

Tercer encuentro sobre
Administración y calidad de los servicios 2
(Contiene la Declaración de Segovia en materia de Calidad en las Administraciones Públicas)



Tercer encuentro sobre
Administración y calidad de los servicios
(Contiene la Declaración de Segovia en materia de Calidad en las Administraciones Públicas) **2**

Segovia, 27 y 28 de marzo de 2001

Tercer encuentro sobre
Administración y calidad de los servicios 2
(Contiene la Declaración de Segovia en materia de Calidad en las Administraciones Públicas)

Segovia, 27 y 28 de marzo de 2001



El Tercer Encuentro sobre Administración y Calidad de los Servicios en Castilla y León fue organizado por la Consejería de Presidencia y Administración Territorial de la Junta de Castilla y León, y patrocinado por la **Diputación Provincial de Segovia y Pricewaterhouse Coopers.**

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

I.S.B.N.: 84-9718-015-1

Dep. legal: 561/01

Impresión: Gráficas Germinal, Sdad. Coop. Ltda.

Fotografía: Juan Luis Misis

Presentación

Pienso sinceramente, y así lo he destacado en ocasiones anteriores, que nuestros ciudadanos tienen el derecho a ser cada vez más exigentes con los poderes públicos en su obligación de prestar los servicios que definen una sociedad moderna y del bienestar, para que las Administraciones creen las condiciones objetivas que permitan el desarrollo de todo tipo de iniciativas individuales y colectivas.

La Junta de Castilla y León, con su Presidente a la cabeza, se encuentra firmemente comprometida en el liderazgo de un proceso de mejora continua y calidad de la Administración de esta Comunidad Autónoma. Estamos convencidos que el impulso de la modernización de nuestra propia organización pública se proyectará como un factor de extraordinario desarrollo, también, de la sociedad castellana y leonesa.

Este proceso de mejora de nuestra Administración ha comenzado por la definición y aprobación de instrumentos concretos de planificación de acciones de calidad y de fortalecimiento de los servicios públicos, a tra-

vés del Plan Marco de Mejora y Calidad de los Servicios y de los Planes de Atención al Ciudadano.

Las personas que componen esta Administración ocupan, en estos Planes, una posición muy relevante. Es mi intención aprovechar todo el conocimiento y potencial que poseen los empleados públicos, unos profesionales que, tras superar arduos procesos de selección, despliegan una actividad impregnada en todo momento de vocación de servicio a la sociedad, para implicarlos decididamente en este proceso de mejora, escuchando su voz, facilitándoles cauces de participación y reconociendo su esfuerzo, méritos y aportaciones.

La introducción de mejoras en los procesos gestionados por los distintos servicios públicos, la simplificación de trámites y documentos, la reducción de la burocracia y la transparencia del lenguaje administrativo, facilitarán el acercamiento de la Administración a las verdaderas necesidades y expectativas de los castellanos y leoneses. Hemos de aprovechar las ventajas que nos aporta la sociedad de la

información y de la comunicación para, apoyándonos en la innovación y el enorme avance de las telecomunicaciones, ofrecer a nuestros ciudadanos la posibilidad de relacionarse con su Administración autonómica desde su propio domicilio, en cualquier momento y a través de cualquier medio.

Son precisamente los ciudadanos de Castilla y León, clientes de la Administración autonómica, los que han de encontrarse en el centro absoluto de la acción de gobierno y de la cotidiana labor administrativa. Por ello, hemos de revisar continuamente cómo estamos logrando satisfacer, desde la Administración de la Comunidad de Castilla y León, las necesidades de los castellanos y leoneses, evaluando la calidad de nuestras prestaciones, adecuando permanentemente los servicios públicos a los cambios en las expectativas de los ciudadanos, dotándonos, en definitiva, de la agilidad y flexibilidad requerida para responder acertadamente a los requerimientos de un contexto cada día más complejo y rico, cultural y socialmente.

