

4

**Grupos de Mejora en la
Administración de Castilla y León:** 4
Primera Convención



**Junta de
Castilla y León**

**Grupos de Mejora en la
Administración de Castilla y León:** 4
Primera Convención

León, 21 de noviembre de 2001

**Grupos de Mejora en la
Administración de Castilla y León:
Primera Convención** **4**

León, 21 de noviembre de 2001



Junta de
Castilla y León

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

I.S.B.N.: 84-9718-095-X

Dep. Legal: VA. 432.-2002

Impresión: Gráficas Andrés Martín, S. L.

Presentación

Desde la Consejería de Presidencia y Administración Territorial de la Junta de Castilla y León venimos impulsando un proceso de mejora continua de los servicios prestados por la Administración Autonómica, a través del Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios, en el que los propios empleados públicos juegan un papel clave.

A lo largo del año 2001 hemos ido poniendo en marcha distintos grupos de mejora en las diferentes Consejerías y Delegaciones Territoriales que conforman nuestra Administración, confiando en que estos grupos sean uno de los instrumentos más importantes en la detección de oportunidades de mejora.

Antes de finalizar el año, hemos querido reunir a todos los integrantes de estos grupos en una Convención en la que tuvieran ocasión de exponer los resultados de su trabajo y obtener una serie de conclusiones de cara a su labor futura.

El éxito de participación en esta Convención, así como el elevado nivel de las ponencias defendidas en la misma, nos han animado a dar ahora a la imprenta el fruto de tanta dedicación.

En este libro se reúnen las exposiciones realizadas en la Convención y las conclusiones surgidas de la jornada de trabajo celebrada en el incomparable marco del Hostal San Marcos de León y en la Delegación Territorial de la Junta de Castilla y León en esta ciudad.

Deseo finalizar estas breves líneas con mi agradecimiento a todos los participantes y mi aliento para continuar el camino emprendido que, estoy seguro, resultará de mucho provecho para obtener un mayor grado de satisfacción de los castellanos y leoneses con su Administración regional.

A todos, muchas gracias.

ALFONSO FERNÁNDEZ MAÑUECO
Consejero de Presidencia y Administración Territorial

o **Grupos de Mejora en la Administración de Castilla y León:**
Primera Convención

Inauguración

Grupos de Mejora en la Administración de Castilla y León:
Primera Convención

∞ **Grupos de Mejora en la Administración de Castilla y León:**
Primera Convención



Acto de apertura

Grupos de Mejora en la Administración de Castilla y León:
Primera Convención

10 Grupos de Mejora en la Administración de Castilla y León:
Primera Convención



Luis Miguel González Gago, Luis Aznar Fernández, Fernando Rodríguez Porres.

Más servicio, menos burocracia

LUIS AZNAR FERNÁNDEZ
Delegado Territorial de la Junta de Castilla y León en León

Para la Delegación Territorial de la Junta en León el hecho de poder acoger la primera convención de Grupos de Mejora de todas las Consejerías y Delegaciones de la Junta de Castilla y León constituye un motivo de satisfacción y justificado orgullo porque durante una jornada nuestra casa va a ser lugar de acogida y de trabajo de más de cien empleados de la Administración Regional, procedentes de todas las provincias de la Comunidad.

Se trata de una amplia y cualificada representación de todos los empleados de la Junta, que vienen a León con el propósito común de analizar en profundidad su actividad administrativa para llegar al diseño de propuestas que sirvan para mejorar las prestaciones públicas y la atención al ciudadano en el seno de nuestra Administración.

Frecuentemente, los distintos responsables políticos de las Administraciones han puesto de relieve la necesidad de mejorar y, sobre todo, de agilizar los servicios que aquéllas prestan a los ciudadanos. Sin embargo, tales

pronunciamentos se han quedado, también con bastante frecuencia, en una mera declaración de buenas intenciones o en un simple reclamo electoral, con muy pocos efectos prácticos.

Pues bien, debe resaltarse que ésta no ha sido, ni mucho menos, la forma de actuar de la Junta de Castilla y León, que en el año 2000 aprobaba un «Plan de Mejora y Calidad de Servicios» y que, un año después, a través de su Consejería de Presidencia y Administración Territorial impulsaba la puesta en marcha de estos Grupos de Mejora, integrados por personas que conocen perfectamente, por razones de proximidad y de práctica diaria, la acción administrativa y que, por ello mismo, son los más calificados para detectar los fallos y para aportar las mejores soluciones que redunden en una mejora de aquélla.

Por todo ello, a través de éstas quiero expresar mi público reconocimiento a todos los integrantes de los Grupos de Mejora, por el trabajo que ya han realizado y también por las propuestas que de él se derivarán, en

orden a la consecución de ese objetivo, por todos compartido, de mejorar el servicio público y la atención de los administrados.

En definitiva, se trata, sencillamente, de construir una Administración Regional con más servicio y menos burocracia.

Conferencia de apertura

Grupos de Mejora en la Administración de Castilla y León:
Primera Convención



Luis Miguel González Gago.

Los grupos de mejora en el marco de las acciones de calidad de la Junta de Castilla y León

LUIS MIGUEL GONZÁLEZ GAGO

Director General de Calidad de los Servicios de la Junta de Castilla y León

I

Buenos días, gracias Delegado Territorial. En primer lugar, reiterar lo señalado por el Delegado, saludaros a todos, y daros las gracias por vuestra presencia y por el esfuerzo que conlleva asistir a esta I.ª Convención de Grupos de Mejora de la Administración de la Comunidad de Castilla y León.

Tengo que excusar al Consejero de Presidencia y Administración Territorial, que tenía gran interés por participar en este foro y hacer su presentación, pero que, por circunstancias imprevistas de última hora, no va a poder acompañarnos, como hubiera sido su deseo.

II

Me gustaría decir unas palabras asentadas en la realidad, que sirvan para presentar esta Convención, en un año en el que la Junta de Castilla y León se ha comprometido especial-

mente con la materia de Calidad de los Servicios, con la única finalidad de mejorar los servicios públicos autonómicos –buscando la excelencia en su prestación y la satisfacción de las legítimas demandas de nuestros clientes, los ciudadanos–, y convertir de forma efectiva a nuestra organización en una Administración cercana al ciudadano, ágil y eficaz en sus gestiones, más allá de la mera retórica carente de contenido.

Prestar mejor atención presencial –mejora de las propias oficinas públicas, comodidad, y amabilidad por nuestra parte–, abrir nuevos canales de comunicación entre el ciudadano y la Junta de Castilla y León –fomentar la atención telefónica, permitir las transmisiones vía fax con carácter oficial, o posibilitar la utilización de Internet para presentar solicitudes o instancias–, acortar los procesos de gestión internos para reducir el tiempo de respuesta a los ciudadanos –racionalización de procedimientos administrativos similares, supresión de trámites innecesarios o que no aportan nada especial para la

resolución de cada expediente—, o suprimir la petición reiterada de documentos a los ciudadanos cada vez que desean obtener una resolución, autorización o permiso —creando una base documental de cada uno que evite tener que aportar el mismo documento sucesivamente, o fomentar las relaciones de transmisión de documentos entre las Administraciones de tal forma que sean los propios órganos administrativos los que los obtengan directamente sin necesidad de que los aporten los ciudadanos—, son objetivos de la materia de Calidad de los Servicios, son necesidades insoslayables a las que tenemos que dar respuesta.

Durante este año hemos implantado un conjunto de actuaciones, en desarrollo del Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios 2000-2003 aprobado por la Junta de Castilla y León mediante Decreto 46/2000, de 9 de marzo, a mi juicio muy importantes, entre las que destacan:

- La regulación y constitución de los Grupos de Mejora, hoy aquí presentes.
- La aprobación del Sistema de Evaluación de los servicios públicos autonómicos, instrumento que, ponderando de forma técnica la opinión de los propios empleados públicos a través de cuestionarios o de formularios y la opinión de los ciudadanos manifestada a través de

encuestas, nos permitirá conocer todos los años dónde están nuestros puntos fuertes y correctos en la gestión, y también aquellos en los que debemos mejorar:

- La aprobación de los Programas Departamentales de Calidad, y en virtud de los que cada una de las Consejerías de la Junta de Castilla y León está asumiendo de cara a la sociedad castellano leonesa qué actuaciones de mejora de los servicios públicos va a realizar durante la anualidad 2002, en los que precisamente habéis colaborado vosotros.
- La difusión pública de la creación de los Premios a la Calidad de los Servicios Públicos, con sus modalidades a la Excelencia, a las mejores prácticas de calidad de los órganos administrativos, a las mejores sugerencias de los empleados públicos, a las mejores prácticas de calidad de las Entidades Locales y a las mejores iniciativas de los ciudadanos —estas dos últimas modalidades completamente novedosas en el ámbito de las Administraciones públicas—, y que tienen por objeto el reconocimiento público y la recompensa por el especial y extraordinario esfuerzo realizado para mejorar la Administración autonómica.
- O la realización de una importante labor formativa de nuestros empleados públicos, con cursos generales como el de introducción a la calidad de los servicios o el de eva-

luación según el modelo EFQM, pero también especializados, como los ofrecidos sobre herramientas de calidad o el de obtención del título oficial de evaluador.

III

La creación de los Grupos de Mejora, equipos de trabajo de empleados públicos que tienen por objeto analizar cómo se prestan los servicios públicos y efectuar aquellas propuestas o modificaciones que se precisen para su mejora, elevándolas a los órganos competentes, viene a constituir un reconocimiento expreso de dos cosas esenciales:

- Que quien más conoce la Administración, sus estructuras y la forma de funcionamiento son los propios funcionarios y trabajadores, y por ello sois vosotros los que sabéis cómo se pueden mejorar los servicios públicos.
- Que nosotros, los que trabajamos en la Administración, realmente queremos, deseamos y estamos comprometidos en hacer las cosas bien, lo mejor posible con los recursos personales y materiales de los que disponemos, por propia dignidad profesional.

Cuántas veces hemos oído eso de: «Esto se podría hacer de otra manera

mucho más sencilla, pero nadie me hace caso». Esta debería ser la forma de articular esas inquietudes.

Se ha creado un Grupo de Mejora en cada Consejería y en cada Entidad de la Administración Institucional, y también uno en cada Delegación Territorial de la Junta en cada provincia, y ello porque la percepción de los órganos centrales y de los órganos periféricos puede ser diferente, unos están más dedicados a la dirección y programación, y otros más dedicados a la gestión diaria y al trato directo con los ciudadanos, razón por la que esa dualidad de visiones y pareceres debe ser positiva.

La experiencia del sector privado ha demostrado que no es correcta la política del técnico de bata blanca controlador de la calidad del producto, con una visión inspectora y coercitiva, sino que resulta mucho más fructífera la responsabilización personal de cada empleado con su trabajo y la constitución de equipos que promuevan sus iniciativas de mayor calidad, y ese también es el objetivo de nuestros Grupos de Mejora.

IV

Como aspectos relevantes que conlleva esta I.^a Convención, creo que todos podemos llegar al consenso sobre la concurrencia de los si-

güentes aspectos positivos en su realización:

- La formación en nuestra Comunidad de Castilla y León de estos Grupos, desde un punto de vista objetivo, debe constituir un instrumento indispensable para la aplicación de las modernas prácticas de excelencia, como ya han demostrado en el sector privado.

Además, la pronta realización de esta reunión, a los pocos meses de haberse regulado los Grupos de Mejora por Orden de 21 de febrero de 2001 de la Consejería de Presidencia y Administración Territorial, demuestra el compromiso serio de la Administración Autonómica con la conveniencia y necesidad de su existencia.

- De igual forma, la presencia y participación de todos los Grupos regionales reconoce la necesidad de articular su funcionalidad con base en criterios participativos y de diálogo, en el sentido de que seáis vosotros en este foro los que manifestéis cómo y de qué forma podemos avanzar en el desarrollo de los cometidos y competencias de los grupos. He de resaltar la especial importancia que tiene la presencia de los grupos de mejora no sólo de la Administración General sino también de la Institucional, como la Gerencia de Servicios Sociales, la Agencia

de Desarrollo Económico y el Ente Regional de la Energía.

- En esta Convención efectuaremos intercambio de experiencias, y la comparación de estas actuaciones siempre ha de resultar provechosa.
- Por último, los empleados públicos que los conformáis, y que estáis hoy aquí presentes, debéis ser, junto a los Servicios de Evaluación, Normativa y Procedimiento u órganos asimilados, la punta de lanza de la Junta de Castilla y León en el compromiso para el impulso de la mejora y la calidad de los servicios públicos. La función de difusión y divulgación interna que podemos y debemos realizar va a ser esencial para adquirir de forma generalizada en toda la estructura esta nueva cultura de la excelencia y calidad en el sector público.

Conozco la posible desmotivación con la que en algún caso nos podemos encontrar, sobre todo por la percepción personal que se tenga sobre la definición de algunos puestos de trabajo. Pero también debemos tomar conciencia de que, incluso si esa percepción fuera correcta, precisamente el esfuerzo por mejorar puede justificar en mayor medida esas pretensiones de nueva definición y, en todo caso, debemos intentar suplirla, aunque sólo sea en parte, con el reconocimiento personal hacia esa implica-

ción. Nos debe quedar claro que estamos en el trabajo todos los días siete horas y media, la tercera parte de nuestra vida en términos globales, y es mejor estar a gusto, cumplir con nuestro trabajo y salir del mismo teniendo el convencimiento de que ha sido una jornada laboral de provecho, lo que también ayuda a potenciar en todo su sentido la vida personal, social y cultural de cada uno.

Tras lo señalado, también debo decir que somos conscientes y no olvidamos que existirán problemas, existirán inquietudes e interrogantes sobre los Grupos de Mejora, que debemos ir ordenadamente planteando y solucionando, y éste también es uno de los objetivos de esta reunión. Supongo que tendremos que hablar de temas como:

- Los canales de comunicación y de información que precisan los Grupos para interrelacionarse, ya sea entre sí, o con los respectivos órganos centrales, incluida la Dirección General de Calidad de los Servicios.
- El tiempo que exige dedicarse de manera responsable a detectar mejores prácticas de calidad, y su compatibilidad con la dedicación a las funciones y cometidos públicos habituales.
- La reconversión de los Grupos de Trabajo que ya venían funcionando

antes de la nueva normativa, dedicados más a una función estadística de expedientes tramitados que a funciones de propuesta de prácticas de mejora de los correspondientes servicios públicos gestionados.

- Los recursos materiales que se puedan precisar para un correcto funcionamiento.
- O las necesidades de formación que entendéis necesarias para poder desarrollar vuestra labor.

V

Como podéis comprobar, la reunión se presenta interesante, y si somos capaces de tener un diálogo fluido y ordenado, seguro que, del día de hoy, sacamos conclusiones consensuadas y muy provechosas sobre cuáles han de ser nuestros objetivos.

No puedo desaprovechar la ocasión para señalaros que, en todo caso, la funcionalidad de los Grupos de Mejora y vuestro éxito, sin perjuicio de que existan instrumentos normalizados en los que se determine vuestra participación (para elaborar Cartas de Servicios, para aprobar Programas Departamentales de Mejora, etc.), debe estar en vuestra propia originalidad, en las propuestas de planteamientos novedosos sobre la gestión pública, y que en materia de Calidad de los Servicios «errar» o «equivocarse» no es malo, porque

significa que hemos estudiado algo y hemos pretendido ponerlo en práctica, lo que corrobora nuestra capacidad de iniciativa, la ausencia de pasividad y, en definitiva, el interés por mejorar los servicios públicos.

Para finalizar, quisiera reiterar las gracias por vuestra presencia, y mos-

trar mi agradecimiento al Delegado Territorial de la Junta de Castilla y León en León que, a través de la Secretaría Territorial, ha realizado un importante esfuerzo en la organización de esta Convención, y al Delegado Territorial de Burgos que también nos acompaña. Muchas gracias.

Exposición de experiencias



N2 Grupos de Mejora en la Administración de Castilla y León: Primera Convención

Grupos de mejora a nivel periférico

Grupos de Mejora en la Administración de Castilla y León:
Primera Convención

Grupo de Mejora de la Delegación Territorial de la Junta de Castilla y León en Burgos

FERNANDO RODRÍGUEZ PORRES

Delegado Territorial de la Junta de Castilla y León en Burgos

Quiero, brevemente, presentar mi personal experiencia en este mundo de la excelencia dentro del campo de la administración.

Mi personal experiencia y mi convencimiento tiene su origen en mi anterior responsabilidad como Director Provincial de Educación.

Es en el año 1996, cuando el nuevo equipo de gobierno del Ministerio de Educación y Cultura pone en marcha un programa cuya finalidad era incorporar la gestión de los centros docentes a la filosofía de la gestión de calidad a través de la aplicación de un modelo que permitiera evaluar el actual estado del centro y detectar sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.

