y desarrollo de las funciones de la Dirección General de Cali-

dad de los Servicios (BOCyL n° 162 de 23 de agosto de 1999)

- **Decreto 46/2000 de 9 de Marzo**, de la Consejería de Presidencia y Administración Territorial, por el que se aprueba el Plan Marco de Mejora y Calidad de los servicios de la Administración de la Comunidad de Castilla y León (BOCyL n° 51 de 14 de Marzo de 2000).

Dirección general de calidad de los servicios

Unidad dependiente de la Consejería de Presidencia y Administración Territorial de la Junta de Castilla y León, encargada de la planificación, coordinación y ejecución de programas para la mejora de los servicios y sistemas de gestión pública en su ámbito autonómico.

Funciones

Se estructuran en las siguientes áreas:

- Inspección General de Servicios
- Área de Calidad y Evaluación
- Servicios de Información y Atención al ciudadano

Misión

Impulsar el proceso de mejora continua y de calidad en la prestación de los servicios públicos y en la atención al ciudadano, en la totalidad de

los órganos, unidades y entidades que forman parte de la Administración Autónoma.

Objetivos

- Favorecer que la actuación de la Administración Autónoma se desarrolle con la máxima eficacia y eficiencia.
- Dirigir los esfuerzos de mejora y de calidad para satisfacer los requerimientos y expectativas de los ciudadanos, como receptores finales de unas prestaciones y servicios que ellos mismos costean con sus impuestos.
- Implantar en la Administración Autonómica planes generales de mejora continua y de calidad de los servicios públicos.
- Establecer sistemas de evaluación periódica que permitan detectar puntos fuertes y áreas susceptibles de mejora, sobre los que dirigir acciones concretas, a la vez que efectuar un seguimiento de los progresos obtenidos.
- En definitiva, se persigue potenciar el proceso de modernización administrativa implantado en la Administración Autónoma a través del Plan de Atención al Ciudadano y del Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios.

Plan marco de mejora y calidad de los servicios

El Plan Marco ha sido elaborado teniendo en cuenta el Modelo Europeo de Excelencia de la “Fundación Europea para la Gestión de la Calidad”, adaptándolo a las peculiaridades de la Administración Autónoma y a las previsiones generales contenidas en la “Guía de Autoevaluación para la Administración Pública” elaborada por el Ministerio de Administraciones Públicas.

Se parte para su desarrollo de dos premisas esenciales: la implicación e impulso decidido de los responsables de los distintos Departamentos y la participación activa de todos los empleados públicos, independientemente de su posición administrativa y de sus funciones.

El Plan tiene un carácter endógeno, tanto en su origen como en su plasmación y desarrollo, ya que nace de la voluntad política de modernización administrativa, expuesta por el Presidente de la Comunidad Autónoma para la presente legislatura, en su plasmación ha sido diseñado y elaborado por órganos internos de la Administración Autonómica y su implementación habrá de ser llevada a cabo por las mismas unidades y empleados públicos de la Administración Autónoma.

Este Plan constituye la plasmación de técnicas, que han resultado ser

positivas, tanto en organizaciones privadas como en otros ámbitos de la Administración Pública española y nace con la voluntad de prestar un mejor servicio a los ciudadanos.

Los destinatarios serían tanto los ciudadanos como los propios empleados públicos, con medidas tendentes a la satisfacción de los empleados públicos en el ejercicio de sus funciones y la buena prestación de los servicios públicos desde el primer momento y con el menor coste posible.

Es de especial relevancia en este Plan como es contemplada la necesidad de que las distintas Consejerías y Delegaciones Territoriales deben elaborar su propio Programa de Mejora y Calidad, determinando las oportunidades de mejora existentes en su ámbito y articulando las necesarias medidas para adoptar actuaciones de calidad en sus servicios.

La mejora continua no posee un plazo final para su consecución, pero se ha optado por fijar un periodo de vigencia de tres años a fin de delimitar un horizonte temporal concreto para el alcance de las mejoras que a través de este Plan puedan ser introducidas.

La estructura del Plan se plasma en unos Principios básicos reguladores, en unos Objetivos a alcanzar que están vinculados estrechamente a unas Líneas estratégicas y finalmente el desarrollo de una Plan que contempla doce actuaciones concretas.

Principios básicos

- Globalización para todos los órganos, unidades y servicios de la Administración Autónoma
- Exigencia de compromiso de todos los integrantes de la Administración
- Los destinatarios serán los ciudadanos y los propios empleados públicos
- Articulación de la participación y compromiso de las autoridades y empleados públicos
- Previsión y prevención: prestar bien los servicios desde el primer momento y con el menor coste posible

Objetivos generales

- Crear un proceso de mejora continua en la prestación de servicios
- Alcanzar el máximo nivel de calidad posible en los servicios prestados con la reducción de innecesarias trabas burocráticas
- Fomentar en los empleados públicos una mentalidad de calidad en el desempeño de sus funciones
- Difundir la consideración del ciudadano como “cliente” destinatario de la prestación de servicios
- Incrementar el nivel de satisfacción de los ciudadanos respecto de los servicios públicos que se le prestan

Líneas estratégicas

1. Medidas generales y de difusión de las técnicas de Gestión de Calidad Total
2. Implantación de actuaciones departamentales de mejora de la Calidad

Contenido de las actuaciones

1. Conocimiento de las necesidades actuales de mejora.

Elaboración de una relación de Oportunidades de Mejora en los diferentes órganos, unidades y servicios de la Comunidad Autónoma.

2. Acciones de comunicación y sensibilización acerca del Plan Marco y de la Gestión de Calidad.

Realización de una campaña informativa y divulgativa interna, sesiones informativas, encuentros, jornadas, congresos, Semana Europea de la Calidad, Día Mundial de la Calidad, etc.

3. Formación en materia de Gestión de Calidad y Autoevaluación.

Implantación de un proceso de formación específica en Calidad para los responsables de acciones de calidad y empleados públicos en general.

4. Implantación de Cartas de Servicios a los Ciudadanos.

Las Cartas de Servicios son unos documentos escritos que informan a los ciudadanos de los servicios encomendados a cada órgano o unidad administrativa a que se refieren, así como los derechos que les asisten en

relación a dichos servicios y el compromiso de calidad en su prestación.

5. Creación de Premios a las mejores prácticas de Calidad en la Administración.

Distinción a órganos, unidades y servicios de la Administración Pública por su práctica de la Gestión de Calidad, como medio de apoyo y divulgación de estas prácticas, así como forma de transmitir a la sociedad las mejoras operadas en los servicios públicos.

6. Establecimiento de un sistema interno de sugerencias y de aplicación de iniciativas.

Se trata de implantar y promover un sistema de realización, análisis y reconocimiento de las sugerencias formuladas por los empleados públicos, así como la aplicación de las iniciativas que de este modo surjan.

7. Estudio y revisión de los procesos de los servicios generales prestados al ciudadano.

Puesta en marcha de un proceso de simplificación y racionalización administrativa, examinando la posible existencia de trámites innecesarios, duplicidades o petición de documentos al ciudadano que puedan ser suprimidos.

8. Elaboración de los Programas Departamentales de Mejora y Calidad de los Servicios.

Se ha huido de la pretensión de elaborar un documento único que debiera ser seguido por todos los

órganos y unidades administrativas, sino lo que se pretende es que sean éstas las que elaboren y se comprometan con sus propios programas de calidad para su ámbito de actuación. A partir de las oportunidades de mejora, cada departamento en un plazo no superior a un año desde la publicación del Plan debe tener aprobado su Programa de Mejora y Calidad de los Servicios.

9. Constitución y funcionamiento de grupos de mejora.

Supone la creación de equipos de trabajo dedicados específicamente a la calidad, de carácter heterogéneo y que recibirán formación específica y asesoramiento por parte de la Dirección General de Calidad de los Servicios. Tendrán como finalidad la identificación de actuaciones concretas de mejora y calidad de los servicios y la propuesta a los órganos directivos correspondientes de adopción de las medidas de mejora de la calidad acordadas.

10. Estudio y revisión de los procesos de los servicios especiales prestados al ciudadano.

Se pretende la revisión de los procedimientos administrativos y los procesos de prestación de servicios y de

funcionamiento de órganos y centros públicos, a fin de favorecer la prestación de unos servicios más ágiles, simples y efectivos a los usuarios.

11. Aplicación e implantación de las mejoras propuestas seleccionadas.

Aspecto fundamental del Plan, ya que supone la implantación de las mejoras propuestas identificadas como viables. Así mismo se establecerá un sistema de seguimiento de la aplicación de las mejoras, sugerencias y simplificaciones de los procesos de los servicios prestados.

12. Autoevaluación, seguimiento y control de las iniciativas.

Se desarrollará una actividad de seguimiento del plan, que coordinada por la Dirección General de Calidad de los Servicios se llevará a cabo por los mismos órganos y unidades administrativas implicados en la mejora, teniendo como referencia la adaptación a la Administración Pública del Modelo Europeo de Excelencia de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad (EFQM).

La Dirección General de Calidad de los Servicios implantará un proceso de retroalimentación ante los órganos correspondientes una vez llevada a cabo su autoevaluación.

Objetivos del proyecto

Objetivos para la organización

- Estructurar las actividades de la organización, mediante la Gestión de procesos, como base para la implantación de un sistema de calidad en los servicios que presta la unidad administrativa.
- Mejorar los procedimientos y procesos de trabajo de la unidad administrativa, a través del análisis de los mismos, evitando trámites innecesarios, duplicidades o petición de documentos al ciudadano que puedan ser suprimidos, con el fin de lograr una efectiva simplificación y agilización de los servicios prestados.

Objetivos personales

- Desarrollar un sistema de gestión de procesos en una unidad administrativa de prestación de servicios públicos, a partir de las actividades que realiza, elaborando un Mapa de procesos y haciendo uso de herramientas de calidad.
- Profundizar a través de la aplicación en una situación real de trabajo, los conocimientos, destrezas y actitudes adquiridas a lo largo del presente Curso en el Master de Gestión de Calidad total.

Descripción de la unidad administrativa

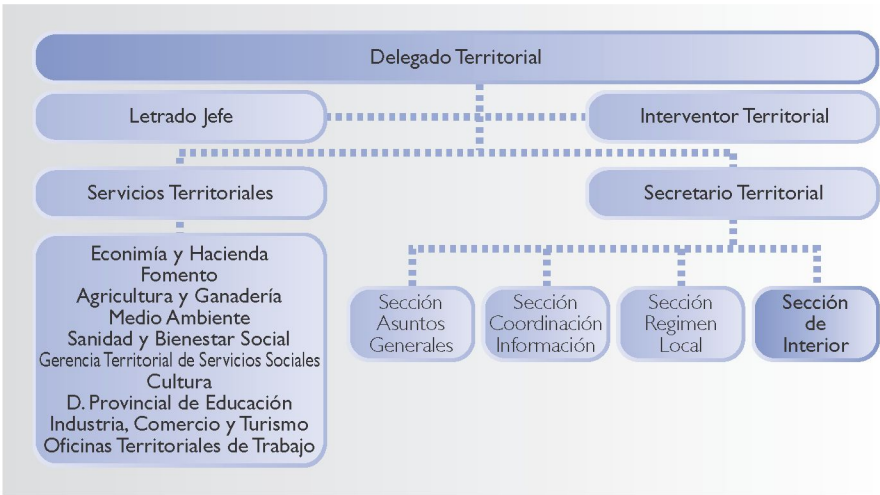
Ámbito orgánico

La Delegación Territorial de la Junta de Castilla y León en Valladolid, se constituye en el órgano administrativo a nivel periférico de la Administración Autonómica en la provincia de Valladolid. De esta Delegación Territorial dependen jerárquicamente los diferentes Servicios Territoriales de cada Consejería y otras unidades administrativas con rango de Sección, con dependencia jerárquica inmediata del Secretario Territorial.

La Sección de Interior es una de estas Secciones enmarcadas en la

Delegación Territorial, con dependencia jerárquica directa del Secretario Territorial, pero que también tiene establecido un vínculo de carácter funcional con la Consejería de Presidencia y Administración Territorial y de una manera específica con la Dirección General de Administración Territorial.

El número de funcionarios y empleados públicos con los que cuenta la Sección es actualmente de nueve, configurados de la siguiente manera: la Jefa de la Sección, un Técnico de Gestión, tres Administrativos, tres Auxiliares Administrativos y un Ordenanza.



Visión y misión de la organización

Misión

Desarrollar una prestación de servicio público a los ciudadanos, buscando su máximo nivel de satisfacción.

Visión

Constituir una Unidad modelo de referencia para la Administración autonómica, en la prestación de servicios públicos a los ciudadanos.

Actividades

En la descripción de las actividades que desarrolla esta Sección de Interior de la Delegación Territorial de la Junta de Castilla y León en Valladolid, nos encontramos con dos áreas específicas de trabajo: juegos y espectáculos.

Dentro del área de los juegos esta Sección es la encargada de tramitar la concesión de las autorizaciones para la celebración de cualquier tipo de espectáculo en el ámbito provincial de Valladolid como festejos taurinos, pruebas de tiro, pruebas deportivas en general, fuegos artificiales, ...

Respecto al área de juegos, desarrolla así mismo la tramitación de autorizaciones de funcionamiento de bingos, casinos, máquinas de juegos y salones recreativos.

También debe desempeñar una actividad sancionadora referente al incumplimiento de horarios en los

establecimientos públicos y por incumplimiento de la normativa establecida en la celebración de cualquier tipo de festejo taurino.

Finalmente realiza diferentes acciones de colaboración y coordinación, tanto con instituciones oficiales como entidades privadas, en relación con las materias antes mencionadas de juegos y espectáculos.

Por otro lado también se desempeña un cometido de atención al público para la notificación e información personal a los usuarios del servicio.

Condiciones de trabajo

Horario de trabajo

La jornada laboral es de siete horas y media, con cómputo mensual y horario flexible, siendo de obligada permanencia de 9 a 14 horas, mientras que el resto del horario puede ser desarrollado de 8 a 9 de la mañana o desde las 14 a las 20 horas.

Equipamiento y materiales

- Se cuenta con equipamiento informático diverso, con conexión a la Intranet de la Junta de Castilla y León.
- Fotocopiadoras
- Teléfonos y fax
- Bibliografía y documentación impresa en general
- Mobiliario de oficina

Instalaciones

- Recinto con mostrador para la atención al público
- Zona habilitada para la estancia del personal de la Oficina
- Despacho para la Jefa de Sección

Ubicación

La Sección de Interior se encuentra físicamente ubicada en las instalaciones de la Delegación Territorial de la Junta de Castilla y León en Valladolid, calle Duque de la Victoria, en el centro de Valladolid, lo cual permite un fácil acceso de los usuarios a los servicios prestados en la Sección.

Situación actual

En una reunión de trabajo inicial mantenida con la persona responsable de la Unidad administrativa fue transmitida la idea y la necesidad de cambio, para ello se cuenta con el apoyo de los superiores jerárquicos inmediatos, Delegado y Secretario Territorial, pretendiendo la implicación con su compromiso y responsabilidades del resto del personal adscrito a la propia Sección. En la primera reunión fueron determinados los problemas más importantes que afectan al buen funcionamiento de la Sección y que se pueden concretar en los siguientes:

- Las materias de trabajo que afectan a la Sección están sujetas a procedimientos y normativas

antiguas, que tuvieron su origen y anterior aplicación en la Administración del Estado.

- Constituyen materias de reciente transferencia a la Administración Autonómica, haciéndose necesaria una coordinación permanente con las Administraciones Central y Municipales, lo que supone problemas de procedimiento.
- Los procesos y procedimientos de trabajo implican en algún caso trámites innecesarios, duplicidades, petición de documentos al ciudadano innecesarios, se apoyan en modelos de formularios con formatos complejos, ...

Esta descripción de problemas justifica el desarrollo de un Proyecto que implica la elaboración de un Mapa de procesos, que permita una revisión y análisis de los procesos de la Unidad administrativa, proponiendo acciones correctoras de mejora en la ejecución de dichos procesos, tomando como ámbito de actuación además de los acuerdos entre la Dirección General de Calidad en los Servicios de la Junta de Castilla y León y nuestro Master de Gestión de Calidad Total, el Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios de la Junta de Castilla y León, que contempla dentro de sus actuaciones – séptimo y décimo punto –, la revisión de los procesos de trabajo.

Descripción de los clientes de la unidad

En la descripción de los clientes podríamos en primer término diferenciar los clientes directos y los indirectos.

En cuanto a los clientes indirectos serían todos los ciudadanos, que en cualquier momento pueden hacer uso o participar en las múltiples activida-

des de espectáculos que se contemplan como ámbito de actuación de esta Sección de Interior.

En cuanto a la tipología de los clientes directos de la Sección de Interior, se pueden desglosar de la siguiente manera por actividades:

Autorización de juegos	
Representantes de empresas operadoras de máquinas de juegos	35%
Titulares de establecimientos hosteleros con máquinas recreativas	35%
Titulares de salones recreativos	15%
Titulares de bingos	10%
Titulares de casinos	5%

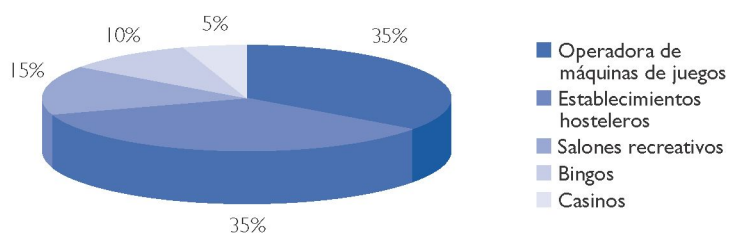
Autorización de espectáculos	
Empresarios taurinos	40%
Ayuntamientos	40%
Organizadores de espectáculos en general –personas físicas y jurídicas–	20%

Sanciones de espectáculos	
Titulares de establecimientos hosteleros	85%
Organizadores de festejos taurinos –empresarios y Ayuntamientos–	15%

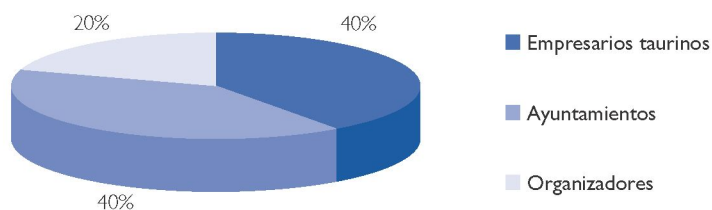
Acciones de coordinación	
Admón. Central –Subdelegación de Gobierno, Dirección Gral. de Tráfico, ... –	25%
Administración Municipal	25%
Dirección General de Administración Territorial	25%
Secciones de Interior de otras Delegaciones Territoriales	25%

Acciones de cooperación	
Personas físicas y jurídicas privadas	30%
Dirección. General de Administración Territorial	30%
Secciones de Interior de otras Delegaciones Territoriales	15%
Administración de Justicia	10%
Inspección de Trabajo	5%
Agencia Tributaria	10%

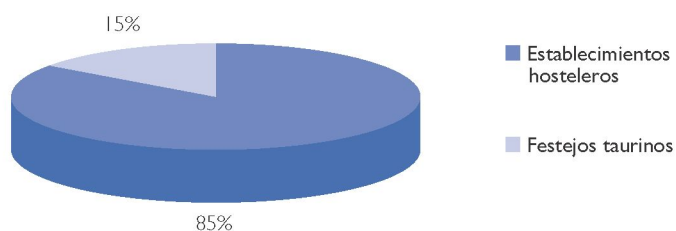
ATORIZACIÓN DE JUEGOS



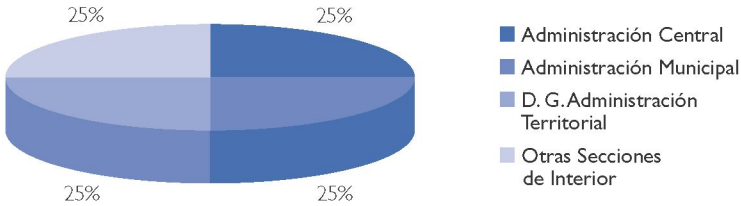
ATORIZACIÓN DE ESPECTÁCULOS



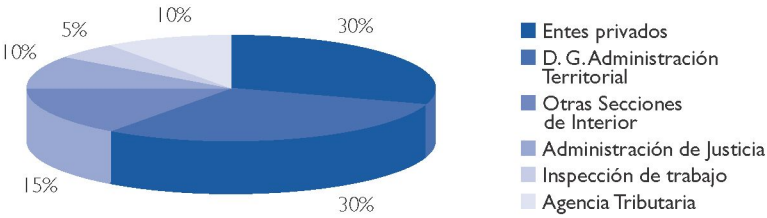
SANCIONES DE ESPECTÁCULOS



ACCIONES DE COORDINACIÓN



ACCIONES DE COOPERACIÓN



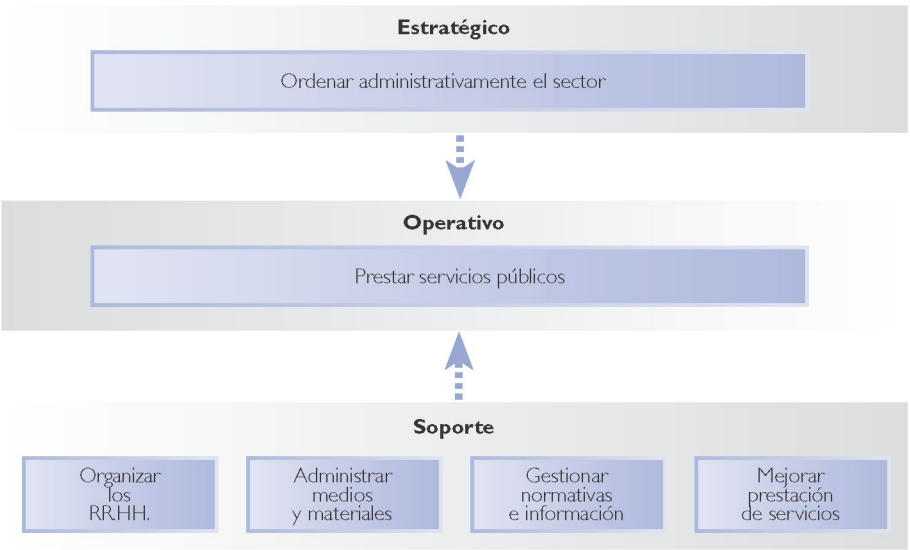
Esquema general del mapa de procesos

Con toda la información obtenida acerca de la organización, ámbito normativo y orgánico, características, actividades que desarrolla, clientes directos, nos disponemos a desarrollar el Mapa de procesos de dicha organización, comenzando por el esquema general que contempla los grandes procesos de trabajo.

Debemos destacar en primer término el Proceso operativo, que es el proceso clave de la organización y vinculado a su propia Misión.

También reseñar el Proceso estratégico, que es inherente a la propia naturaleza de la Unidad, enmarcada en un contexto de Administración pública.

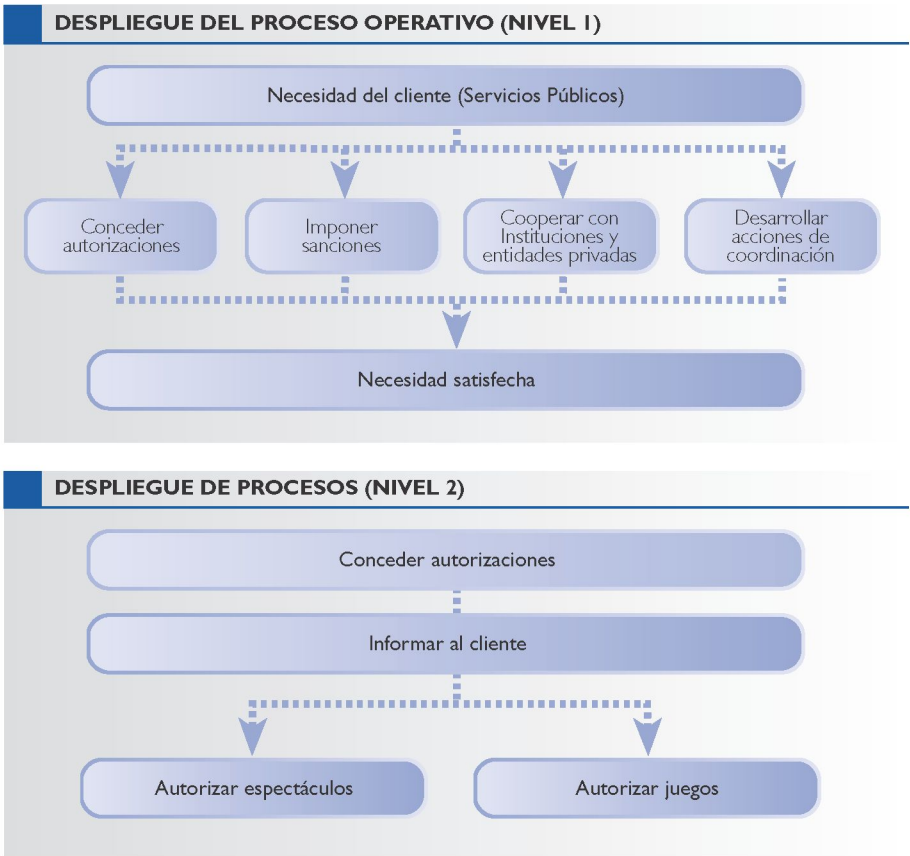
Y finalmente nos encontramos con los Procesos de soporte, que sirven de apoyo para la realización de la prestación del servicio público, donde nos encontramos con la gestión de su capital humano, los medios y materiales, la información documental y las estrategias para la mejora continua en la ejecución de los servicios.



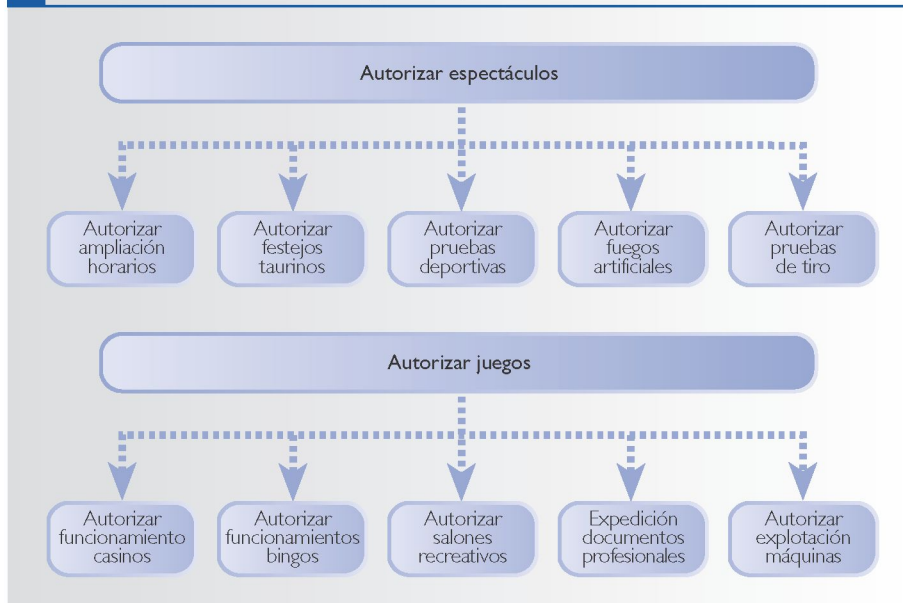
Despliegue del proceso clave

A partir de la descripción del proceso operativo, considerado clave por su vínculo con la misión y actividades que la organización desarrolla, realizamos el despliegue del mismo, en pri-

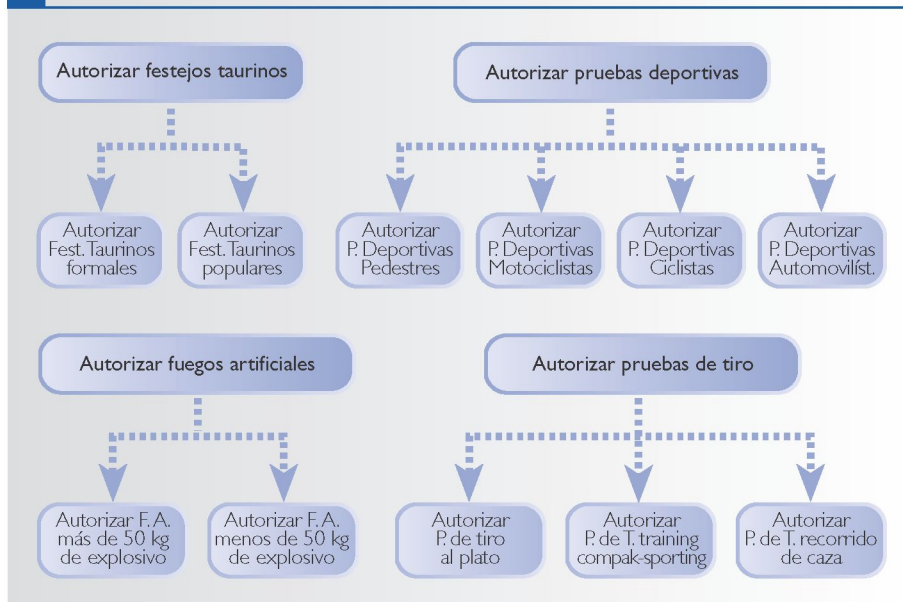
mer lugar señalando los subprocesos y a partir de éstos el despliegue general del resto de procesos ejecutados en la Unidad, hasta descender a los de un nivel 4.