Los objetivos y el desarrollo del “Tercer Encuentro sobre Administración y Calidad de los Servicios”, que la ciudad de Segovia acogió durante los

días 27 y 28 de marzo de 2001, coinciden plenamente con este deseo de hacer de la Administración un instrumento útil al servicio del ciudadano y de la modernización de la sociedad.

A la vista de las conclusiones alcanzadas en este Encuentro, entre las que destaca la trascendental “Declaración de Segovia sobre la Calidad en las Administraciones Públicas” adoptada en el mismo, creo que puede afirmarse que los poderes públicos en nuestro país se encuentran en una acertada senda de mejora continua de sus servicios y prestaciones que redundará, sin duda alguna, en un fortalecimiento de su legitimidad democrática.

Esta publicación recoge las reflexiones del Encuentro, en el que han participado autoridades y responsables públicos y privados especialistas en la materia. Espero que su contenido resulte de utilidad a todas las Administraciones interesadas en la implantación de la gestión de la calidad, la mejora continua y la modernización de sus organizaciones, en el empeño común de prestar cada día mejores servicios a los clientes finales del actuar administrativo: los ciudadanos.

JUAN VICENTE HERRERA CAMPO
Presidente de la Junta de Castilla y León

Inauguración

Tercer encuentro sobre
Administración y calidad de los servicios



Miguel Fernández de Pinedo, Julio Boal García, Isaías García Monge, Jesús Posada Moreno, Alfonso Fernández Mañueco, Atilano Soto Rábanos y Luis Miguel González Gago

Acto de apertura

Tercer encuentro sobre
Administración y calidad de los servicios



Intervención del Consejero de Presidencia y Administración Territorial de la Junta de Castilla y León

La Modernización en la Administración de la Comunidad de Castilla y León

ALFONSO FERNÁNDEZ MAÑUECO
*Consejero de Presidencia y Administración Territorial
Junta de Castilla y León*

Las Administraciones Públicas, Entidades instrumentales que materializan la acción de gobierno, están obligadas en los Estados modernos a desarrollar sus competencias y funciones de la mejor manera posible, procurando la máxima y permanente satisfacción de los ciudadanos, a los que sirven, que han pasado a ser considerados como clientes.

La mejora de la calidad de los servicios en la Administración Pública es un reto común en la actualidad, que todas están afrontando con el fin de superar viejas estructuras burocratizadas y reglamentistas, para lo que es necesario acometer, no ya simples procesos de reforma, sino auténticos procesos de modernización administrativa.

Esta modernización, temporalmente, no debe entenderse como un fenómeno instantáneo o de corta duración, sino como un proceso constante, inacabado y seguramente inacabable, a realizar día a día, con el esfuerzo de todos. No puede efectuarse desde un punto de vista material a través de cambios radicales y globales,

que a la postre plantearían metas irrealizables o inalcanzables, sino mediante una consecución racional, fundada, de objetivos parciales y correctamente planificados que permitan conseguir las metas previstas.

Todas las Administraciones Públicas aquí presentes han asumido en los últimos años, como uno de sus objetivos prioritarios, constituir una Administración moderna, capaz de garantizar la prestación de los servicios públicos en la forma más eficaz, articulando acciones de gobierno que procuran la satisfacción de los intereses de los ciudadanos.

La Junta de Castilla y León no es ni puede ser ajena a los nuevos planteamientos de modernización de la Administración que, en la actualidad, está desarrollando a través de dos grandes líneas: El Segundo Plan de Atención al Ciudadano y, también, el Plan de Mejora y Calidad en la Administración.

El Segundo Plan de Atención al Ciudadano 2000-2002, que ha tenido muy en cuenta las recomendaciones recogidas en el Libro Blanco para la

Mejora de los Servicios Públicos, pretende la profundización en la claridad y racionalización de la información administrativa dada al ciudadano, a la vez que se facilitan nuevos cauces de acceso a la misma: teléfono o Internet, por ejemplo. La extensión de la Ventanilla Única integra en un sistema informatizado, de forma coordinada, a las Oficinas autonómicas y a las de Entidades Locales de nuestro ámbito territorial, de tal forma que se facilita a la generalidad de ciudadanos, sobre todo del mundo rural, relacionarse con las Administraciones, sin tener que efectuar desplazamientos innecesarios. Y por último, potenciar la teleadministración aplicando las nuevas tecnologías a la gestión administrativa.