Se optó por el modelo EFQM y se adaptó a la gestión de los centros públicos. Durante casi un año se trabajó en este proyecto y se inició la experiencia en 2 centros docentes de cada una de las provincias que estábamos en este proyecto.

Esta experiencia me permitió dos cosas:

- convencerme decididamente de la bondad del Modelo y de la necesi-

dad de planificar para la mejora en la administración pública

- afrontar mi nueva etapa con responsabilidad política con una experiencia.

¿Por qué estoy convencido de la bondad de este modelo?

La Delegación (Administración) como servicio público

Debemos partir de una premisa fundamental y básica:

*«todo nuestro trabajo cumple una **función social** y en cuanto que somos **servicio público** tenemos la obligación de ir **mejorando continuamente**, o lo que es lo mismo debemos estar continuamente **planificando para la mejora**».*

Este axioma que debe estar presidiendo todas las actuaciones de las Administraciones se explica dentro del contexto global en el que nos encontramos:

Los países desarrollados protagonizan un tiempo histórico en el que una de las características fundamentales es la **rapidez con la que suceden los cambios**.

Por otra parte, la modernidad ha llevado consigo en los países avanzados un mayor protagonismo del individuo y **una consolidación del ejercicio de ciudadanía**. Consiguientemente, el nivel de exigencia de los usuarios ante los bienes y servicios que les prestan tanto las entidades privadas como las instituciones públicas han cambiado de forma notable.

Planificar para la mejora ha de entenderse como la puesta en marcha de procesos de mejora continua; esto supone que siempre existirá la posibilidad de optimización de algún determinado aspecto, de eliminación de algún error o imperfección, o la mejora de la satisfacción de cuantos estén implicados en el propio centro de trabajo o institución.

Es algo, pues, que tenemos que estar convencidos. **Somos servicio público y como tal debemos mejorar cada día nuestro servicio**. Cada centro de trabajo debe dar respuestas a las expectativas de los clientes, usuarios o ciudadanos, ofreciéndoles mejoras continuas en el servicio.

Marco de referencia

Pilares básicos que fundamentan e impulsan la filosofía de la gestión de calidad y la mejora continua.

Concepción epistemológica

El modelo administrativo es altamente complejo porque el ciudadano ve la Administración como lo cercano y lejano a la vez. Lo cercano porque necesita constantemente de ella. Lo lejano en cuanto incomprendible por su funcionamiento, su estructura y su complejidad.

Es, por lo tanto, un sistema altamente complejo de desarrollar y de entender por parte del ciudadano, por parte del administrado, e incluso, por parte del propio administrador.

Esa **complejidad** se manifiesta en varios ámbitos:

1. **Por su dimensión:** Como consecuencia de la evolución social y económica de las sociedades, toda la Administración ha sufrido un crecimiento notable.
2. Por su **complejidad formal** que se manifiesta en aspectos tales como la estructura del sistema, el organigrama funcional y jerárquico, la diversidad de funcionarios, la abundancia de normativa, etc.

Por lo tanto, ocuparse de la administración es ocuparse de lo complejo, y como tal así debe ser tratada.

Esta concepción de la noción de calidad nos remite necesariamente a la forma de gestionarla. La gestión de calidad de nuestros centros administrativos ha de ser, pues, global, inci-

diendo sobre las personas, sobre los recursos, sobre los procesos y sobre los resultados; promoviendo sus acciones recíprocas y orientando el sistema, en su conjunto, hacia ese estado cualitativo que caracteriza las instituciones excelentes.

Dimensión ética

La cuestión de los valores, tanto en el plano individual como en el colectivo, constituye un asunto central en una aproximación global a la calidad de los centros de trabajo en particular, y de las organizaciones humanas, en general.

Podemos diferenciar dos ámbitos de esta dimensión ética:

1. En el trasfondo de la filosofía de la gestión de calidad hay una **concepción humanista** de las relaciones tanto internas como externas de las instituciones.

Destaca el **papel de las personas en cuanto protagonistas y eje de las organizaciones**, de una forma autónoma y libre.

En los centros de calidad las relaciones con las personas se fundamentan en los principios de respeto a la dignidad del individuo, de lealtad, es decir, de corrección ética y de confianza recíprocas.

Esto no quiere decir que sea una organización paradisiaca, pero, cuando

se estimula la reflexión, la expresión y la comunicación, es cuando se pueden resolver problemas de convivencia.

Además esta concepción humanista alcanza a la esfera de las relaciones externas. La mejora de las relaciones externas de un centro de trabajo constituye una exigencia ética de las organizaciones. Su credibilidad y su legitimidad social no es algo que esté asegurado para siempre sino que requiere de una renovación permanente, de un aseguramiento constante que permita garantizar un «balance social» positivo, es decir, un elevado grado de satisfacción del entorno social en el que desarrolla su actividad.

2. Se revaloriza la ética profesional. Se cambia la ética de la obligación por la **ética de la responsabilidad**. El individuo es reconocido como persona y sus ideas y competencias son puestas gustosamente al servicio del un proyecto común.

Se instaura la calidad como responsabilidad de los individuos, el trabajo bien hecho como exigencia de esa responsabilidad y como fuente de satisfacción personal, (**gusto por el trabajo bien hecho**).

Orientación pragmática

En este marco conceptual de la filosofía de la gestión de calidad, hay que destacar la dimensión pragmática

en cuanto que también se revalorizan los resultados. Ahora bien, no se puede entender esta afirmación identificándola con una concepción simplista que identifica eficacia con la cultura empresarial. La noción de buenos resultados incluye también, claro está, la dimensión social.

Una administración de calidad ha de ser eficaz, en cuanto que es capaz de alcanzar los fines, las metas y objetivos que la sociedad espera de ella. Pero además, en nuestras sociedades del conocimiento y de la información, la eficacia de la administración ha pasado a formar parte del núcleo mismo del concepto de equidad o de igualdad de oportunidades.

Sólo una administración será equitativa si es eficaz. Es decir, si por su buen funcionamiento contribuye a compensar las deficiencias debidas a factores socioeconómicos o socioculturales. Si una administración no es eficaz con los más desfavorecidos, tampoco puede dar igualdad y equidad, por lo tanto es éticamente incompetente

Inspiración metodológica

Desde un punto de vista metodológico, las administraciones de calidad asumen el desafío que es característico de las organizaciones inteligentes, capaces de corregir sus errores, de

aprender de la experiencia, de tomar en consideración los requerimientos de un entorno cambiante y de desarrollar y consolidar esquemas de comprensión y de acción en su orientación permanente hacia el logro de sus fines, metas y los objetivos que les son propios. Se comportan, en definitiva, como sistemas adaptativos.

La consolidación de los centros de trabajo como organizaciones inteligentes y de calidad requiere hacer un diagnóstico explícito de la situación inicial. Diagnóstico debe ser objetivo y debe apoyarse en hechos o en resultados antes que en juicios subjetivos o meras apariencias. Por eso los objetivos de mejora han de ser realistas, concretos evaluables y alcanzables en un intervalo de tiempo definido de antemano.

A la vista de lo anterior, la metodología de la mejora continua es claramente deudora de la metodología científica a cuya potencia como instrumento de 'aprendizaje' y como herramienta de generación de conocimiento debemos, en cierta medida, el nacimiento y espectacular progreso de la ciencia moderna.

En conclusión

La gestión de las organizaciones públicas deberán estar regidas por esos presupuestos.

Grupos de mejora a nivel periférico

1. Estamos gestionando una organización pública en donde damos un servicio público a la sociedad.

2. Por ser servicio público debemos ir mejorando continuamente. Debemos planificar para la mejora.

3. Esta planificación para la mejora se sustenta en:

- una concepción del sistema como algo complejo.
- una concepción humanista del sistema donde se destaca el papel de las personas como eje de las organizaciones, donde se

revaloriza la ética de la responsabilidad, del trabajo bien hecho.

- una concepción pragmática del sistema en cuanto se valora los resultados entendidos en términos de eficacia y equidad. Una administración no es eficaz si no es capaz de superar desigualdades sociales, es decir, si no es equitativa.
- una concepción científica de método que permite la autocorrección.

Ω **Grupos de Mejora en la Administración de Castilla y León:**
Primera Convención

Grupos de mejora a nivel periférico

MÁXIMO NÚÑEZ HERRERA
*Jefe de la Sección de Coordinación e Información
Delegación Territorial de Burgos
Junta de Castilla y León*

Cuando la Junta de Castilla y León se decidió por aplicar el Modelo EFQM, para la Mejora de la Calidad de los Servicios, la Delegación Territorial de Burgos puso en práctica un plan de trabajo modesto, pero creo que interesante para implantar el Modelo.

Las Delegaciones Territoriales son una suma de Servicios Territoriales con competencias heterogéneas, muy variadas y distintas.

Se tomó la decisión de formar un Grupo de Mejora por cada Servicio Territorial compuesto por 6-8 personas designadas aleatoriamente por cada Servicio, procurando que los participantes perteneciesen a distintos grupos administrativos y desempeñasen tareas diferentes.

La Dirección Provincial de Educación, cuando el actual Delegado Territorial fue responsable de la misma, ya comenzó a trabajar en la Mejora de la Calidad. Ello facilitó que el grupo de técnicos de la citada Dirección Provincial impartiera dos jornadas de tres horas cada una para explicar de manera superficial el Modelo EFQM a los

Grupos de Mejora de cada Servicio Territorial.

A partir de este momento esta Delegación contó con la colaboración desinteresada e inestimable de José Faustino Díez Bernal, profesor del IES Comuneros de Castilla, conocedor y experto en la implantación del Modelo.

El siguiente paso fue explicar y comentar con cada Grupo el cuestionario remitido por la Dirección General de Calidad de los Servicios, que aunque está dirigido fundamentalmente a la empresa productiva, sirvió para comenzar una autoevaluación. Esto se realizó en cuatro jornadas de cuatro horas cada una, y en cada reunión se fijaron las fechas para contestar el cuestionario.

Realizada la autoevaluación en sesiones, cuya duración fue entre dos y tres horas por Grupo, se señalan los puntos fuertes y débiles y se eligen áreas de mejora sencillas y fáciles de asumir.

Cada Grupo elabora un Plan de Mejora que se analiza y estudia para ver las posibles deficiencias que pu-

diera tener, y una vez subsanadas, se pone en práctica.

Toda esta planificación se realiza antes del verano. Con la llegada de las vacaciones se paraliza.

Se retoma la actividad a partir de mediados de octubre teniendo una reunión con cada Grupo de Mejora en la que se repasa cada Plan y se organiza el calendario de trabajo.

En estos momentos en la Delegación Territorial existen ocho Grupos de Mejora, faltando por formar los de los Servicios Territoriales de Fomento e Industria, Comercio y Turismo.

Han solicitado ser incluidos el Centro Administrativo de Miranda de Ebro y el Centro de Salud de Belorado.

Experiencias

Desconocimiento del Modelo

Es difícil que las personas asuman algo que no conocen.

Se tiene miedo o por lo menos recelo a lo desconocido. Es la primera vez que muchos hemos oído hablar del tema y por decirlo de alguna forma nos cuesta volver a «estudiar».

Dada la edad media del personal destinado en esta Delegación, costará un poco que se predisponga a su conocimiento.

Cambio difícil

El Modelo es un cambio de cultura. En esta faceta humana el cambio no se produce de la noche a la mañana.

Cuesta asumir un cambio de actitud, unos comportamientos distintos a los que hemos estado practicando durante muchos años.

La mentalización para el cambio es tarea dura, ya que en un porcentaje elevado la rutina se ha implantado. Mover esquemas mentales es labor ardua y difícil, no obstante todos hemos dicho o comentado alguna vez que esto (la Administración) tiene que cambiar, pues comencemos el cambio en nosotros mismos.

Insatisfacción del personal

Cuando se comenta algo de Calidad de los Servicios lo que se contesta en muchas ocasiones es: «para lo que me pagan demasiado hago». Los que estamos trabajando en la instauración del Modelo les planteamos la siguiente pregunta: «¿no te pagan demasiado por lo que haces?».

El personal lo primero que plantea cuando se proponen acciones de mejora son los niveles de los puestos y medios técnicos. El segundo apartado se va mejorando con cierta dinami-

dad. En el primer punto hemos de reconocer, con cierta tristeza, que la política de personal de la Junta de Castilla y León no es ejemplo a seguir.

Las RPTS no se han actualizado desde hace mucho tiempo. Los concursos, salvo algún específico, no se han convocado como la legalidad señala. En los niveles de los puestos existe mucho agravio comparativo, pues desempeñando mismos puestos y mismas tareas son distintos.

Esta insatisfacción hace que el personal se muestre receloso y rechace, muchas veces sin detenerse a pensarlo, la participación.

Nuestro cometido es importante

Todos creemos que ya pocas cosas nos quedan por aprender. La realidad es muy otra pues tenemos que comprender que nuestra tarea es importante y como tal la tenemos que valorar.

Y es importante desde dos puntos de vista: La Administración y el ciudadano.

Desde la Administración. Tenemos que tomar conciencia que Administración somos nosotros y que solamente existe esta Administración, no hay otra. Mejorará en tanto seamos capaces de mejorar nuestra calidad humana, aprovechar mejor los recur-

sos de que disponemos, mejorar nuestra labor cotidiana, etc.

Desde el ciudadano. Aunque en mi exposición oral no hice alusión a ella, quiero plasmar una frase que se atribuye a Mahatma Gandhi y que dice: **«Un cliente es el visitante más importante. El no depende de nosotros, nosotros dependemos de él. El no interrumpe nuestro trabajo, es el propósito del mismo. Nosotros no le estamos haciendo un favor. El nos lo está haciendo a nosotros por darnos la oportunidad de servirle».**

En esta frase se resume de forma clara la importancia de nuestro cometido y por ello debemos realizarlo con esmero y dedicación para que nuestro «cliente» se sienta satisfecho y valore realmente nuestras acciones.

Conclusiones

Después de la corta experiencia de trabajo con el Modelo EFQM en la Administración Autonómica he llegado a unas conclusiones, que considero se deben tener en cuenta, para que la Calidad de los Servicios y la Mejora Continua lleguen a ser elementos cotidianos en nuestro quehacer.

La primera es que todas las personas que tengan responsabilidad administrativa, por muy pequeña que sea la misma, se tienen que involucrar en el Modelo.

Desde la responsabilidad se da ejemplo, se arrastra a los compañeros, se estimula en el mejor hacer. Por ello es imprescindible que desde el primero al último estemos involucrados.

La segunda es la divulgación del Modelo. Como ya he expuesto anteriormente, lo que no se conoce no se aprecia y tampoco despierta ninguna atracción y menos ninguna vinculación.

Creo que debe existir una estrecha coordinación entre la Dirección General de Calidad de los Servicios y el Servicio de Formación de la Dirección General de la Función Pública para facilitar acciones encaminadas al conocimiento del Modelo por el mayor número de personas posible dentro del colectivo humano de la Administración Autonómica.

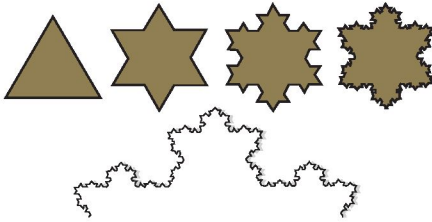
La tercera es la creación de unidades periféricas dedicadas a trabajar en Calidad de los Servicios. En la actualidad esta labor ha sido encomendada a los Jefes de Sección de Coordinación e Información que supongo, en la mayoría de los casos, no habíamos oído apenas hablar del Modelo y por ello se ha derrochado un cúmulo grande de energías, para en muchos casos, por no decir todos, obtener unos resultados pobres y hasta desesperanzadores. Nuestra provincia creo que ha sido una excepción en este aspecto, gracias a la colaboración del Asesor de la Dirección Provincial de Educación.

Es imprescindible potenciar la formación de facilitadores entre el personal funcionario y laboral de cada provincia y ello contribuirá decisivamente a la implantación y expansión del Modelo EFQM.

JOSÉ FAUSTINO DÍEZ BERNAL
Técnico Asesor
Delegación Territorial de Burgos
Junta de Castilla y León

Nuestra interpretación del modelo

Nosotros, el Equipo de Burgos, interpretamos que el Modelo tiene un comportamiento **fractal**.



El término fractal fue acuñado por el matemático Benoit B. Mandelbrot. Esta palabra es originaria del latín «fractus» que significa roto, irregular; pero que sugiere también lo **fraccional y fragmentario**.