DESPLIEGUE DEL PROCESO (NIVEL 3)



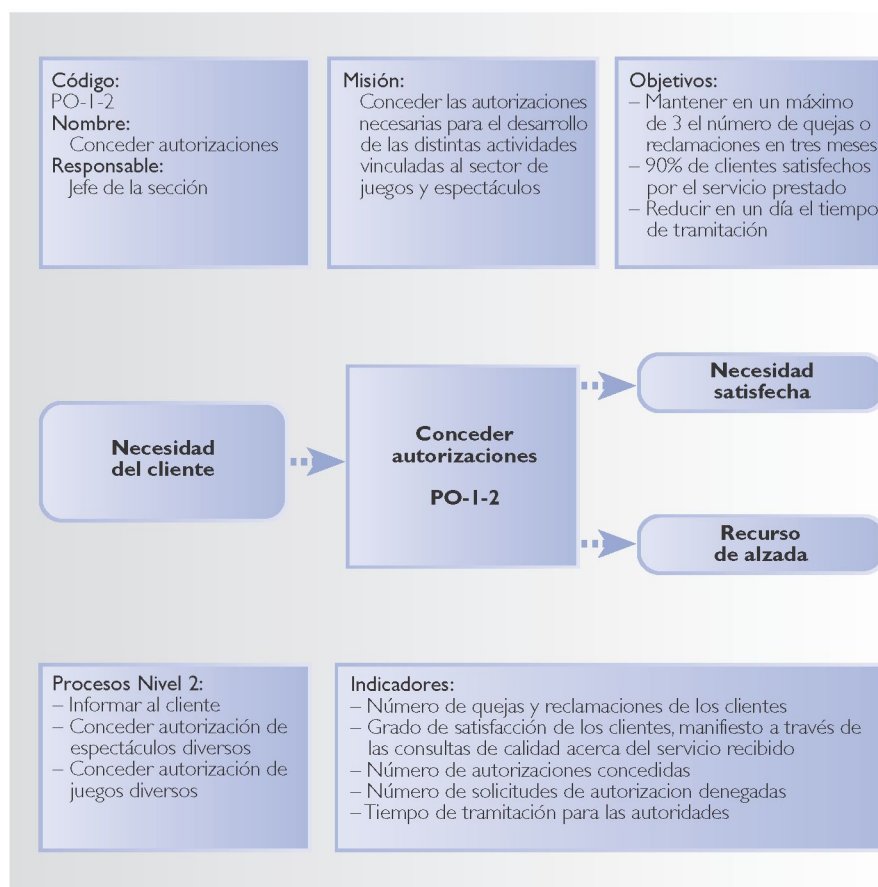
DESPLIEGUE DEL PROCESO (NIVEL 4)

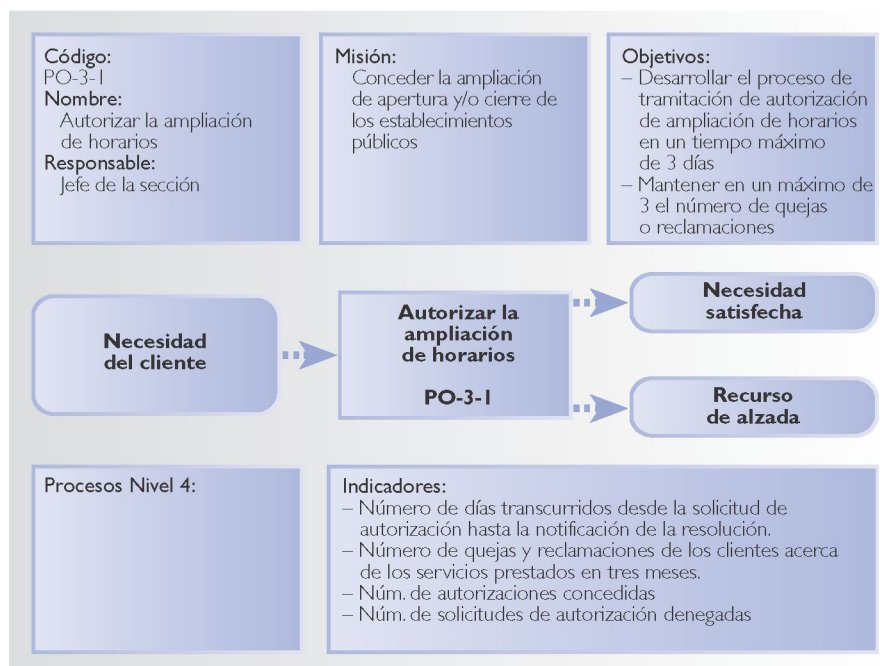
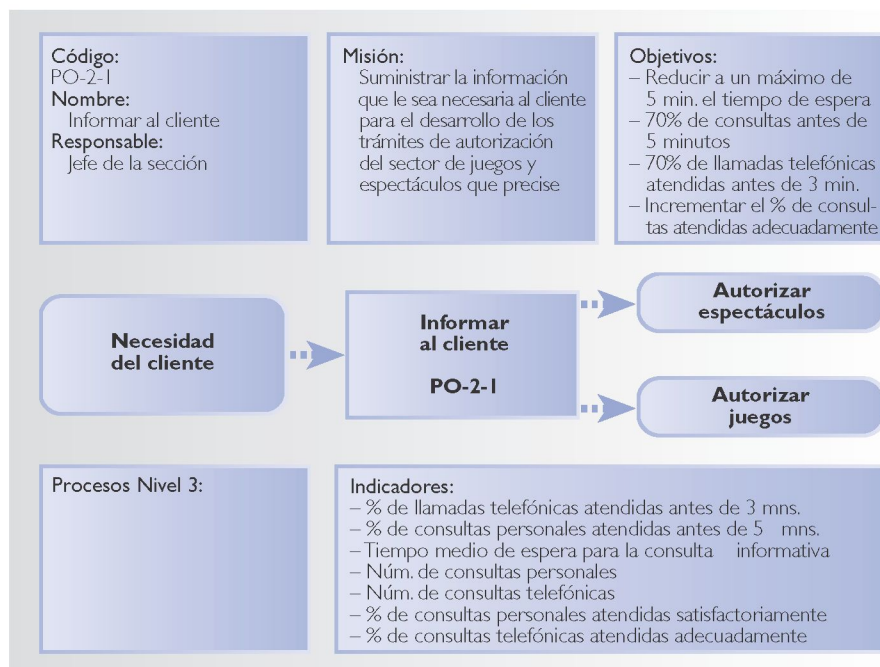


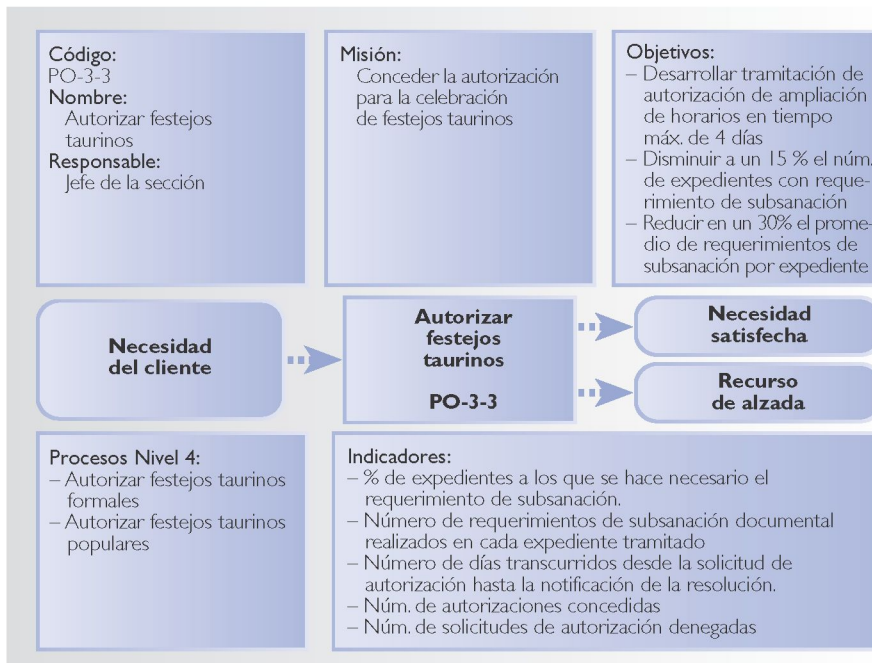
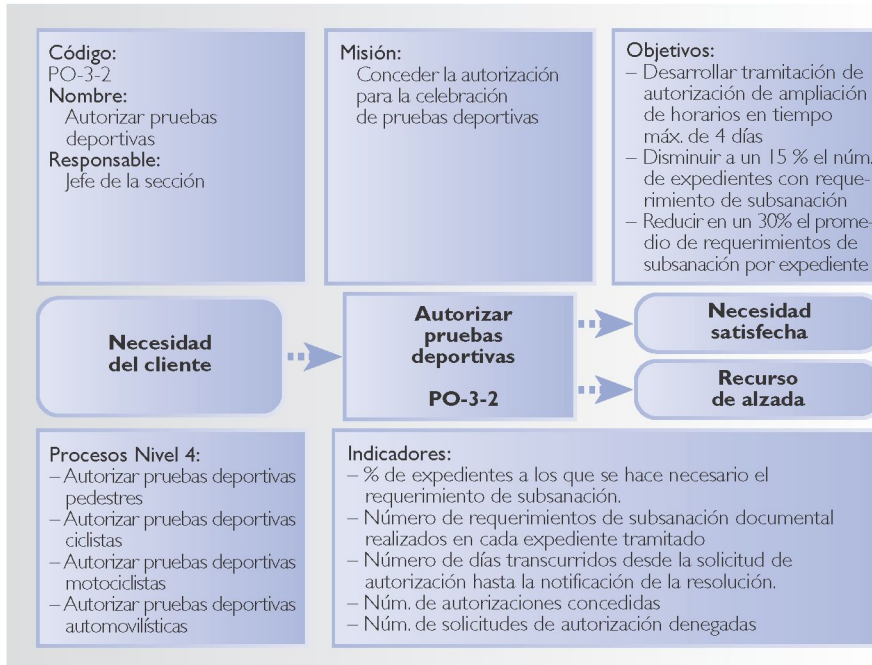
Fichas de descripción de los procesos

En este apartado se incluyen los documentos donde queda reflejada la información significativa acerca de cada proceso de trabajo, como su

propia denominación, código o clave identificativa, misión, entradas y salidas, indicadores, objetivos y responsable del proceso.







Código:

PO-0-0

Nombre:

Prestar servicio público

Responsable:

Jefe de la sección

Objetivos:

- Reducir el núm. de quejas y reclamaciones de los clientes
- Elevar el grado de satisfacción de los clientes por el servicio recibido
- Reducir el tiempo de tramitación en la prestación de los servicios
- Reducir el número de expedientes con requerimiento de subsanación
- Reducir el núm. de requerimientos de subsanación por expediente.

Misión:

Desarrollar las diversas prestaciones de servicio público relacionadas con el sector de juegos y espectáculos

Despliegue de Indicadores:

Proceso PO-1:

- Número de quejas y reclamaciones de los clientes.
- Grado de satisfacción de los clientes, manifestado a través de las consultas de calidad acerca del servicio recibido.

Proceso PO- 2.1 :

- % de llamadas telefónicas antes de 3 minutos.
- % de consultas personales atendidas antes de 3 minutos
- Tiempo medio de espera para la consulta informativa

Proceso PO- 3.1 :

- Número de días transcurridos desde la solicitud de autorización hasta la notificación de la resolución.
- Número de quejas y reclamaciones de los clientes acerca de los servicios prestados en tres meses.

Proceso PO- 3.2 :

- % de expedientes a los que se hace necesario el requerimiento de subsanación.
- Número de requerimientos de subsanación documental realizados en cada expediente tramitado
- Número de días transcurridos desde la solicitud de autorización hasta la notificación de la resolución.

Proceso PO-3.3 :

- % de expedientes a los que se hace necesario el requerimiento de subsanación.
- Número de requerimientos de subsanación documental realizados en cada expediente tramitado
- Número de días transcurridos desde la solicitud de autorización hasta la notificación de la resolución.

Procesos Nivel I:

- Cooperar con instituciones y entidades privadas
- Conceder autorizaciones
- Imponer sanciones
- Desarrollar acciones de coordinación con entes públicos y privados

Cuadro de mando de los indicadores

Relación de Indicadores de calidad y de proceso contemplados para cada uno de los procesos descritos.

P.O. – 0.0.

Prestar servicios públicos del Sector

- Número de quejas y reclamaciones de los clientes (Q).
- Grado de satisfacción de los clientes, manifestado a través de las consultas de calidad acerca del servicio recibido (Q).

P.O. – 1.2.

Conceder autorizaciones

- % de expedientes a los que se hace necesario el requerimiento de subsanación (P)
- Número de requerimientos de subsanación documental realizados en cada expediente tramitado (P)
- Número de quejas y reclamaciones de los clientes (Q).
- Grado de satisfacción de los clientes, manifestado a través de las consultas de calidad acerca del servicio recibido (Q).

- Número de autorizaciones concedidas (Q)
- Número de solicitudes de autorización denegadas (Q)
- Tiempo de tramitación para la autorización (Q)

P.O. – 2.1.

Informar al cliente

- % de llamadas telefónicas atendidas antes de 3 minutos (Q).
- % de consultas personales atendidas antes de 5 minutos (Q).
- Tiempo medio de espera para la consulta informativa (P)
- Número de consultas personales atendidas (Q)
- Número de consultas telefónicas recibidas (Q)
- % de consultas personales atendidas satisfactoriamente (Q)
- % de consultas telefónicas atendidas adecuadamente (Q)

P.O. 3.1.

Autorizar la ampliación de horarios

- Número de días transcurridos desde la solicitud de autoriza-

ción hasta la notificación de la resolución (Q)

- Número de quejas y reclamaciones de los clientes acerca de los servicios prestados (Q).
- Número de autorizaciones concedidas (Q)
- Número de solicitudes de autorización denegadas (Q)

P.O.

Autorizar pruebas deportivas

- % de expedientes a los que se hace necesario el requerimiento de subsanación (P)
- Número de requerimientos de subsanación documental realizados en cada expediente tramitado (P)
- Número de días transcurridos desde la solicitud de autorización hasta la notificación de la resolución (Q)
- Número de autorizaciones concedidas (Q)
- Número de solicitudes de autorización denegadas (Q)

P.O.- 3.3.

Autorizar festejos taurinos

- % de expedientes a los que se hace necesario el requerimiento de subsanación (P).

- Número de requerimientos de subsanación documental realizados en cada expediente tramitado (P)
- Número de días transcurridos desde la solicitud de autorización hasta la notificación de la resolución. (Q)
- Núm. de autorizaciones concedidas (Q)
- Núm. de solicitudes de autorización denegadas (Q)

A continuación se presentan las fichas de Cuadro de mando de los indicadores de los procesos, en las cuales se relacionan los diversos indicadores de calidad y de proceso, los periodos contemplados para la evaluación de dichos indicadores, y los objetivos actuales y objetivos a medio/largo plazo para la mejora en la consecución de los objetivos.

En el Plan de Mejora y Calidad de la Unidad, así mismo debe contemplarse de manera concreta los responsables de seguimiento en el logro de los indicadores de calidad establecidos y otros aspectos como los medios, procedimientos y lugar adecuados para el desarrollo de la evaluación de los mismos.

Proceso nivel 2 - Informar al cliente
P.O. – 2.1.

Indicador	Resultados periódicos actuales Periodo	Objetivo año actual	Objetivo medio/largo
% de llamadas telefónicas atendidas antes de 3 minutos	Cada 3 meses	85%	90%
% de consultas personales atendidas antes de 5 minutos	Cada 3 meses	80%	85%
Tiempo medio de espera para la consulta informativa	Cada 3 meses	5 min.	4 min.
Número de consultas personales atendidas	Cada mes	175	165
Número de consultas telefónicas recibidas	Cada mes	150	160
% de consultas personales atendidas satisfactoriamente	Cada mes	85%	90%
% de consultas personales atendidas adecuadamente	Cada mes	80%	85%
Notas			

Proceso nivel 3 - Autorizar ampliación de horarios
P.O. – 3.1.

Indicador	Resultados periódicos actuales Periodo	Objetivo año actual	Objetivo medio/largo
Número de días transcurridos desde solicitud a resolución	Cada 3 meses	4 días	3 días
Número de quejas y reclamaciones	Cada 3 meses	3	3
Número de autorizaciones	Cada año	30	30
Número de solicitudes denegadas	Cada año	2	2
Notas			

Proceso nivel 3 - Autorizar pruebas deportivas
P.O. – 3.2.

Indicador	Resultados periódicos actuales Periodo	Objetivo año actual	Objetivo medio/largo
% de expedientes con requerimiento de subsanación	Cada 3 meses	35%	25%
Número de requerimientos de subsanación por expediente	Cada 3 meses	2	1
Número de autorizaciones	Cada año	55	55
Número de solicitudes denegadas	Cada año	1	1
Número de días transcurridos desde solicitud a resolución	Cada 6 meses	5 días	4 días
Notas			

Proceso nivel 3 - Autorizar festejos taurinos
P.O. – 3.3.

Indicador	Resultados periódicos actuales Periodo	Objetivo año actual	Objetivo medio/largo
% de expedientes con requerimiento de subsanación	Cada 3 meses	35%	25%
Número de requerimientos de subsanación por expediente	Cada 3 meses	2	1
Número de autorizaciones	Cada año	99	99
Número de solicitudes denegadas	Cada año	0	0
Número de días transcurridos desde solicitud a resolución	Cada 6 meses	4 días	3 días
Notas			

Proceso nivel 1 - Conceder autorizaciones
P.O. – 1.2.

Indicador	Resultados periódicos actuales Periodo	Objetivo año actual	Objetivo medio/largo
% de expedientes con requerimiento de subsanación	Cada 3 meses	35%	25%
Número de requerimientos de subsanación por expediente	Cada 3 meses	2	1
Número de autorizaciones	Cada año	3.800	3.800
Número de solicitudes denegadas	Cada año	35	35
Número de quejas	Cada 3 meses	3	3
Grado de satisfacción de clientes	Cada año	80%	90%
Tiempo de tramitación	Cada 3 meses	4	3
Notas			

Proceso nivel 0 - Prestar servicios públicos del sector
P.O. – 0.0.

Indicador	Resultados periódicos actuales Periodo	Objetivo año actual	Objetivo medio/largo
Número de quejas y reclamaciones	Cada 3 meses	3	3
Grado de satisfacción de clientes	Cada año	80%	90%
Notas			

Proceso de máxima prioridad

A partir del Mapa de procesos elaborado, el siguiente paso es la elección del proceso de nivel I considerado como prioritario entre los procesos anteriormente identificados.

Relación de Procesos nivel 1 o subprocesos de la organización:

- I.1. - Cooperar con instituciones y entidades privadas
- I.2. - Conceder autorizaciones
- I.3. - Imponer sanciones
- I.4. - Desarrollar acciones de coordinación con entes públicos y privados

La elección del proceso de máxima prioridad se lleva a cabo, haciendo uso de la denominada Matriz de Prioridades de procesos, herramienta que nos permite evaluar los procesos de trabajo en base a los siguientes criterios:

- Impacto sobre el cliente: Puntuación basada en el impacto direc-

to del proceso sobre la satisfacción del cliente.

- Necesidad de mejora: Puntuación basada en la diferencia que existe entre la operativa actual y la necesaria para satisfacer a los clientes.
- Incremento del valor añadido: Puntuación basada en el incremento de valor añadido que produce el proceso sobre la organización.
- Alineación con los objetivos y metas de la organización.

Las puntuaciones que son otorgadas tendrán la siguiente interpretación, en función de los criterios señalados:

- 1.- Ninguno
- 2.- Leve
- 3.- Moderado
- 4.- Alto
- 5.- Muy alto

Representación de la Matriz de Prioridades de procesos obtenida:

Matriz de prioridades de procesos de nivel 1

Procesos	Impacto sobre el cliente	Necesidad de mejora	Incremento del valor añadido	Alineación objetivos y metas	Puntuación total
Cooperar con entidades públicas y privadas	2	2	3	3	36
Conceder autorizaciones	5	3	4	5	300
Imponer sanciones	5	3	2	2	60
Desarrollar acciones de coordinación	4	4	3	4	192

Como resultado de la Matriz de Prioridades se obtiene como proceso de máxima prioridad “Conceder autorizaciones”, debido fundamentalmente a que constituye el proceso de mayor impacto sobre los clientes de la Unidad y su fuerte alineación con la misión de la organización.

El análisis al proceso identificado como de máxima prioridad se inicia con el desarrollo de su flujograma, donde se muestra de una manera gráfica y suficientemente detallada el desarrollo claro y real del mismo, contando además con el apoyo de la ficha descriptiva de dicho proceso y la señalización de sus indicadores de proceso y de calidad.

Los indicadores del proceso: “Conceder autorizaciones” son los siguientes:

PI = % de expedientes a los que se hace necesario el requerimiento de subsanación.

P2 = Número de requerimientos de subsanación documental realizados en cada expediente tramitado

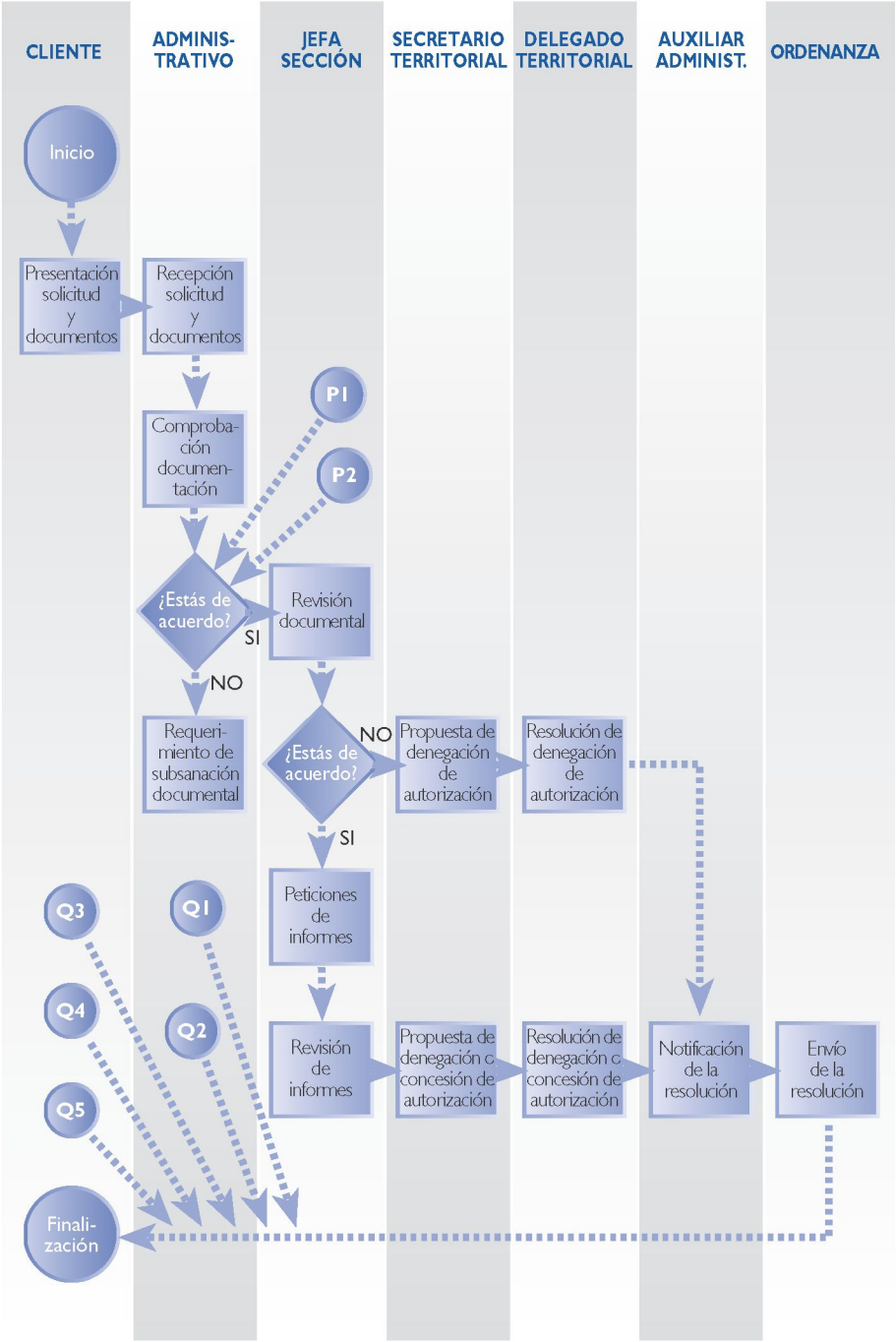
Q1 = Número de quejas y reclamaciones de los clientes

Q2 = Grado de satisfacción de los clientes, manifestado a través de las consultas de calidad acerca del servicio recibido

Q3 = Número de autorizaciones concedidas

Q4 = Número de solicitudes de autorización denegadas

Q5 = Tiempo de tramitación para la autorización



Selección del indicador crítico y plan de acción

A partir del proceso de máxima prioridad, se selecciona un indicador de calidad considerado crítico y determinante para el buen desarrollo del proceso.

Para ello se desarrolla en una reunión de trabajo con el personal de la Unidad una tormenta de ideas a partir de la cual se elige por su importancia en el proceso el indicador de: “tiempo para la tramitación de la autorización”. Debemos también señalar que la variable temporal es un aspecto que se contempla como indicador significativo en varios de los procesos descritos.

Determinado el indicador considerado crítico, se realiza un análisis de las diversas causas que pueden afectar a la variable de tiempo de tramitación, pudiendo llegar a implicar retrasos en el desarrollo de su proceso de trabajo.

Para la realización y plasmación gráfica de dicho análisis se hace uso del Diagrama de causa – efecto, en el cual se determinan las causas principales del problema, que constituyen las ramas o bloques principales, a

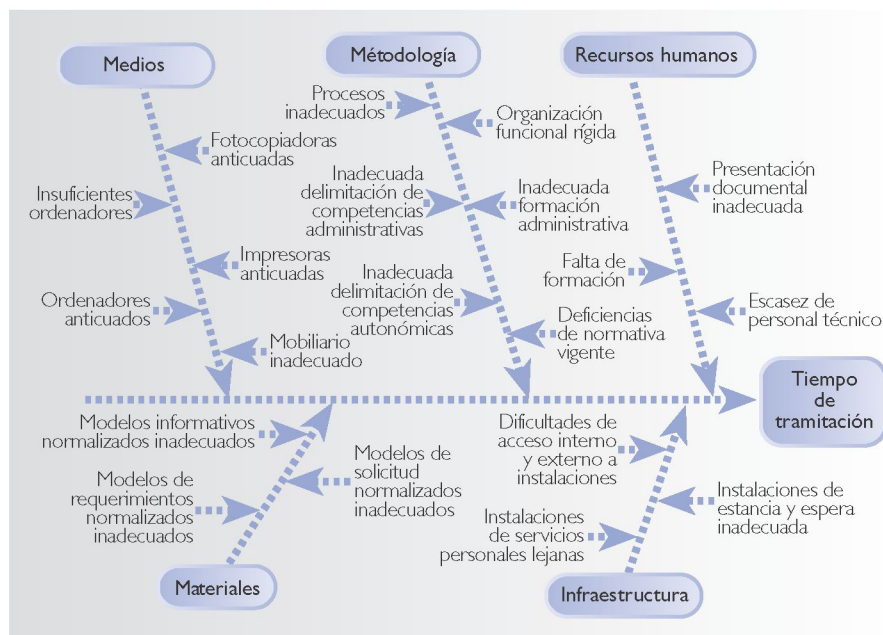
partir de las cuales el grupo va reseñando sus ideas u otras causas propiciadoras de retrasos en la tramitación de autorizaciones, estas aportaciones son registradas de una manera ordenada y completa en el Diagrama.

En el gráfico de la página siguiente aparece el resultado del trabajo realizado por el equipo, donde se contemplan causas de retrasos en las tramitaciones de los expedientes de solicitud de autorizaciones.