Un fractal es una entidad geométrica que posee la propiedad de la autosimilitud o sibi semejanza, obtenida por un proceso de iteración repetida de unas formas que se van autorreplizando. Es decir es una estructura que consta de fragmentos geométricos de orientación y tamaño variable aunque de aspecto semejante, de manera

que, si lo ampliamos o reducimos, aunque cambie la escala, se muestra como una serie repetitiva de niveles similares.

Esta nueva geometría se aplica al estudio de numerosos fenómenos procedentes de diferentes campos del saber algunos de ellos relacionados con la **teoría del caos**. La geometría fractal **permite entender los sistemas complejos de la naturaleza**, que parecen reproducir el aspecto de los detalles en escalas cada vez más finas, lo que sugiere principios o patrones de crecimiento y de forma regidos por leyes matemáticas similares y, por tanto, aplicables a múltiples ámbitos de investigación.

Esta concepción de reproducción de patrones a diferente escala es la que nosotros hemos tomado a la hora de interpretar el Modelo de Excelencia en relación con nuestra estrategia de implantación en los diversos servicios de la Delegación Territorial de Burgos y provincia.

Nosotros estamos seguros de que la decisión tomada por la Junta de Castilla y León de adoptar el Modelo

de Excelencia reposa en el hecho de que, por sus características, resulta adecuado para los servicios públicos.

Los servicios son organizaciones que trabajan con personas, entre personas y para personas, son por lo tanto organizaciones, se lo planteen o no, con vocación humanista. Por otra parte los servicios son reacios, y así lo manifiestan la mayoría de sus empleados en cuanto tienen oportunidad, a todos aquellos referentes cuya procedencia pertenezca o esté vinculada al mundo de la empresa productiva. Teniendo en cuenta estas dos premisas, sólo un modelo orientado hacia las personas como es el Modelo de Excelencia podría ser implantado en este tipo de organizaciones.

La necesidad de disponer de un referente de validez general estriba fundamentalmente en la diversidad y peculiaridades de cada uno de los servicios de los que nos ocupamos.

Interpretamos el Modelo de Excelencia como un paradigma de gestión que combina, guardando un equilibrio, el interés por las personas con la importancia de los recursos, de los procesos y de los resultados y que puede ser aplicado a cualquier tipo de organizaciones independientemente de su tamaño y objetivos, asimismo es aplicable también **a los propios individuos.**

Es en este sentido la interpretación que hacemos del Modelo como

fractal. Pero además nosotros tomamos contacto con los servicios a través de los equipos de calidad constituidos, en los que se encuentran personas representantes del servicio y pertenecientes a diferentes niveles. Estas personas con experiencias y cometidos diferentes, según sea su pertenencia a uno u otro servicio, presentan como grupo unos objetivos y problemas similares. Nos volvemos a encontrar otra vez con la interpretación fractal.

En conclusión nosotros nos acercamos a los servicios con la idea de implantar el Modelo independientemente del tamaño y características de los individuos que constituyen el equipo de calidad ya que como tal grupo tiene una estructura similar a los demás.

En otro orden de cosas quiero decir que procedo de Educación y que he encontrado un paralelismo entre los objetivos del Modelo y algunos ideales educativos. Pueden valer de ejemplo los conceptos comunes de cultura; transmisión de valores; respeto a las personas, etc. Pero quiero detenerme en una idea que es esencial para el Modelo y también en el mundo de la Educación. El Modelo nos habla de la **mejora continua** como uno de los pilares básicos en esta sociedad mutante a ritmo vertiginoso para poder adaptarnos con anticipación a los cambios que se producen continua-

mente. Pues bien, ya al principio de la década de los años setenta se popularizó en el ámbito educativo la frase «Aprender a aprender» anticipándonos al presente que ahora vivimos. En la obra **«Apprendre à être»** de la Comisión Internacional para el desarrollo de la Educación establecida por la UNESCO (Edgar Faure y otros, año 1972) se dice: **«Se trata, por una parte, de prolongar la educación a lo largo de toda la vida del hombre, según las necesidades de cada uno y a su conveniencia; y para ello, de orientarla desde el principio, y de fase en fase, en la perspectiva verdadera de toda educación: el aprendizaje personal, la autodidaxia, la autoformación».** De esta forma el estudio tiene que prolongarse a lo largo de toda una vida con el fin de suministrar al hombre contemporáneo los conocimientos, habilidades manuales y aptitudes que le permitan satisfacer sus **necesidades de adaptabilidad**. Este paralelismo humanizador entre el Modelo y mundo educativo ha contribuido en mí, que procedo de Educación, para que me entregue a la tarea de formación en el Modelo de Excelencia con una fuerte dosis de entusiasmo.

El compromiso de las personas

Nosotros creemos y estamos seguros de que el eslabón fundamental

de la eficiencia de este gran esfuerzo que está desarrollando la Junta de Castilla y León se encuentra en el compromiso de las personas.

«Arrancar» el compromiso de las personas es convertir el ciclo de resistencia, del inmovilismo, en ciclo de desarrollo.

El ciclo de resistencia



A menudo cuando las personas están instaladas en una situación de cierta seguridad, aún teniendo inconvenientes existe un miedo al cambio que genera mecanismos de resistencia, que a su vez refuerzan ese miedo y esa situación de inmovilismo.

Existen diversos mecanismos de resistencia de algunos de los cuales ya nos ha hablado el Coordinador –desconocimiento del Modelo y de lo que significa calidad; falta de liderazgo de algunos directivos y jefes; remuneración, etc.

Por otra parte no existe orgullo de pertenencia al grupo y además es pal-

pable cierta «irresponsabilidad» en bastantes casos. Entendemos como irresponsable a aquella persona que no se hace cargo de su realidad culpabilizando a los demás de aquellos factores no satisfactorios o bien a una entidad abstracta inexistente, a veces se habla de «la Administración» pretendiendo que todos excepto el hablante componen la Administración.

No entender la resistencia al cambio es probablemente una de las barreras más difíciles de franquear en un proceso de cambio. La resistencia al cambio nos la podemos encontrar en cualquier nivel de cualquier servicio. No ser consciente de esto puede llevarnos a la frustración e incluso a comportamientos disfuncionales, es decir, a acciones en contra del cambio, de los iniciadores del cambio y de la Junta de Castilla y León. Para nosotros asumir la resistencia al cambio y contando con ella nos ayuda durante el inicio a allanar el camino del proceso de cambio.

El ciclo de desarrollo



Según Nieder y Zimmerman de la Universidad de Bremen, Alemania, existe en las personas ante un proceso de cambio una serie de resistencias que se pueden ordenar jerárquicamente. Al igual que en la pirámide de necesidades de Maslow necesitamos satisfacer las necesidades de niveles más inferiores para poder pasar a los siguientes, en la jerarquía de resistencias de Nieder y Zimmerman ocurre lo mismo. Existe una serie de umbrales, que en este caso son niveles de resistencia. La satisfacción de un nivel inferior posibilita la reducción de la resistencia del inmediato superior.

Si tenemos en cuenta el concepto de la jerarquía de resistencias, lo que las personas demandan en un primer nivel es la información básica sobre el proceso de cambio. Las personas normalmente quiere respuestas sobre las preguntas más simples: «¿Qué es la Calidad?», «¿Por qué hay que cambiar?», «¿Cómo se va a hacer?», «¿Cuándo va hacerse?» y «¿A quién le va a afectar?». Contestando estas preguntas a las personas, éstas se vuelven más abiertas al aprendizaje del Modelo, que en el nivel pertinente según la persona que consideremos, como siguiente nivel, creemos imprescindible para el cambio.

Nosotros somos optimistas porque estamos observando, en general, reacciones positivas en las personas. Cuando es necesario aplicarla, nuestra

táctica consiste tratar de desmoronar todos esos mecanismos de resistencia que impiden la implantación del Modelo.

Hemos comenzado explicando los conceptos fundamentales del Modelo (Liderazgo; proveedor y cliente interno, etc.) y en qué consiste cada criterio. Para ello nos hemos dirigido a cada uno de **los equipos de calidad** constituidos en cada servicio. A menudo nos encontramos personas que no solamente no conocen el Modelo sino que tienen ideas erróneas sobre el mismo: «más horas de trabajo, más burocracia, no sirve para nada; es una moda política»... Hemos visto que es muy importante aclarar estas concepciones erróneas y transmitir la idea correcta consistente en lo que pretendemos: **Un cambio cultural en nuestra organización, una nueva forma de ver nuestra empresa que implica una actitud positiva y dinámica ante nuestro trabajo** y que como consecuencia de ello vamos a obtener unos mejores resultados.

En los casos en los cuales los jefes asumen una actitud encaminada al liderazgo, podemos afirmar que en ese órgano o unidad administrativa hemos logrado nuestro cometido en un porcentaje muy amplio.

Pero también somos conscientes de que en una unidad administrativa el elemento fundamental es el jefe que no siempre es líder. Aún en estos

casos, y en contra de lo que se viene afirmando en algunos cursos, nosotros en coherencia con nuestra interpretación del modelo como fractal estamos convencidos de que se pueden llevar a cabo acciones de mejora concretas.

En algunos casos la resistencia es el dinero, consideramos que este argumento es poco consistente. Según la teoría dual higiene-motivación de Frederick Herzberg existen unos factores de higiene no motivadores, entre los que se encuentra el salario, que por debajo de cierto umbral hacen sufrir al individuo pero una vez traspasado no es nunca factor de motivación independientemente del nivel que se alcance. Es decir si la motivación para trabajar en un servicio se encontrase en el dinero tendríamos que estar constantemente subiendo el sueldo para motivar a las personas.

En cuanto a promoción, movilidad y norma debemos asumir nuestra realidad y pensar que nuestros deseos no siempre se pueden llevar a la práctica en el momento en que nosotros queramos, ni en nuestra organización ni tampoco en otras.

Nosotros sabemos que las necesidades de cada servicio y el nivel de formación de los Equipos de Calidad correspondientes son diferentes, por esta razón nos adaptamos a ellos y cambiamos el discurso en función de sus características peculiares. Otro de

nuestros objetivos es fomentar un ambiente de trabajo en el que prime la colaboración y la implicación por eso tratamos de hacer patente la importancia de trabajar en equipo.

Creemos que es fundamental que *todos*, cada uno según su nivel comprendan la filosofía de la mejora continua y los demás principios del Modelo. Nosotros informamos y formamos sobre los nuevos valores que la Junta de Castilla y León, basándose en el Modelo EFQM ha asumido para nuestra Administración. Pensamos que es imprescindible saber comunicar estos mensajes para conseguir el compromiso de los empleados y directivos de los diferentes órganos administrativos, con este nuevo paradigma de gestión. Creemos que es fundamental saber transmitir y «conocer la fibra humana».

Estamos convencidos de que el Modelo se le conoce en su verdadera dimensión a medida que se va aplicando a la realidad concreta. Es un modelo «experiencial» o «vivencial» que va cobrando verdadero valor con la experiencia. *No es, ni mucho menos, «un manual de procedimiento»* como piensan algunos que no han captado correctamente su significación. Es sin embargo una potente herramienta de autoevaluación y a la vez un paradigma de gestión que orienta nuestras actividades empresariales. Por estas razones, sin pensar que los empleados «deban ser doctores» en

el Modelo han de conocerlo al menos aquellos que lo vayan a aplicar.

Nuestro Plan de Mejora

La realidad se puede abordar de diferentes formas. Nosotros en la Delegación Territorial de Burgos **hemos decidido como estrategia implantar el Modelo abarcando el máximo de servicios**. Esto significa que un principio no podemos profundizar demasiado, pero sí lo suficiente como para poder aplicar el modelo, tanto como herramienta de autoevaluación, como para la realización de un plan de mejora a nivel de cada uno de los servicios. Este será un primer paso, durante el cual hemos detectado puntos fuertes y áreas de mejora. En estos momentos se están llevando a cabo siete planes anuales de mejora correspondientes al mismo número de servicios y el resto ha iniciado el proceso para poder diseñar su correspondiente proyecto.

Sin embargo aún no hemos llegado a utilizar los elementos de cuantificación del cuadro REDER ni sus correspondientes atributos. Este es un objetivo que abordaremos en una segunda fase estableciendo un orden para el conjunto de los servicios y pasando a una formación más profunda que nos lleve a una utilización más científica del Modelo. Este nivel exige además un entrenamiento sobre un servicio virtual

antes de pasar a la autoevaluación real, por lo tanto el ritmo de profundización en el modelo será más lento.

Nuestra estrategia es pues ir paulatinamente impregnando de cultura de calidad la superficie para que vaya penetrando cada vez más hasta calar en profundidad.

La autoevaluación

Para la implantación del **Modelo** se deben seguir al menos cuatro fases en las que no me voy a detener demasiado a describirlas puesto que no es el objetivo en estos momentos:

1. Fase de sensibilización.
2. Fase de formación y entrenamiento.
3. Fase de autoevaluación.
4. Fase de realización del Plan de mejora.

En la fase de sensibilización se trata de comunicar los objetivos que perseguimos y comprometer a una serie de personas con el Modelo. Estas constituirán el auténtico Equipo de Calidad del correspondiente servicio.

Durante la segunda fase debemos ocuparnos de que los componentes del equipo conozcan esencialmente el Modelo y se «entrenen» evaluando un servicio «virtual» de tal forma que vayan captando e interiorizando los

elementos de cuantificación tanto de los agentes facilitadores (**Enfoque; Despliegue; Evaluación-revisión**) como de los criterios resultados (**Magnitud o grado de excelencia y Alcance o ámbito de aplicación**). Esto constituye un proceso de aprendizaje gradual que se adquiere con la práctica.

Superadas las dos fases anteriores continuaríamos con una tercera en la que pasaríamos a autoevaluar nuestra propia realidad, bien utilizando el cuestionario o bien utilizando el formulario. Nosotros somos partidarios de utilizar la segunda fórmula puesto que nos lleva a una mayor profundidad de autoevaluación. Además somos partidarios también del debate a la hora de definir puntos fuertes y áreas de mejora en vez de utilizar otras metodologías (la fórmula del «post-it» en un panel consideramos que es más superficial).

Por último y una vez detectadas una serie de puntos fuertes y áreas de mejora pasaríamos a la elaboración del Plan de Mejora. Previamente priorizadas y consensuadas aquellas elegidas para mejorar el servicio.

La realización de este proceso exige cierto rigor y profundidad que nosotros en estos momentos, como ya hemos dicho anteriormente, no hemos querido abordar por razones estratégicas, dados nuestros escasos recursos.

Nos hemos limitado a detectar de forma fundamentada aquellos **puntos fuertes y áreas de mejora más evi-**

dentos, centrándonos fundamentalmente en los criterios agentes.

En cuanto a los criterios resultados hemos detenido menos y se han dado pautas para que se elaboren encuestas para conocer tanto la satisfacción del personal como la satisfacción del ciudadano. También para el establecimiento de canales de sugerencias. En algunos servicios ya se está llevando a cabo en estos momentos.

Áreas de mejora

Según los diferentes servicios se detectaron un buen número de áreas. En diferentes criterios y de diferente relevancia.

De estas áreas de mejora detectadas, cada uno de los equipos de calidad seleccionó aquellas que consideró más apropiadas para iniciar la mejora. Los criterios de selección no sólo se fundamentaron en su relevancia para la unidad sino también en su factibilidad de mejora.

El plan

Una vez seleccionadas las áreas se toma un número razonable de éstas en función de las disponibilidades de la unidad administrativa en la que van a incidir.

Por cada una de las áreas se fijaron unos objetivos a conseguir.



Estos objetivos deben ser permitidos conocer los resultados y han de ser medibles a través de indicadores cuantificables.

Para cada uno de los objetivos se formulan unas acciones concretas a realizar. Y para cada una de estas acciones concretas han de fijarse unos responsables que se van a encargar de llevarlas a cabo. Hay que fijar unos plazos aproximados de realización de acciones. También si fuese necesario se señalarían los recursos necesarios, teniendo en cuenta que gestión de calidad es gestionar mejor lo que tenemos, no demandar más recursos.

Paralelamente hay que confeccionar un plan de seguimiento en el que a través de los indicadores podamos medir el nivel de consecución de cada uno de los objetivos. Y establecer un calendario de evaluación sistemático para ver a lo largo del proceso si se están consiguiendo los resultados propuestos.

No existen plazos concretos para la realización de planes de mejora, pero nosotros consideramos que un plazo razonable de planificación es un año. Tiempo suficiente para llevar a cabo diversas acciones de mejora sin que se pierda de vista la globalidad del proceso.

Las pautas que hemos dado para la realización de los planes de mejora son que sean realistas es decir que se puedan llevar a cabo de tal forma que podamos predecir en un amplio porcentaje su consecución. Para ello hay que tener en cuenta la relación esfuerzo-resultado y las posibilidades del servicio/sección. En caso contrario podría ser un derroche y causa de futuros desánimos.

Hay que tener en cuenta también que el Plan de Mejora debe estar enmarcado dentro de la globalidad del Modelo y que deben establecerse periódicamente estrategias para realizar nuevas evaluaciones que nos conduzcan a la realización de otros planes de Mejora.

Por último y aunque parezca una obviedad hay que señalar que para llevar a cabo las acciones que posibiliten la mejora continua, se necesitan crear estructuras físicas y temporales para que sistemáticamente se pueda transmitir información, realizar planificaciones y efectuar el seguimiento de lo ya planificado. Esto en algunos servicios no se contemplaba y sin embargo, en función de las posibilidades de cada uno de ellos, ya se está llevando a cabo.

Plan de Mejora de la Delegación Territorial de la Junta de Castilla y León en Ávila

LORENZO PIERA DELGADO
*Director Provincial de Educación de Ávila
Junta de Castilla y León*

GUILLERMO LOZANO RODRÍGUEZ
*Jefe de Sección de Coordinación e Información
Dirección Provincial de Educación de Ávila
Junta de Castilla y León*

Introducción

El bloque que sigue a continuación, es la intervención que el Grupo de Mejora de la Delegación Territorial de Ávila realizó en la I.^a Convención de Grupos de Mejora de la Junta de Castilla y León, organizada por la Dirección General de Calidad de los Servicios.

El funcionamiento del grupo de Ávila no dista mucho de los demás grupos creados en virtud de la Orden de 21 de febrero de la Consejería de Presidencia y Administración Territorial. Se siguieron todos los pasos marcados, se mantuvieron reuniones y el resultado es lo que se presenta a continuación.

Todo el plan de actuación está basado en las consideraciones que de una forma esquemática y sencilla se presentan bajo el epígrafe de Conceptos sobre calidad en los servicios administrativos¹. En esencia, el punto

de interés en torno al cual giran las actuaciones realizadas es el ciudadano-cliente, por una parte; y, por otra, las personas que componen las distintas unidades administrativas.

En aras de la claridad y fluidez de las ideas, incluso pecando a veces en exceso, se ha optado por presentar el trabajo de forma esquemática, enunciando las ideas principales. Consideramos que de esta forma puede ser de utilidad para aquellos que se acerquen a la publicación buscando ideas claras y sencillas que sirvan para dar un primer paso en el viaje hacia la Calidad Total. Somos conscientes que quizá lo difícil sea iniciar la andadura, pues una vez embarcados los procesos van marcando los ritmos y es muy complejo detenerlos.

Conceptos sobre calidad en los Servicios Administrativos

Calidad

Satisfacción de las expectativas del ciudadano.

¹ Estos datos son una adaptación del trabajo de Luis Fernández Fadrique (CESVIMAP) «Atención al Ciudadano».

Sistema de calidad

Organización de los recursos humanos y materiales de la Unidad Administrativa para satisfacer al ciudadano.

Aplicación

Atención al ciudadano.

Afecta

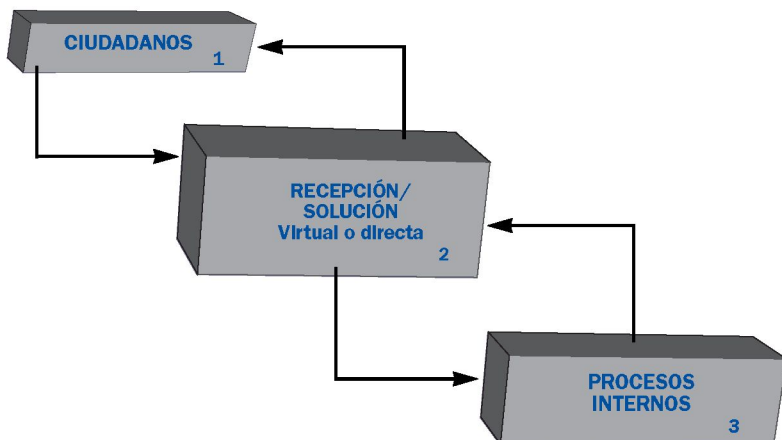
A todo el personal de la Unidad y, especialmente, al involucrado en los procesos de atención al ciudadano.

Valorar la opinión del ciudadano

- Recoger información del consumidor del servicio (Crear un sistema para recoger opiniones).
- Clasificar la información útil.
- Traducir en requisitos internos, en la medida de lo posible, que se apliquen al trato al ciudadano y a los procesos internos de trabajo.

Trato exquisito al ciudadano

- Escuchar sus problemas o necesidades.
- Mostrar disponibilidad a solucionar sus problemas.
- Ser amable y correcto en el trato.
- Conocer la metodología de funcionamiento de los servicios.
- Recoger y atender sus quejas o reclamaciones.



Procesos internos de trabajo

- Seleccionar los procesos a mejorar.
 - Medir y controlar las variables de los procesos que influyen en la desviación detectada con las expectativas del ciudadano (tiempo, etc.).
 - Fijar objetivos de mejora de los procesos.
 - Elaborar un programa de implantación y seguimiento de las mejoras.
 - Estudiar los procesos y optimizarlos para que sean ágiles y sencillos.
 - Asignar responsabilidades.
 - Elaborar o modificar procedimientos escritos de los procesos de trabajo.
 - Llevar a cabo las demás mejoras planificadas.
- Disminuyen los tiempos de espera al asignar claramente las responsabilidades.
 - Mejora en general el ambiente de trabajo.
 - La calidad la hacen las personas.
 - Se debe crear un equipo de trabajo interno y buscar la opinión de todo el personal relacionado con los servicios que se desean mejorar.
 - Lo que no es medible no es mejorable.
 - En todos los niveles de mejora está implicado todo el personal de la sección.
 - El nivel de mejora total obtenido, y por tanto el grado de satisfacción del ciudadano, incrementa con la implicación de cada uno de los trabajadores.

Ventajas internas

- Aumenta la autoestima de las personas que ayudan a resolver los problemas de los ciudadanos.
- Mejora la imagen de la Delegación Territorial en la ciudad.
- Se trabaja en equipo en busca de las mejores opciones y se incrementa la participación.
- Se evita la improvisación y la sensación de falta de profesionalidad por parte del ciudadano.
- Se facilitan los procesos de trabajo.

Conclusiones del grupo de trabajo

En el seno de la Comisión de Mejora creada en la Delegación Territorial, se constituyó un grupo de trabajo específico cuyo objetivo único consistió en recoger en un documento todas las acciones de mejora propuestas por los distintos servicios en el denominado Anexo I de la Instrucción 1/2001 de 22 de febrero de la Dirección General de Calidad de los Servicios.

Este trabajo fue objeto de debate en la Comisión y como consecuencia de las distintas aportaciones se redactó el Plan de Mejora cuyo contenido y estructura se expone en los siguientes apartados.

Cinco líneas de actuación

- I. Establecimiento de canales de descentralización.
- II. Análisis de los procesos administrativos.
- III. Satisfacción del personal.
- IV. Satisfacción del ciudadano.
- V. Plan de ahorro.

I. Establecimiento de canales de descentralización

Objetivos

- Incremento de la capacidad de decisión a nivel periférico.
- Acercar la administración al ciudadano.

Medidas

- Establecimiento de planes de formación del funcionario, previa identificación de sus necesidades (por ej.: formación en identificación de procesos, atención al público, aplicación de las nuevas tecnologías.)

- Planificación de programas, aplicaciones y recursos informáticos con decisión provincial.
- Aumento en la capacidad de maniobra en la planificación y determinación de objetivos.
- Establecimiento de un sistema de reconocimiento y motivación del empleado.

II. Análisis de los procesos

Objetivos

Identificar y definir los procesos clave del servicio con el fin de mejorar la gestión de los mismos y como consecuencia mejorar la atención al ciudadano.

Medidas

- Identificación de los procesos
- Elaboración de un manual de procesos y sus propietarios.
- Medidas de implicación del empleado público en la mejora de los procesos.
- Establecimiento de indicadores para el seguimiento, control y evaluación de los procesos.

III. Satisfacción del personal

Objetivos

El empleado es un elemento clave en el conocimiento de la estructura y función administrativa. Se trata de aprovechar ese conocimiento para mejorar el servicio al ciudadano.

Medidas

- Realización de encuestas de satisfacción.
- Reuniones de grupos de trabajo.
- Establecimiento de sistemas de comunicación de sugerencias e iniciativas.
- Medidas de motivación y reconocimiento.
- Fomento del trabajo en equipo.

IV. Satisfacción del ciudadano

Objetivos

Integrar las necesidades y expectativas del ciudadano en la planificación y la estrategia de las unidades administrativas.

Medidas

- Encuestas de necesidades y expectativas.

- Encuestas de satisfacción.
- Establecimiento de cauces de participación ciudadana.
- Elaboración de cartas de servicios con compromisos claros de actuación.
- Implantación de sistemas de participación ciudadana.
- Refuerzo de sistemas de información basados en el uso de las nuevas tecnologías.

V. Plan de Ahorro

Objetivos

Optimizar los recursos materiales y su redistribución, permitiendo alcanzar el máximo rendimiento con el fin de conseguir un mayor número de objetivos.

Medidas

- Identificación y análisis de supuestos en los que proceda intervenir con el fin de planificar el posible ahorro.
- Establecimiento de sistemas de contratación conjunta de suministros y mantenimientos.
- Fijación de procedimientos o sistemas de homogeneización de estrategias comunes.
- Optimización de posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías.

Avances en el Plan de Mejora

Una vez aprobado el Plan, en cada una de las unidades administrativas de la Delegación se ha ido implantando y adoptando las medidas para conseguir los objetivos marcados. La comisión efectúa el seguimiento de dichos avances y afronta los problemas que en su desarrollo van apareciendo. Estos son los avances más significativos que en todos los servicios se han ido alcanzando.

- Elaboración de las propuestas para los programas departamentales de Mejora y Calidad de los Servicios.
- Participación en Cursos de Formación.
- Normalización del uso del correo electrónico en las relaciones tanto internas como externas.
- Mejora de la atención personalizada al ciudadano (propiciando mejoras en infraestructuras).
- Normalización de impresos en diversos servicios.
- Avances significativos en el trabajo en equipo.

Plan de Trabajo pendiente

La temporalización del Plan de Mejora abarca dos años por lo que en el momento de presentar el trabajo quedan pendientes de realizar los siguientes puntos del Plan de Mejora:

- Encuesta de satisfacción personal.
- Encuesta de satisfacción del ciudadano.
- Seguimiento de la elaboración de los mapas de procesos de los distintos servicios.
- Identificación de supuestos para actuar en un plan de ahorro.
- Trabajos previos para la realización de la autoevaluación de todos los servicios.
- Avance en la formación en cascada del personal.
- Elaboración de un plan de formación (pendiente de aprobación).

Problemas en el desarrollo de los trabajos del grupo de mejora

Estos son los principales escollos que nos hemos encontrado a la hora de iniciar el proceso de implantación del Plan:

Formación desigual en gestión de calidad y EFQM de los miembros del grupo de mejora.

Apremio de la gestión diaria de los servicios.

Importantes ciclos de resistencia en diferentes servicios.

Soluciones

Identificados los problemas clave, la Comisión de Mejora considera como soluciones más apropiadas

Grupos de mejora a nivel periférico

para afrontar los que se relacionan:

Asistencia a cursos de formación programados desde la Dirección General de Calidad.

No forzar la implantación. Encontrar el ritmo adecuado.

La resistencia se soluciona con información.

Creación de unidades periféricas.

Grupo de Mejora de la Delegación Territorial de la Junta de Castilla y León en Zamora

VICENTE SEVILLANO SÁNCHEZ
*Jefe del Servicio Territorial de Economía y Hacienda
Delegación Territorial de Zamora
Junta de Castilla y León*

.El Grupo de Mejora de la Delegación Territorial de Zamora se constituye por Resolución de la Ilma. Sra. Delegada Territorial de 4 de abril de 2001, de conformidad con la Orden de 21 de febrero de 2001, que regula la constitución y funcionamiento de los Grupos de Mejora. Está formado por un representante de cada Servicio Territorial, de la Agencia de Desarrollo Económico, de la Gerencia de Servicios Sociales, de la Oficina Territorial de Trabajo y de la Dirección Provincial de Educación. Con posterioridad se han incorporado los representantes de la Junta de Personal Funcionario, del Comité de Empresa y de la Junta de Personal Sanitario

Reuniones del Grupo de Mejora

Hasta la fecha se ha reunido en seis ocasiones, que han sido documentadas en sus correspondientes actas.

En la reunión de 4 de abril, tras la elección del Coordinador y de la secretaria del grupo, el acuerdo más importante, por la trascendencia en la forma

de trabajar en el futuro, consistió en considerar que el Modelo Europeo de Excelencia de la «Fundación Europea para la Gestión de la calidad» (EFQM), en el que se inspira el Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios de la Administración de la Comunidad de Castilla y León era demasiado complejo para aplicarlo en esos momentos, teniendo en cuenta la formación con que se contaba y el grado de implicación existente. Se consideró oportuno comenzar a trabajar con programas de mejora sobre cuestiones sencillas y con soluciones posibles con los recursos de que se dispone y marcando objetivos a corto plazo. En esta línea se propuso que el Jefe de Sección de cada Servicio Territorial presentara un programa de mejora sencillo, factible, asequible y fácil de medir, para que los empleados públicos comenzaran a trabajar en grupos de trabajo.

Como consecuencia de esta primera reunión se dirigió un escrito a la Dirección General de Calidad de los Servicios, solicitando la realización de cursos sobre calidad, y otro a los Jefes de los Servicios Territoriales, comuni-

cándoles la constitución del Grupo de Mejora y solicitando su colaboración en la elaboración de los programas de mejora.

Las dos reuniones siguientes, tuvieron por objeto preparar y comentar las reuniones que se celebraron en Valladolid en la primera quincena de mayo, con el representante de la Secretaría General de cada Consejería, con el fin de elaborar los Programas Departamentales de Mejora de las Consejerías. Se acordó, por un lado, que cada representante enviara a su respecti-

va Consejería la identificación de áreas susceptibles de mejora en cada uno de los Servicios Territoriales y que su implantación dependa de los Servicios Centrales; por otro lado, se acordó seguir trabajando en la línea establecida en reuniones anteriores, fijando como fecha para la entrega de propuestas de mejora de calidad el 15 de junio.

La siguiente reunión tiene lugar el día 26 de junio y en ella se presentan los siguientes programas de mejora elaborados hasta esa fecha por las distintas unidades administrativas:

PROGRAMAS DE MEJORA DE CALIDAD	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DEFINICIÓN
Servicio Territorial de Hacienda	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del número de expedientes pendientes de valoración rústica y realización de valoraciones más ajustadas al valor real del mercado. • Informatización de estadísticas en valoraciones tributarias y de oficios de revisión de valoraciones a las oficinas liquidadoras. • Notificaciones defectuosas en los supuestos de «ausentes en horas de reparto» y «rehusados».
Intervención Territorial	<ul style="list-style-type: none"> • Compulsas de documentos. (Implicaría a varias unidades administrativas).
Dir. Provincial de Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación entre las asesorías del Área de Programas Educativos. • Definición de las líneas estratégicas sobre las que se elaborarán los programas de mejora: <ul style="list-style-type: none"> – Incorporación de las nuevas tecnologías. – Coordinación interna y trabajo en equipo. – Facilitar a los clientes la gestión.
Oficina Territorial de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de mejora de calidad del Centro de Formación Profesional Ocupacional de Zamora, sobre el Plan nacional de formación e inserción profesional (FIP) y Plan regional de empleo de Castilla y León.

PROGRAMAS DE MEJORA DE CALIDAD	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	DEFINICIÓN
Oficina Territorial de Trabajo (Continuación)	<ul style="list-style-type: none"> Programa de mejora de calidad elaborado por la Sección de Mediación, Arbitraje y Conciliación sobre la tramitación de citaciones para actos de conciliación. Programa de mejora de calidad elaborado por la Sección de Formación Profesional Ocupacional.
Gerencia de Servicios Sociales	<ul style="list-style-type: none"> Contratación de personal para sustituciones de vacaciones de verano. Pago de las nóminas del personal contratado temporalmente para sustituciones. Programa de mejora de calidad elaborado por la Sección de Programas, Sección de Protección a la Infancia, Sección de Información, Sección de Acción Social básica e Integración.
Servicio Territorial de Agricultura y Ganadería	<ul style="list-style-type: none"> Planteamientos y sugerencias de problemas pequeños, aunque susceptibles todos ellos de elaboración de un programa de mejora de calidad: Formación del personal, exceso de notificaciones y otros.
Serv.º Territ.º de Fomento	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento en la concesión de vacaciones, permisos y licencias.