Plan de acción

Posteriormente se lleva a cabo el análisis de dicho Diagrama, examinando las causas descritas con el fin de definir las causas más probables, que pueden provocar la dedicación de más tiempo del necesario en la tramitación de las solicitudes de autorización.

En un análisis de las causas señaladas por el equipo de trabajo, nos encontramos inevitablemente con la necesidad de inversiones en materia de equipamiento y para mejoras de infraestructura.



Así mismo también se perciben aspectos relevantes como la necesidad de cambios en la normativa vigente, de delimitación de competencias y de coordinación entre las diversas unidades administrativas con cometidos vinculados a esta Área administrativa de Interior.

Finalmente hemos de reseñar otras causas que también inciden en el retraso de las tramitaciones, que son abordables desde la propia organización y que además tienen una muy estrecha vinculación con la gestión de la calidad, como son la necesidad de formación del personal de la Unidad, lo que permitiría un desarrollo del trabajo más ágil y fiable, una revisión profunda de los procesos que puede

derivar en un rediseño para una mejora de los mismos y como soporte a estos cambios, la realización de nuevos modelos normalizados que faciliten la tramitación documental de los clientes.

De dicho análisis se deriva la propuesta de una serie de acciones correctoras, que llegan a constituir el Plan de acción. En este Plan se cita la necesidad de un Plan de formación, congruente con las necesidades reales que se detecten en el Personal de la Unidad. La formación puede ser desarrollada mediante dos líneas de acción, la primera con la programación de acciones formativas concretas, en la que se establecen los días y las horas de impartición de las mis-

mas, y también a través de la planificación de acciones con desarrollo en el propio puesto de trabajo, coordinado por el personal de la misma Unidad o contando con la colaboración de personal de otras unidades.

QUÉ	QUIÉN	CÓMO	CUANDO	DONDE
Formación de personal	•Consejería de Presidencia y Administración Territorial. •Delegación Territorial de Valladolid	•Desarrollo de Plan de formación del personal, a partir del estudio de sus necesidades formativas	•Según calendario de Plan de formación	•Ámbito de la Administración Autonómica
Rediseño de procesos	•Delegación Territorial de Valladolid •Dirección General de Calidad de Servicios	•Revisión de procesos, mejorando su desarrollo. Formación en materia de Calidad y Gestión de procesos	•De acuerdo a procedimientos de organización del trabajo y desarrollo de Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios	•Delegación Territorial de Valladolid
Rediseño de los modelos normalizados	•Delegación Territorial de Valladolid	•Revisión y mejora de los modelos normalizados	•De acuerdo a las variaciones en los procedimientos y procesos de desarrollo del trabajo	•Delegación Territorial de Valladolid



Carta de Servicios

La Carta de Servicios a los Ciudadanos es el documento en el que se plasma el compromiso escrito de cada unidad, centro u organismo administrativo de prestación de sus servicios con un adecuado nivel de calidad.

En dicha carta de servicios deben quedar descritos los diversos servicios que la unidad presta a los ciudadanos, el compromiso de calidad del personal de la unidad en su prestación, los derechos que asisten a los ciudadanos en relación a los servicios que recibe,

los indicadores o criterios concretos de calidad en el desempeño de los servicios, los medios dispuestos para la recepción de cualquier tipo de queja o sugerencia por parte de los usuarios en relación a los servicios de la unidad y también direcciones postales, telefónicas o telemáticas de las oficinas, modos de acceso a las mismas, medios de transporte convenientes para desplazarse a la unidad o cualquier otro dato que se considere de interés en relación a los servicios que se prestan.

JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN
CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA Y ADMINISTRACIÓN TERRITORIAL

SECCION DE INTERIOR DE LA DELEGACIÓN TERRITORIAL
DE LA JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN EN VALLADOLID

CARTA DE SERVICIOS

MISIÓN DE LA UNIDAD

Desarrollar la tramitación administrativa de asuntos en materia de juegos y espectáculos, buscando el máximo nivel de satisfacción de los ciudadanos.

FINES DE LA UNIDAD

- Conceder autorizaciones administrativas en materia de juegos
- Conceder autorizaciones administrativas, en materia de espectáculos
- Tramitar expedientes sancionadores, en materia de espectáculos

SERVICIOS QUE SE PRESTAN

- Conceder autorizaciones para la ampliación de los horarios de los establecimientos públicos
- Conceder autorizaciones para la celebración de festejos taurinos
- Conceder autorizaciones para la realización de pruebas deportivas
- Conceder autorizaciones para la realización de fuegos artificiales
- Conceder autorizaciones para la celebración de pruebas de tiro
- Conceder autorizaciones para la celebración de espectáculos extraordinarios
- Conceder autorizaciones para la ejecución de espectáculos varios
- Conceder autorizaciones para el funcionamiento de casinos
- Conceder autorizaciones para el funcionamiento de bingos
- Expedición de documentos profesionales que habiliten para el ejercicio de empleos diversos en bingos y casinos
- Diligenciar los libros para el seguimiento de actividades de bingos y casinos
- Conceder autorizaciones para el funcionamiento de salones recreativos A
- Conceder autorizaciones para la instalación de máquinas de juegos A y B en establecimientos públicos
- Conceder autorizaciones para la explotación de máquinas de juegos A y B en establecimientos públicos
- Conceder autorizaciones de emplazamiento de máquinas de juegos A y B en establecimientos públicos

- Diligenciar comunicaciones de emplazamiento de las máquinas de juegos A y B
- Tramitar expedientes sancionadores, en materia de espectáculos

COMPROMISOS DE CALIDAD

- Atención Personalizada
- Información personal y telefónica completa y adecuada
- Simplificación de los trámites administrativos
- Agilidad y rapidez en las actuaciones administrativas
- Completa transparencia en la ejecución de los procedimientos administrativos

FORMAS DE COLABORACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LOS CIUDADANOS EN LA MEJORA DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

- Libro de iniciativas y reclamaciones, habilitado en la Sección de Registro de la Delegación Territorial
- Encuestas periódicas para la determinación del grado de satisfacción del ciudadano con los servicios prestados
- Buzón de sugerencias en la página web de la Junta de Castilla y León www.jcyl.es

DIRECCIÓN POSTAL

Calle de Duque de la Victoria, 5 – Planta Baja
47001 – VALLADOLID

TELÉFONOS DE ATENCIÓN PERSONALIZADA

Autorizaciones de juegos: 983- 41 4270
Autorizaciones de espectáculos: 983- 41 4851
Sanciones de espectáculos: 983 – 41 4633
Núm. de Fax: 983 – 41 4852

HORARIO DE ATENCIÓN

De 9 a 14 horas

UNIDAD RESPONSABLE DE LA CARTA DE SERVICIOS

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

Conclusiones

- Destacar en primer término el cumplimiento de objetivos fijados para el desarrollo del Proyecto, tanto en relación a los objetivos establecidos para la organización sobre cuyas actividades ha sido realizado el trabajo, como en relación a los objetivos personales.
- La realización del presente Proyecto también ha cumplido la finalidad de profundizar de una manera práctica en el desarrollo de un sistema de Gestión por Procesos, en este caso aplicado a una Unidad administrativa prestadora de servicios públicos.
- En relación a la aplicabilidad el Proyecto ya ha tenido sus repercusiones prácticas, demostrando la idoneidad y la viabilidad de las técnicas, en primer lugar respecto a la organización del trabajo, que ahora ya se ha comenzado a ejecutar atendiendo a los procesos descritos en el Proyecto. Así mismo el análisis del proceso denominado como prioritario, ha evidenciado la necesidad de una revisión para su mejora, con la proposición por parte de la Unidad de modificaciones sobre el procedimiento establecido.
- También destacar que en la realización del presente Proyecto se han podido aplicar herramientas de calidad como la Matriz de prioridades, Tormenta de ideas, Diagrama causa-efecto, Flujogramas, ... y de una manera especial la oportunidad de un conocimiento práctico de la eficiente metodología que constituye el Mapa de procesos, en este caso aplicado al sector servicios y de una manera más concreta a una unidad administrativa que presta servicios públicos, con las peculiares y complejas características que entraña este tipo de organización, teniendo en cuenta que su funcionamiento y actuación viene regulado por el procedimiento administrativo, como cualquier otro órgano de la Administración Pública.
- Este tipo de experiencias en materia de Gestión de calidad evidencian

que también son posibles de aplicar nuestros sistemas de gestión en el ámbito de la Administración Pública, ya que realmente aportan un valor añadido a la organización, con reper-

cusiones claras en una mejora de la eficiencia en la realización del trabajo, incrementando el nivel de satisfacción de los clientes que reciben sus servicios.

Museo de Valladolid

Alberto Hernando Carro

Calidad en la Administración Autonómica
Cinco experiencias en Castilla y León

Introducción

La calidad se ha convertido en el imperativo de nuestra época dentro del campo de la gestión.

De todos es conocida su enorme importancia dentro del campo de la producción y hasta no hace mucho tiempo se consideraba este como su único campo de desarrollo, pero con la evolución de la sociedad y el cambio cultural originado, la filosofía de la calidad comenzó a crecer en el ámbito de los servicios.

Este ámbito de los servicios se limitó inicialmente al mundo de la empresa privada, como respuesta a las crecientes exigencias de los clientes, y el fuerte aumento de la competencia.

Pero en los últimos años el concepto de calidad también a comenzado a tomar forma dentro de las Administraciones Públicas; en estas, la calidad se centra en las personas, al entender que la satisfacción del cliente ha de ser el eje de la organización, considerando que toda mejora ha de estar orientada hacia el cliente y así crear una dinámica de progreso continuo.

Ya en nuestro país determinadas Administraciones han logrado implan-

tar con éxito un plan de calidad, aunque son pocas, pero han demostrado que es viable y en este camino la Junta de Castilla y León ha dado pasos para la implantación de la GCT en nuestra región. De entre estos pasos cabe destacar la creación el 29 de Julio de 1999 de la Dirección General de Calidad de los Servicios en la Consejería de Presidencia y Administración Territorial, como órgano encargado de la planificación, coordinación y ejecución de programas para la mejora de los servicios y sistemas de gestión pública de la Administración Autonómica.

El 9 de Marzo del año 2000 la Junta de Castilla y León aprobó el Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios de la Administración de la Comunidad de Castilla y León, basado en una serie de principios que podríamos sintetizar en la voluntad de prestar un mejor servicio a los ciudadanos.

Para ello, el Plan exige el compromiso de todos cuantos integran la Administración Regional, sea cual fuere su nivel, puesto y funciones.

Por tanto el Plan está orientado a dos destinatarios:

- Los ciudadanos (clientes externos)
- Los propios empleados públicos (clientes internos)

Cada una de las Consejerías deberá elaborar y aplicar un individualizado programa Departamental de Mejora y Calidad, determinando las oportunidades de mejora existentes en su ámbito y articulando las necesarias medidas para adoptar actuaciones de calidad en sus servicios. Lo mismo se aplica para las Delegaciones Territoriales, sirviendo de impulso para actuaciones de calidad en sus respectivos ámbitos territoriales y competenciales.

Se ha fijado un periodo de vigencia de tres años para el Plan con el fin de delimitar un horizonte en el que alcanzar las mejoras que a través de éste puedan ser introducidas. Todo esto con el fin de implantar un sistema de calidad basado en el modelo Europeo de Excelencia (EFQM), pero adaptándolo a las peculiaridades de nuestra Comunidad Autónoma.

Este Proyecto se ha desarrollado dentro del ambicioso Plan Marco de la

Junta de Castilla y León, y se enmarca dentro de la colaboración e implicación de todos los organismos para la mejora de nuestra región, como es el caso de la Universidad de Valladolid y más concretamente el Master de Gestión de Calidad. En un primer momento se realizó un trabajo de grupo (grupo ISO's) realizado en la Oficina de Información y Atención al Ciudadano, y ahora en una segunda fase se están desarrollando diferentes trabajos individuales en diferentes áreas de la Administración Autónoma. El presente trabajo de ha llevado a cabo en el Museo de Valladolid.

Se ha dividido el trabajo en 5 partes:

- 1- Análisis de la situación actual (DAFO)
- 2- Encuestas a clientes
- 3- Reunión con empleados de la Oficina (Focus Group)
- 4- Satisfacción del cliente (QFD)
- 5- Plan de acción y mejora

Para finalizar únicamente un recordatorio, el nivel de calidad o se eleva o cae, por lo que es necesaria una atención y sensibilidad constante respecto a los deseos de los clientes.

Objetivos del trabajo

Objetivos para Museo de Valladolid

- Estudiar las causas del descenso de visitantes en grupos durante el año 1999.
- Detectar las necesidades prioritarias de los usuarios del servicio
- Focalizar el esfuerzo de la organización en satisfacer esas necesidades a través de acciones concretas
- Sentar las bases para la aplicación de la calidad a toda la organización

Objetivos del trabajo

- Desarrollar un sistema de mejora de calidad en los servicios públicos para mejorar las relaciones de los usuarios con el Museo, mediante el desarrollo de un Despliegue Funcional de la Calidad
- Continuar el contacto con la gestión de calidad en los servicios públicos por ser éste un sector donde las competencias adquiridas en el Master pueden aportar mejoras notables para el usuario y la Administración.

Presentación de la empresa

Definiciones

La definición de museo que hace la Ley de Museos de Castilla y León (Ley 10/1994, de 8 de Julio) es la siguiente:

“Son museos las instituciones o centros de carácter permanente abiertos al público, que reúnen, conservan, ordenan, documentan, investigan, difunden y exhiben de forma científica, didáctica y estética conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico, técnico o de cualquier otra naturaleza cultural, para fines de estudio, educación o contemplación.”

Otra definición que también es importante señalar es la que hace esta ley de los Bienes Culturales, que los considera como todos aquellos bienes que, por su interés artístico, histórico, científico o técnico, formen parte del Patrimonio Histórico Español de acuerdo con las normas generales sobre la materia.

El Patrimonio Histórico Español, está formado, en líneas generales, por aquellos bienes que poseen interés histórico, artístico, paleontológico, arqueológico, etnográfico, científico o técnico, además del Patrimonio Biblio-

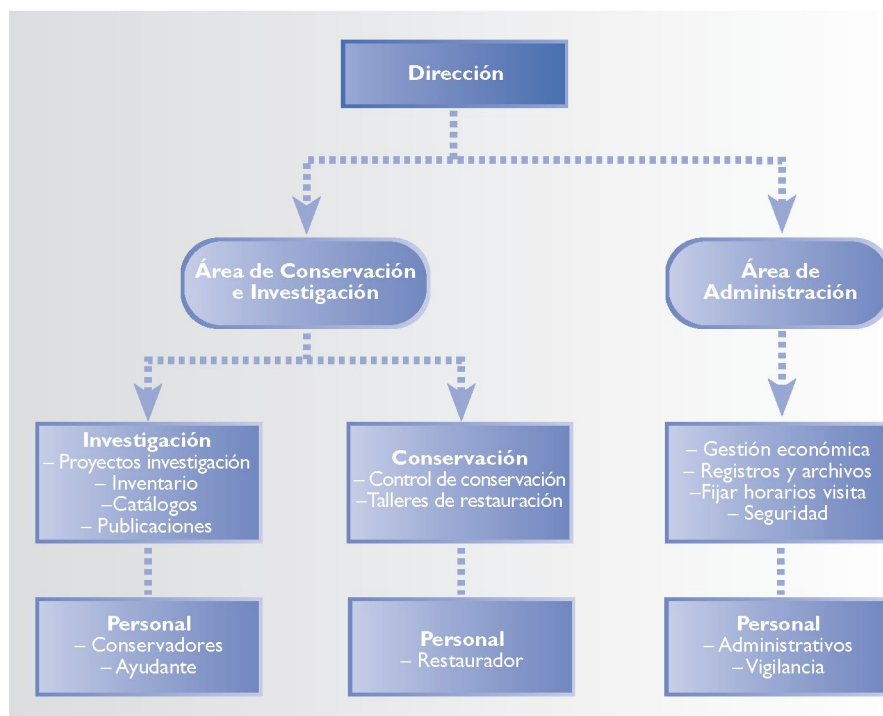
gráfico y Documental, que incluye grabaciones en soporte de todo tipo y testimonios audiovisuales, documentos generados por razón del cargo, obras de las que existan menos de tres ejemplares en las bibliotecas públicas, manuscritos, etc.

Organigrama del museo

A la vista del organigrama de la página siguiente vemos las distintas áreas funcionales del museo y el personal del que en teoría dispone. En realidad, el personal del Museo de Valladolid está compuesto por dos conservadores, uno de ellos con la función de dirección del mismo, un administrativo, un auxiliar administrativo y once vigilantes. Se han considerado también al restaurador y al ayudante por tener solicitado el cubrir estos puestos que han quedado vacantes.

Dirección

Esta área funcional se encarga de coordinar y gestionar el museo, entendiendo por gestionar el facilitar el trabajo a todas las personas que se encuentren a su cargo.



Además se encarga de transmitir y hacer cumplir las normas y directrices que recibe de instancias superiores.

Investigación y conservación

Esta área se ocupa de la investigación de colecciones y de la conservación de las mismas.

Investigación

Esta tarea tiene dos vertientes, una interna y otra externa. La interna conlleva el investigar sobre las colecciones del propio museo para la preparación de guías y obras más completas.

Por lo que respecta a la externa, se ocupa de atender las consultas de la

comunidad científica, la elaboración de informes técnicos y de colaborar con otras instituciones.

Dentro de esta área se encuentran los conservadores y el ayudante. Los primeros se encargan de la investigación de colecciones así como de los criterios a seguir en dicha investigación, realizando también su gestión. Se ocupa asimismo de la parte técnica de los servicios del museo, lo que equivale aproximadamente al 98% de los mismos. También se encarga junto con el área de restauración de que las condiciones del museo sean las más adecuadas para la conservación de sus piezas.

Por lo que respecta al ayudante, sus funciones son las de atender a los colectivos integrados en los programas educativos (colegios, institutos, ...), manteniendo un contacto con los profesores para introducirles en la utilización de los materiales que tiene el museo a su disposición y para asesorarlos en la visita. Esta persona se encarga además de colaborar en las tareas que realiza el conservador.

Conservación

Esta área se encarga de procurar el tratamiento necesario a los objetos para garantizar su conservación y de los talleres de restauración. Además se encuentra involucrada con los conservadores en lo relacionado con procurar las condiciones más adecuadas para las piezas que alberga el museo.

Administración

Esta área se encarga de la gestión económica, de los registros y archivos, de fijar los horarios de visita, de la seguridad y del mantenimiento. Dentro de esta área cuenta con un administrativo, un auxiliar administrativo y los vigilantes, desarrollando la primera las tareas burocráticas del museo mediante la gestión directa de los recursos materiales y humanos, es decir, se ocupa del día a día en lo relacionado con el personal, permisos, vacaciones, uniformes, presupuestos. También atiende la labor del ayudante,

la biblioteca y colabora voluntariamente en otras tareas.

Por lo que respecta al auxiliar administrativo, éste se ocupa de los archivos y de pasar los documentos a máquina. Asimismo se encarga de la correspondencia.

Los vigilantes, como su propio nombre indica, se encargan de la vigilancia de las salas, pero además se ocupa de abrir y cerrar el museo, de la venta de entradas y punto de información, de ir a correos y de otras labores.

Objetivos, misión y visión del museo

Objetivos

- Conseguir una mayor difusión de las colecciones;
- Conseguir una mejora de calidad en los servicios;
- Aumentar el número de visitantes del Museo, tanto en lo que respecta al público científico e investigador como al público en general, procurando llegar a toda la sociedad.

Misión

Conservar, adquirir bienes, educar, difundir y exhibir el patrimonio que dispone, incluyendo el documental y el bibliográfico.

Visión

Llegar a toda la sociedad prestando un servicio de gran de calidad.

Análisis de la situación actual

Historia del museo

El Museo de Valladolid fue creado como Museo Provincial de Antigüedades en 1879. Estuvo instalado en el Palacio de Santa Cruz hasta 1967, año en que fue trasladado al Palacio de Fabio Nelli de Espinosa, banquero vallisoletano, de ascendencia sienesa, que después de haber residido gran parte de su vida en Sevilla dedicado a los negocios, hace construir el palacio para establecerse definitivamente en su ciudad natal.

El edificio es uno de los mejores exponentes de la arquitectura clasicista vallisoletana de finales del siglo XVI. En su construcción intervienen los arquitectos Juan de la Lastra, Diego de Praves y Pedro de Mazuecos así como el escultor Francisco de la Maza a quien se debe la obra del patio y la escalera. La portada ostenta el escudo del Marqués de la Vega de Boecillo, título que ennoblecía a la familia Nelli desde 1663.

El palacio tuvo una rica ornamentación de la que aún dan testimonio el gran artesonado que cubre la escalera principal y la serie de azulejos de

interesante iconografía emblemática que realizara Hernando de Loaysa, en su alfar de Valladolid, en 1586.

Situación actual

El Museo de Valladolid se encuentra situado, como ya se ha dicho, en el Palacio de Fabio Nelli, el cuál se localiza en la plaza que lleva el mismo nombre que el palacio, esto es, Plaza de Fabio Nelli s/n.

El Museo de Valladolid es un Museo Estatal que se encuentra dentro del Sistema Estatal de Museos, encontrándose su gestión transferida a la Junta de Castilla y León. El edificio pertenece al Estado español al igual que los fondos, con excepción de aquellos ingresados en el museo después de la transferencia de gestión y competencias a la Junta, los cuáles son fondos de la Junta en un depósito del Estado. En éstos momentos el Museo es considerado como una Unidad Administrativa de la Junta de Castilla y León.

Las colecciones del Museo abarcan el ámbito de la Arqueología y de las Bellas Artes. A través de ellas es

posible recorrer la historia de la provincia, desde el Paleolítico a la Edad Media, recrear el pasado de la ciudad y acontecimientos de su historia, así como conocer aspectos particulares de la historia del arte español en las series que el Museo ofrece de pintura en tabla, orfebrería, mobiliario, tapices, o cerámica.

La sección de Arqueología ocupa las diez primeras salas del Museo y ofrece un amplio abanico de materiales que permite establecer una secuencia ininterrumpida de la evolución de la cultura material de todas las etapas históricas, tanto en la provincia como en la propia ciudad. Su contenido abarca desde el Paleolítico a la Alta Edad Media, con conjuntos de materiales tan destacables como el ajuar campaniforme de Fuente Olmedo, los tesorillos celtibéricos de Padilla de Duero, la Tésera de Hospitalidad de Montealegre, los mosaicos romanos de las Villas de Prado y de Santa Cruz, o las cerámicas hispanovisigodas de Piña de Esgueva y el tenante de altar de Wamba.

La sección de Bellas Artes se distribuye en las restantes salas. Cuenta con obras de origen muy variado, entre las que un buen número pueden relacionarse con el ámbito provincial. Sobresalen las pinturas murales de los siglos XIII y XV del convento de San Pablo de Peñafiel, el conjunto sepulcral del infante de Castilla D. Alfonso, la

colección de pintura en tabla de los siglos XV y XVI, el tapiz francés de la Presentación del Libro y de la Espada, y las maquetas del antiguo Ayuntamiento y del Monasterio de Prado de Valladolid.

Segmentación de los visitantes del museo

Dentro de la segmentación de los clientes del museo tenemos una primera clasificación entre los clientes internos y los externos. Los clientes internos son los propios empleados del museo (directora, conservador, administrativo, auxiliar administrativo, vigilantes, ...), ya que el trabajo de cada uno de ellos se va a ver reflejado en el del resto del personal.

Por lo que respecta a los clientes externos, éstos a su vez se pueden dividir en indirectos y directos. En cuanto a los primeros, van a ser aquellos quienes reciben el impacto del museo, o quienes poseen autoridad sobre nosotros, pero que pueden no utilizar nuestros servicios. Un ejemplo muy claro de este tipo de clientes lo tenemos en la Junta de Castilla y León y en los Organismos Estatales, que tienen la autoridad para regular el funcionamiento del museo. La sociedad en general también podría considerarse como cliente indirecto, ya que se va a beneficiar de los conocimientos adquiridos por los visitantes, con el consiguiente aumento de la cultura general.

Los clientes externos directos son quienes reciben y utilizan los servicios del museo. Dentro de éstos vamos a tener no sólo a los visitantes del museo, sino también a otros grupos de personas como pueden ser los grupos escolares, en prácticas, los investigadores, etc. Estos visitantes los podremos diferenciar en función de varias clasificaciones, como por ejem-

plo visitantes nacionales y extranjeros, en grupo e individuales, dentro de los de grupo los que realizan visitas concertadas y los que no, dentro de los grupos acogidos al Programa Didáctico según los niveles de formación, etc.

A continuación se muestran los datos de los visitantes de los años 1998 y 1999, así como sus gráficos:

Visitantes	98	99
Nacionales	9886	7511
Extranjeros	121	119
Total	10007	7630

Visitantes	98	99
Individuales	5692	4547
Grupos	4315	3083
Total	10007	7630

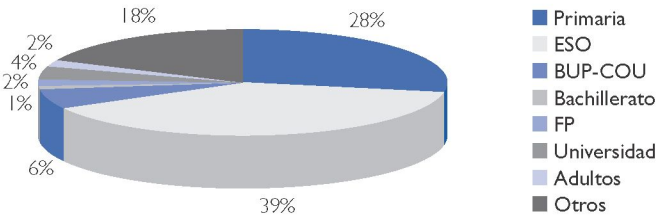
Grupos de visitantes en grupos	98	99
Grupos visita concertada		
Grupos educativos	158	104
Otros colectivos	34	27
Grupos sin visita concertada	7	1
Total	199	132

Personas visitantes en grupos	98	99
Grupos visita concertada		
Grupos educativos	3423	2463
Otros colectivos	751	592
Grupos sin visita concertada	141	28
Total	4315	3083

GRUPOS	ENERO		FEBR		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
	98	99	98	99	98	99	98	99	98	99	98	99
Primaria			9	2	6	2	6	7	13	2	4	
ESO	6	2	6	5	15	6	9	5	8	6	1	1
BUP-COU	3	1	5									
Bachillerato			1	1								
FP												
Universidad		2		1					3		1	2
Adultos			4		2		1		2		1	1
Otros	2		5		1	1	3		10	2	5	
Total	11	5	26	13	22	11	19	12	36	10	12	4

PERSONAS	ENERO		FEBR		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
	98	99	98	99	98	99	98	99	98	99	98	99
Primaria			213	39	134	56	140	163	273	47	72	
ESO	117	37	129	126	402	137	172	154	156	116	22	23
BUP-COU	62	21	88									
Bachillerato			14	13								
FP												
Universidad		52		15					53		15	36
Adultos					23		15		34		15	10
Otros	37		111		18	14	58		259	26	90	
Total	216	110	555	304	554	231	385	317	775	189	214	69

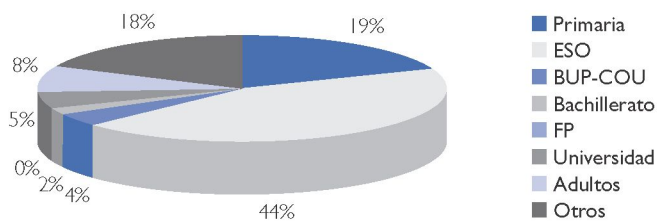
GRUPOS ANUALES 98



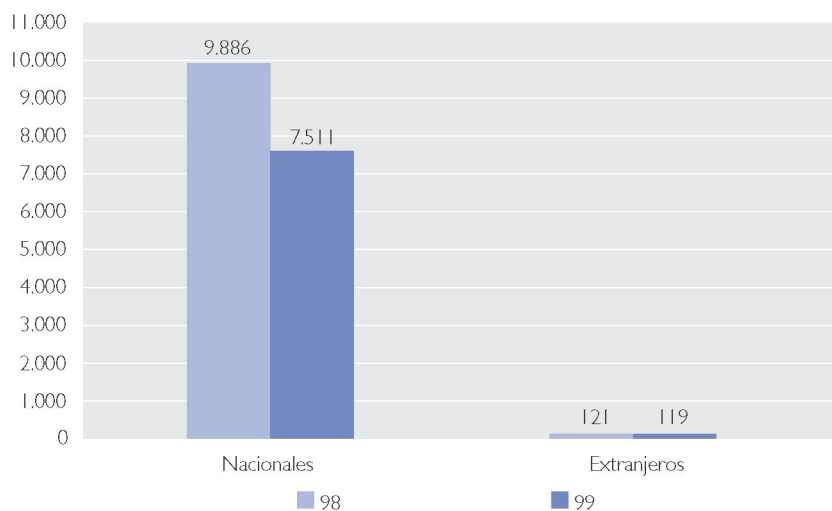
JULIO		AGO		SEPT		OCT		NOV		DIC		TOTAL	
98	99	98	99	98	99	98	99	98	99	98	99	98	99
				1		3	5	8	6	4	1	54	25
				2		4	4	17	11	9	17	77	57
						2	2	1	1		1	11	5
							1		1			1	3
								3				3	
	1					1		3		1		8	7
								2		2		4	11
1	7	1	4	2	5		2	4	2			34	23
1	8	1	4	5	5	9	15	36	23	14	21	192	131