Precisamente para estudiar y evaluar los programas de mejora presentados se acordó constituir un equipo compuesto por: cuatro o cinco personas entre las que debería estar el representante de la unidad administrativa o Servicio Territorial a que correspondiera el programa de mejora estudiado.

El 18 de septiembre, pasado el verano, se vuelve a reunir el Grupo de Mejora. Por la Dirección General de Calidad de los Servicios se había anunciado la celebración de la «Semana Europea de Calidad», que tendría lugar en León en el mes de no-

viembre. Como aportación del grupo se acuerda proceder a la elaboración de propuestas de cartas de servicios; cada representante debería presentar, en la próxima reunión, a celebrar hacia el 10 de octubre, al menos una propuesta de carta de servicios por cada una de sus unidades administrativas y, si fuera posible, por cada Sección.

Tal y como se había acordado, en la reunión del 9 de octubre, se procedió a la presentación por cada representante de las propuestas de cartas de Servicios elaboradas hasta ese momento, con el siguiente detalle:

UNIDAD ADMINISTRATIVA	CARTAS DE SERVICIOS
Dirección Provincial de Educación	Área de Programas Educativos. Área de Inspección Educativa. Área Técnica de Construcciones y Equipamiento. Secretaría Técnica Administrativa.
S. T. de Industria, Comercio y Turismo	Sección de Ordenación. Sección de Consumo. Sección de Minas. Sección de Industria y Energía. Sección de Turismo. Sección de Comercio. Sección de Edificios no Industriales y Metrología.
S. T. de Economía y Hacienda	S.T. de Economía y Hacienda.
S. T. de Fomento	S.T. de Fomento.
Oficina Territorial de Trabajo	Oficina Territorial de Trabajo. Unidad de Seguridad y Salud Laboral.
S. T. de Medio Ambiente	Sección de Vida Silvestre. Sección de Protección Ambiental.
S. T. de Presidencia	Delegación Territorial de Zamora.
S. T. de Cultura	Biblioteca Pública de Zamora.
Gerencia de Servicios Sociales	Sección de Programas. Sección de Contratación y Gestión Económica. Sección de Protección a la Infancia. Unidad de Intervención Educativa. Sección de Acción Social Básica. Sección de Prestaciones y Subvenciones.
S. T. de Agricultura y Ganadería	Secciones Agrarias Comarcales. Área de Estructuras Agrarias. Sección de Asistencia Técnica Agraria. Sección de Ayudas Agrícolas. Sección de Ayudas Ganaderas. Sección de Industrias Agrarias. Sección de Modernización de Explotaciones. Sección de Iniciativas Estructurales, ... Sección de Sanidad y Producción Animal. Sección de Sanidad y Producción Vegetal.
S. T. de Sanidad y Bienestar Social	S.T. de Sanidad y Bienestar Social.

Reuniones del Equipo de Evaluación

El equipo de evaluación se reunió en dos ocasiones: En la primera, formado por Pedro-Angel Vicente Remesal, Javier Delgado Rodríguez, Fernando Alonso Ruiz y Vicente Sevillano Sánchez, el objeto era estudiar y evaluar los programas de mejora presentados por la Dirección Provincial de Educación.

En la segunda, la finalidad era revisar los proyectos de Cartas de Servicios elaborados por las distintas unidades administrativas y ver su grado de adecuación al decreto 230/2000. Para facilitar esta labor se preparó la plantilla que figura como anexo I. Se revisaron una a una las cartas de servicios, determinando los contenidos que debían incorporarse y los que debían suprimirse. En base a esto se han modificado los proyectos iniciales y el resultado ha sido un número importante de cartas de servicios, con un grado de perfección muy aceptable.

Conclusiones

Necesidad de formación en temas de calidad

Esta necesidad de formación afecta tanto a los componentes del grupo de mejora, como a la generalidad de empleados públicos.

Los grupos de mejora se han constituido con personal que en su mayoría no había recibido formación en calidad (herramientas, modelos de evaluación, métodos de resolución de problemas, etc.). Por otra parte, el resto de empleados públicos desconoce la importancia y las ventajas de trabajar en calidad.

Incrementar la credibilidad en la gestión de la calidad

Para trabajar en calidad es necesario creer en ella. Se necesitan predicadores de la calidad.

En reiteradas ocasiones los componentes del Grupo de Mejora han manifestado la resistencia a colaborar en esta materia con la que se encuentran en la mayoría de las unidades administrativas. Se sienten solos en la realización de los trabajos, porque la mayoría no cree en estas cuestiones.

Mayor apoyo e implicación de los responsables de las unidades

La mayoría de los componentes del Grupo considera importante que sean los responsables de sus unidades los que impulsen las reuniones de los grupos de trabajo en cada Servicio, transmitiendo de esa forma la sensación de seriedad e importancia.

Conveniencia de contar con un manual práctico

Con frecuencia los Grupos de Mejora en su caminar dan un paso y se paralizan o pierden el norte, porque no saben cuál es la siguiente acción.

Necesidad de incentivos

Consideramos que es muy difícil que el empleado público se involucre en esta materia si no recibe nada a cambio, que le recompense el esfuerzo que se le pide.

ANEXO I

HOJA PARA COMPROBAR EL GRADO DE ADAPTACIÓN DE LA «CARTA DE SERVICIOS A LO EXIGIDO POR EL ARTÍCULO 4.º DEL DECRETO 230/2000

**CARTA DE SERVICIO:
SERVICIO TERRITORIAL DE**

- a) Denominación del Órgano
 - Dependencia Orgánica
 - Direcciones Postales
 - N.º de teléfono
 - Telefax
 - Direcciones telemáticas
 - Horario de atención público
 - Plano de ubicación
 - Medios de transporte público
- b) Funciones y competencias del órgano
 - Normativa vigente reguladora de la prestación
- c) Derechos concretos de los ciudadanos en relación con el servicio prestado
- d) Referencia al Libro de Iniciativas y Reclamaciones.
- e) Compromisos de calidad (Plazos de tramitación, tiempos máximos, volumen de exptes.).
 - Indicadores de calidad (N.º de expte, n.º de días, tiempo de espera, % de quejas).
- f) Forma de participación o colaboración de los ciudadanos (sugerencias).
- g) Con carácter complementario:
 - Iniciativas de
 - gestión de calidad
 - sistemas de aseguramiento de la calidad
 - protección del medio ambiente
 - salud laboral
 - Mecanismos previstos para la igualdad de oportunidades.

EVALUACIÓN

- Contenidos que pueden suprimirse:
- Contenidos que conviene añadir:



Grupos de mejora a nivel central



2 **Grupos de Mejora en la Administración de Castilla y León:**
Primera Convención

Grupo de Mejora de la Consejería de Agricultura y Ganadería

MARTA ABAD GUTIÉRREZ
*Jefa del Servicio de Evaluación, Normativa y Procedimiento
Consejería de Agricultura y Ganadería
Junta de Castilla y León*

Antecedentes de la elaboración del programa departamental de mejora y calidad de los servicios de la Consejería de Agricultura y Ganadería

Como ya se ha recordado, la constitución y funcionamiento de los Grupos de Mejora de las Consejerías y Delegaciones Territoriales se preveía en el Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios de la Administración de Castilla y León, aprobado por Decreto 46/2000, de 9 de marzo, y se desarrolló posteriormente por Orden de 21 de febrero de 2001, de la Consejería de Presidencia y Administración Territorial.

Siguiendo las directrices marcadas desde esa Consejería, el Secretario General de la Consejería de Agricultura y Ganadería resuelve la composición de su Grupo de Mejora el día 1 de marzo de 2001.

Este Grupo quedó constituido por un representante de cada uno de los centros directivos de la Consejería, en concreto el Coordinador de cada una

de las Direcciones Generales y de la Secretaría General, a los que se sumaron los Jefes de los Servicios Territoriales de Segovia y Burgos, actuando, como coordinadora, la Jefa del Servicio de Evaluación, Normativa y Procedimiento, que es quien les habla.

El criterio que imperó en la elección de los componentes del Grupo de Mejora fue, por un lado, el conocimiento exhaustivo que sus miembros tenían de la Dirección General a que pertenecen, a la vez que su peso en la toma de decisiones que van a afectar al funcionamiento del conjunto de la Consejería.

En los meses de febrero y marzo, la Consejería de Presidencia y Administración Territorial desarrolló una serie de sesiones a las que fuimos convocados los coordinadores de los distintos Grupos de Mejora y en las que se nos facilitan las pautas a tener en cuenta en la elaboración del Programa Departamental de Mejora y Calidad de los Servicios de las Consejerías. Como coordinadora me encargué de trasladar lo aprendido a los miembros de mi Grupo de Mejora.

El Grupo de Mejora de la Consejería de Agricultura y Ganadería se reúne por primera vez el día 17 de abril, reunión en la que se fijaron los principios inspiradores del Programa Departamental de la Consejería, fundamentados en las siguientes premisas:

- El Programa Departamental no podía ser una utopía, proyectando actuaciones imposibles de realizar en el plazo marcado por el Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios de la Administración de Castilla y León.
- El Programa Departamental no podía convertirse en un programa político, como si de una campaña electoral se tratara. Debía plasmar las mejoras que a nivel administrativo, como funcionarios, podíamos conseguir.
- El Programa Departamental de la Consejería iba a venir determinado por dos actuaciones que estaban en la mente de nuestros directivos: la creación de un Instituto que centrara la investigación agraria, que ahora ya sabemos que se denominará Instituto Tecnológico Agrario de Castilla y León y que adoptará la forma de ente público sometido a derecho privado; y por otro lado, la adaptación de nuestras Escuelas y Centros de Capacitación Agraria a la normativa estatal en materia educativa.

Estos dos proyectos marcarían de forma determinante algunos objetivos estratégicos de nuestro Programa.

- Queríamos recoger en nuestro Programa algunas de las propuestas de mejora que nos presentaran los Servicios Territoriales, como parte fundamental que son de nuestra organización, por lo que era importante dirigir una mirada a sus problemas para plasmar posibles soluciones en nuestro Programa Departamental.
- Decidimos reflejar en el Programa Departamental los trabajos que ya se estaban acometiendo en la Consejería, y que estaban orientados a conseguir mejoras organizativas y procedimentales.
- El cumplimiento de la normativa en materia de calidad emanada de la Consejería de Presidencia, especialmente el Decreto 230/2000 de 9 de noviembre, inspiraría, finalmente, nuestras iniciativas.

Programa departamental de mejora y calidad de los servicios de la Consejería de Agricultura y Ganadería

Partiendo de estos principios, el Servicio de Evaluación, Normativa y Procedimiento, redacta el borrador de Programa Departamental que ar-

ticula de forma más sencilla a cómo nos habían enseñado que debíamos hacerlo en las sesiones impartidas por la Consejería de Presidencia y Administración Territorial sobre su elaboración.

Se organizaba en ocho iniciativas de mejora, y señalaba para cada una de ellas, el ámbito de aplicación que comprendía, los objetivos perseguidos y las líneas de actuación o trabajo que debíamos seguir para conseguirlos.

El día 4 de junio, el Grupo de Mejora vuelve a reunirse para discutir sobre el borrador de Programa Departamental elaborado por el Servicio de Evaluación, Normativa y Procedimiento.

Dejando de lado dos aspectos importantes que se modificaron: por una parte, se eliminó el orden que se daba a los objetivos en su enunciado porque, efectivamente, este orden no significaba ni que unos tuvieran mayor importancia que otros, ni que, hasta que no se consiguiera el primero no podría pasarse al segundo, y por otra, la ampliación del ámbito de aplicación de algunos de los objetivos; dejando de lado, decía, esos dos aspectos, la elaboración del Programa Departamental pareció correcta.

De esta forma el día 7 de junio se da traslado del trabajo realizado al Secretario General de la Consejería a fin de que lo incluya en el orden del día

del siguiente Consejo de Dirección, que el día 21 de junio dio su conformidad.

Por Resolución del Secretario General de 22 de junio de 2001, se remite el Programa Departamental de Mejora y Calidad de los Servicios de la Consejería de Agricultura y Ganadería a la Dirección General de Calidad de los Servicios para su aprobación por Orden de la Consejería de Presidencia que lleva fecha de 26 de septiembre de 2001 y que se publica en el «B.O.C y L» del día 16 de octubre.

El Programa Departamental que aprueba Presidencia coincide, casi en su totalidad, con el remitido por nuestra Consejería y se articula en torno de los siguientes objetivos estratégicos:

- Racionalización y simplificación de procedimientos administrativos.
- Rediseño de la estructura de determinados Servicios Centrales.
- Implantación de modelos organizativos institucionales en determinados ámbitos de actuación.
- Nuevo diseño de las estructuras territoriales de la Consejería.
- Implantación del sistema de dirección por objetivos.
- Diseño de sistemas de seguimiento y evaluación de la gestión.
- Mejora de las instalaciones, medios personales y materiales de la estructura territorial.

- Mejora de los canales de comunicación con los ciudadanos.

Si hubiera que valorar la actitud del Grupo de Mejora en la elaboración del Programa Departamental, podría calificarse, sin lugar a dudas, de positiva.

Una vez que se tuvieron claros los principios que debían recogerse, las ideas y actuaciones a que se quería dar continuidad, era cuestión de ponerlo por escrito, y aunque la redacción no estuvo exenta de dificultades, contábamos, en todo momento, los que teníamos encomendada esta tarea, con la ayuda de los Coordinadores integrantes del Grupo de Mejora, aunque fuera difícil encontrar un hueco en su agenda.

Desarrollo del programa departamental

A partir de aquí, el desarrollo del Programa.

Puesto que los objetivos estratégicos ligados directamente a la creación del Instituto Tecnológico Agrario, y a la normalización de nuestros Centros de Formación Profesional Agraria, siguen unos cauces especiales para su consecución, el Grupo de Mejora se ha centrado en otros tres objetivos que pueden conseguirse simultáneamente:

Primero: La racionalización y simplificación de los procedimientos de trabajo que el Grupo determine.

Segundo: La puesta en marcha del sistema de dirección por objetivos.

Tercero: Comenzar la elaboración de cartas de servicios referidas a aquellos servicios que el Grupo de Mejora identifique como más necesitados de éstas.

El método de trabajo en los tres casos es el mismo: La coordinadora informa previamente a cada uno de los miembros sobre el objeto de la reunión, para que estudien cada punto del orden del día de acuerdo con las prioridades de su Dirección General.

Ya en el Grupo de Mejora, formalmente constituido, cada componente expone sus ideas, que quedan reflejadas en un acta, y siempre (no ha hecho falta llegar a votaciones) se han decidido los temas por unanimidad.

Así, puedo adelantarles, en relación con los objetivos prioritarios, lo siguiente:

- Que el procedimiento de trabajo elegido para ser objeto de racionalización y simplificación es la contratación.
- Que el sistema de dirección por objetivos será implantado en cada Dirección General siguiendo un ca-

lendarario de sesiones elaborado por el Servicio de Evaluación, Normativa y Procedimiento.

- Finalmente, que el procedimiento de trabajo que se plasmará en cartas de servicios es la captura de solicitudes de ayuda de la Política Agrícola Comunitaria, comúnmente conocida como P.A.C.

Esta prioridad en los objetivos que ha considerado oportuno el Grupo de Mejora, está condicionada a obtener la conformidad del Consejo de Dirección de la Consejería, de la que ya tiene conocimiento.

A partir de aquí, se constituirán grupos de trabajo, formados por técnicos especialistas en gestión de procesos y miembros de la unidad administrativa encargada de la gestión del tema protagonista del objetivo estratégico a conseguir. Se hace uso así del instrumento del que nos servimos para la consecución de los objetivos estratégicos, que quedó recogido en nuestro Programa Departamental: La elaboración de informes de auditoría de gestión.

La coordinadora del Grupo de Mejora es la encargada de poner en conocimiento de la Dirección General de Calidad de los Servicios la pue-

ta en marcha y posterior desarrollo de cada línea de actuación.

Para terminar decir que la iniciativa de reunir a los integrantes del Grupo de Mejora siempre ha partido de la coordinadora que informalmente se pone en contacto con sus integrantes, observando como principal dificultad que su apretada agenda, le hace difícil fijar una reunión si no se les anuncia con antelación más que suficiente.

Como coordinadora del Grupo de Mejora de la Consejería de Agricultura y Ganadería propongo que sea mayor el número de funcionarios que se vean implicados desde la propia Consejería de Presidencia en el tema de la calidad de los Servicios, comenzando por ampliar a otros funcionarios la preparación que hemos recibido los coordinadores de los Grupos de Mejora en esta materia.