JULIO		AGO		SEPT		OCT		NOV		DIC		TOTAL	
98	99	98	99	98	99	98	99	98	99	98	99	98	99
				30		76	135	170	157	75	28	1183	625
				33		99	95	381	290	198	419	1709	1397
						46	22	29	25		30	225	98
							21		23			14	57
								63				63	
	11					49		91		6		165	163
												64	255
34	189	10	114	37	91		21	97				751	488
34	200	10	114	100	91	221	343	831	569	279	518	4174	3055

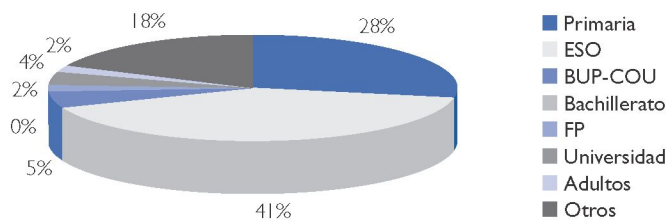
GRUPOS ANUALES 99



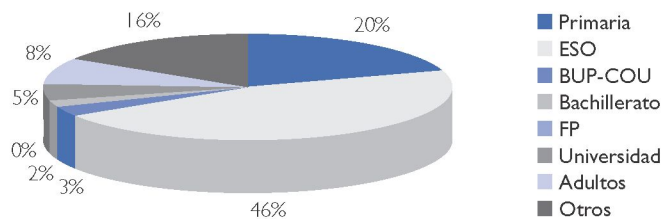
VISITANTES



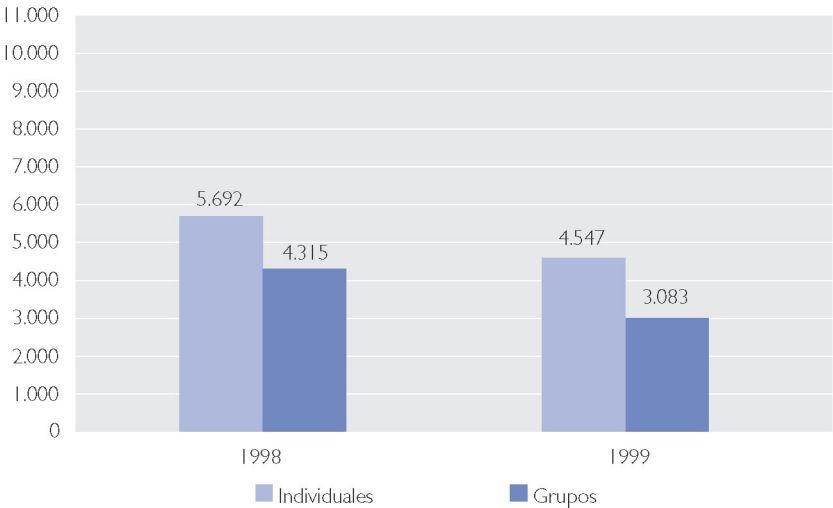
PERSONAS ANUALES 98



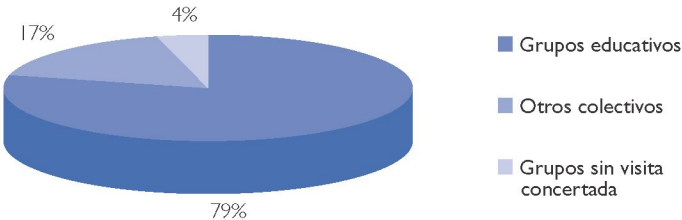
PERSONAS ANUALES 99



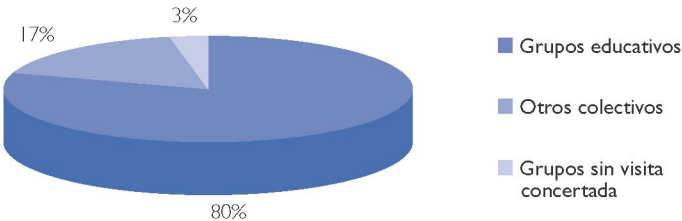
VISITANTES



VISITAS GRUPOS CONCERTADAS. SIN CONCERTAR



VISITAS PERSONAS CONCERTADAS. SIN CONCERTAR



Como puede observarse a la vista de los datos, durante el año 1999 se ha producido un descenso considerable en el número de visitantes con respecto al año 1998. También puede verse en las tablas y en los gráficos que los visitantes nacionales son tremendamente superiores a los extranjeros, como por otra parte era de esperar.

Si se realiza una diferenciación entre visitantes en grupos e individuales, se observa que los segundos son algo superiores a los primeros. Por lo que respecta a los grupos escolares, se observa que el mayor número de grupos, y por lo tanto de personas, es el que se corresponde con los visitantes de la ESO, seguido de los de Primaria.

A continuación nos proponemos el estudiar el por qué de este descenso.

Análisis DAFO

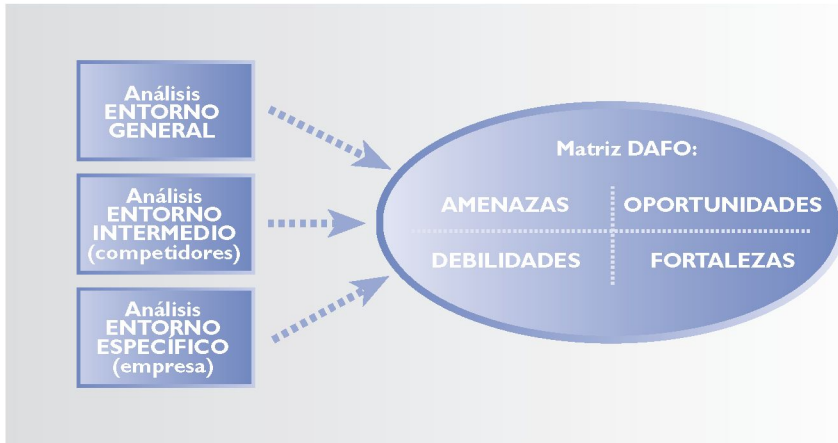
Antes de empezar a trabajar dentro de la organización se planteó la necesidad de situarla en relación con el entorno en que se mueve. Se realizó, así, un análisis de dicho entorno en tres niveles diferentes (entorno general, intermedio y específico) para obtener una “radiografía” de la situación de la organización basada en sus debilidades y fortalezas, así como en sus oportunidades y amenazas.

Al estudiar el “ENTORNO GENERAL” se intenta encuadrar a la organización dentro del ámbito social y económico donde se mueve. En este sentido cabe destacar que el Museo encuentra transferida su gestión a la Junta de Castilla y León.

Cuando hablamos de “ENTORNO INTERMEDIO”, solemos referirnos al análisis de nuestros COMPETIDORES. Evidentemente, en el caso del Museo de Valladolid no se puede hablar estrictamente de competidores, ya que aunque otros museos y salas de exposiciones van a realizar actividades similares a las nuestras, éstas van a ser complementarias a las que realiza el museo, y va a permitir tomarlas como referencia para estudiar cómo se enfrentan a problemas similares.

Finalmente, se realizó un análisis del llamado “ENTORNO ESPECÍFICO”, es decir, de la propia organización para conocerla mejor. Para ello se revisaron las normas de aplicación a los museos, como son la Ley de Museos de Castilla y León, ...

Una vez analizado el entorno de la organización se realizó una “matriz DAFO” que recoge las amenazas y oportunidades (provenientes del exterior de la organización, es decir, del entorno general y, sobretudo, intermedio) y las debilidades y fortalezas de la organización (provenientes del interior de la empresa, es decir, del entorno específico).



Un análisis DAFO es una herramienta que permite situar a la empresa en relación a sus competidores (sector). Este análisis del sector se realiza para ver qué fallos existen en ese sector y aprovecharnos de ello como empresa y, en el caso de que no existan fallos, ver qué fallos podemos provocar desde nuestra posición para aprovecharnos de ellos. Todo esto cristaliza en la elección de la estrategia más adecuada que siempre será de dos tipos:

- **LIDERAZGO EN COSTES** (ofrecer el mismo producto que la competencia a un precio más bajo), o bien
- **DIFERENCIACIÓN** (ofrecer un producto diferente del de la competencia, es decir, alcanzar un cierto grado de monopolio ofreciendo un producto que aunque similar, ya no es el mismo que el de nuestros competidores).

Evidentemente, en el caso que nos ocupa no podemos hablar de diferenciación, puesto que el servicio que prestamos ya es de por sí diferente al que prestan otros museos o salas. Tampoco podemos hablar de liderazgo en costes, puesto que el precio viene fijado por ley y no se puede cambiar.

El objetivo a alcanzar en nuestro caso es el SER DE UTILIDAD PÚBLICA, es decir, proporcionar a los visitantes un mayor conocimiento de la Historia. Para ver cómo alcanzamos este objetivo deberemos analizar con qué fortalezas y debilidades contamos actualmente. El análisis de amenazas está pensado para aprovechar los fallos existentes en un entorno competitivo, por lo que en nuestro caso este análisis no podrá ser tan exhaustivo (ni útil) como en el de una empresa que opere en un entorno competitivo.

Debilidades

- Restricciones normativas a la implantación de acciones de mejora: poca flexibilidad.
- Horarios poco flexibles y coincidente con el comercial, siendo los fines de semana sólo por la mañana.
- No acceso a información del Museo a través de Internet.
- Desconocimiento por parte de los profesores de los servicios ofrecidos por el museo.
- La señalización en el interior del local es deficiente y poco clara.
- Existencia de barreras arquitectónicas para discapacitados.
- Carencias en la formación del personal para el correcto funcionamiento del museo.

Fortalezas

- Interés del personal del Museo por la mejora de la Calidad.
- Edificio, que constituye un ejemplo de la arquitectura clasicista de finales del siglo XVI.
- Visitas didácticas.
- Colecciones y fondos.
- Préstamo a Centros acogidos al Programa Didáctico de maletas didácticas.

- Existencia del libro de quejas, sugerencias y reclamaciones.
- Publicaciones de apoyo a la visita que dispone el Museo.
- Biblioteca, que un centro de documentación e investigación es importante.
- Precio asequible a todo el mundo.
- Interés por la formación del personal.
- Establecer carta de servicios.

Amenazas

- Tendencia de los visitantes a visitar exposiciones temporales en lugar de las permanentes, a pesar que estas se mejoren y actualicen.

Oportunidades

- Empuje por parte del Ayuntamiento para convertir Valladolid en un centro cultural de relevancia.
- Estar incluido dentro de la Oferta Turística y Cultural de la ciudad
- Posibilidad de hacer “benchmarking” de otros museos similares.
- Celebración del Día de los Museos, que permite a mucha gente el conocerlos.

Encuestas

Introducción

A principios de los 90 nace una sensibilidad social que pide profundizar los cambios en la Administración, de forma que ésta se convierta en un elemento eficaz para desarrollar políticas públicas y satisfacer demandas sociales, ya que el objetivo de estas instituciones es el de dar satisfacción al cliente, es decir, "satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad de vecinos..." (Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local 7/1985, en 15.1).

Para lograr este objetivo es necesario conocer las necesidades y expectativas de los ciudadanos mediante encuestas adecuadas y luego establecer prioridades, acciones políticas, planes y gestiones con un objetivo concreto: "dar al cliente satisfacción en el servicio y un trato adecuado" (Selle, 1993).

En la prestación de un servicio, *satisfacción del cliente significa cumplimiento de las expectativas*. Y cumplir las expectativas significa:

- Identificar los principales determinantes de la calidad

- Manejar las expectativas del cliente
- Impresionar al cliente
- Instruir al cliente
- Crear sistemas de apoyo fiables
- Solicitar al cliente su opinión

Carece de sentido tratar de controlar la totalidad de variables que afectan a las percepciones de la calidad de servicio. Lo mejor y ciertamente lo único que se puede hacer es *averiguar lo que importa y centrarse en ello*. Sería un error pretender ser todo para todos.

Es conocido que las expectativas con las que los clientes acuden a una empresa tienen un efecto casi definitivo sobre sus percepciones de la calidad. Por tanto, medir la calidad del servicio es mucho más difícil que determinar la perfección de productos manufacturados. Por otra parte *que el cliente no se queje, no significa necesariamente que esté satisfecho*.

En los servicios, las "devoluciones de productos" sólo son un indicador parcial de la calidad. En vez de molestarse en «hacer una escena» muchos clientes insatisfechos deciden sencilla-

mente no volver. Por tanto, la empresa debe tomar la iniciativa y ponerse en contacto con los clientes para solicitarles su opinión sobre el servicio recibido.

Por todo lo dicho, para conocer las expectativas de los visitantes del Museo se realizó una encuesta, la cuál estaba dividida en tres partes:

- Datos socio-demográficos: se consideraron el centro, la localización, la frecuencia de las visitas, el conocimiento del mismo y de sus actividades, la utilización de Internet, la intención de volver a repetir la visita y por qué, y la valoración global del servicio.
- Preguntas abiertas: se da la posibilidad al cliente de que aporte sus ideas respecto a lo que más le gusta y lo que menos del Museo.
- Preguntas cerradas: se presentan al ciudadano una serie de atributos que debe puntuar en importancia y satisfacción, valorándolos de 1 a 5, dónde el 1 significa una importancia o satisfacción nula, el 2 escasa, el 3 regular, el 4 elevada y el 5 absoluta o total.

La importancia se refiere a la expectativas del cliente, mientras que la satisfacción se asocia con lo que se espera obtener del mismo. En este sentido, podemos definir la satisfacción como la coincidencia entre la valora-

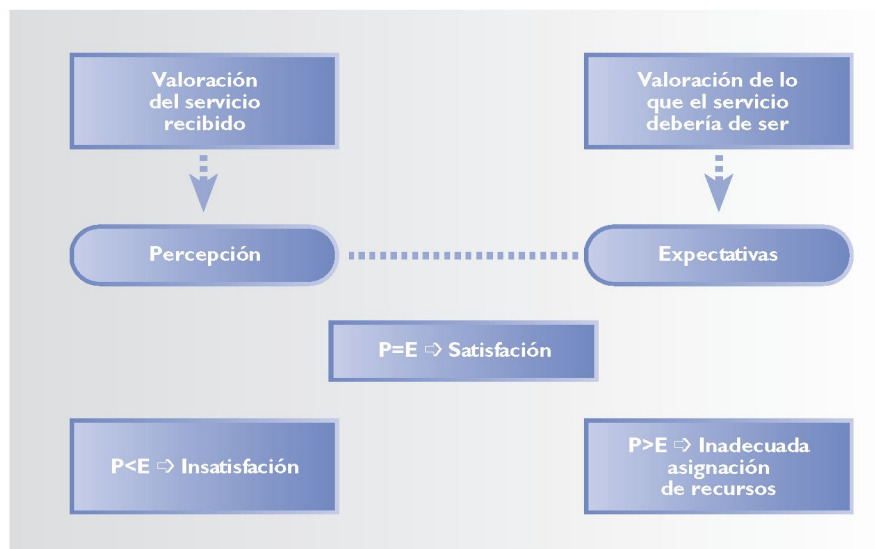
ción que el cliente de un servicio le concede y su opinión de lo que este debería ser, como puede verse en la siguiente página.

La calidad de un servicio también se puede medir a través de la satisfacción del cliente como lo hace el Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) al incluirle como uno de los criterios resultados.

Pero la calidad del servicio, entendida como las cualidades, circunstancias y condiciones que debe reunir el mismo para satisfacer a sus clientes, viene determinada por cada sociedad, en un momento de tiempo concreto, en función de sus necesidades, de la imagen que tenga el propio servicio y de los valores dominantes.

El modelo de encuesta presentado a los clientes, el cual se muestra en los anexos, constaba de 9 atributos de los servicios prestados por el Museo. A partir de estos se consideró la medida de la satisfacción como diferencia entre las percepciones y las expectativas de los anteriores atributos. El último paso fue obtener el IPCS (Índice de Percepción de Calidad del Servicio) como índice sintético de valoración de la satisfacción de los clientes, definiéndose el mismo como

$$IPS = 100 \times \frac{\text{Promedio de las percepciones, ponderadas por las expectativas}}{\text{Promedio de las expectativas}}$$



El cálculo de la muestra se decidió efectuar globalmente al objeto de poder extraer las conclusiones referidas al IPCS global.

Pero a pesar de todo esto, los datos nos pueden alejar de la verdad. Una información mala es peor que la falta de información, así, algunas de las trampas que se presentan son:

1. Es posible que los clientes no digan la verdad.
2. Es posible que se hayan formulado preguntas inadecuadas. No es realista esperar que los clientes rellenen un cuestionario detallado. Por ello, se ha limitado el número de preguntas, intentando evitar el excluir puntos importantes.
3. Es posible que los resultados estén sesgados, ya que es im-

sible estar seguro que la muestra sea verdaderamente aleatoria. Las encuestas se realizaron en función de los tipos de centros.

Respecto a las investigaciones, se suele decir que es mejor una respuesta aproximada a una pregunta atinada que una respuesta precisa a una pregunta desacertada.

Pero todo lo anteriormente expuesto no estaría bien orientado si antes no se contesta a la siguiente pregunta:

¿Qué necesito saber?

Y en este sentido, la respuesta que se ha intentado buscar es si el cliente está satisfecho con aquellos aspectos del servicio que son importantes para él.

A continuación se muestra la ficha técnica de la encuesta.

Ficha técnica de las encuestas:

Fecha:	25-26 y 30 de Mayo del 2000
Metodología:	Encuesta personal
Ámbito:	Centros de formación.
Cuestionarios:	9 atributos para valorar Expectativas y Percepciones Variables de clasificación Sociodemográficas Frecuencia de uso Atributos personales Valoración Global
Escala:	Mínimo 1 – Máximo 5

Valores de importancia y satisfacción del Museo de Valladolid

Los visitantes han valorado los servicios que reciben con 4, 11 puntos sobre 5; mientras que las expectativas que ellos tienen de estos servicios es de 4,32, también sobre 5. Vemos que la diferencia entre ambos es únicamente de 0,21, lo que indica que los clientes tienen unas percepciones del servicio muy similares a sus expectativas.

Resultados según variables de clasificación

Variables sociodemográficas

Tipo de clientes

Dentro del grupo de clientes del museo, la encuesta se ha centrado en las visitas en grupos realizada por Centros, en su mayoría, de educación. Dichos clientes se han segmentado en

Primaria, ESO, BUP-COU, Bachillerato, FP, Universitarios, Adultos y Otros, como pudo verse en el apartado de *Segmentación de clientes*. Las encuestas únicamente se realizaron a Centros de BUP, ESO y Primaria, encontrándose en las mismas los siguientes resultados (Ver Anexos):

- Los Centros de Primaria encuestados no conocían los materiales de apoyo del Museo, mientras los que conocían admitían que no los habían utilizado, de ahí que el nivel de satisfacción se encuentre en cero por desconocer el servicio. Del resto de los requisitos destacan las diferencias de importancia y satisfacción existentes en trato del personal, accesibilidad e instalaciones, siendo quizás estos dos últimos puntos debidos a la continua atención que requieren los niños.

- Por lo que respecta a los Centros de la ESO se observa que el nivel de satisfacción de estos clientes en cada uno de los requisitos es muy similar a la importancia que previamente le dieron. Los requisitos en los que existe una mayor diferencia son en material de apoyo y colecciones. También es de destacar que para el trato del personal el grado de satisfacción está por encima de la importancia.
- De los Centros de BUP que realizaron visitas al Museo se puede indicar que las mayores diferencias entre importancia y satisfacción se han encontrado en material de apoyo, colecciones, información y publicaciones.

Es significativo el hecho de que aparezca el material de apoyo como el que mayor GAP presenta en los tres casos, lo que puede ser debido como se indicó en el apartado de Primaria a la falta de utilización de los mismos por parte de los Centros.

Distinción entre centros públicos y privados

A la vista de los gráficos de los anexos se puede observar que tanto para unos como para otros el requisito en el cual se observa una mayor diferencia es en el del material de apoyo, del que ya se habló suficientemente en el apartado anterior. Del resto cabe destacar en

los centros privados la accesibilidad, las instalaciones y las colecciones por ser los que presentan diferencias.

Por su parte, los centros públicos presentan mayores diferencias en publicaciones, colecciones, trato del personal e información.

Localización

Este apartado se incluyó con el fin de observar si la distancia del Centro al Museo influía en la valoración de los servicios prestados. El estudio se realizó en centros de la ciudad de Valladolid, tomándose 15 minutos de desplazamiento como un valor adecuado para discernir entre centros cercanos y lejanos al museo.

Como puede observarse en los gráficos, salvo para el caso del material de apoyo en centros lejanos, el resto no presentan diferencias significativas. También se puede reseñar que los centros próximos están más satisfechos que los más alejados.

Usuarios de internet

El número de centros que lo utilizan es muy parecido al que no, siendo todavía estos últimos los que lo presentan algo mayor. También he de señalar que hubo profesores que contestaron que no lo utilizaban, pero que los centros sí que disponían de ello, por lo que éstos, se podrían beneficiar también de la utilización de Internet por parte del museo.

Como en el resto de los apartados vuelve a aparecer el tema del material de apoyo, tanto en usuarios como en no usuarios.

Por lo que respecta a los no usuarios de Internet, existen pequeñas diferencias entre publicaciones, información y trato del personal, mientras que para los usuarios las diferencias se dejan sentir significativamente en colecciones y accesibilidad.

Conocimiento del Museo y del servicio

Los clientes conocen el servicio a través de las visitas realizadas en años anteriores, señalando que existe un cierto desconocimiento en el tema del préstamo del material didáctico, lo cuál podría solucionarse enviando mayor información del museo y de sus servicios a los centros.

Intención de repetir la visita

Todas las personas encuestadas mostraron su intención de volver a repetir la visita durante el próximo curso escolar debido al interés didáctico de la misma.

Variables de hábitos de visita

Las personas encuestadas realizan la visita anualmente, debiendo en ocasiones realizarla varias veces cuando sea necesario el hacer varios grupos. El número de visitas de preparación está entre 1 y 2, dependiendo de los años

que lleve esa persona realizando visitas al Museo, del préstamo de las maletas didácticas, etc.

Resultados por atributos

En este apartado, analizamos las respuestas de los visitantes a cada uno de los atributos. Se realizó un gráfico (Ver Anexos), en el cuál se introduce el concepto de GAP, que simplemente es la diferencia entre percepción y expectativa con cada atributo.

$GAP = \text{media de las Percepciones} - \text{media de las Expectativas}$

El GAP tiende a ser menor que cero, ya que supone que siempre se desea algo más de lo que se recibe.

En las encuestas no se ha detectado ningún valor del GAP mayor que cero, pero si que hay algunos en los cuáles es cero, por lo que se deduce que en éstos el servicio se ha prestado conforme a lo esperado. Aunque el GAP es mayor que cero, sin embargo está muy próximo a ese valor en algunos atributos.

Atributos con valor del GAP igual a cero:

- Tramitación de las visitas
- Horario de las visitas

Aquellos con valores mayores que cero son:

- Material de apoyo
- Colecciones de Museo
- Accesibilidad al mismo
- Información recibida del Museo
- Publicaciones

- Trato del personal
- Instalaciones

Por tanto, será sobre estos puntos sobre los que se deberá actuar. Para todos ellos se realizará el QFD y el Plan de Acciones correspondiente.

A continuación se muestra una tabla en la que podemos observar los valores medios de las Percepciones y de las Expectativas, así como el valor del GAP y del IPC para cada atributo.

Análisis de la importancia por atributos
Posicionamiento
satisfacción – importancia

El estudio de la importancia de los parámetros permite relativizar los resultados obtenidos por los mismos en lo referido a la satisfacción de los clientes. Así, un parámetro con un grado de satisfacción elevado pero de baja importancia se considerará indi-

ferente, en tanto uno que tenga elevada satisfacción y alta importancia será extraordinariamente positivo.

Como instrumento de representación gráfica de esta idea se ha diseñado el mapa de posicionamiento que se presenta en los anexos. En el gráfico, en la línea vertical se representa la diferencia entre la satisfacción de los clientes en cada uno de los apartados y la media total, mientras que en el horizontal se representa la diferencia entre la importancia de cada uno de los apartados frente a la importancia total. De esta manera, situarse a la derecha de la línea significa importancia elevada en comparación con los demás parámetros medidos.

El mapa se divide en cuatro cuadrantes delimitados por las medidas aritméticas de ambas magnitudes, de tal manera que hay que señalar que posición ocupa unos parámetros con respecto a otros:

ATRIBUTOS	MEDIA TOTAL			
	P	S	G	IPCS
INFORMACIÓN	4.24	4.00	-0.24	5.52
TRAMITACIÓN	4.47	4.47	-0.00	6.17
MATERIAL DE APOYO	4.44	3.85	-0.59	5.64
HORARIO	4.29	4.29	-0.00	5.93
ACCESIBILIDAD	4.18	3.88	-0.29	5.36
INSTALACIONES	4.00	3.88	-0.12	5.36
COLECCIONES	4.24	3.94	-0.29	5.44
PUBLICACIONES	4.38	4.19	-0.19	6.14
TRATO DEL PERSONAL	4.65	4.47	-0.18	6.17
TOTAL	38.89	36.99	-1.90	51.73
MEDIA	4.32	4.11	-0.21	5.75

- 1.- Cuadrante positivo: el superior derecho. Puntos situados por encima de la media de importancia y de la media de satisfacción. Es la situación óptima, y en ella se encuentran el trato del personal, la tramitación y las publicaciones.
- 2.- Cuadrante negativo: El inferior derecho. Parámetros considerados muy importantes por los ciudadanos con una satisfacción baja. A estos parámetros es a los que conviene dedicar los mayores esfuerzos. En esta zona se encuentra el material de apoyo.
- 3.- Cuadrante indiferente – positivo. El superior izquierdo. Comprende los puntos situados por encima de la media de satisfacción pero por debajo de la media de importancia, y en ella se encuentra el horario.
- 4.- Cuadrante indiferente – negativo: atributos ubicados por debajo de la media de satisfacción como de la de importancia. No se deben priorizar a la hora de asignar recursos para la mejora global de la satisfacción. En esta zona se encuentran la información, las colecciones, la accesibilidad y las instalaciones.

Dado que para el material de apoyo pudo haber un cierto desconocimiento entre las personas encuestadas, las diferencias de satisfacción e importancia son más acusadas, lo que le ha permitido situarse en la zona sobre la que hay que actuar. Esto no ocurre para el resto de los requisitos por lo que van a estar situados la mayoría de ellos en el cuadrante positivo y en el indiferente-negativo, dependiendo de la valoración dada por los visitantes.

Reunión con el personal del Museo: Metodología Focus Group Interno

Para completar los datos obtenidos mediante las encuestas realizadas a los visitantes se organizó una reunión con el personal de Museo. De esta forma se podrán conocer los problemas que los trabajadores piensan que son los principales y las soluciones que plantean, puesto que son los mejores conocedores de su trabajo.

En la reunión tomó parte la directora del Museo y yo mismo, puesto que el resto del personal no se encontraba disponible para el mismo en la fecha de realización del mismo. La metodología que se usó fue una reunión con la directora en la cuál ella daba sus opiniones e ideas sobre los puntos que fueron tratados en la misma.

Objetivo de la reunión: Escuchar y recoger sus propuestas para mejorar el servicio que se presta a los visitantes.

Para lograr este objetivo se desarrollaron los siguientes temas o preguntas:

1. En el servicio que se presta, ¿a qué aspectos pensáis que dan

más importancia los visitantes?

2. ¿Cuál es vuestra opinión sobre el servicio que desarrolláis?

3. ¿Satisface a los ciudadanos?

4. ¿De qué creéis que se pueden quejar los usuarios?

5. ¿De qué creéis que no deben quejarse los usuarios?

Lo siguiente fue mediante tormenta de ideas buscar los CÓMO's para solucionar estos problemas que son coincidentes con las expuestas por los ciudadanos en las encuestas previamente realizadas.

1. ¿Qué soluciones habría en vuestra opinión ante los problemas que habéis comentado?

A continuación se muestran los resultados de la reunión.

Aspectos más importantes según los visitantes

En este punto se diferenciaron entre los visitantes propiamente dichos y los grupos escolares, de prácticas, investigadores, etc. Para los primeros serían:

– Presentación clara e inteligible del Museo

- Contenidos del Museo
 - Visita grata
- Mientras que para los segundos serían:

- Adquirir conocimientos
- Presentación clara e inteligible
- Contenidos del Museo
- Visita grata

Opinión sobre el servicio propio:

La opinión general es que, como todo servicio público, es el mejor que se puede dar en relación a los medios disponibles.

Satisface este servicio a los ciudadanos:

La conclusión que se obtuvo fue que no siempre, ya que no se dispone ni de los medios adecuados ni del personal suficiente para poderles prestar el servicio deseado en todas las ocasiones. Existen ocasiones en las que los visitantes se encuentran las salas cerradas durante los fines de semana y no pueden realizar la visita completa. Esto se agrava durante el verano, ya que durante algún fin de semana únicamente se abre el patio.

Por otra parte, si la visita se realiza de forma concertada y se avisa de que se quiere ver una sala que se encuentra cerrada, lo que se hace es abrirla para que la puedan visitar y posteriormente cerrarla.

Quejas de los ciudadanos

Todas las quejas de los ciudadanos generalmente son muy acertadas, destacando:

- Salas cerradas
- Programa de emergencia
- Acceso para discapacitados
- Horario
- La contaminación acústica que se produce cuando salta la alarma, de lo que se quejan a menudo los vecinos
- Iluminación de las salas y vitrinas

Quejas de los usuarios que según el personal de la oficina no son justificadas

Partiendo de la base anterior de que casi todas son acertadas, existen algunas como las sugerencias realizadas por algunos visitantes en relación con la catalogación dada a algunas de las piezas de la colección.

Agrupación por afinidades

Después de estas preguntas se trataron de buscar soluciones, las cuales las hemos agrupado por diagrama de afinidades en tres campos:

Calidad

- Realizar otras actividades: conferencias, exposiciones temporales,
- Programa Didáctico.
- Carta de Servicios.
- Diseño especial de la información de las salas.

- Visitas guiadas.
- Buen estado de las colecciones.

Infraestructura

- Ampliación y mejora de las instalaciones.
- Áreas de descanso.
- Tienda Museo.
- Señalización del Museo en los paneles de dirección.
- Mejorar la iluminación.
- Definir un Programa de Emergencias.
- Acceso para discapacitados.

Administración y gestión

- Adecuar la plantilla a las necesidades.
- Negociación de los calendarios laborales.
- Se tenga más en cuenta este tipo de servicio por parte de Junta.
- Convenios con Organismos, como Ayuntamientos, Universidad, ...
- Recoger las opiniones de los visitantes acerca de la visita.
- Incorporación del Museo a la Oferta Turística y Cultural.

QFD

En la actualidad la Calidad es la estrategia utilizada para alcanzar altos niveles de competitividad. Se trata de planificar la actividad empresarial de tal forma que se le entregue al consumidor; productos que respondan perfectamente a sus necesidades. Es sobradamente conocido que dichas necesidades se pueden resumir en: Calidad, Costo y Plazo.

Estas necesidades han de pasar a través de todas las secciones empresariales. Por tanto la Calidad obtenida será una función que dependerá de dichas secciones empresariales. Por eso en la denominación QFD se habla de Despliegue de la Función de Calidad.

En las grandes empresas, sobre todo, el trasladar los requerimientos del consumidor es demasiado complejo, pareciéndose a auténticas cajas negras o complejos entramados de relaciones proveedor-cliente. A la vista de lo anterior; es necesario tener un procedimiento que sea capaz de interrelacionar las distintas funciones interdepartamentales para que sean capaces de expresar, en instrucciones ope-

rationales de fabricación, los requerimientos del consumidor. Dicho procedimiento existe, y es el Despliegue de la Función de Calidad (QFD). Se trata de un método, procedimiento o herramienta de planificación para asegurar que la voz del cliente se escucha a lo largo del proceso de desarrollo del producto.

El trabajo consiste en: identificar las características que los clientes quieren de un determinado producto; y traducir dichas características en requerimiento de diseño y requerimientos de fabricación.

El fundamento del QFD consiste en la búsqueda de la mejor correlación posible entre todas las voces, que no piden más que hacerlas coincidir con las del cliente, y ponerlas al unísono.

Origen del QFD

El QFD se pone en práctica por primera vez en las instalaciones de los astilleros de Mitsubishi Heavy Industries en Kobe en 1972, marcando de esa forma el comienzo de movimiento en Japón.

El desarrollo, creación y promoción del QFD se debe oficialmente al doctor Yoji Akao. Reagrupó un conjunto de trabajos realizados en el seno de la Japan Society for Quality Control dándolos a conocer a partir de 1987.

En Europa las primeras publicaciones sobre la aplicación del QFD no aparecen hasta 1988 apoyándose principalmente en trabajos desarrollados por el American Supplier Institute (ASI). El ASI divulga la metodología del QFD en 1986.

En la actualidad las grandes empresas multinacionales lo están aplicando a gran variedad de productos obteniéndose unos resultados muy satisfactorios.

Objetivos del QFD

El principal objetivo del QFD es el de poder desarrollar productos nuevos, o mejorar los ya existentes, más rápidamente que la competencia, que satisfaga completamente las necesidades de los consumidores a un costo más bajo, y en el menor tiempo posible.

Este objetivo principal se refleja en una serie de objetivos particulares:

- Declinar sistemáticamente las necesidades del cliente a todos los niveles de la elaboración de un producto
- Asegurar una buena coordinación entre todos los actores implicados en el proceso, para evitar los sucesivos ajustes que se originan en el diseño.

Un aspecto a destacar es que las exigencias de los clientes determinará cuándo se necesita introducir innovaciones tecnológicas, o es suficiente con introducir mejoras, o cuándo se necesitan introducir conceptos revolucionarios.

El proceso de desarrollo del QFD está conducido por los requerimientos del cliente y no por las innovaciones tecnológicas.

Gestión del despliegue horizontal de la calidad

El QFD ayuda a las empresas a diseñar y fabricar productos más competitivos, de mejor calidad, de menor costo y en menor tiempo posible. Por lo que se convierte en una herramienta de planificación estratégica muy importante. El QFD se debe concebir como parte de un Programa de Control de Calidad Global adaptándose a las necesidades y circunstancias de cada empresa y de cada país.

Objetivo

Se deben expresar los resultados esperados cuando se lanza un proyecto QFD y las razones de su lanzamiento. En cuanto a los criterios de selección, se puede enumerar los siguientes:

- El proyecto ha de ser atractivo en todos los niveles empresariales.
- Ha de ser sencillo, pero la solución no debe ser obvia.
- Se debe seleccionar un producto real para ver la mejora real.

- No debe ser demasiado difícil.
- Ha de estar respaldado jerárquicamente.
- Se debe nombrar un responsable que apoye y facilite el desarrollo del trabajo.
- De debe tener información sobre el mercado.
- Se tienen que conocer los límites del proyecto.

Beneficios aportados por el QFD

Es un sistema que trabaja focalizado en el cliente. Busca más allá del feedback normal del consumidor, intentando definir los requerimientos en un conjunto de necesidades básicas, las cuales son comparadas con toda la información disponible de la competencia.

Todos los competidores se evalúan por igual desde la perspectiva del cliente y desde la perspectiva técnica. Con esta información, y a través de un Pareto sofisticado, se llega a una serie de requerimientos prioritarios.

Se estructura a la vez experiencia e información de una forma concisa. Se trata de un documento con una rápida integración de ideas y progreso. Es también lo suficientemente flexible como para adaptar nueva información.

Es una de las mejores herramientas para trabajar en grupo, ya que todas las decisiones se han de basar en el consenso. Estas discusiones permiten

expresar los puntos de vista de todo el mundo. El proceso identifica qué acciones hay que llevar a cabo, de tal manera que todos los componentes del grupo ven como deben actuar dentro del proyecto global.

Es un soporte de conocimientos y comunicación a la vez. Permite tener en todo momento presente la memoria de la empresa y el mecanismo de transmisión de los conocimientos.

Facilita la localización rápida de las causas de reclamaciones de los clientes, haciendo posible encontrar la solución adecuada.

Existe una anticipación a los posibles problemas habiendo menor número de problemas en el arranque.

Se reducen los tiempos de desarrollo de nuevos productos. Se disminuyen los retrasos.

Se efectúa un menor número de modificaciones del producto.

Se consigue obtener la satisfacción del cliente.

Desarrollo del QFD

A continuación se desarrolla el QFD, que como vemos es una herramienta de utilidad para el museo. Lo primero es priorizar los atributos que se han aparecido en la encuesta y en el Focus-Group. Para priorizar estos atributos vamos a utilizar el GAP y el IPCS obtenido para cada uno de ellos. Este GAP corresponde a la diferencia entre la Percepción y las Expectativas de

nuestros clientes, mientras que el IPCS es el Índice de Percepción de Calidad en los Servicios, definido anteriormente en el apartado de las encuestas.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

ATRIBUTOS	GAP	IPCS
Información	-0.24	5.52
Tramitación	-0.00	6.17
Material de apoyo	-0.59	5.64
Horario	-0.00	5.93
Accesibilidad	-0.29	5.36
Instalaciones	-0.12	5.36
Colecciones	-0.29	5.44
Publicaciones	-0.19	6.14
Trato del personal	-0.18	6.17

Además de estos atributos aparecieron en las encuestas y en el Focus Group otros dos, que son visita agradable y presentación didáctica de las colecciones, a los cuáles se les daba una importancia elevada. Éstos van a ser los QUÉ's que se van a utilizar en el QFD y sobre los cuáles se tratarán de buscar posibles soluciones. Por lo tanto, los QUÉ's agrupados serán:

Calidad

- Visita agradable
- Presentación didáctica de las colecciones
- Colecciones de interés
- Publicaciones adecuadas
- Material de apoyo adecuado
- Información recibida

Infraestructura

- Accesibilidad del recinto
- Instalaciones adecuadas

Administración y gestión

- Trato del personal adecuado
- Facilitar la tramitación
- Horarios amplios y flexibles

Los CÓMO's obtenidos de las encuestas, del Focus Group y de las Hojas de Reclamaciones fueron agrupados en:

Calidad

- Visita guiada para grupos
- Explicaciones escritas de las colecciones claras y sencillas
- Buen estado de las colecciones
- Buena organización de las salas
- Organizar otras actividades
- Publicaciones adecuadas para los distintos niveles de visitantes
- Materiales de apoyo que abarquen todas las áreas del museo
- Carta de Servicios

Infraestructura

- Áreas de descanso
- Tienda museo
- Ampliación y mejora de las instalaciones del museo
- Mejor iluminación
- Facilitar el acceso a discapacitados
- Elaboración de un programa de emergencia
- Mejor señalización interior
- Paneles indicadores en el exterior del museo

Administración
y gestión de recursos

- Negociación de nuevos calendarios laborales
- Convenios de colaboración
- Entrega del material de apoyo a domicilio
- Formación del personal
- Utilización de Internet
- Disponer del personal necesario para su correcto funcionamiento

Una vez que conocemos los QUÉ's y los CÓMO's vamos a establecer la relación que existe entre ellos. Esta relación se visualiza a partir de una serie de símbolos cuyo valor dependerá de si la relación entre estos es alta, media o baja. A continuación se muestran los símbolos y sus respectivos valores.

5 PUNTOS	◇
3 PUNTOS	○
1 PUNTO	△

El siguiente paso es calcular la importancia de cada QUÉ la cual es ponderada del 1 al 5 en función de la importancia y del nivel de satisfacción. De esta manera los atributos con mayor importancia y un menor índice de satisfacción tienen un mayor peso, porque son los que más se deben mejorar.

A continuación multiplicamos el valor de la importancia de los

QUÉ's por el valor de la influencia de los CÓMO's. Posteriormente sumamos estos resultados para cada atributo y de esta manera obtenemos una serie de valores, los cuales nos dan la importancia de cada CÓMO.

Una vez que conocemos los CÓMO's se realizó un diagrama de barras para observar de una forma gráfica cuales son las soluciones sobre las que se deberá priorizar nuestra actuación.

Como podemos observar en el QFD y en el gráfico que se muestra a continuación del mismo los principales CÓMO's sobre los que actuar son:

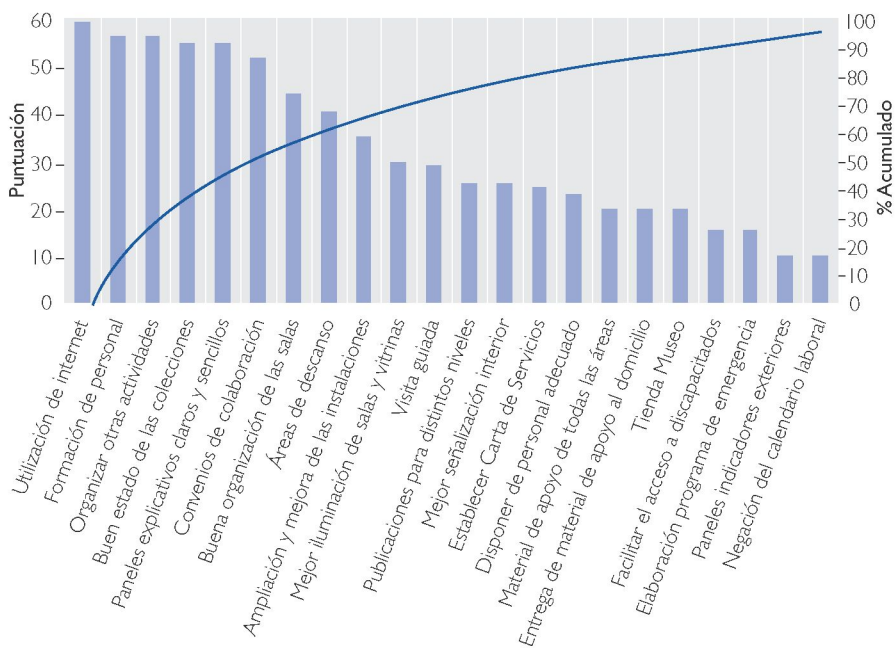
- Utilización de Internet
- Formación del personal
- Organizar otras actividades
- Buen estado de las colecciones
- Explicaciones escritas de las colecciones claras y sencillas
- Convenios de colaboración

Conocidos los CÓMO's prioritarios desarrolló un Plan de Acción, en el cuál se responde a las preguntas de QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNDO y DÓNDE con el fin de tener perfectamente definidas las acciones, sus responsables, las medidas a tomar, las fechas y el lugar en el que se van a realizar dichas acciones.

A continuación se muestran el QFD, el diagrama de barras y el Plan de Acción.

		CÓMO'S																								Nivel de satisfacción
		Peso	Visita guiada	Paneles explicativos, claros y sencillos	Buen estado de las colecciones	Áreas de descanso	Tienda Museo	Buena organización de las salas	Organizar otras actividades	Publicaciones para distintos niveles	Material de apoyo de todas las áreas	Entrega del material de apoyo a domicilio	Utilización de Internet	Establecer carta de servicios	Formación de personal	Disponer del personal adecuado	Ampliación y mejora de las instalaciones	Mayor iluminación de salas y vitrinas	Facilitar el acceso a discapacitados	Elaboración programa de emergencia	Mayor señalización interior	Paneles indicaciones exteriores	Negociación del calendario laboral	Convenios de colaboración		
Objetivos Mejorar servicio del Museo QUE'S	Visita agradable	5	○	◇	◇	◇	△	○	○	△				○	△	△		○			△		△	4,10		
	Presentación didáctica salas	5	△	◇	△			○	△						△	△	△				△		△	4,06		
	Colecciones de interés	5		△	◇			△	○								△				△		○	3,94		
	Medios de apoyo adecuados	4							△		◇	◇	△											3,85		
	Publicaciones adecuadas	4							△	◇		△		○									○	4,19		
	Información más amplia	4							△			◇		◇										4,00		
	Buena atención personal	3	○										△		◇	◇								4,47		
	Instalaciones adecuadas	3				◇	◇	○	○					△	△	△	◇	◇	◇	◇	◇		○	3,88		
	Acceso cómodo	2											△									◇	○	3,88		
Horario amplio y flexible	2																					◇		4,29		
Facilitar los trámites	2											◇		○										4,47		
Grado de dificultad técnica			3	1	2	4	3	3	4	5	3	3	3	1	3	4	4	2	4	3	2	3	4	3		
Importancia	Absoluta		29	55	55	40	20	44	56	25	20	20	59	24	56	23	35	30	15	15	25	10	10	52	718	
	Relativa		4,0	7,7	7,7	5,6	2,8	6,1	7,8	3,5	2,8	2,8	8,2	3,3	7,8	3,2	4,9	4,2	2,1	2,1	3,5	1,4	1,4	7,2	100,0	

DIAGRAMA DE BARRAS



QUÉ	QUIÉN	CÓMO	CUANDO	DONDE
Utilización de Internet.	•Dirección General de Calidad de los Servicios. •Delegación territorial de Valladolid. •Museo de Valladolid.	•Creación de página Web. •Formación informática.	Según acciones de desarrollo tecnológico y promoción de nuevos medios.	Museo de Valladolid. Dirección General de Calidad de los Servicios.
Formación del personal.	•Consejería de Presidencia y Administración Territorial.	•Desarrollo de un Plan de Formación del Personal a partir del estudio de sus necesidades formativas.	Según calendario del plan de formación.	Ámbito de la Admón. Autonómica.
Organizar otras actividades.	•Museo de Valladolid. •Consejería de Educación y Cultura.	•Colaboración con otras instituciones relacionadas con la Arqueología. •Acondicionando el edificio para la celebración de las actividades. •Inclusión en la Oferta Turística y Cultural. •Conocimiento de Ofertas de otros museos, "Benchmarking"	Según programa de actividades a desarrollar:	Museo de Valladolid.
Buen estado de las colecciones.	•Museo de Valladolid. •Consejería de Educación y Cultura.	•Formación del personal en temas de conservación y restauración. •Mantener las condiciones de temperatura y humedad óptimas. •Estudio del estado de las colecciones.	Según actividades de conservación de las colecciones a desarrollar:	Museo de Valladolid.

QUÉ	QUIÉN	CÓMO	CUANDO	DONDE
Explicaciones escritas claras y sencillas de las colecciones en las salas.	• Museo de Valladolid.	• Campaña de consulta a los profesores que realizan visitas al Museo. • Realizar Benchmarking de los principales museos.	Según acciones de mejora del museo.	Museo de Valladolid.
Convenios de colaboración.	• Museo de Valladolid. • Consejería de Educación y Cultura de la Junta de Castilla y León.	• Establecer contacto con Organismos , como la UVA, Ayuntamiento, etc. • Conocimiento necesidades del Museo.	Según actividades de colaboración con otras Instituciones.	Museo de Valladolid. Delegación Territorial de Valladolid. Consejería de Educación y Cultura de la Junta de Castilla y León.

Conclusiones

- Destacar el cumplimiento de los objetivos fijados, tanto los propios de trabajo como los de la Administración Autonómica, y más concretamente los del Museo de Valladolid.
- Con relación al propio, estoy satisfecho por haber sido capaz de aplicar sistemas de gestión de calidad a una unidad administrativa de la Junta de Castilla y León, donde por una parte, no se pueden aplicar las mismas “recetas” que a una empresas de producción o incluso de servicios, sino que hay que adaptar los conocimientos y experiencias previas a la realidad de una organización con muchas peculiaridades nuevas para mí. Por otra parte, dado que el funcionamiento del Museo está sometido a varias normas y leyes que lo regula en todas sus actividades, he tenido que prestar especial atención a esta regulación porque hubiera sido inútil proponer mejoras sin contar con él. No obstante, esta regulación de las actividades no ha actuado necesariamente como una limitación, sino que en muchos casos ha ayudado a conocer mejor el objeto de cada una de las actividades realizadas por la organización.
- La realización del proyecto supone la continuación de la colaboración entre la Junta de Castilla y León y el Master de Gestión de Calidad. El Museo de Valladolid y la Dirección General de Calidad han podido comprobar que es posible aplicar herramientas de calidad a sus actividades que realmente les van a aportar valor añadido, puesto que permiten aumentar la satisfacción de los usuarios del museo y comprometer a todos los miembros de la organización con este objetivo de satisfacción del usuario. Por mi parte, el proyecto supone aprender a adaptar mis conocimientos a una realidad compleja y peculiar como es la de la Administración Pública.
- Es preciso destacar también el total apoyo que he recibido por parte de los miembros de la Junta de Castilla y León implicados en el proyecto, así como del personal del museo, lo que hace presagiar el éxito de implantación de futuros proyectos de calidad en esta organización.

Anexos

Encuesta realizada a los clientes del Museo de Valladolid

1. Datos de interes:

1. Centro

2. Localización

3. Nº total de visitas al Museo A. En grupo B. Individuales C. Preparación

4. ¿Cómo conoce Usted el Museo?

5. ¿Cómo conoce Usted la existencia de la Oferta Didáctica?

6. ¿Es Usted usuario de Internet?

7. ¿Tiene intención de volver a repetir la visita? ¿Por qué?

8. Valoración Global del Servicio (Muy Mala, Mala, Regular, Buena, Muy Buena)

2. Preguntas abiertas:

Conteste a las siguientes preguntas:

¿Cuáles considera que son los 3 puntos fuertes más importantes del Museo?

1.

2.

3.

¿Cuáles son las principales áreas de mejora del Museo?

1.

2.

3.

3. Preguntas cerradas:

Valore los siguientes requisitos de 1 a 5 de acuerdo con: 1=Muy Malo, 2=Malo, 3=Regular, 4=Bueno, 5=Muy Bueno, donde I se corresponde con la importancia que Usted concede a ese punto y S con el grado de satisfacción con el que se ha prestado ese servicio.

	I	S
1. Información recibida del Museo		
2. Tramitación de la visita		
3. Material de apoyo que dispone el Museo		
4. Horario de visita		
5. Accesibilidad al Museo		
6. Instalaciones del Museo		
7. Colecciones del Museo		
8. Publicaciones del Museo (guías, catálogos y cuadernos didácticos)		
9. Trato del personal		
10. Otros		

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Carta de Servicios 2000

MUSEO DE VALLADOLID

Palacio de Fabio Nelli
Plaza de Fabio Nelli, s/n
47003 Valladolid
Tfno.: 983 351 389
Fax: 983 350 422

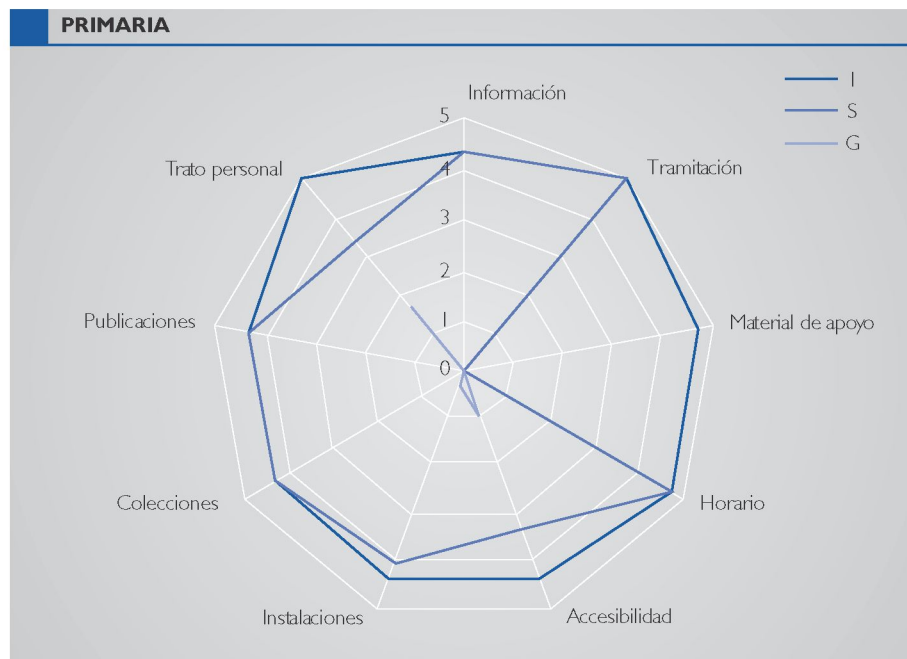
Horario de visitas

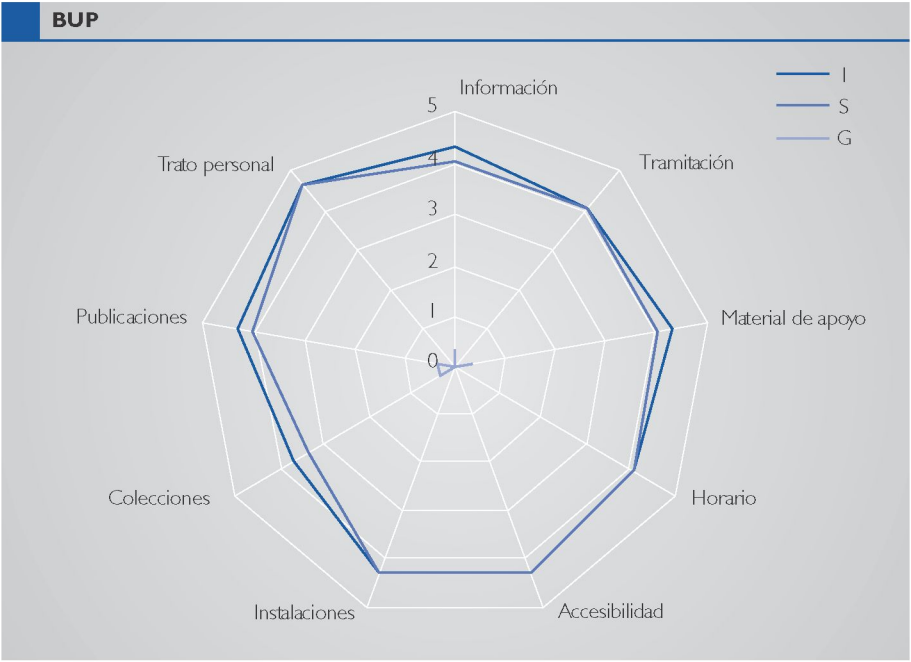
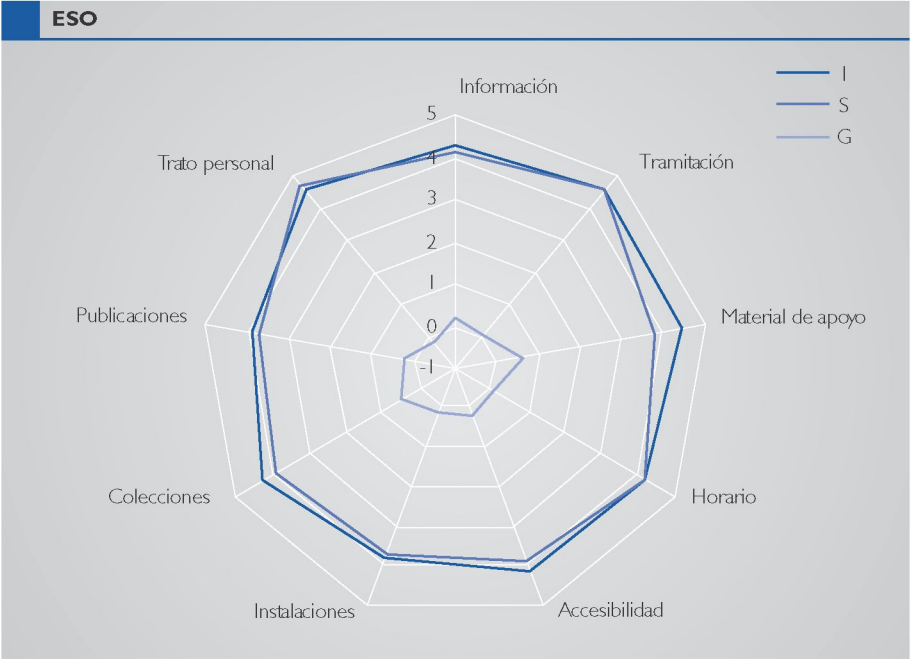
Martes a viernes: 9:45 a 14 h. y 16 a 19:15 h.