Y ello porque el principal problema con que he tropezado como coordinadora de un Grupo de Mejora y conmigo todos sus integrantes, es el escepticismo con que ven todo esto «de la calidad» el resto de compañeros.

Esperamos que se tomen las medidas oportunas para evitarlo.

∞ **Grupos de Mejora en la Administración de Castilla y León:**
Primera Convención

Grupo de Mejora de la Consejería de Educación y Cultura

OLGA BENEÍTEZ MARTÍNEZ
*Coordinadora del Grupo de Mejora
Consejería de Educación y Cultura
Junta de Castilla y León*

Normativa aplicable

- Decreto 46/2000, de 9 de marzo, 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.
- Orden de 21 de febrero de 2001, de la Consejería de Presidencia y Administración Territorial, por la que se regula la constitución y funcionamiento de grupos de mejora.
- Instrucción 1/2001, de 22 de febrero, de la Dirección General de Calidad de los Servicios sobre la elaboración de Programas Departamentales de Mejora.

Constitución del Grupo de Mejora de la Consejería de Educación y Cultura

Mediante Resolución de la Secretaría General de fecha 6 de marzo de 2001, se constituye el Grupo de Mejora de la Consejería de Educación y Cultura.

Dicha Resolución nombra como

miembros del Grupo de Mejora: representando a la Secretaría General un técnico del Servicio de Evaluación, Normativa y Procedimiento y representando al resto de los Centros Directivos los coordinadores de las diferentes Direcciones Generales.

El 7 de marzo de 2001 comienza su funcionamiento, eligiendo como coordinadora del Grupo a la representante de la Secretaría General.

Elaboración del Programa Departamental de Mejora y Calidad de los Servicios de la Consejería de Educación y Cultura

La primera de las actuaciones del Grupo de mejora va a ser la elaboración del Programa Departamental.

El Programa de Mejora y calidad de los servicios de la Consejería de Educación y Cultura, dada su macroestructura orgánica (9 Centros Directivos, en la actualidad 10 con la reciente creación de la Coordinación General de Cultura) en su origen

constituirá la suma de 9 Planes en los que se incluyen acciones de mejora relacionadas con materias propias de cada Centro Directivo y en cuya virtud los representantes de cada Dirección General se comprometen al cumplimiento y ejecución de las mismas en los plazos establecidos.

Se procura que dichos Planes tengan una estructura homogénea conteniendo unas líneas estratégicas, unos objetivos, iniciativas de mejora y medidas semejantes.

El Programa Departamental se va a estructurar en cuatro apartados claramente diferenciados:

- I. Introducción.
- II. Metodología de trabajo: realidades y perspectivas.
- III. Planes de los Centros Directivos.
- IV. Sistema de Evaluación del Programa Departamental.

Concluida la elaboración del Programa Departamental, hacia finales del mes de abril se da traslado de copia del mismo al Secretario General y al Director General de Calidad para su conocimiento.

Por su parte y siguiendo las indicaciones de la Instrucción 1/2001 de 22 de febrero, los grupos de mejora de las Delegaciones Territoriales, elaborarían su propio Programa, debiendo remitir a la correspondiente Consejería, aquellas acciones relacionadas con materias que le son propias.

Debido al retraso en el envío de las citadas acciones, la Dirección General de Calidad convoca diversas reuniones con representantes de los grupos de mejora de las Delegaciones Territoriales. Y así el 9 de mayo de 2001 se reúnen el Director General de Calidad, el Jefe de Servicio de Calidad y la coordinadora del Grupo de Mejora de esta Consejería con representantes de los Servicios Territoriales de Cultura y las Direcciones Provinciales de Educación, a fin de darles unas indicaciones y transmitirles la necesidad de que remitan a la mayor brevedad sus Propuestas de acciones de mejora.

Durante los meses de mayo junio y julio se reciben Propuestas de algunos Servicios Territoriales y Direcciones Provinciales.

Dado que la estructura de las citadas propuestas no coinciden con las de nuestro Programa Departamental, se incorporan como Anexo al mismo, lo que dará lugar a un Programa excesivamente voluminoso con un contenido reiterativo, motivo por el que en agosto se replantea sintetizar el citado Plan.

El nuevo Programa Departamental se estructura en 6 grandes Líneas estratégicas que recogen las iniciativas de mejora contenidas en el Programa original.

A principios del mes de septiembre se eleva al Consejo de Dirección para su conformidad. Habiéndose re-

cibido el Visto Bueno por el Consejo de Dirección, con fecha 27 de septiembre se remite a la Dirección General de Calidad para su aprobación y posterior publicación.

Elaborado el Plan de Calidad se plantea la necesidad de poner en práctica aquellas acciones de mejora que mayor repercusión pudieran tener en el ciudadano realizando un riguroso seguimiento de su aplicación y efectividad. Es por ello por lo que desde la Secretaría General se solicita de los integrantes del Grupo de Mejora se propongan 2 acciones de mejora relacionadas con materias propias de su Centro Directivo.

Y así, con fecha 15 de noviembre de 2001 se reúne el grupo de mejora a fin de exponer ante el Secretario General de esta Consejería las medidas necesarias para poner en práctica dichas propuestas.

Con esa misma fecha se nombra Secretario del grupo de mejora.

Problemas que han surgido en la dinámica de trabajo del Grupo de Mejora

– El grupo de mejora nace no como grupo de trabajo dedicado a la mejora de la calidad de los servicios públicos cuya finalidad será la de analizar causas, dar sugerencias, aportar ideas o pro-

poner medidas, sino para una actuación muy concreta, elaborar en un cortísimo espacio de tiempo un Programa de mejora y calidad de los servicios.

- El primero de los problemas que se nos plantea será el de abordar la elaboración del Programa Departamental sin formación específica u orientación en cuanto a las herramientas que se necesitan para trabajar, con el inconveniente añadido de la fecha límite de elaboración, el 31 de marzo de 2001.
- Asimismo se observa un cierta dificultad respecto del grado de disponibilidad del personal y la elevada carga de trabajo, es decir, la falta de dedicación exclusiva, toda vez que los integrantes del grupo de mejora lo formamos funcionarios dedicados a otras tareas, lo que impide un adecuado funcionamiento.
- Respecto de su composición, al tratarse de una Consejería con 10 Centros Directivos y por tanto estar representados los 10 en el grupo de mejora, su composición resulta excesivamente amplia, lo que trae consigo inconvenientes como el ponerse de acuerdo para reunirse.
- Dificultad en el análisis exhaustivo de problemas sectoriales específicos, al tratarse de un Gru-

- po tan heterogéneo en el que existen dos polos claramente diferenciados: educación y cultura.
- Hasta la fecha no se ha observado una cierta formalidad en la manera de funcionar: no ha existido una convocatoria formal, no se ha levantado acta de las reuniones. De ahí que mediante Resolución de la Secretaría General de fecha 15 de noviembre del año en curso, se haya nombrado Secretario del Grupo de Mejora que se ocupará de efectuar la convocatoria de las reuniones así como de recoger la información y resumir las conclusiones.
 - Tampoco existe reconocimiento alguno por la labor que se realiza lo que conlleva la falta de motivación e implicación.

Medidas que pueden adoptarse para solventar los problemas que se plantean

- Se propone que exista en cada Consejería un funcionario con la necesaria preparación y formación, dedicado en exclusiva a la calidad lo que supondría un efectivo ejercicio del liderazgo y otros funcionarios que representen a los Centros Directivos y que al menos puedan tener una dedicación parcial.
- Necesidad de que los representantes de los Centros directivos transmitan al Grupo de Mejora los objetivos que se persiguen.
- Formación específica en materia de calidad, tanto a los integrantes del Grupo de Mejora como a nivel general ya que es necesaria la implicación del conjunto de los empleados públicos, dado que la función del Grupo de Mejora es la de identificar áreas de mejora, presentar soluciones o recomendar acciones pero no su puesta en práctica, que será responsabilidad del correspondiente órgano de gestión. (Se propone un curso interactivo, formativo en materia de calidad, a través de la Intranet, dirigido a todos los empleados públicos, lo que garantizaría su colaboración y participación.)
- Impulsar y estimular a los empleados a que aporten soluciones a través de los Grupos de Mejora, estableciendo un canal ascendente y descendente que canalice este flujo de información.
- Impulsar el trabajo en equipo, en materia de calidad, en cada Dirección General.
- Impulso y estímulo por parte de la Dirección General de Calidad a través de reuniones, cursos, congresos, etc.

Grupo de mejora a nivel de la Administración Institucional

Grupos de Mejora en la Administración de Castilla y León:
Primera Convención

Grupo de Mejora del Ente Regional de la Energía

RICARDO GONZÁLEZ MANTERO
*Jefe del Departamento de Relaciones Externas, Estudios y Formación
Ente Regional de la Energía
Junta de Castilla y León*

La ponencia que se va a exponer, cuyo objetivo es mostrar la experiencia del EREN en la gestación y aplicación de su Programa de Mejora y Calidad de los Servicios, consta de los siguientes apartados:

1. Introducción.
2. Construcción del Programa de Mejora y Calidad del EREN.
3. Misión del EREN.
4. Visión del EREN.
5. Actividades desarrolladas por el EREN.
6. Mapa de procesos.
7. Encuesta interna a empleados.
8. Autoevaluación modelo E.F.Q.M.
9. Objetivos generales del EREN 2001-2002.
10. Ejes estratégicos y acciones de mejora 2001.

1. Introducción

A modo de presentación, debe comenzarse por indicar que el Ente Público Regional de la Energía de Castilla y León es un Organismo público

de derecho privado, adscrito a la Consejería de Industria, Comercio y Turismo de la Junta de Castilla y León, creado por Ley Autonómica 7/1996, de 3 de diciembre, con sede central y única en León, y que en la actualidad tiene una plantilla de 15 personas.

El entorno de trabajo del EREN es la Comunidad Autónoma de Castilla y León, aunque también participa en proyectos y asociaciones a nivel nacional y europeo.

Como 'clientes' del Ente Público están todos los organismos, empresas, organizaciones o asociaciones y consumidores de Castilla y León. En cuanto a 'productos', el EREN realiza en el ámbito energético labores de información, elaboración de propuestas de normativa nacional y regional, participa en procesos de autorización, gestiona proyectos, realiza y promueve actividades formativas y edita y distribuye publicaciones de contenido energético.

La actividad del EREN en cuanto a su Plan de Mejora y Calidad de los Servicios comienza a raíz de la publicación en el BOCyL del Decreto 46/2000, de 9 de marzo, 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.

Una vez analizado el Decreto de la Consejería de Presidencia y Administración Territorial, el Organismo concierta la colaboración del Instituto Renault de la Calidad, ya que la premisa básica para poder iniciarse en la calidad es dotarse de una formación adecuada, que permita progresar adecuadamente en la misma.

2. Construcción del Programa de Mejora y Calidad del EREN

El Programa de Mejora y Calidad de los Servicios del EREN debe integrarse en el Programa Departamental de la Consejería de Industria, Comercio y Turismo, conforme a lo que establece el Plan Marco, por lo que la intención del Organismo era realizar su parte del trabajo a tiempo, de modo que pudiera cumplirse el plazo de un año dado en el Plan Marco para la publicación de los Planes Departamentales.

Con este objetivo, se fijó el siguiente calendario de actividades, a desarrollar con el mencionado apoyo del Instituto Renault de la Calidad:

- 05/06/2000: Formación al personal del EREN en Calidad Total y Modelo EFQM.

- 10/07/2000: Comienzo de la elaboración del Plan Estratégico: Misión, Visión, Ejes, Objetivos, Posibilidades de Mejora y Plan de Mejora.
- Jul/Sep/2000: Realización de la encuesta interna presentación de resultados.
- Nov/Dic/2000: Inicio de la implantación de las acciones de mejora:
 - ✓ Creación y documentación de las consultas, peticiones de información y proyectos.
 - ✓ Análisis del procedimiento de subvenciones.
 - ✓ Ampliación de la información ofrecida por la página web.
- Feb/2001: Autoevaluación EFQM. Recopilación de la documentación del Programa de Mejora y Calidad para su envío a la Consejería de Industria, Comercio y Turismo.

3. Misión del EREN

La 'misión' es la definición de los propios integrantes del Organismo acerca de cuál es el cometido y las obligaciones del mismo.

Así, el personal del EREN ha determinado la siguiente misión:

'El EREN es un Organismo competente en materia energética, para el desarrollo económico de Castilla y León, que actúa en la promoción, implantación y desarrollo del aprovechamiento de los recursos energéticos, así

como del uso racional de la energía entre los ciudadanos, empresas e instituciones, en consonancia con las directrices de ámbito nacional y europeo’.

4. Visión del EREN

La ‘visión’ es la imagen del Organismo que sus integrantes quieren que perciba el resto de la sociedad.

La visión del EREN, determinada por su personal a partir de los puntos fuertes de un análisis DAFO, es la siguiente:

‘El EREN es reconocido por su prestigio en la gestión y desarrollo eficaz de la política energética de la Junta de Castilla y León, ofreciendo soluciones ágiles, fiables y completas al aprovechamiento de los recursos energéticos y uso racional de la energía, promoviendo la innovación mediante la investigación, el desarrollo y la demostración de nuevas tecnologías, e impulsando así mismo la creación de empleo y el desarrollo socioeconómico de la Comunidad Autónoma’.

5. Actividades desarrolladas por el EREN

Los procesos identificados en la actividad del EREN son los que se citan a continuación:

- Planificación energética regional.
- Promoción de programas energéticos nacionales y europeos.

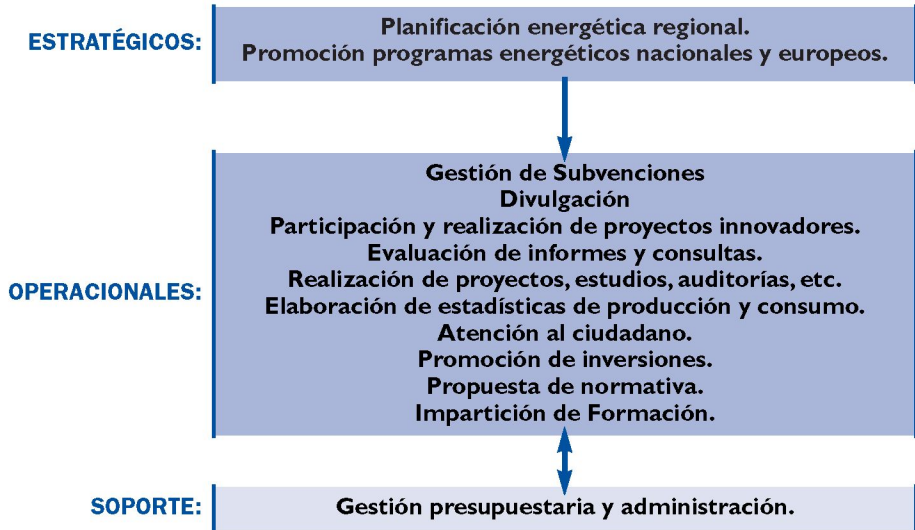
- Gestión de subvenciones.
- Divulgación.
- Participación y realización de proyectos innovadores.
- Evaluación de informes y consultas.
- Realización de proyectos, estudios, auditorías, etc.
- Elaboración de estadísticas de producción y consumo.
- Atención al ciudadano.
- Promoción de inversiones.
- Propuestas de normativa a nivel nacional y regional.
- Impartición de formación.
- Gestión presupuestaria y administración.

Entre estos procesos, se han designado como procesos clave para el correcto funcionamiento del Organismo los siguientes:

- Planificación energética regional.
- Gestión de subvenciones.
- Participación y realización de proyectos innovadores.
- Realización de proyectos, estudios, auditorías, etc.
- Promoción de inversiones.

6. Mapa de procesos del EREN

A fin de estructurar los diferentes procesos que constituyen la labor cotidiana del EREN, se han agrupado en el siguiente mapa de procesos:



7. Encuesta Interna a empleados

Durante el mes de julio de 2000, al personal del EREN le fue entregada una encuesta interna, para que fuese cumplimentada por aquellos que así lo decidieran.

Una vez procesadas dichas encuestas, el resumen de sus resultados se muestra a continuación:

(Escala 0 – 100)

NOTA GLOBAL.....	81,2
Adhesión al Organismo.....	86,1
Primacía del cliente.....	85,0
Imagen del Organismo.....	81,0
Comunicación en el Organismo.....	71,7
Transversalidad.....	75,9
Management de la jerarquía.....	87,2
Satisfacción en el puesto.....	81,5
Participación:	100%

8. Autoevaluación EFQM

Durante el mes de febrero de 2001, el personal del EREN cumplimentó el Cuestionario de Autoevaluación Modelo EFQM, con identificación de las acciones de mejora, que fue proporcionado por la Dirección General de Calidad de los Servicios a tal efecto.