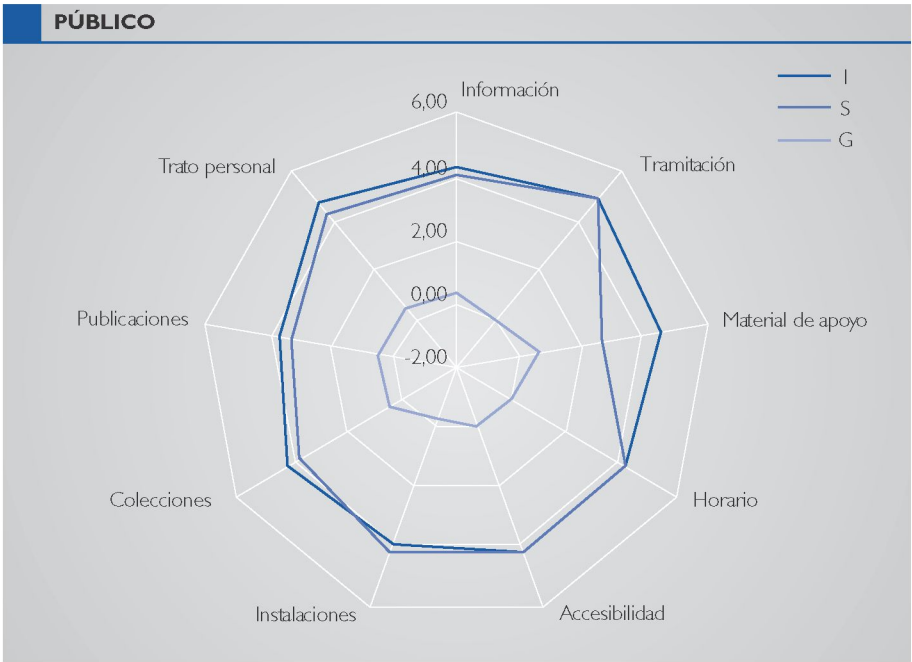
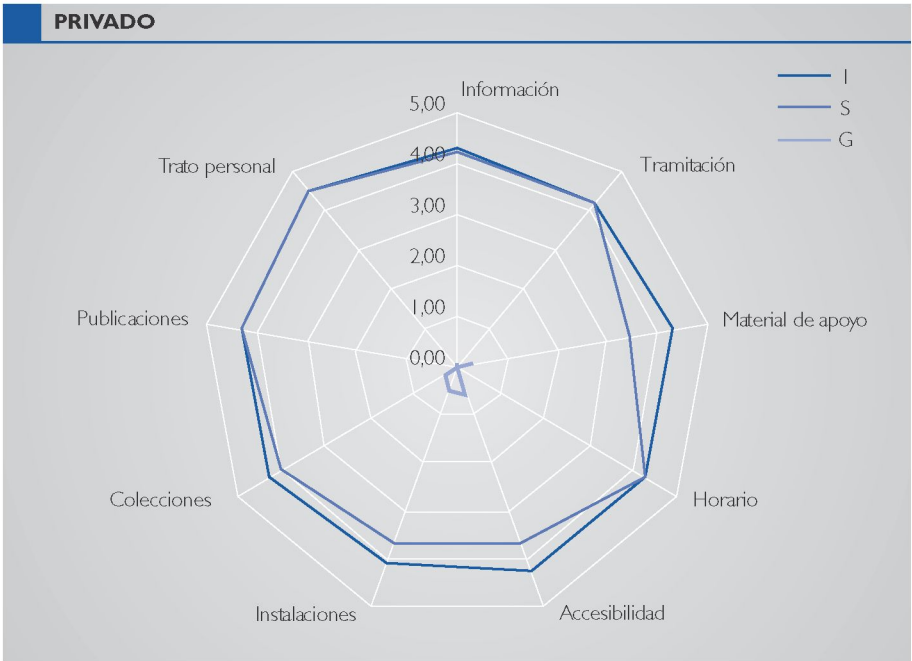
Sábados y domingos: 9:45 a 14:15 h.

Lunes y festivos: cerrado.

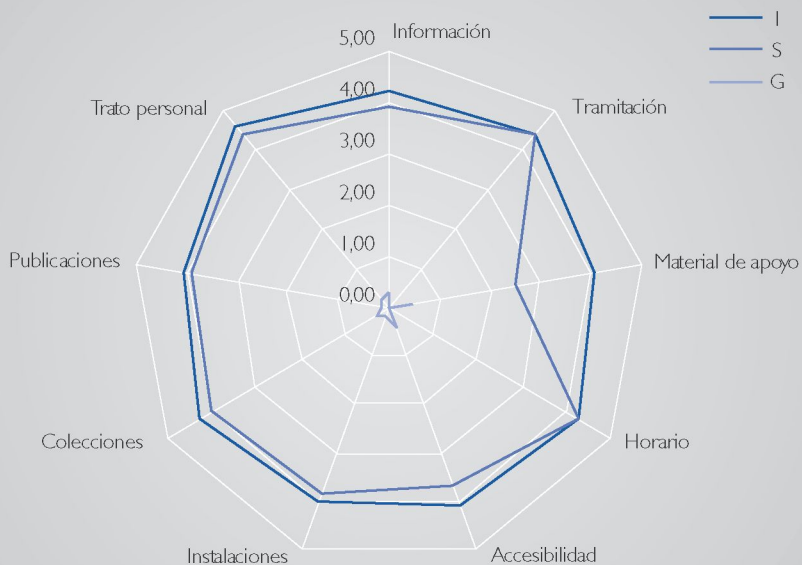
Gráficos de los resultados de las encuestas



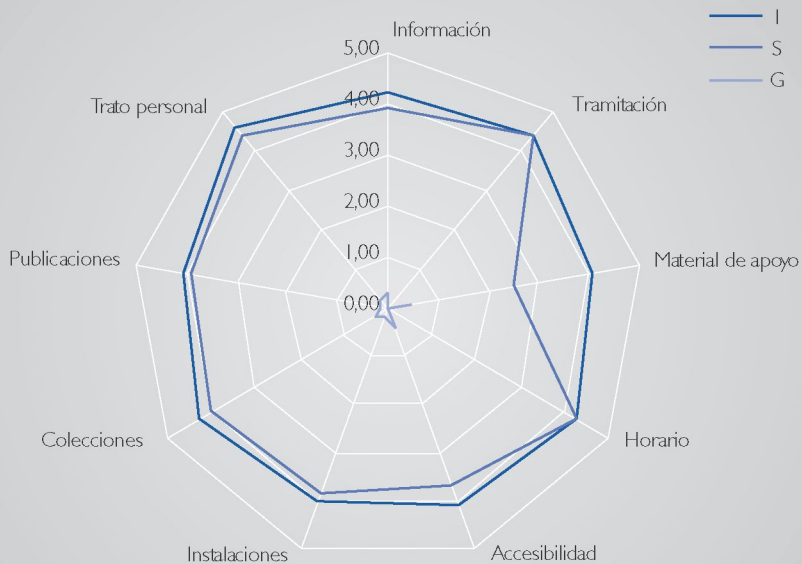


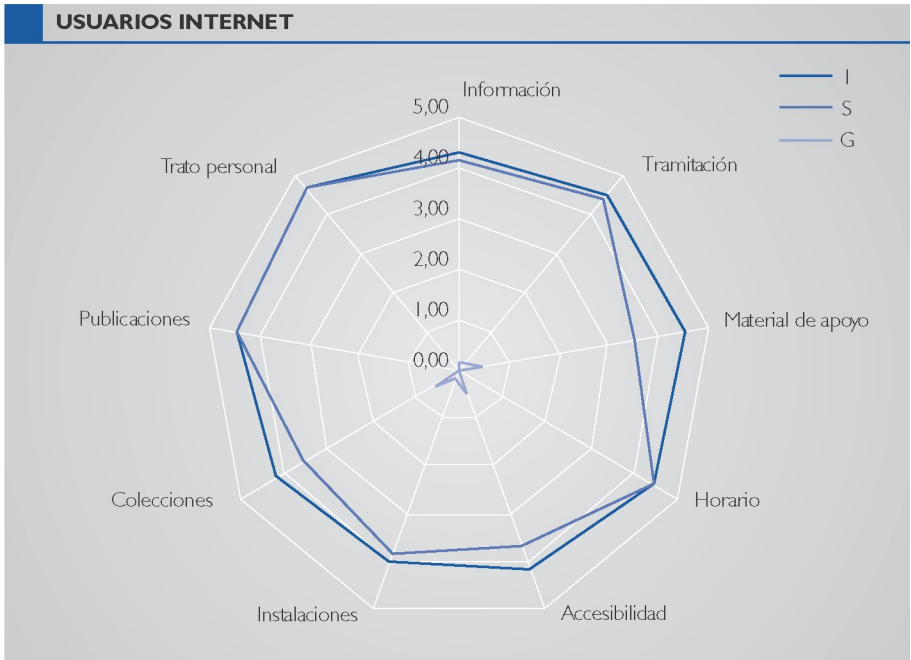
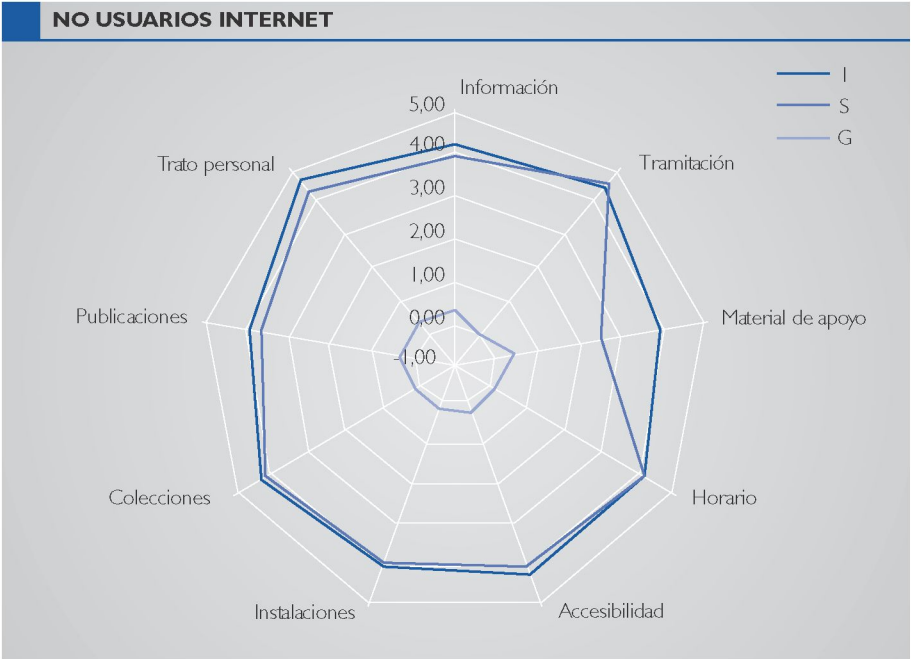


DISTANCIA (<15 min)

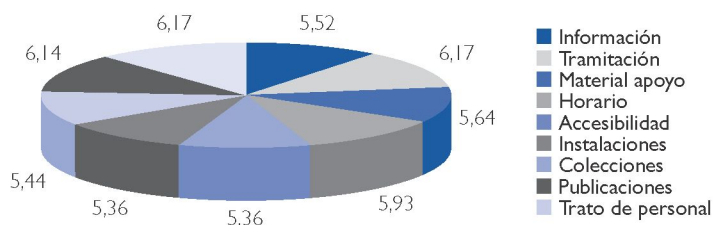


DISTANCIA (>15 min)

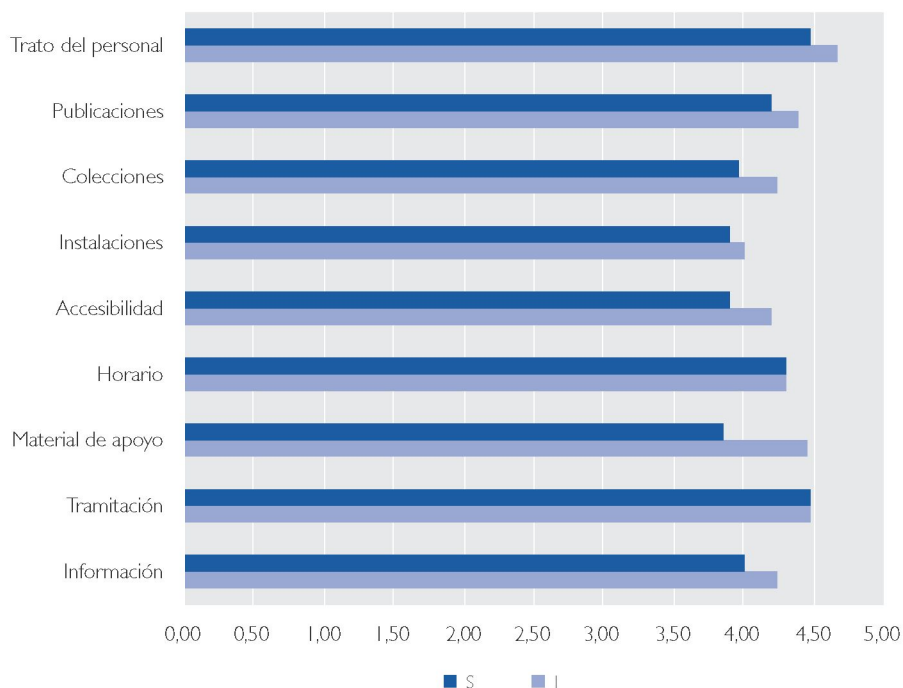


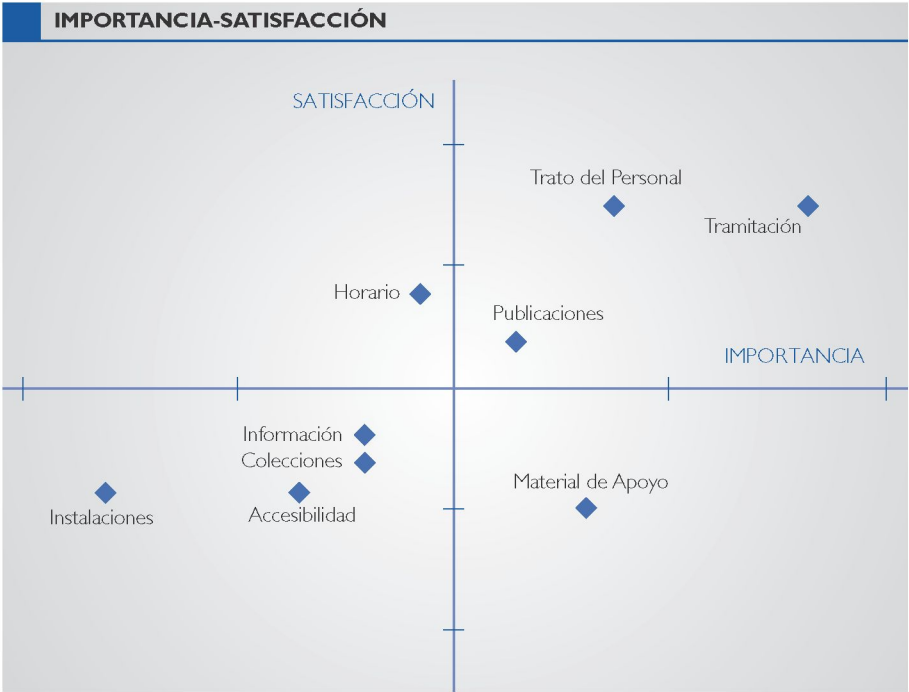


IPCS



IMPORTANCIA-SATISFACIÓN





Gestión de Procesos en la Administración Pública

M.^a Ángeles Rodríguez García

Calidad en la Administración Autonómica
Cinco experiencias en Castilla y León



Calidad en la Administración Pública

En la actualidad la Administración Pública presta un gran número de servicios directos a los ciudadanos. En este ámbito hay que considerar la definición del concepto de calidad, referido a las Administraciones Públicas. La calidad en la Administración esta haciendo referencia fundamentalmente a un cambio de enfoque, que gira hacia el ciudadano como cliente. Las Administraciones Públicas están tratando de mejorar los niveles de eficiencia en la gestión y dar repuesta a las demandas de los ciudadanos, que exigen que sus impuestos se vean traducidos en unos servicios de mayor calidad.

En la Administración Pública convive una doble realidad. Por un lado permanecen en la estructura de prestaciones de las actuaciones que implican el ejercicio de autoridad, que difícilmente soportan en algunos casos determinados enfoques de la calidad total. Por otro lado, los ciudadanos, como contribuyentes al Presupuesto Público, tienen una posición diferente a la del consumidor de servicios y bienes de una empresa.

Por consiguiente habrá que enfocar el proceso de mejora o modernización de la Administración tratando de compatibilizar esos valores y características tradicionales de su estructura, con los esfuerzos en la nueva definición del papel que debe cumplir el sector público en su relación con el ciudadano como cliente. La enorme variedad de sectores de la vida ciudadana en los que está presente la Administración, configura una gran heterogeneidad de servicios, que exigirá un esfuerzo a la hora definir y precisar los parámetros de calidad sobre los que haya que incidir en cada supuesto. En el mundo de la calidad, en la Administración, el concepto de cliente adquiere múltiples matices (paciente, contribuyente, usuario, alumno, etc.) que habrá que tomar en consideración.

La Comunidad de Castilla y León, en su compromiso con el ciudadano, crea el Plan Marco de mejora y Calidad de los Servicios, el cual abarcan todas las unidades de Administración de Castilla y León y exige el compromiso de todos cuantos integra la

Administración Regional. El destinatario de este Plan son tanto los ciudadanos como los propios empleados públicos. Los objetivos de este Plan son:

- Crear un proceso de mejora permanente de los servicios prestados por la Administración de la Comunidad de Castilla y León.
- Difundir entre los empleados públicos una consideración del ciudadano como “cliente” destinatario de los servicios y prestaciones de la Administración.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los ciudadanos respecto de los servicios públicos que se le prestan.
- Alcanzar el máximo nivel de Calidad posible en la prestación de los servicios públicos.
- Reducción de las innecesarias trabas burocráticas que resulte legalmente factible.

- Crear en los empleados públicos una mentalidad de Calidad en el desempeño de su función.

Con la aprobación de este Plan Marco se contará con un concreto instrumento dirigido a la incorporación de la Técnicas de Gestión de la Calidad por la Administración de la Comunidad de Castilla y León, dando cumplimiento a los compromisos políticos adquiridos.

La Junta de Castilla y León ha designado como instrumento de autoevaluación de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad de Castilla y León el Modelo Europeo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión la de Calidad (EFQM), que será utilizado por los distintos órganos y servicios administrativos. Su utilización permitirá comparar los resultados obtenidos en una determinada unidad con los correspondientes a otras unidades, de la misma o de diferentes organizaciones, públicas o privadas.

Objetivos del trabajo

Después de realizar este análisis tan minucioso del Servicio de Información al público sobre la vialidad de las carreteras vamos a establecer los objetivos del presente trabajo. Estos objetivos son:

- Estructurar las actividades de la empresa
- Detectar las necesidades prioritarias de los usuarios del Servicio
- Centralizar el esfuerzo de la organización en satisfacer esas necesidades a través de acciones concretas
- Establecer las bases para extender la gestión de calidad a todo el Servicio.

Siendo el objetivo final del presente trabajo el mejorar el funcionamiento del Servicio de Información Telefónica a cerca de la Vialidad de la Red de Carreteras de la Provincia de Valladolid.

Para cumplir estos objetivos utilizaremos como herramientas de Calidad la Gestión por Procesos, como base para la implantación de la Calidad en el Servicio de Información al Público sobre la vialidad de la Red de carreteras. De esta manera podremos conocer los procesos claves del Servicio, determinar las expectativas de los clientes, y comprobar que estas se cumplen, para en caso contrario establecer acciones correctoras.



Presentación del Servicio de Información sobre la vialidad de la red de carreteras autonómicas de la provincia de Valladolid

El servicio telefónico de información sobre la vialidad en la red de carreteras autonómicas de la provincia de Valladolid se encuentra ubicado dentro de la Consejería de Fomento de la Junta de Castilla y León y nació hace 3 años como respuesta a un plan de empleo. Este servicio fue pionero en la Comunidad de Castilla y León.

La misión del servicio telefónico de información a la vialidad en la red de carreteras autonómicas de la provincia de Valladolid es:

Atender las llamadas de los usuarios de las carreteras, informando puntualmente sobre el estado de las mismas, estado de los puestos, cortes, obras, desvíos, etc.

Sin embargo, no existen objetivos cuantificables en este Servicio.

Los servicios que prestan están definidos en el plan de empleo, en el que además, está definido el servicio y los objetivos de este. Este plan es del año 1997 y se muestra a continuación.

Definición

Realización de labores de emisión y recogida de información al exterior

en relación a la vialidad de la red de carreteras. Información al público sobre concesiones y autorización.

Objetivo

Mantener el óptimo nivel de información tanto interno como externo, en lo referente a la vialidad en las carreteras así como a las concesiones y autorizaciones.

Funciones

1. Información al exterior sobre la vialidad de la red de carretera en cuanto a:
 - Obras.
 - Cortes intermitentes.
 - Puertos o carreteras cortadas.
 - Zonas con placas de hielo.
 - Todas aquellas anomalías que afecten al normal desarrollo de la circulación.
2. Recepción de información sobre la red proveniente del exterior y su transmisión al órgano competente.
3. Información al público sobre trámites a seguir en cuanto a concesiones y autorizaciones.
4. Redactará un parte diario, conteniendo:

- Remisión de información a instituciones.
- Número de llamadas atendidas, destacando la materia de información más solicitada.
- Incidencias destacables.

Estos partes se muestran en los anexos.

Los clientes de este servicio son los ciudadanos. Cabe destacar que la información que se presta solo es referida al estado de las carreteras de la Provincia de Valladolid, y solo aquellas en las que la Junta de Castilla y León tiene competencias.

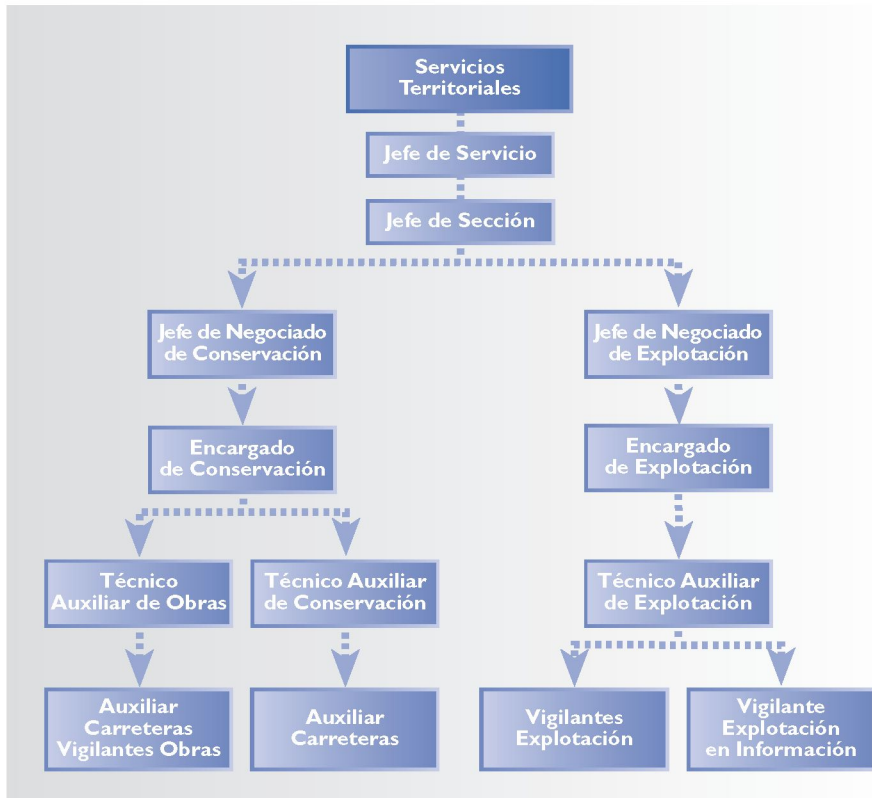
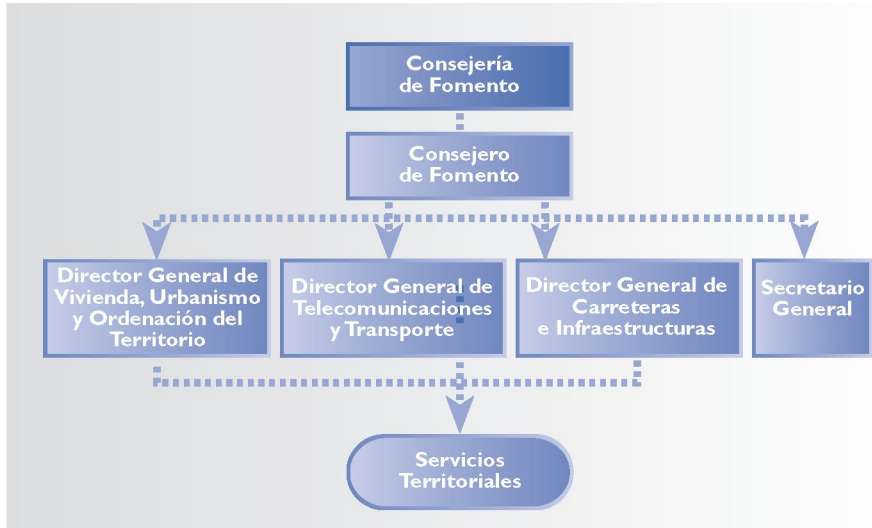
Además existe otro tipo de clientes que son todos aquellos organismos que reciben la información del estado de las carreteras para su posterior uso, convirtiéndose estos organismos en los Clientes internos del Servicio de información telefónica. A su vez el Servicio de información telefónica es Cliente interno de los equipos encargados de recoger la información acerca del estado de las carreteras.

El Servicio de información telefónico esta formado por 3 trabajadores los cuales trabajan por turnos. Este servicio funciona desde las 8h hasta las 22h, a partir de este momento funciona un contestador automático el cual da cuenta de las incidencias que se hayan producido en ese día, como pueden ser cortes de carreteras, tramos en obras, etc. La tempo-

rada más critica de este servicio corresponde a los meses de Noviembre a Marzo, en la cual se trabaja los 7 días de la semana. Esta temporada es la mas critica por las condiciones climatológicas que acompañan a estos meses. De Marzo a Noviembre el Servicio telefónico de información sobre la vialidad en la red de carreteras autonómicas de la provincia de Valladolid solo funciona de lunes a viernes. Además existe un grupo de 5 equipos de 2 personas cada uno de ellos, que se encargan de recoger la información acerca del estado de las carreteras. Estos equipos están organizados por zonas, de esta manera podemos diferenciar entre la zona de Peñafiel, Medina del Campo, Medina de Rioseco y 2 equipos que se encargan de las zonas más próximas a Valladolid. Esta información la envían a la oficina de información telefónica por teléfono o emisora.

A continuación se muestra el organigrama de la Consejería de Fomento y el organigrama del Servicio Territorial, el cual es común para las nueve provincias de la Comunidad.

Los recursos con los que cuentan son una oficina en la que se realiza la recepción de las llamadas, la cual esta equipada con un teléfono, una emisora, una máquina de escribir y un fax. Además para recabar la información existen 5 equipos formados por 5 coches perfectamente equipados.



Las actividades principales que realiza el Servicio son:

- Ofrecer telefónicamente las informaciones que los ciudadanos demanden a cerca del estado de las carreteras y a cerca de obras y concesiones que se produzcan en las inmediaciones de las carreteras.
- Difundir la información de las carreteras a diversos organismos y entidades: Servicio Territorial de Fomento, Dirección General de Carreteras, Protección Civil, Delegación Territorial, Radio Nacional España, Cadena SER, COPE, El Norte de Castilla, El Mundo de Valladolid, D.G.T., TVE, Canal 29, Canal 48, ABC, Antena 3.

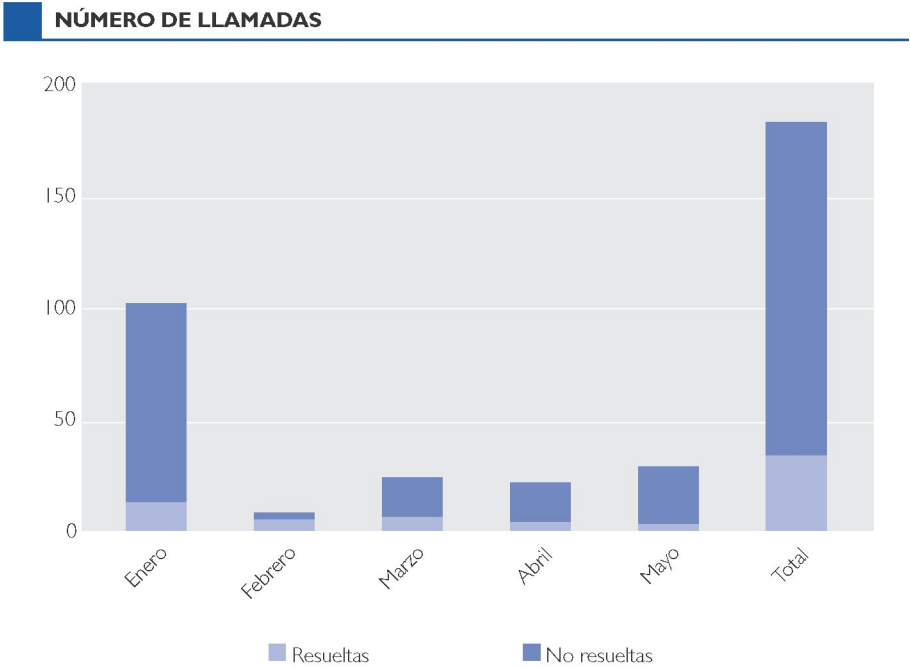
Analisis de la situación actual

Actualmente no existe ningún tipo de seguimiento de las actividades que realizan, por lo tanto los resultados obtenidos al prestar el servicio no se analizan, no siendo requerida esta información hasta el momento por nadie del Servicio.

Para realizar un análisis de la situación actual se ha realizado un estudio del Servicio basándonos en

las llamadas recibidas hasta el momento.

En el gráfico que observamos a continuación podemos ver el número de llamadas recibidas en los cinco primeros meses del año, el numero de llamadas resueltas favorablemente, y el número de llamadas que no se han podido resolver, así como el total de todas ellas.



Como podemos observar el mayor número de llamadas se produjo en Enero, coincidiendo con las condiciones climatológicas más adversas. En el mes de Febrero no se realizó un registro de todas las llamadas por eso el número de estas es tan pequeño, mientras que en el resto de los meses podemos ver que el número de llamadas recibidas es constante. Respecto al número de llamadas resueltas eficazmente, es decir aquellas llamadas a las cuales se les pudo suministrar la información correctamente, siguen una tendencia constante, salvo en el mes de Enero en el cual el número de estas es ligeramente superior. Lo mismo sucede con las llamadas no resueltas, donde se observa la misma tendencia exceptuando el mes de Enero. Como podemos ver en este gráfico el número de llamadas sin resolver es mucho más elevado que el de resueltas. Este resultado evidencia dos cosas:

- Que no se dispone de la información que los usuarios demandan, o
- Que la información que el usuario demanda no tiene ninguna relación con la información que este servicio ofrece.

A continuación realizamos un estudio para conocer de qué tipo son las llamadas que si son resueltas eficazmente. Estas llamadas se pueden agrupar en cuatro tipos:

- Accesos: Estas llamadas hacen referencia a accesos de entrada y salidas de propiedades privadas a las carreteras.
- Información de carreteras: Estas llamadas las realizan usuarios que desean conocer el estado de alguna carretera en particular.
- Medios de comunicación: Estas llamadas las realizan diversos medios de comunicación de Valladolid para interesarse por el estado de las carreteras.
- Varios: En este apartado vamos a incluir el conjunto de llamadas que realizan los usuarios refiriéndose a diversos temas: Limpieza de los márgenes de las carreteras, señalizaciones, etc.

En el gráfico que se muestra a continuación se puede ver que el número de llamadas referente a los accesos es superior al resto, constituyendo estas llamadas el 35% del total de las llamadas resueltas. Como hecho destacado podemos observar que del total de las llamadas que son resueltas, un 26 %, hacen referencia a información acerca del estado de las carreteras, lo cual nos indica que entre todas las llamadas recibidas referentes a las carreteras no son las llamadas de los ciudadanos preguntando sobre el estado de las mismas las llamadas mayoritarias. Recordemos que la MISIÓN de este servicio es atender las llamadas de los usuarios de las carreteras, infor-

mando puntualmente sobre el estado de las mismas, estado de los puestos, cortes, obras, desvíos, etc., por lo tanto deducimos lo siguiente, o:

- La Misión del servicio es incorrecta o
- Algo impide que la Misión del servicio se cumpla actualmente.

Por último se decidió realizar un estudio exhaustivo de las llamadas realizadas en el mes de Mayo. Para ello se creo una hoja que se muestra en los anexos, que sirve para registrar la siguiente información:

- ¿La pregunta del ciudadano ha sido resuelta?
- Y en caso negativo ¿qué información demanda el ciudadano?

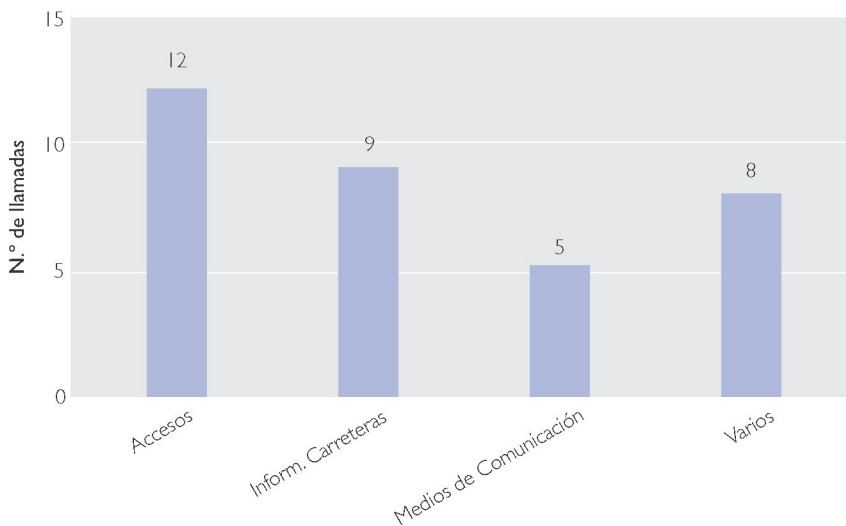
De este modo podemos conocer con precisión que es lo que ocurre

con todas las llamadas que no somos capaces de responder.

En el mes de Mayo aparecen 25 llamadas sin resolver, las cuales podían pertenecer a los siguientes grupos:

- Estatales de Valladolid: En este grupo se incluyen todas las llamadas que pregunten por carreteras de Valladolid, en las cuales tienen competencia el estado.
- De la Diputación: Son todas aquellas llamadas que pregunten por carreteras en las que tiene competencia la Diputación
- Otra Provincia de Castilla y León: Son las llamadas que preguntan por carreteras de otras Provincias de la Comunidad.

TIPO DE LLAMADAS RESUELTAS



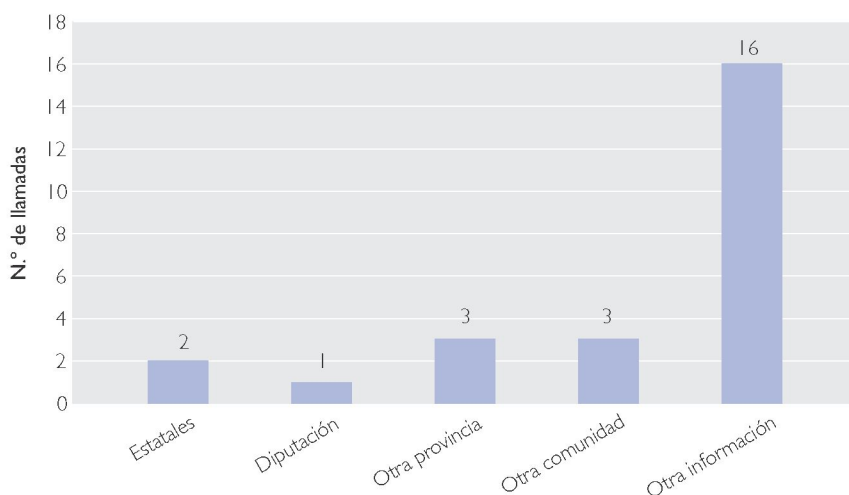
- Otra Comunidad: Son las llamadas que preguntan por carreteras de otras Comunidades Autónomas.
- Otra información: Hace referencia a todas aquellas llamadas que se interesan por temas muy diversos y siempre ajenos al tema de las carreteras.

En el siguiente gráfico podemos ver que la mayoría de las preguntas no resueltas corresponden a Otras Informaciones, es decir, se trata de llamadas de usuarios que preguntan por otros departamentos de la Junta de Castilla y León, informaciones meteorológicas, etc. Esto demuestra la poca o mala calidad de la información dada a cerca de este servicio. El numero de llamadas referidas a otras carreteras constituyen un numero bajo con respecto a las lla-

madas referidas a otras informaciones, pero aún así este numero es relevante, ya que los ciudadanos, durante el mes de Mayo, demandan mas esta información que la información referida a las carreteras provinciales de la Comunidad.

Como conclusión podemos decir que el numero de llamadas que recibe el Servicio de Información Telefónica no es muy elevado, exceptuando días de condiciones meteorológicas adversas, de estas llamadas recibidas la mayoría de las que son resueltas hacen referencia a Accesos, y de las llamadas no resueltas una mayoría hacen referencia a informaciones ajenas al Servicio. Además el numero de llamadas referidas a carreteras diferentes a las de la Provincia es similar al numero de llamada referidas a carreteras de la Provincia.

TIPO DE LLAMADAS NO RESUELTAS



Gestión de procesos

Introducción a la gestión por procesos

Vamos a comenzar definiendo lo que es un proceso. Dentro del contexto de la Gestión de Calidad Total, definimos un **proceso** como:

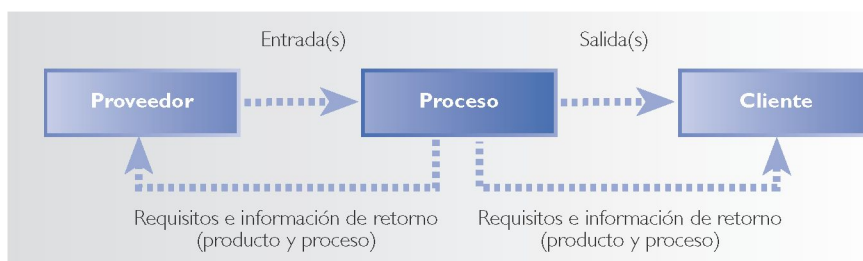
“El conjunto de acciones u operaciones repetitivas y sistemáticas mediante las cuales utilizamos una entrada (input) para conseguir una salida o resultado (output), que a su vez es un producto o la consecución de un objetivo fijado”.

Examinado esta definición paso a paso vemos que:

- Acciones repetitivas: Acciones y/u operaciones continuas que se ejecutan aproximadamente de la misma manera con cierta periodicidad (al menos de forma mensual).

- Acciones u operaciones: Existe un conjunto de actividades claramente observables y definibles asociadas con el proceso.
- Entrada...Salida/resultado: Todo proceso debe tener tanto entradas como salidas. Ambas pueden adoptar distintas formas, desde la programación de instrucciones hasta la fundición de acero. En lenguaje coloquial, un proceso toma entradas medibles y las transforma mediante un cambio, un suplemento o una sustracción en una salida medible.

La Gestión de Procesos normalmente contempla los procesos más comunes y repetitivos en el lugar de trabajo. Algunas actividades con una frecuencia semanal o mensual en la organización pueden definirse como procesos.



Cuando estudiamos los procesos de trabajo, nos encontramos ante una serie continua de actividades, en las que nos entrega un proveedor (entrada) se transforma para entregar una salida a un resultado, a un cliente. Esta transformación también puede recibir el nombre de **valor añadido**. Es decir, recibimos una entrada, le añadimos valor y la cedemos.

Para poder comprender el sistema de Gestión de Procesos, debemos considerarlo desde la perspectiva de los cuatro principios de la Calidad Total.

Satisfacción del Cliente

La satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de nuestros clientes debería ser algo muy sencillo. Después de todo, sólo se trata de:

- Identificar al cliente
- Comunicarse con el cliente hasta que se acuerda un conjunto de requisitos válidos que son tanto deseables como posibles
- Diseñar los procesos de trabajo para asegurarnos que se satisfacen dichos requisitos válidos

Sin embargo, en nuestro trabajo diario con frecuencia descuidamos este procedimiento. Identificar al cliente normalmente resulta fácil, pero hablar con el cliente puede resultar difícil. Si la relación es tensa, nos puede resultar difícil sentarnos con él y discutir los temas desde una postura de mutua voluntad de resolver pro-

blemas. Por otro lado, si la relación va bien, tendemos a dar todo por hecho y a no preocuparnos de comunicarnos con regularidad.

Por ello, si suponemos que la comunicación ha tenido lugar, resulta incluso más difícil asegurarnos que los procesos de trabajo satisfacen debidamente los requisitos válidos. En demasiadas ocasiones, el producto o servicio prestado al cliente siguiente en el proceso no contempla debidamente la forma que éste tiene de usarlo. Se trata de una tarea sin fin en la conservación de la calidad. Este proceso ha sido diseñado para ayudarnos a estar siempre seguros de que todo nuestro trabajo diario satisface las necesidades y las expectativas razonable de nuestros clientes.

Puede que muchas personas de la organización no traten directamente con el cliente externo, pero todas ellas generan algún producto o servicio que de alguna manera influye en él. Ya que “la resistencia de una cadena es igual a la de su eslabón más débil”, la Gestión de Procesos subraya el hecho de que las personas o el departamento que recibe directamente nuestro producto o servicio es el “siguiente cliente en el proceso”.

Planificar-Ejecutar-Verificar-Optimizar

El ciclo Planificar-Ejecutar-Verificar-Optimizar es una parte fundamental

de la Gestión de Procesos. El establecimiento de un Sistema de Control de Gestión de Procesos en cada proceso de trabajo habitual (rutinario) incluye la secuencia del proceso, indicadores, objetivos, límites y acciones correctivas. Estos elementos a su vez son las herramientas para mejorar ulteriormente el sistema. Hay que recordar que la mejora continua de productos y servicios para el cliente es lo que nos ayudará a materializar nuestra visión y a asegurar la satisfacción del cliente.

La Gestión de Procesos es por lo tanto un proceso de mejora continua. La **Planificación** comienza con la selección de un proceso rutinario para el que se establecerá un Sistema de Control de Gestión de Procesos. **Ejecutar** implica la implantación del sistema de Gestión de Procesos. La **Verificación** aparece con la medición de los resultados, y **Optimizar** tiene lugar cuando se aplican las acciones correctivas de mejora y los procesos se normalizan y se replican.

Dirección basada en Hechos

La utilización de datos y hechos tanto para la toma de decisiones como para la gestión de nuestra organización resulta vital para el éxito individual y para el éxito de la organización.

El sistema de Gestión de Procesos cuenta con muchos procedimientos, procesos y herramientas que nos ayu-

dan a aplicar este principio al trabajo diario. Mediante una forma de actuar sistemática, mediante la recogida de los datos necesarios, y mediante la interpretación de los datos con la mayor objetividad posible, todo el personal está capacitado para autodirigir procesos continuos.

El Respeto de la Persona

Al igual que los clientes, los empleados tienen necesidades y expectativas que deben satisfacer. La Gestión de Procesos aplica este principio al reconocer que todo empleado tiene los conocimientos, las destrezas y la capacidad de contribuir al éxito de la organización. Esta contempla la calidad de vida de todos aquellos que trabajan o reciben el impacto de la organización. El respeto de la persona es un indicador revelador de si una compañía está realmente funcionando en un entorno de Gestión de Calidad Total. Muchas veces estamos ante procesos que creemos incapaces de mejorar. En muchos casos los procesos se desarrollaban antes de llegar a nosotros o se implantaban sin información de entrada. Además, con frecuencia no existe un método para analizar de forma sistemática lo que se hace y no existe ninguna forma de estudiar, estabilizar o mejorar dichos procesos.

La Gestión de Procesos ofrece un sistema para la mejora y capacita a las

personas más adecuadas para identificar e implantar la mejora de dichos procesos de trabajo.

Algunas de las ventajas de la Gestión de Procesos son:

- Aumentar la comunicación en el lugar de trabajo; Los empleados comprenden mejor en qué consiste su trabajo.
- Permite una identificación precisa de las mejoras necesarias en los procesos rutinarios.
- Ofrecer un enfoque a los equipos de calidad.
- Ayuda a conservar los avances generados por los equipos de calidad.
- Ayuda a la formación de empleados en el área de trabajo.
- Aplica lo que se ha aprendido con el Sistema de Gestión de Procesos a otros procesos de trabajo similares.
- Identifica aquellos procesos directamente relacionados con las áreas clave que requieren una mejora cualitativa, tal y como se determina mediante la Gestión de Políticas.

Identificación de procesos

El primer paso a realizar es identificar los Principales Procesos de Trabajo que realiza el Servicio de Información al Público sobre la viabilidad de la Red de Carreteras Autonómicas de Castilla y León.

Primeramente definimos los tipos de procesos que vamos a identificar, de esta manera tendremos:

- Procesos operativos: Procesos de la Cadena de valor, es decir, los procesos básicos inherentes al servicio que se genera.
- Procesos estratégicos: Procesos que orientan a la organización
- Procesos de Soporte: Procesos que complementan a los procesos de los dos grupos anteriores.

Además, los procesos de una organización se describen a distintos niveles, en función del objetivo perseguido. En nuestro caso consideraremos dos tipos de proceso:

- Procesos de nivel 0, los cuales son grandes procesos.
- Procesos de nivel 1, los cuales son subprocesos o actividades.

Una vez conocido que todo el personal del servicio tenía claro estos conceptos pasamos a identificar, mediante una tormenta de ideas, los procesos operativos de Nivel 0.

La tormenta de ideas constó de tres fases:

Fase de Generación del bombardeo de ideas, en la cual se definen las reglas del Bombardeo y en la cual se realiza la generación de ideas hasta agotar todas estas.

Fase de Aclaración del bombardeo de ideas, en la cual se repasa la lista de ideas para estar seguro de que todos comprenden lo anotado en ella.

Fase de Evaluación, en la cual se repasa la lista para eliminar duplicidades o combinar elementos, según sea necesario.

Para identificar el *proceso clave* realizamos las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué servicios les ofrecemos?
- ¿Qué procesos generan esos servicios?

El principal cliente del Servicio de Atención a la vialidad en la Red de Carreteras de Castilla y León es el **ciudadano**, al cual se le ofrece un Servicio de Información a cerca de la vialidad de las carreteras de Castilla y León y el proceso que genera este servicio es Prestar Información a cerca de la vialidad de las carreteras de Castilla y León. Por lo tanto nuestro proceso clave es **Prestar Servicio de Información a cerca de la vialidad de las carreteras de Castilla y León**. Esta información se puede transmitir de diferentes maneras como más adelante veremos.

A continuación, identificamos mediante una tormenta de ideas, tanto los procesos que generan entradas a nuestro proceso clave como los que reciben salidas del mismo, obteniendo solo procesos que generan entradas a nuestro proceso. Estos procesos son:

- Recoger la información acerca de la vialidad de las carreteras.
- Vigilar y defensa de las carreteras.

A continuación identificamos los procesos estratégicos utilizando la misma herramienta de Calidad. Este proceso es:

- Atender al cliente

Por ultimo identificamos los procesos de soporte los cuales son:

- Mantenimiento
- Gestión administrativa

Una vez que hemos identificado los procesos de nivel 0 comprobamos que todos ellos son procesos, para lo cual aplicamos la matriz de identificación de procesos que se muestra a continuación.

Matriz de identificación de procesos	Repetitivo	Sistemático	Medible	Observable	Con valor añadido
Recoger información	SI	SI	SI	SI	SI
Vigilar y defender las carreteras	SI	SI	SI	SI	SI
Prestar servicio de información	SI	SI	SI	SI	SI

Una vez definidos todos los procesos de nivel 0 vamos a identificar los procesos de nivel 1. Para realizar esta identificación nos vamos a preguntar CÓMO podríamos realizar los procesos de nivel 0, nuestros QUE's. De esta manera obtenemos los siguientes proceso:

QUE	COMOS
Recoger información a cerca de la vialidad de las carreteras	– Recoger ordenes del día – Trasladarse al punto de recogida – Recoger la información – Comunicar las incidencias – Realizar un parte

QUE	COMOS
Vigilar y defender las carreteras	– Recoger ordenes del día – Trasladarse al punto de consulta – Realizar la consulta – Realizar Croquis – Realizar informe – Remitir informe al Servicio Territorial

QUE	COMOS
Prestar Servicio de información a cerca de la vialidad de las carreteras	– Informar telefónicamente a cerca de la vialidad de las carreteras – Información, vía fax o telefónicamente, a organismos y entidades, sobre la vialidad de las carreteras

A continuación vamos a identificar los procesos de nivel 2 del proceso clave. Ahora los procesos de nivel 1 son nuestros QUE's y nuestros COMO's serán nuestros procesos de nivel 2

Por lo tanto para identificar los procesos de nivel 2 basta con preguntar COMO haríamos los procesos de nivel 1.

A continuación se muestran los procesos de nivel 2

QUE	COMOS
Informar telefónicamente a cerca del estado de las carreteras a los ciudadanos	– Consultar la información – Dar la información – Registrar las llamadas

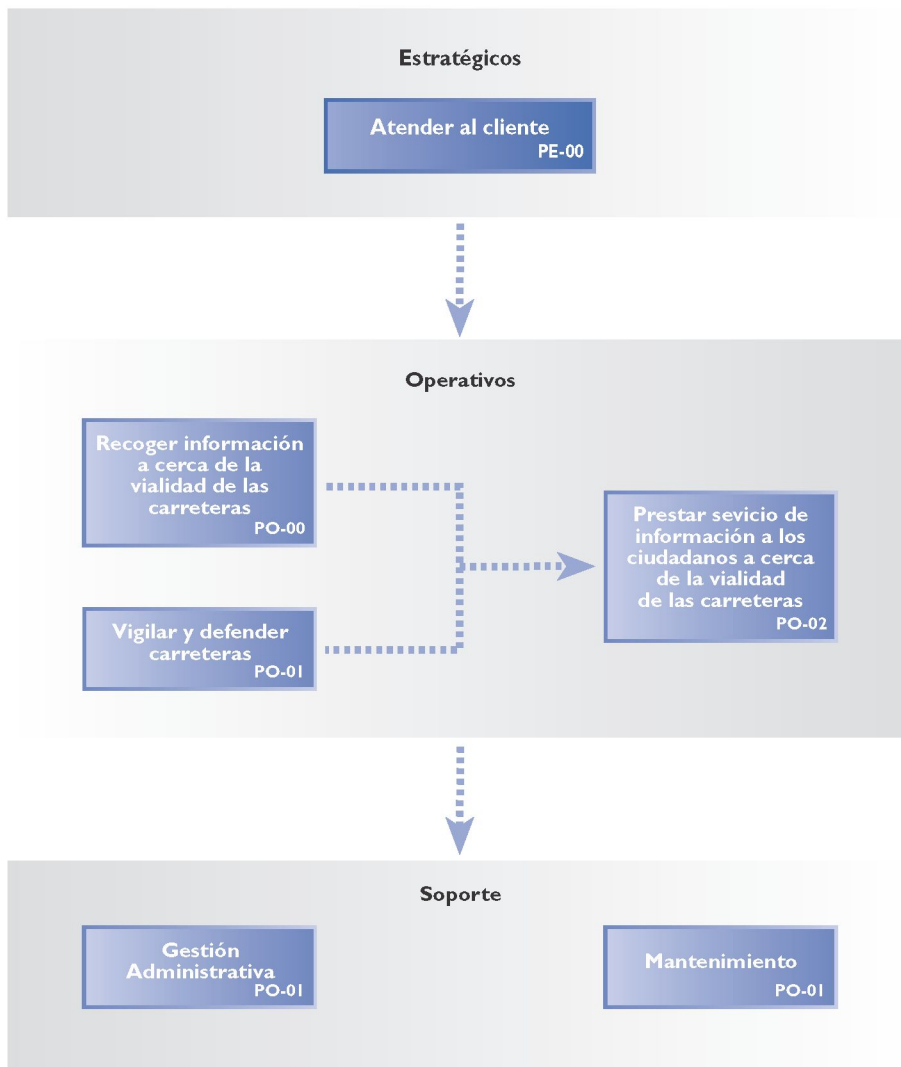
QUE	COMOS
Informar, vía fax o telefónicamente, a cerca del estado de las carreteras a organismos y entidades.	– Consultar información – Realizar parte de incidencias – Enviar la información – Registrar los envíos

Al igual que hemos aplicado anteriormente la matriz de identificación de procesos para comprobar que los posibles procesos identificados para el nivel 0 son procesos, la aplicamos para los procesos de nivel 1 y 2, comprobando que todos ellos son procesos.

Esquema general del mapa de procesos

Con todo esto el Mapa de Procesos de la organización es el que se muestra a continuación en el que representamos el Servicio desde el punto de vista de sus procesos.

Al observar el esquema podemos ver como influyen los procesos estratégicos (parte superior), sobre los procesos operativos (zona central) y, a su vez, como estos procesos operativos son complementados por los procesos soporte (parte inferior).



Dado que la misión del Servicio es prestar un servicio de información que satisfaga las necesidades de los ciudadanos, el **proceso clave** considerado es Prestar Información a cerca de la vialidad de la red de carreteras de Castilla y León (PO-02), el cual es el proceso que desplegaremos. Esta información como hemos vistos anteriormente puede darse de dos maneras, telefónicamente a ciudadanos y por fax a organismos y entidades.

Nuestro proceso clave tiene como entradas, los procesos de Recoger información a cerca de la vialidad de la red de carreteras de Castilla y León (PO-00) y Vigilar y defender las carreteras (PO-01). Este último proceso hace referencia a lo que en el Servicio conocen con el nombre de Accesos. Los accesos son los tramites que tienen que seguir los ciudadanos para realizar algún tipo de obra en los márgenes de las carreteras.

Los procesos estratégicos deben orientar al Servicio en la dirección que marca la política de la organización. El Servicio de atención a la vialidad en la red de carreteras de Comunidad de Castilla y León tiene como misión atender las llamadas de los usuarios de la carretera, por ello el proceso de nivel 0 estratégico lo hemos llamado Atención al Cliente, en el sentido de buscar un trato personalizado al cliente

y una solución rápida a sus necesidades.

Los procesos que apoyan a los operativos son de soporte, en los que hemos incluido el proceso Gestión Administrativa, que trata temas como contabilidad, aprovisionamiento, gastos de equipos, etc. El otro proceso de soporte es Mantenimiento, tanto de instalaciones, equipos y vehículos.

Despliegue del proceso clave

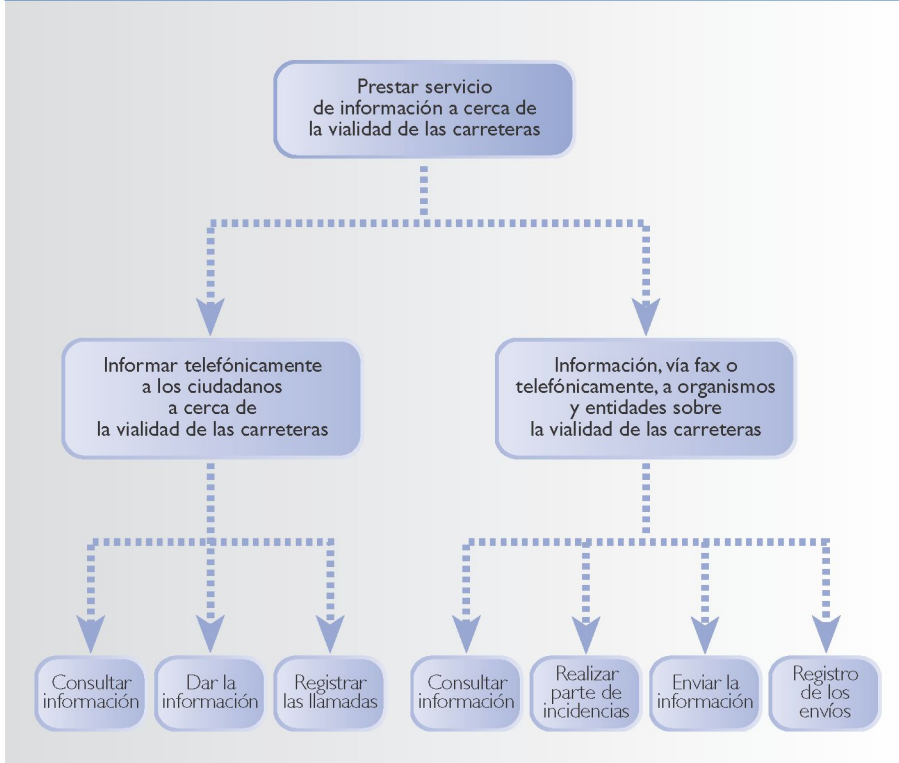
Como se ha mencionado antes, el proceso clave del Servicio es PRESTAR INFORMACIÓN A LOS CIUDADANOS A CERCA DE LA VIALIDAD DE LA RED DE CARRETERAS. A continuación vamos a realizar el despliegue del proceso, para lo cual vamos a utilizar un diagrama simple, el cual consta básicamente de: el proceso clave (nivel 0), 2 procesos de nivel 1 y de nivel 3.

En el esquema siguiente, se muestra el despliegue del proceso clave

Definición de los procesos

Una vez que conocemos los procesos de nuestro Servicio, el siguiente paso es documentar los procesos máxima prioridad. Para este paso utilizaremos como herramienta el flujoograma, pero estos los realizaremos después de elegir el proceso de máxima prioridad.

DESPLIEGUE DEL PROCESO CLAVE



Para que después no nos encontremos con ningún problema vamos a definir en este apartado los procesos. Definimos los procesos para poder gestionarlos con mayor facilidad y comprender en que punto del Servicio encajan.