9. Objetivos generales

Como objetivos generales con carácter bienal, para el período 2001-2002, se decidió fijar los siguientes:

- Calidad
 - Creación de una Base de Datos para cuantificar y cualificar el nú-

- mero de consultas atendidas por el Organismo.
- Creación de una encuesta para medir el grado de satisfacción de los 'clientes' del EREN.
- Presupuestarios:
 - Cumplimiento del presupuesto anual.
 - Monitorización mensual del grado de avance en el cumplimiento presupuestario.
- Cumplimiento de plazos / volumen de proyectos:
 - Cumplimiento de plazos de tramitación de proyectos.
 - Monitorización del número de proyectos en que se involucra anualmente el EREN.
- Recursos humanos:
 - Mantener el grado de satisfacción global del personal por encima del 82%.
- Acción: Estudiar y mejorar la gestión de subvenciones.
- Optimizar el tiempo de trabajo y los RR.HH.:
 - Acción: Crear los sistemas de bases de datos de información para asuntos de los ciudadanos, consultas, gestiones y proyectos.
- Desarrollar investigación sobre nuevas tecnologías y fomentar la innovación:
 - Acción: Desarrollo y puesta en marcha de los proyectos planificados.

Para cada una de las acciones de mejora, se prepara una ficha de cumplimiento y seguimiento de resultados, con persona responsable de la acción y fecha prevista de puesta en servicio.

Finalmente, indicar dos aspectos importantes:

10. Ejes estratégicos y acciones de mejora 2001

Finalmente, entre los objetivos para el período 2001-2002, se fijan los ejes estratégicos y las acciones de mejora para el año 2001:

- Optimizar la gestión de programas energéticos de la Junta de Castilla y León.
- a) La realización de los planes de mejora y calidad permite estructurar y canalizar adecuadamente la intención de mejora y mejor cumplimiento de obligaciones de cada trabajador.
- b) Parece conveniente fijar unos objetivos iniciales relativamente simples, para ir progresivamente fijando objetivos más ambiciosos en años sucesivos.

Conclusiones

Conclusiones generales

Conclusiones generales

Puntos Fuertes

- ✓ Constatación de que el Modelo EFQM constituye un referente óptimo para la mejora de la Calidad desde una visión humanista.
- ✓ Se ha avanzado en el asentamiento de una cultura de mejora.
- ✓ Se han identificado una serie de oportunidades de mejora que pueden ser un punto de partida o catalizador para reforzar los planteamientos de la calidad.
- ✓ Implicación de directivos.
- ✓ Se ha conseguido la implicación de otros grupos de mejora, constituidos en los Servicios Territoriales.
- ✓ Continuidad de foros participativos.

Oportunidades de Mejora

- ✓ Necesidad de dar continuidad a los Grupos de Mejora.
- ✓ Necesidad de afrontar las resistencias al cambio a través de información, sensibilización, involucración y formación del personal.
- ✓ Importancia de la difusión de experiencias, resultados y conocimiento, adquirido como mecanismo de motivación.
- ✓ Importancia de la asignación de funciones de impulso de la calidad a una concreta unidad periférica.
- ✓ Importancia de la involucración y voluntad de los directivos y, compromiso de todos los estamentos.
- ✓ Necesidad de acometer la implantación sin forzar, sino buscando el ritmo adecuado y paulatino.
- ✓ Necesidad de disponer de «impulsores» y «referentes» de la calidad: tanto dentro de la Dirección General de Calidad de los Servicios como en las diferentes unidades.
- ✓ Necesidad de establecer un mecanismo a través del cual los Servicios Centrales y Territoriales intercambien información, verifiquen propuestas y fomenten la creatividad y la innovación.
- ✓ Es preciso que sean operativos los grupos de trabajo, y que exista una interrelación entre los respectivos Servicios Territoriales y Centrales.
- ✓ Promoción del intercambio de conocimiento y experiencias dentro de la Junta y con otras Administraciones Públicas.
- ✓ Oportunidad de que los grupos de mejora constituyan el «germen» que ayude a extender la cultura de la calidad.
- ✓ Necesidad de «popularizar» la calidad entre los funcionarios, en el marco de una cultura de mejora continua del servicio que alcance

tanto a los altos cargos como a los funcionarios de base.

- ✓ Oportunidad de introducir contenidos relativos a calidad en los temarios de las oposiciones a funcionarios de la Administración.
- ✓ Implementación de las nuevas tecnologías, unido a una reorganiza-

ción del trabajo y de las estructuras.

- ✓ Normalización de procedimientos.
- ✓ Flexibilidad en la tramitación, que se consigue con procedimientos escritos claros que permitan ante situaciones de urgencia más flexibilidad.

Conclusiones específicas de la reunión conjunta de los niveles centrales y periféricos

∞ **Grupos de Mejora en la Administración de Castilla y León:**
∞ Primera Convención

Consejería de Presidencia y Administración Territorial



Participantes en la Mesa de la Consejería de Presidencia y Administración Territorial.

Grupos de Mejora en la Administración de Castilla y León:
Primera Convención

Presidencia y Administración Territorial

- ✓ Se presenta muchas veces la incógnita de si debe haber un único Plan Departamental que integre a todas las Secretarías Territoriales, o si deben existir Programas Departamentales de las Delegaciones. Hay temas que a nivel de Secretaría Territorial son muy importantes (Oficina de Información y Atención al Ciudadano, Registro).
- ✓ En determinadas delegaciones se han creado 2 tipos de Grupos de Mejora: a nivel de Servicios Territoriales y a nivel de Secretaría Territorial. Esta experiencia podría extenderse a todas las Delegaciones Territoriales.

Consejería de Economía y Hacienda



Participantes en la Mesa de la Consejería de Economía y Hacienda.

Grupos de Mejora en la Administración de Castilla y León:
Primera Convención

Economía y Hacienda

- ✓ Desarrollo no adecuado del procedimiento para el establecimiento de los Grupos de Mejora (corto espacio de tiempo para su implantación e imposición para la participación).
- ✓ Planteamiento acerca de la necesidad de redefinición en la composición de los actuales Grupos de Mejora (los Servicios Territoriales se encuentran más cercanos o más identificados con el Grupo de Mejora de Servicios Centrales que con el de su correspondiente Delegación Territorial).
- ✓ Definición no clara de qué medidas o propuestas de mejora se deben elevar a Servicios Centrales y cuáles se deben tratar exclusivamente en la Delegación Territorial.
- ✓ Necesidad de formación en calidad y cambio de actitudes en relación a la incorporación del factor humano en la gestión.

Consejería de Fomento



Participantes en la Mesa de la Consejería de Fomento.

Grupos de Mejora en la Administración de Castilla y León:
Primera Convención

Fomento

- ✓ Necesidad de definir un sistema de provisión de puestos de trabajo más flexible.
- ✓ Mejorar la planificación de la formación.
- ✓ Aumentar la periodicidad en las convocatorias de Grupos de Mejora.
- ✓ Aplicar y adaptar las nuevas tecnologías a las necesidades de la Administración Pública.

Consejería de Agricultura y Ganadería



Participantes en la Mesa de la Consejería de Agricultura y Ganadería.

Grupos de Mejora en la Administración de Castilla y León:
Primera Convención

Agricultura y Ganadería

Para evitar el uso excesivo del medio telefónico en la transmisión de instrucciones con garantías jurídicas, es necesario conseguir:

- ✓ La implantación total del uso de Intranet que permita:
 - Acceder a una base de datos integrada (ejemplo: para el «Registro de Explotaciones» se podría tener una base única con todos los datos de los agricultores).
 - Acceder a información necesaria para el trabajo diario de las personas (ejemplo: BOCYL).
- ✓ La integración total del correo electrónico como medio de transmisión de datos eficaz, unido unívocamente a la posibilidad de escanear la firma de los responsables.

Para incrementar la calidad en la Administración se necesita:

- ✓ Modificar las estructuras de RPT, en base a la utilización actual de las nuevas tecnologías.
 - Dotar de los recursos necesarios esta nueva estructura de personal (formación, medios, motivación del personal...).
- ✓ Implicación mayor de la Asesoría y la Intervención en la cultura de la mejora de la calidad de los servicios.
- ✓ Que se reparta entre un mayor número de personas la responsabilidad de llevar adelante la mejora de la calidad.

Consejería de Medio Ambiente



Participantes en la Mesa de la Consejería de Medio Ambiente.

Grupos de Mejora en la Administración de Castilla y León:
Primera Convención

Medio Ambiente

- ✓ Necesidad de crear Grupos de Trabajo, no sólo para cada una de las Delegaciones Territoriales (a nivel Servicio), sino entre representantes de cada una de ellas, donde exista una interrelación y comunicación continua (mediante un interlocutor de la Consejería de Medio Ambiente) con los Servicios Centrales, así como con los Territoriales.
- ✓ Varios de los asistentes (de los Servicios Territoriales) coincidieron en la necesidad de redefinir el desarrollo de las reuniones que tienen (en algunos casos, cada quince días) con el Grupo de Mejora de la Delegación Territorial a la que pertenecen, puesto que en éstas es difícil tratar en profundidad y de manera objetiva algún problema desde el momento en que éste sólo afecta a un miembro de dicho Grupo de Mejora y sobre el que solo se tiene capacidad de propuesta, al pertenecer a áreas de trabajo bien distintas y no poseer conocimientos sobre las del resto (algo que, en definitiva, es normal).
- ✓ Se hizo patente la importancia de promover la iniciativa personal de cada uno (en las Delegaciones Territoriales) a la hora de proponer posibles iniciativas y mejoras en la Junta de Castilla y León: «De nada sirve proponer y plantear problemas, sin propuestas estudiadas y proyectos que soporten dichas propuestas. Para que las Delegaciones Territoriales sean escuchadas y sus propuestas tenidas en cuenta, Servicios Centrales ha de tener en sus manos, al menos, un dossier que las soporte y argumente, para que sean objeto de estudio, y en su caso, llevarlas a cabo.

Consejería de Sanidad y Bienestar Social Gerencia de Servicios Sociales



Participantes en la Mesa de la Consejería de Sanidad y Bienestar Social.

Grupos de Mejora en la Administración de Castilla y León:
Primera Convención

- ✓ Los Grupos de Mejora de las Delegaciones Territoriales tienen que trabajar de forma independiente al Grupo de Mejora de la Consejería. En la actualidad, existen cauces de información con los Servicios Territoriales a través de las jefaturas de servicio, siendo ésta la vía indicada para la coordinación e intercambio de información.
- ✓ No son necesarios nuevos canales de comunicación sino que los que están establecidos funcionen adecuadamente.
- ✓ La difusión de la información relativa a los objetivos e iniciativas desarrollados por la Junta en materia de calidad es el factor principal para incentivar y convencer a los trabajadores de la necesidad de la gestión de calidad en esta Administración Pública.

Consejería de Educación y Cultura



Participantes en la Mesa de la Consejería de Educación y Cultura.

Grupos de Mejora en la Administración de Castilla y León:
Primera Convención

Educación y Cultura

- ✓ Es necesario poseer un diagnóstico de situación previo a través de la autoevaluación de todos los Servicios Territoriales.
- ✓ Impulsar la constitución de Grupos de mejora a nivel de Servicios entre las diferentes Delegaciones Territoriales.
- ✓ Garantizar el apoyo constante desde las diferentes Consejerías.
- ✓ Impulsar la formación y la sensibilización en materia de EFQM.
- ✓ Crear grupos diferenciados de Educación y de Cultura.

**Consejería de Industria, Comercio
y Turismo**
Agencia de Desarrollo Económico
Ente Regional de la Energía



Participantes en la Mesa de la Consejería de Industria, Comercio y Turismo.



Grupos de Mejora en la Administración de Castilla y León:
Primera Convención

Industria, Comercio y Turismo

- ✓ Los puestos clave, tanto a nivel de Servicios Centrales como de los Servicios Territoriales, han de ocuparlos personas que crean en la calidad y se involucren en el proyecto, con conocimientos básicos de calidad, planificación y gestión.
- ✓ Necesidad de establecer un SISTEMA DE COMUNICACIÓN formal y efectivo entre los distintos niveles administrativos que forman parte del proceso de calidad.
- ✓ Mayor anticipación, concreción y continuidad en las directrices que se dan desde la Dirección General de Calidad de los Servicios.
- ✓ Cumplimiento de plazos por parte de todos los Servicios Centrales y Servicios Territoriales según la planificación establecida, en los hitos clave.
- ✓ Mayor conocimiento y cuantificación de sistemas y disponibilidad de medios existentes para poder asumir estas funciones de calidad, solucionando las deficiencias posibles.
- ✓ Llevar a cabo acciones inmediatas que pueden implantarse de forma sencilla. Conocer resultados es fuente de motivación.

Acto de Clausura



Francisco Javier Raedo Aparicio, Luis Miguel González Gago,
Fernando Rodríguez Porres, Javier Lasarte Vidal.

Clausura

FERNANDO RODRÍGUEZ PORRES

Delegado Territorial de la Junta de Castilla y León en Burgos

Quiero en primer lugar dar las gracias a todos los funcionarios y funcionarias de las distintas Delegaciones Territoriales y Servicios Centrales que habéis participado en esta jornada.

Estamos convencidos de que el objetivo de una administración como la nuestra es el servicio a los ciudadanos. Por ello tenemos la obligación de ir mejorando día a día, de planificar nuestro trabajo motivados por la mejora continua. Planificar para la mejora debe ser el reto de la Administración como órgano de gestión y, más importante todavía, el reto personal de todos y cada uno de los funcionarios y laborales al servicio de esta administración.

Ante este reto debemos iniciar prácticas de autoevaluación para detectar esos puntos fuertes que debemos reafirmar y las áreas de mejora que debemos abordar y corregir. Todo con un modelo fiable, contrastado, seguro y eficaz; que permita evaluar el sistema y el trabajo objetivamente, cuantificando resultados que faciliten analizar la mejora.

Un modelo que fundamente su fuerza en el valor de la persona como eje de la organización, que potencie el valor del trabajo bien hecho como ética de la responsabilidad y sirva para que el servicio a los ciudadanos sea eficaz, equitativo y la sociedad perciba esta mejora.

Sabemos que la tarea es difícil, que nos vamos a encontrar con muchos inconvenientes, pero no podemos caer en el desánimo o el pesimismo. Nuestro convencimiento nos debe mover a trabajar en esta línea en cada una de nuestras Secciones, Servicios, o Delegaciones.

Los Grupos de Mejora sois las primeras semillas de este apasionante trabajo, que empezará a dar los frutos cuando el resto de compañeros perciban un trabajo serio. La experiencia ha demostrado que, cuando se trabaja con rigor en este campo, poco a poco se extiende a todos los ámbitos de la administración.

De nuevo gracias por vuestro trabajo, y os animo a seguir en este empeño.



Anexo

Personas integrantes de los grupos de mejora de la Administración de la Comunidad de Castilla y León



RELACIÓN GRUPO DE MEJORA DE LA CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA Y ADMINISTRACIÓN TERRITORIAL

1. ARIAS BERREOATEGORTUA, D. Melchor.
[Redacted]
2. FERNÁNDEZ DIEZ, D. Teodoro.
[Redacted]
3. FERNÁNDEZ PÍREZ, D.ª Mercedes.
[Redacted]
4. HERRERO BATALLA, D. Fernando.
[Redacted]
5. KROTENBERG VÁZQUEZ, D. Pablo.
[Redacted]
6. MÉNDEZ FERNÁNDEZ, D. Jesús.
[Redacted]
7. SÁEZ SÁEZ, D.ª Lydia.
[Redacted]

RELACIÓN GRUPO DE MEJORA DE LA CONSEJERÍA DE ECONOMÍA Y HACIENDA

1. BALLESTEROS DE LAS HERAS, D. Manuel.
[Redacted]
2. BOCOS MUÑOZ, D. Ramón.
[Redacted]
3. CALVO GARCÍA, D.ª Carmen.
[Redacted]
4. CASTELLANOS ALONSO, D. Jesús.
[Redacted]
5. MACHOTA MARTÍN, D. Tomás.
[Redacted]
6. SACRISTÁN DÍAZ, D. Antonio.
[Redacted]
7. VAQUERO FERNÁNDEZ, D. José Luis.
[Redacted]

RELACIÓN GRUPO DE MEJORA DE LA CONSEJERÍA DE FOMENTO

1. LEBRATO ROJO, D. Pablo.
2. MARTÍN ALMEIDA, D. Jesús.
3. PÉREZ FERNÁNDEZ, D. Antonio.
4. SANTANA ZAPATERO, D. David.

RELACIÓN GRUPO DE MEJORA DE LA CONSEJERÍA DE AGRICULTURA Y GANADERÍA

1. ABAD GUTIÉRREZ, D.ª Marta.
2. FERNÁNDEZ MARDOMINGO, D. Baudilio.
3. FERRERAS NAVARRO, D. José Manuel.
4. LÓPEZ GARCÍA, D. Manuel.
5. MARTÍN SÁNCHEZ, D. José.
6. MEDINA REBOLLO, D. Pedro.
7. SÁNCHEZ DIEZ, D. José Manuel.
8. VELICIA MARTÍNEZ, D. Herminio.

RELACIÓN GRUPO DE MEJORA DE LA CONSEJERÍA DE MEDIO AMBIENTE

1. CALVO LÁZARO, D. Juan Manuel.
2. FERNÁNDEZ DE MIGUEL, D.ª M.ª Virtudes.
3. RODRÍGUEZ MARTÍN, D. Lorenzo.
4. SUÁREZ VEGA, D. Francisco Javier.

RELACIÓN GRUPO DE MEJORA DE LA CONSEJERÍA DE SANIDAD Y BIENESTAR SOCIAL

• **Consejería:**

1. ÁLVAREZ REQUEJO, D.ª Ana.

2. BURÓN ÁLVAREZ, D.ª Cristina.

3. DIEZ PASTOR, D.ª Eva María.

4. GARCÍA ARIAS, D. Óscar.

5. GARCÍA REGUERO, D.ª Teresa.

6. GUZMÁN FERNÁNDEZ, D.ª M.ª Angeles.

7. REMESAL REMESAL, D. Ángel.

• **Gerencia de Servicios Sociales:**

1. ALEIXANDRE MENDIZÁBAL, D. Vicente.

2. DAMAS PORTERO, D.ª M.ª Jesús.

3. FERRERAS CASTRILLO, D. Andrés.

4. MARTÍNEZ ARRIBAS, D.ª Cristina.

5. SÁNCHEZ REDONDO, D. José Miguel.

RELACIÓN GRUPO DE MEJORA DE LA CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA

1. ÁLVAREZ SANZ, D. Galo.
2. BENEÍTEZ MARTÍNEZ, D.ª Olga.
3. FERNÁNDEZ MORENO, D. José Javier.
4. GALLEGO FERNÁNDEZ, D. Feliciano.
5. GONZÁLEZ MORO, D. Félix.
6. GONZÁLEZ RENEDO, D. Luis Manuel.
7. GRANJA BARÓN, D. Guillermo.
8. MULERO RUBIO, D. Salvador.
9. RAMOS GARCÍA, D.ª Carmen.
10. RODRÍGUEZ LORCA, D.ª Ana Isabel.
11. SÁNCHEZ PASCUALA, D. Fernando.
12. YÁÑEZ FRUTOS, D. Javier.

RELACIÓN GRUPO DE MEJORA DE LA CONSEJERÍA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO

• **Consejería:**

1. BRAGADO GARCÍA, D. Alfonso.
[Redacted]
2. GARCÍA CORDERO, D. Felipe.
[Redacted]
3. HUIDROBO VIÑAS, D. Juan Bautista.
[Redacted]
4. PÉREZ MÉNDEZ, D.ª Belén.
[Redacted]
5. PIRIZ BERNARDO, D. Antonio.
[Redacted]

• **Agencia de Desarrollo Económico:**

1. ACEVES DEL CAZ, D. José Damián.
[Redacted]
2. ÁLVAREZ ÁLVAREZ, D.ª M.ª Jesús.
[Redacted]
3. CASADO SÁENZ, D.ª Beatriz.
[Redacted]
4. CID GIL, D. Javier.
[Redacted]
5. FERNÁNDEZ MARTÍNEZ, D.ª Monserrat.
[Redacted]
6. MERINERO SAINZ, D. Pablo.
[Redacted]
7. SÁNCHEZ VADILLO, D. Luis Miguel.
[Redacted]

• **Ente Regional de la Energía:**

1. GONZÁLEZ MONTERO, D. Ricardo.
[Redacted]
2. ORDÓÑEZ CARBALLADA, D. Manuel.
[Redacted]

RELACIÓN GRUPO DE MEJORA DE LA DELEGACIÓN TERRITORIAL DE ÁVILA

1. BALLESTEROS MOZAS, D. Juan José.

2. CUBILLO VELASCO, D. José.

3. FERNÁNDEZ ZAZO, D. Joaquín.

4. GIL GARCÍA, D. Modesto.

5. HERNÁNDEZ GÓMEZ, D.ª M.ª José.

6. HERRANZ ORTIZ, D. Miguel Ángel.

7. LOZANO RODRÍGUEZ, D. Guillermo.

8. MACHADO SÁNCHEZ, D. Fco. Javier.

9. MUÑOZ HERNÁNDEZ, D. Ángel.

10. PARDO ONTORIA, D. Juan Manuel.

11. PIERA DELGADO, D. Lorenzo.

**RELACIÓN GRUPO DE MEJORA DE LA
DELEGACIÓN TERRITORIAL DE
BURGOS**

1. ACOSTA CAMPS, D. Juan Carlos.
2. BARRIUSO MUNGUÍA, D.ª Yolanda.
3. DEL POZO DIEZ, D. Ángel M.
4. GONZÁLEZ ÁLVAREZ, D.ª Blanca.
5. NÚÑEZ HERRERA, D. Máximo.
6. PÉREZ FERNÁNDEZ, D. Jesús.
7. REAL RODRIGUÁLVAREZ, D.ª Rosario.
8. RODRÍGUEZ SANTILLANA, D. Juan Carlos.
9. RUIZ ROBREDO, D.ª Celia.
10. SAIZ ALONSO, D. Roberto.
11. SALDAÑA MARTÍN, D. Lorenzo.
12. VILLAGRÁ DE BLAS, D. Javier.

RELACIÓN GRUPO DE MEJORA DE LA DELEGACIÓN TERRITORIAL DE LEÓN

1. ARREDONDO FERNÁNDEZ, D. Julio.
2. ASTIARRAGA GONZÁLEZ, D.ª M.ª Araceli.
3. BARRIENTOS FERNÁNDEZ, D. Moisés.
4. CAÑOTO VÁZQUEZ, D. José Luis.
5. CORDERO RODRÍGUEZ, D.ª Ana María.
6. CRESPO CRESPO, D. Avelino.
7. LOZANO ASENSIO, D. Manuel.
8. MALLO SÁNCHEZ, D. Manuel.
9. MARTÍNEZ GARCÍA, D. Gregorio Alfonso.
10. MORENO REDRÍGUEZ, D. Mateo.
11. SEGURADO LOZANO, D. Manuel.

**RELACIÓN GRUPO DE MEJORA DE LA
DELEGACIÓN TERRITORIAL DE
PALENCIA**

1. ANEAS MONEDERO, D.ª Silvia.
2. BARRIENTOS GARCÍA, D. Manuel.
3. DIEZ PRESA, D. Manuel Antonio.
4. GARCÍA CARRANZA, D.ª Carmen.
5. LÓPEZ-FANDO DE CASTRO, D. Francisco.
6. MANTECÓN RUIZ, D. José Luis.
7. MERINO VÍTORES, D. Antonio.
8. PALOMINO ZARZOSA, D. Eugenio Víctor.
9. PECHARROMÁN GARCÍA, D.ª Ana.
10. PRIMO AGUILAR, D. Juan José.
11. ROMERO REPELA, D. Javier.
12. VALLEJO SANZ, D. Francisco Javier.

RELACIÓN GRUPO DE MEJORA DE LA DELEGACIÓN TERRITORIAL DE SALAMANCA

1. ALONSO HIDALGO, D. Rafael.
2. BENITO IZQUIERDO, D. Luciano.
3. DÍAZ TORRES, D. Fernando.
4. GARCÍA BELLIDO, D.ª Inmaculada.
5. GARCÍA RODRÍGUEZ, D.ª Amelia.
6. HERNÁNDEZ HERRERO, D. Julio.
7. MERLO CASTRO-RABADÁN, D. Joaquín.
8. MOLINA BENITO, D. José A.
9. MORO CASCÓN, D. Marcelo.
10. RODRÍGUEZ RAMOS, D.ª Carmen.

**RELACIÓN GRUPO DE MEJORA DE LA
DELEGACIÓN TERRITORIAL DE
SEGOVIA**

1. DE ANDRÉS BOAL, D.^a Montserrat.
2. DE LA IGLESIA PIELHOFF, D. José Luis.
3. DE LAS HERAS OVEJERO, D. Eusebio.
4. DEL BARRIO ROLDÁN, D. Antonio.
5. GOZALO DE MERCADO, D. Sergio.
6. LÁZARO LLORENTE, D. Manuel.
7. LÁZARO PASCUAL, D.^a M.^a Justina.
8. LÓPEZ CEREZO, D. Eliseo.
9. LUENGO ESTEBAN, D.^a Lourdes.
10. MARTÍN CORRIONERO, D.^a Rosalía.
11. MARTÍN MARCOS, D.^a M.^a Jesús.
12. MARUGÁN CASADO, D.^a M.^a Jesús.
13. PEÑALOSA IZUZQUIZA, D. Juan.
14. RIESCO LEAL, D. Pablo.
15. SANZ COBOS, D. Jesús M.^a
16. TRAPERO MATESANZ, D. Félix.
17. YAGÜE GARCÍA, D.^a Fuencisla.
18. YUSTA HERREROS, D. Raúl.

RELACIÓN GRUPO DE MEJORA DE LA DELEGACIÓN TERRITORIAL DE SORIA

1. ARRIBAS AMO, D. José Carlos.

2. CANTALAPIEDRA VILLARREAL, D.ª Luisa.

3. DOLS QUESADA, D. Jaime.

4. DOMÍNGUEZ GARCÍA, D.ª Emilia.

5. GIL FLORES, D. Francisco.

6. HERNÁNDEZ ROMERA, D. Felipe.

7. MARCO MELÉNDEZ, D.ª Carmen.

8. MOLINA JIMÉNEZ, D.ª Aurora.

9. MUÑIZ BAIZAN, D. Fernando.

10. NEBREDAS MAYORAL, D.ª Teresa.

11. VALDIVIESO SANZ, D. Juan Carlos.

**RELACIÓN GRUPO DE MEJORA DE LA
DELEGACIÓN TERRITORIAL DE
VALLADOLID**

1. ARRANZ GIL, D. Juan Jesús.
[Redacted]
2. CALVO ESTEBAN, D.ª M.ª José.
[Redacted]
3. CONCEJO SAINZ, D.ª Rocío.
[Redacted]
4. DE LA TORRE ANTOLÍN, D. Javier.
[Redacted]
5. MAILLO ROSON, D.ª Inmaculada.
[Redacted]
6. MARCOS GOROSTIZA, D.ª Aida.
[Redacted]
7. MARTÍN PÉREZ, D. Fernando.
[Redacted]
8. RODRÍGUEZ BARREDA, D.ª Cristina.
[Redacted]
9. SÁNCHEZ ASENSIO, D. José Ramón.
[Redacted]
10. TOMILLO GONZÁLEZ, D.ª Elisa.
[Redacted]
11. TRILLO TRILLO, D. José.
[Redacted]

RELACIÓN GRUPO DE MEJORA DE LA DELEGACIÓN TERRITORIAL DE ZAMORA

1. ALMAZÁN ENRÍQUEZ, D. Luis-Ignacio.

2. ALONSO RUIZ, D. Fernando.

3. DOMÍNGUEZ DE PABLOS, D. Eloy.

4. FERNÁNDEZ VIÑA LEDESMA, D. Antonio.

5. GARCÍA AMIGO, D. Miguel.

6. HERNÁNDEZ GARCÍA, D.ª Josefina.

7. LÓPEZ LEAL, D.ª Angela.

8. MORAGA ALONSO, D.ª M.ª Soledad.

9. PÉREZ MAÑOSA, D.ª Ángela.

10. SÁNCHEZ CASTILLO, D. Miguel.

11. SANTAMARINA GARZÓN, D.ª Soledad.

12. SEVILLANO SÁNCHEZ, D. Vicente.

13. VICENTE REMESAL, D. Pedro Ángel.

14. VILLORIA GARCÍA, D.ª Caridad.

Índice

Presentación	5
Inauguración	7
– Acto de apertura «Más servicio menos burocracia» LUIS AZNAR FERNÁNDEZ	11
– Conferencia de apertura «Los grupos de mejora en el marco de las acciones de calidad de la Junta de Castilla y León. LUIS MIGUEL GONZÁLEZ GAGO	15
Exposición de experiencias	
– Grupos de mejora a nivel periférico	
Grupo de Mejora de la Delegación Territorial de la Junta de Casti- lla y León en Burgos FERNANDO RODRÍGUEZ PORRES	25
MÁXIMO NÚÑEZ HERRERA	31
JOSÉ FAUSTINO DÍEZ BERNAL	35
Plan de Mejora de la Delegación Territorial de la Junta de Castilla y León en Avila LORENZO PIERA DELGADO GUILLERMO LOZANO RODRÍGUEZ	45
Grupo de Mejora de la Delegación Territorial de la Junta de Casti- lla y León en Zamora VICENTE SEVILLANO SÁNCHEZ	53
– Grupos de mejora a nivel central	
Grupo de Mejora de la Consejería de Agricultura y Ganadería MARTA ABAD GUTIÉRREZ	63
Grupo de Mejora de la Consejería de Educación y Cultura OLGA BENÉFITEZ MARTÍNEZ	69

– Grupo de mejora a nivel de la Administración Institucional

Grupo de Mejora del Ente Regional de la Energía	
RICARDO GONZÁLEZ MANTERO	75

Conclusiones

Conclusiones generales

Puntos Fuertes	85
Oportunidades de Mejora	85

Conclusiones específicas de la reunión conjunta de los niveles centrales y periféricos

Consejería de Presidencia y Administración Territorial	89
Consejería de Economía y Hacienda	91
Consejería de Fomento	93
Consejería de Agricultura y Ganadería	95
Consejería de Medio Ambiente	97
Consejería de Sanidad y Bienestar Social	
Gerencia de Servicios Sociales	99
Consejería de Educación y Cultura	101
Consejería de Industria, Comercio y Turismo.	
Agencia de Desarrollo Económico. Ente Regional de la Energía	103

Acto de Clausura

Clausura	
FERNANDO RODRÍGUEZ PORRES	107

Anexo

Personas integrantes de los grupos de mejora de la Administración de la Comunidad de Castilla y León	109
--	-----

La Junta de Castilla y León, a través de la Consejería de Presidencia y Administración Territorial, está desarrollando el Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios, que incluye distintas medidas de difusión de técnicas de Gestión de la Calidad Total.

Dentro de dichas medidas, una de las actuaciones es la constitución de grupos de mejora que tendrán como finalidad identificar y proponer actuaciones de mejora en cada uno de los Departamentos.

En este libro, por un lado, se exponen diversas experiencias de algunos de estos grupos y, por otro, se ponen en común los problemas que han ido surgiendo en su dinámica de trabajo.

La publicación finaliza con unas conclusiones divididas en puntos fuertes y áreas de mejora que servirán para futuras actuaciones de la Administración.

Calidad de los Servicios en la Administración de la Comunidad de Castilla y León

Libros publicados de la colección

- 1 Calidad en la Administración Autonómica.
Cinco Experiencias en Castilla y León.
- 2 Tercer Encuentro sobre **Administración y
Calidad de los Servicios.**
- 3 La calidad en las Administraciones Públicas:
Un reto para el siglo XXI.

La Junta de Castilla y León, a través de la Consejería de Presidencia y Administración Territorial, está desarrollando el Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios, que incluye distintas medidas de difusión de técnicas de Gestión de la Calidad Total.

Dentro de dichas medidas, una de las actuaciones es la constitución de grupos de mejora que tendrán como finalidad identificar y proponer actuaciones de mejora en cada uno de los Departamentos.

En este libro, por un lado, se exponen diversas experiencias de algunos de estos grupos y, por otro, se ponen en común los problemas que han ido surgiendo en su dinámica de trabajo.

La publicación finaliza con unas conclusiones divididas en puntos fuertes y áreas de mejora que servirán para futuras actuaciones de la Administración.

Calidad de los Servicios en la Administración de la Comunidad de Castilla y León

Libros publicados de la colección

- 1 Calidad en la Administración Autonómica.
Cinco Experiencias en Castilla y León.
- 2 Tercer Encuentro sobre **Administración y
Calidad de los Servicios.**
- 3 La calidad en las Administraciones Públicas:
Un reto para el siglo XXI.

Grupos de
Administración de Castilla y León
Primera Convención



ISBN: 84-9718-095-X



9 788497 180955