Para definir los procesos utilizamos como herramienta la Hoja de Definición de Procesos, en la cual se hace referencia a los siguientes aspectos:

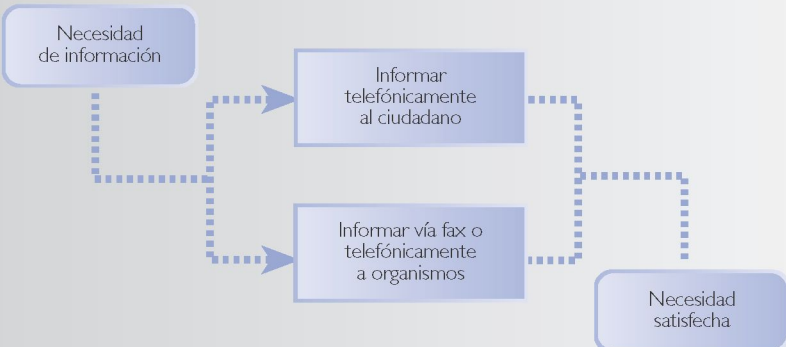
- Finalidad del proceso
- Documentación de referencia
- Límites del proceso

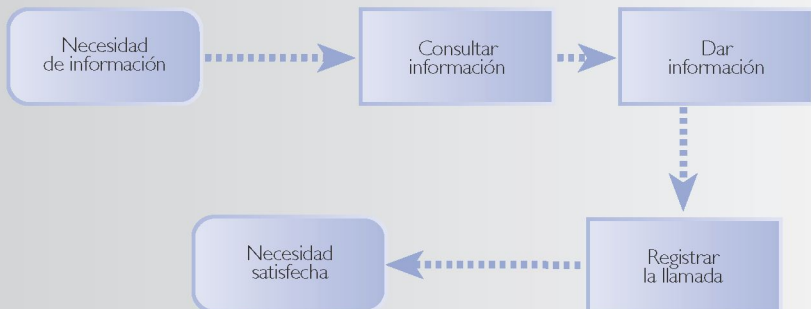
- Entradas y salidas
- Departamentos involucrados
- Equipo de proceso: Propietario, proveedor y cliente.

Todos los procesos tienen que tener claramente definidos todos estos aspectos.

Para realizar la definición del proceso clave de nivel 0 y de los dos procesos claves de nivel 1 se contó con la colaboración del personal del Servicio de Información.

Las hojas de definición de los procesos se muestran a continuación.

SERVICIO DE INFORMACIÓN SOBRE LA VIALIDAD DE LAS CARRETERAS	HOJA DE DEFINICIÓN DE PROCESOS	Fecha realización 20-5-2000	
		Nivel 0	Pag 1
PROCESO: Prestar servicio de información sobre la vialidad de las carreteras			
FINALIDAD: Informar a los ciudadanos sobre el estado de las carreteras			
DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA: BOCYL, Registros, Partes de incidencia			
LIMITES DEL PROCESO:			
 <pre>graph LR; A([Necesidad de información]) -.-> B[Informar telefónicamente al ciudadano]; A -.-> C[Informar vía fax o telefónicamente a organismos]; B -.-> D([Necesidad satisfecha]); C -.-> D;</pre>			
ENTRADAS:		SALIDAS:	
– QUE: Partes de incidencia		– QUE: Información prestada	
– DE QUIEN: Vigilantes de explotación		– DE QUIEN: Cliente	
DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS: Servicio Terr: de Fomento: Explotación			
PERSONAL INVOLUCRADO:			
PROPIETARIO: Vigilante de explotación en información	PROVEEDOR: Vigilante de explotación	CLIENTE: Ciudadano	

SERVICIO DE INFORMACIÓN SOBRE LA VIALIDAD DE LAS CARRETERAS	HOJA DE DEFINICIÓN DE PROCESOS	Fecha realización 20-5-2000 Nivel I Pag I
PROCESO: Informar telefónicamente a los ciudadanos sobre la vialidad de las carreteras		
FINALIDAD: Responder rápida, clara y concisamente a las cuestiones que los ciudadanos planteen telefonicamente		
DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA: BOCYL, Registros, Partes de incidencia		
LIMITES DEL PROCESO:		
 <pre> graph TD A([Necesidad de información]) -.-> B[Consultar información] B -.-> C[Dar información] C --> D[Registrar la llamada] D -.-> E([Necesidad satisfecha]) </pre>		
ENTRADAS:	SALIDAS:	
– QUE: Partes de incidencia – DE QUIEN: Vigilantes de explotación	– QUE: Información prestada – DE QUIEN: Cliente	
DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS: Servicio Terr: de Fomento: Explotación		
PERSONAL INVOLUCRADO:		
PROPIETARIO: Vigilante de explotación en información	PROVEEDOR: Vigilante de explotación	CLIENTE: Ciudadano

SERVICIO DE INFORMACIÓN SOBRE LA VIALIDAD DE LAS CARRETERAS	HOJA DE DEFINICIÓN DE PROCESOS	Fecha realización 20-5-2000
		Nivel I Pag I
PROCESO: Informar vía fax o telefónicamente a organismos o entidades sobre la vialidad de las carreteras		
FINALIDAD: Mantener constantemente informados a todos los organismos y entidades competentes de las incidencias que ocurran en las carreteras		
DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA: BOCYL, Registros, Partes de incidencia		
LIMITES DEL PROCESO:		
<pre>graph LR; A([Necesidad de información]) -.-> B[Consultar la información]; B -.-> C[Realizar parte de incidencias]; C -.-> D[Enviar la información]; D -.-> E[Registrar los envíos]; E -.-> F([Necesidad satisfecha]);</pre>		
ENTRADAS:	SALIDAS:	
– QUE: Partes de incidencia – DE QUIEN: Vigilantes de explotación	– QUE: Información prestada – DE QUIEN: Cliente	
DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS: Servicio Terr. de Fomento: Explotación		
PERSONAL INVOLUCRADO:		
PROPIETARIO: Vigilante de explotación en información	PROVEEDOR: Vigilante de explotación	CLIENTE: Ciudadano

Identificación y selección del proceso de máxima prioridad

Una vez que hemos elaborado el mapa de procesos de nuestra organización pasamos a identificar el proceso de máxima prioridad. Nuestro proceso clave es Prestar información a los ciudadanos a cerca de la vialidad de las carreteras.

Una manera sencilla de definir un proceso de Máxima Prioridad es aquel proceso de nuestro servicio que tiene un mayor impacto sobre nuestros clientes. Si este proceso de trabajo no satisface constantemente las necesidades y expectativas razonables de nuestros clientes puede perjudicar de manera importante los intereses de nuestro Servicio. Por lo tanto sería primordial centrar inicialmente nuestra atención en aquellos procesos que tengan mayor impacto sobre el cliente ya que al mejorar estos mejoraría de forma considerable todo el Servicio.

Por lo tanto por proceso de máxima prioridad entendemos:

Aquel proceso de trabajo que no satisface constantemente las necesidades y expectativas razonables de nuestros clientes.

Para identificar el proceso de máxima prioridad vamos a utilizar como herramienta de calidad la matriz de prioridades de procesos. Esta herramienta nos permite evaluar los procesos de trabajo en base a una serie de criterios:

- Impacto sobre el cliente
- Necesidad de mejora
- Alineación con los objetivos y metas de la organización.

La puntuación que se dará a los procesos estará basada en:

- El impacto directo del proceso sobre la satisfacción de los usuarios
- La diferencia que exista entre lo que actualmente se hace y lo que se debería hacer para satisfacer las necesidades de los usuarios.
- La alineación o interrelación del proceso con los objetivos y metas de la organización.

La puntuación que se dará a cada proceso será la siguiente dependiendo de su relación con los criterios vistos anteriormente:

Puntuación	Relación entre el proceso y los criterios
1	– Ninguna
2	– Leve
3	– Moderado
4	– Alta
5	– Muy alta

Una vez seleccionadas las puntuaciones, podemos obtener la puntuación total, sumando todas las puntuaciones correspondientes a un solo proceso, o multiplicando estas. Si elegimos multiplicar, como es en nuestro caso, las diferencias se marcan más; pero no debemos olvidar que estos procesos son todos importantes.

En nuestro caso los procesos de nivel 1 sobre los que aplicaremos la matriz de priorización son:

- Informar telefónicamente a los ciudadanos sobre la vialidad de las carreteras
- Informar, vía fax o telefónicamente, a organismos y entidades sobre la vialidad de las carreteras.

A continuación se muestra la matriz de prioridades obtenida:

Como se puede observar en la matriz de prioridades hemos obtenido como proceso de máxima prioridad “INFORMAR TELEFÓNICAMENTE AL CIUDADANO SOBRE LA VIALIDAD DE LAS CARRETERAS”, lo cual es debido principalmente a que el proceso tiene un impacto muy alto sobre el cliente y se dirige a un número mayor de usuarios, de manera que si mejoramos este proceso lograríamos fidelizar a un gran número de clientes y mejorar considerablemente todo el Servicio. Además este proceso tiene una necesidad de mejora muy grande.

Matriz de prioridad de procesos de nivel 1

Procesos de trabajo	Impacto sobre el cliente	Necesidad de mejora	Alineación con objetivos y metas	Puntuación total (X)
Informar, vía fax o telefónicamente a organismos y entidades	4	2	5	40
Informar telefónicamente a los ciudadanos	5	5	5	125

Documentación de los procesos

A continuación vamos a documentar los procesos, en nuestro caso documentaremos los dos procesos de nivel I. Para documentar los procesos vamos a utilizar como herramienta el flujograma. Mediante esta descripción podremos llegar a tener una idea clara de la realidad que rodea a dicho proceso y nos va a ayudar a controlarlo y mejorarlo.

Para obtener la información se mantuvieron distintas entrevistas con los vigilantes de explotación en información.

Los puntos de partida de los procesos se corresponden con la necesidad del cliente, y los puntos finales con la satisfacción de dicha necesidad.

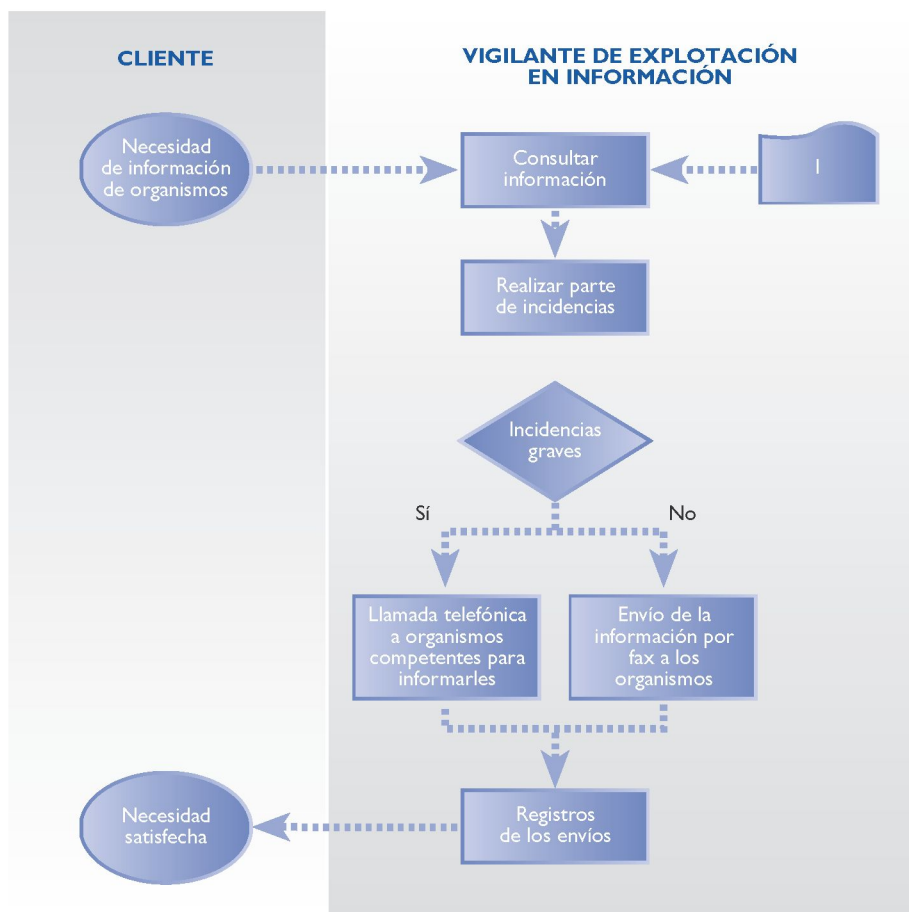
A continuación se establecieron interrelaciones entre todas las actividades que forman parte del proceso y de las áreas de decisión, intentando mantener en todo momento el mismo nivel de detalle en la descripción de dichas actividades.

En los flujogramas que se muestran a continuación, el siguiente símbolo significa:



Documentación a la que se debe acceder para consultar durante el proceso.





Identificación de los requisitos validos para el cliente

Llegado este punto vamos a identificar cuales son los requisitos validos para los clientes, lo cual constituye un punto muy importante de la gestión por procesos.

Los clientes buscan de un servicio una serie de requisitos como:

- Fiabilidad
- Respuesta rápida
- Competencia
- Seguridad
- Credibilidad
- Amabilidad
- Etc.

El mejor modo de identificar los requisitos validos para el cliente es a través de encuestas, focus group externo, etc. Debido a la imposibilidad de poder utilizar ninguno de estos

dos métodos, realizamos un focus group interno (con personal del Servicio).

Los requisitos validos para los clientes deben de ser:

- Creíbles
- Razonables
- Entendibles
- Medibles
- Alcanzables

Para comprobar que los requisitos que hemos elegido como requisitos validos de los clientes cumplen esto aplicamos la siguiente Matriz de Requisitos validos del Cliente.

Observamos que todos estos requisitos validos para los clientes tienen relación con nuestro proceso de máxima prioridad.

Cientes	Requisitos válidos del cliente	C	R	E	M	A
Ciudadano	Mayor cantidad de información	SI	SI	SI	SI	SI
	Mejor calidad de la información	SI	SI	SI	SI	SI
	Mayor información sobre el Servicio de información sobre la vialidad de las carreteras	SI	SI	SI	SI	SI
	Respuestas rápidas	SI	SI	SI	SI	SI
	Trato amable	SI	SI	SI	SI	SI

C: Creíble R: Razonable E: Entendible M: Medible A: Alcanzable



Establecimiento de indicadores

Una vez que sabemos como funciona nuestro proceso clave y todo lo relativo a los clientes de este proceso llega el momento de ver si estamos realizando un buen trabajo. Para ello nos preguntamos: **¿Conocemos si nuestro proceso es capaz de cumplir, y en qué grado, con los requisitos de los clientes?**

Para contestar a esta pregunta, hay solo una alternativa: **MEDIR**

Las herramientas utilizadas para medir son los INDICADORES. Todo los indicadores deben de ser:

- **Medible:** Se puede expresar cuantitativamente.
- **Verificable:** Todos los observadores del proceso deberán ser capaces de estar de acuerdo con relación a los resultados obtenidos en la medición.
- **Asequible en su coste:** Los indicadores deben seleccionarse considerando su coste. Los beneficios que se obtengan del uso de un indicador deberán sobrepasar los costes asociados al seguimiento del mismo.

Con todo lo dicho hasta aquí

podíamos definir a los indicadores como instrumentos de medida que determinan nuestro rendimiento con respecto a los requisitos de calidad del cliente. Su misión es la de permitirnos conocer nuestro rendimiento, realizar comparaciones, fijar metas y objetivos, detectar oportunidades de mejora y medir el impacto de cambios o acciones correctivas introducidas.

Un indicador debe existir mientras es útil, pero debe desaparecer cuando ya no lo es, es decir, cuando se han alcanzado los objetivos y ya no es necesaria su vigilancia, o cuando se ha decidido no seguir actuando. Por otra parte, se debe señalar un responsable del mismo.

Los indicadores son de dos tipos.

- Indicadores de calidad: Determinan como se están cumpliendo los requisitos válidos del cliente:
 - De resultado
 - Orientados al cliente
 - Sin corrección inmediata
- Indicadores de proceso: Determinan como funcionan los componentes del proceso para proveer requisitos internos.

- Internos
- Orientados al proceso (aunque también al Cliente)
- Preventivos

El diseño de los indicadores no es fácil. Para facilitar esta tarea seguimos los siguientes consejos:

- Fijar un número de indicadores reducido.
- Diseñar primero los indicadores de Calidad y luego los de Procesos.

- Basarse en los requisitos válidos para los clientes.

Estos indicadores deben de ir acompañados de una referencia. Esta referencia son los Objetivos, que deben de ser uno por indicador, obteniendo mediante la comparación una serie de conclusiones.

De esta manera los objetivos se fijaron para dar a la empresa un punto de referencia midiendo la eficacia del rendimiento, y así comprobar si las

Indicadores de calidad	
Proceso: Prestar servicio de información sobre la vialidad de las carreteras	
Propietario: Jefe de explotación	
Indicadores:	Objetivos:
Q_1 = N° total de solicitudes de información	Aumentar un triple el numero de solicitudes de información
Q_2 = % de solicitudes de información resueltas	Resolver el 90% de las solicitudes de información
Q_3 = N° de quejas recibidas	Conseguir 0 quejas al año
Q_4 = tiempo total empleado en resolver una llamada	No sobrepasar los 2 minutos con cada llamada
Q_5 = N° total de llamadas	Conseguir como media 75 llamadas en los meses de temporada baja y 125 llamadas en los meses de temporada alta
Q_6 = % de llamadas resueltas	Resolver el 90% de las llamadas
Q_7 = N° de llamadas para pedir información realizadas por organismos y entidades	Aumentar en un 30% el número de llamadas
Q_8 = N° de veces que existen retrasos al enviar la información a organismos y entidades	Reducir a la mitad el N° de retrasos
Q_9 = N° de Ciudadanos que repiten la llamada	Fidelizar al 50% de los usuarios

acciones propuestas al final del trabajo atajan con éxito el problema; si estas se cumplen indicaran que el Servicio se encuentra más próximo a la meta o situación deseada.

Es preciso destacar que los objetivos marcados para este primer año son ambiciosos pero alcanzables, y no representan más que objetivos parciales para alcanzar la meta definitiva.

En estas tablas se muestran las fichas realizadas con los indicadores y los objetivos.

Para determinar cuál de todos los indicadores de calidad es especial-

mente crítico para el Servicio, realizamos una matriz de priorización de los mismos en base a los siguientes criterios:

1. Impacto sobre la satisfacción del cliente.
2. Costes adicionales que genera.
3. Desviación de los objetivos fijados para indicador.
4. Impacto sobre los objetivos generales de la empresa.

La puntuación que se dará será:

- Influencia débil: 1 punto
- Influencia media: 3 puntos
- Influencia fuerte: 5 puntos

Indicadores de proceso	
Proceso: Informar telefónicamente a los ciudadanos sobre la vialidad de las carreteras	
Propietario: Vigilantes de explotación en información	
Indicadores:	Objetivos:
P_1 = tiempo medio utilizado en recoger la información	No sobrepasar el minuto

Indicadores de proceso	
Proceso: Informar, via fax o telefónicamente, a organismo y entidades sobre la vialidad de las carreteras	
Propietario: Vigilantes de explotación en información	
Indicadores:	Objetivos:
P_1 = N° de veces que la información enviada por fax no llega a la primera	Reducir un 75% los fallos producidos en el envío de la información
P_2 = N° de veces que hay que repetir el envío de la información por fallos en el parte de incidencias	Reducir en un 90% el N° de fallos

	Satisfacción del cliente	Costes adicionales	Desviación de objetivo indicador	Impacto sobre objetivos generales org.	Puntos	Orden Criticidad
Q1	5	3	5	5	18	4
Q2	5	3	5	5	18	5
Q3	5	3	1	5	14	6
Q4	5	3	1	3	12	8
Q5	5	5	5	5	20	1
Q6	5	5	5	5	20	2
Q7	3	1	3	3	10	9
Q8	5	1	3	5	14	7
Q9	5	5	5	5	20	3

Como se puede observar hemos obtenido como indicadores críticos:

- N° total de llamada recibida
- % de llamadas resueltas
- N° de Ciudadanos que repiten la llamada.

El hecho de haber obtenido estos indicadores como críticos es debido básicamente a que estos indicadores

hacen referencia a la atención directa al ciudadano, la cual tiene más peso dentro de los objetivos y metas del Servicio Territorial de Fomento, de manera que si centralizamos todos nuestros esfuerzos en mejorar este Servicio, esta mejora repercutirá de forma general en todo el Servicio.

Definición y análisis del problema

Una vez que hemos visto cuales son los indicadores más críticos, el siguiente paso es definir el problema. En nuestro caso los indicadores críticos son:

- N° total de llamada recibida
- % de llamadas resueltas
- N° de Ciudadanos que repiten la llamada.

Analizando los datos recogidos para determinar cual es el problema debemos responder a las siguientes preguntas

- ¿Quién?
- ¿Qué?
- ¿Cuándo?
- ¿Dónde?
- ¿Cómo?
- ¿Cuánto?

Con todo esto determinamos que el principal problema del Servicio es:

“El servicio de información sobre la vialidad de las carreteras recibe pocas llamadas telefónicas de los ciudadanos y de esas llamadas solo se pueden resolver un 19.5%”

Criterios de la definición del problema. Definición del problema	(A) Indica el efecto. ¿Que va mal?	(B) Es medible	(C) Es explícita. Evita categorías generales	(D) Se centra en la desviación entre “lo que es” y “cómo debería ser”	(E) Se redacta con objetividad	(F) Se centra en el “dolor” (en qué medida afecta a los clientes)
“El servicio de información sobre la vialidad de las carreteras recibe pocas llamadas telefónicas de los ciudadanos y de esas llamadas solo se pueden resolver un 19.5%”	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Para la verificación de la definición del problema utilizamos una matriz con los siguientes criterios:

- Constata el efecto del problema.
- Es medible
- Es explícita
- Se centra en la desviación existente entre “lo que es” y “como debería de ser”
- El problema se define de forma objetiva
- Se centra en el “dolor”, ya sea implícitamente o explícitamente.

En la página anterior se muestra la matriz.

El siguiente paso es analizar las causas de estos problemas. Para analizar estas causas se realizó una reunión de

trabajo con el personal del Servicio, en la que por medio de un Brainstorming o tormenta de ideas se obtuvieron todas las causas. Posteriormente estas se agruparon por afinidades llegando al siguiente resultado:

- Mala definición del Servicio
- Poco conocimiento del Servicio por parte de los Ciudadanos
- Poca relación y colaboración del Servicio con otros Servicios de otras provincias de la Comunidad de Castilla y León
- Poca relación y colaboración del Servicio con otros organismos que realizan tareas similares en los cuales la Junta de Castilla y León no tiene competencias.

Planes de acción

Una vez que tenemos definido el problema y las causas de este problema el siguiente paso es definir los planes de acción para mejorarlo y minimizar los posibles efectos.

A continuación se muestra el plan de acción en el que se define el problema, la resolución de este, el responsable de llevarlo a cabo y el periodo en que debe hacerse.

PROBLEMA	QUÉ	QUIÉN	CÓMO	CUANDO
Mala definición del Servicio	Redefinir la misión del Servicio	Crear carta del Servicio	Jefe del Servicio y Vigilantes de explotación en información	Año 2000
Poco conocimiento del Servicio por parte de los ciudadanos	Establecer un programa de publicidad del Servicio	Crear carta de Servicio y establecer publicidad en los medios de comunicación de la Región	Jefe del Servicio	Año 2000
Poca relación y colaboración del Servicio con otros Servicios de otras provincias de la Comunidad de Castilla y León	Establecer una relación de trabajo con los Servicios de otras provincias	Crear un sistema Feed-back de información a través de: Fax, intranet, etc...	Jefe del Servicio y Vigilantes de explotación en información	Año 2000
Poca relación y colaboración del Servicio con organismos que realizan tareas similares en los cuales la Junta de Castilla y León no tiene competencias.	Establecer una relación de trabajo con otros organismos	Crear un sistema Feed-back de información a través de: Fax, intranet, etc...	Jefe del Servicio y Vigilantes de explotación en información	Año 2000

Carta de servicios

Por último vamos a establecer lo que sería la Carta de Servicios del Servicio de Información al ciudadano sobre la vialidad de las carreteras de Castilla y León. Esta Carta solo es una referencia de la futura Carta de Servicios cuando el Servicio de información funcione correctamente.

La Carta de Servicios consta de las siguientes partes:

- Servicios: en esta parte se especifica los servicios que se prestan al ciudadano.
- Compromisos: los cuales se dirige a facilitar a los ciudadanos el ejercicio de sus derechos, pres-tándoles atención y asesoramiento personalizado y mejorando de forma continua los servicios prestados.
- Libro de quejas y sugerencias: A través de este libro, los ciudadanos podrán hacer llegar a la Dirección del Servicio las iniciativas, quejas o sugerencias que estimen más convenientes sobre el funcionamiento de sus unidades administrativas en relación con la prestación de los servicios

que tiene encomendados. El libro de Quejas y Sugerencias está a disposición de quiénes lo requieran en el Servicio de Atención al Ciudadano.

- Indicadores de Calidad: Para evaluar anualmente, la calidad de nuestro Servicio mediante el seguimiento de los indicadores.

A continuación se enumeran los distintos Servicios, compromisos e indicadores que se podrían establecer:

Servicios

- Informar a los ciudadanos sobre la vialidad de las carreteras.
- Informar a organismos y entidades sobre el estado de las carreteras.
- Informar a los ciudadanos sobre trámites a seguir en cuanto a concesiones y autorizaciones.

Compromisos

- Atención y orientación personalizada.
- Información personal y telefónica al instante.
- Servicio de información desde las 8h hasta las 24h.

Indicadores

- N° total de llamadas recibidas.
- N° total de llamadas resueltas correctamente a la primera.
- Tiempo medio de contestación de las llamadas.
- Tiempo medio de espera de las llamadas.
- N° de quejas presentadas.
- N° de ciudadanos que usan más de una vez el servicio.

Conclusiones

Las conclusiones que se desprenden de este trabajo son las siguientes:

- Destacar en primer término el cumplimiento de los objetivos previstos con el desarrollo del Proyecto, en relación a los objetivos establecidos para el servicio sobre cuyas actividades ha sido realizado el trabajo.
- Se ha logrado aplicar la gestión por procesos en el Servicio de Información sobre la vialidad de las carreteras, lo cual ha servido para conocer como funciona el servicio, cuales son sus puntos fuertes y sus áreas de mejora, obteniendo resultados encaminados hacia la mejora del servicio.
- Este trabajo ha permitido que el Servicio de Información sobre la vialidad de las carreteras establezca un primer contacto con la Calidad, lo cual le va a servir de punto de partida para continuar mejorando en la dura tarea de Satisfacer las necesidades de los Ciudadanos.
- Establecer la pauta para la realización de una futura Carta de Servicios.

Índice

Oficina de Información y Atención al Ciudadano	5
Introducción	7
Objetivos del trabajo	11
La gestión de la calidad de los servicios en la Administración Autónoma ..	13
Identificación de los clientes y localización del edificio.....	19
Análisis DAFO	23
Encuestas	27
Reunión con el personal de la oficina: Metodología Focus Group Interno.....	35
QFD.....	39
Conclusiones	47
Anexos.....	49
 Unidad de Seguridad y Salud Laboral de Valladolid	 61
Objetivos del proyecto	63
Introducción	65
Marco Jurídico de la Seguridad y Salud Laboral	69
Presentación de la empresa	71
La evaluación del beneficio social	81
Análisis de la situación actual	91
Mapa de procesos de la USSL	93
Cuadro de mando de indicadores	105
Análisis causal	109

Propuestas de mejora	113
Plan de acción	119
Barreras a la implantación del Plan de Calidad	121
Costes del proyecto	123
Conclusiones	125

Gestión de Procesos en Servicios Públicos 127

Introducción	129
Objetivos del proyecto	137
Descripción de la unidad administrativa	139
Descripción de los clientes de la unidad	141
Esquema general del mapa de procesos	147
Despliegue del proceso clave	149
Fichas de descripción de los procesos	151
Cuadro de mando de los indicadores	155
Proceso de máxima prioridad	161
Selección del indicador crítico y plan de acción	165
Carta de Servicios	169
Conclusiones	173

Museo de Valladolid 175

Introducción	177
Objetivos del trabajo	179
Presentación de la empresa	181
Análisis de la situación actual	185
Encuestas	195
Reunión con el personal del Museo: Metodología Focus Group Interno. .	203
QFD	207
Conclusiones	215
Anexos	217

Gestión de Procesos en la Administración Pública 226

Calidad en la Administración Pública 229

Objetivos del trabajo 231

Presentación del Servicio de Información sobre la vialidad de la
red de carreteras autonómicas de la provincia de Valladolid 233

Análisis de la situación actual 237

Gestión de procesos 241

Identificación y selección del proceso de máxima prioridad 253

Documentación de los procesos 255

Identificación de los requisitos válidos para el cliente 257

Establecimiento de indicadores 259

Definición y análisis del problema 263

Planes de acción 265

Carta de servicios 267

Conclusiones 269



**Junta de
Castilla y León**

CONSELERÍA DE PRESIDENCIA Y ADMINISTRACIÓN TERRITORIAL



9 788497 180146