Por lo que respecta al Plan Marco de Mejora y Calidad, ha sido elaborado teniendo en cuenta, por un lado, el Modelo EFQM de Excelencia, adaptado a las peculiaridades de la Administración Autonómica, y por otro lado, las consideraciones contenidas en la Guía de Autoevaluación para la Administración del Ministerio de Administraciones Públicas. Este Plan se centra en dos líneas estratégicas: En primer lugar, dar a conocer al conjunto de los empleados públicos

la implantación de nuevas técnicas de calidad y métodos de evaluación de órganos y unidades administrativas y, en segundo lugar, implantar actuaciones departamentales de mejora de la calidad, a través de la aprobación de Programas por cada Consejería, en los que se contengan los compromisos específicos que sectorialmente van a ser asumidos.

Este es, en definitiva, el marco en el que se mueve la Junta de Castilla y León en la aplicación de técnicas de gestión de Calidad Total, con la finalidad de aportar a sus ciudadanos un importante valor en sus relaciones administrativas, contribuyendo así a conformar una Administración más cercana para este siglo XXI.

Esperando que la reunión interadministrativa, entre Estado, Comunidades Autónomas y Administraciones Locales, que se va a desarrollar, así como las mesas de trabajo, tengan unos resultados fructíferos y deseando que su estancia en esta espléndida ciudad castellano leonesa de Segovia, declarada Patrimonio Histórico de la Humanidad, sea de su agrado, cedo la palabra al Excmo. Sr. Ministro de Administraciones Públicas para pronunciar la conferencia de apertura.

Conferencia de apertura

Tercer encuentro sobre
Administración y calidad de los servicios



Intervención del Ministro de Administraciones Públicas

El reto de la modernización de la Administración

JESÚS POSADA MORENO
Ministro de Administraciones Públicas

Excelentísimos e Ilustrísimos Señores
Señoras y Señores

Agradezco a la Junta de Castilla y León la convocatoria de este tercer encuentro sobre Administración y Calidad de los Servicios en Castilla y León y, especialmente, la oportunidad que me brindan de exponerles las grandes líneas de la política del Gobierno con relación a las Administraciones Públicas.

Estas grandes líneas se articulan en:

- Llevar a las Administraciones a la sociedad de la información.
- Dotarnos de un Estatuto Básico de la Función Pública
- Completar el Estado de las autonomías con las últimas transferencias pendientes.
- Comenzar una nueva etapa de relación de todas las Administraciones basada en la cooperación.
- Y, profundizar en el principio de subsidiariedad propiciando un gran pacto local entre las comunidades autónomas y los gobiernos locales.

Estos son los grandes retos de nuestro Gobierno y del Ministerio de

Administraciones Públicas para esta legislatura de los cuales quiero hablarles, aunque sea brevemente, comenzando por el papel de las Administraciones Públicas en un estado moderno como el nuestro.

La relevancia presente y futura de las Administraciones públicas no proviene exclusivamente del hecho de que gestionen en torno a la mitad de la riqueza nacional, ni de que ocupen a un porcentaje significativo de la población activa, ni siquiera de que regulen actividades decisivas para la vida colectiva.

Su relevancia procede de que las Administraciones desempeñan y deben seguir desempeñando, en nuestras sociedades, al menos una cuádruple función.

De una parte habrán de servir de última garantía para la provisión a los ciudadanos de los derechos de carácter social, impulsando el progresivo disfrute de los que ya se denominan derechos de cuarta generación (medio ambiente, acceso a la cultura, participación, etc.).

De otra, habrán de intensificar su función como poderoso instrumento para la cohesión social y territorial.

En tercer lugar, habrán de profundizar en su actividad como catalizadoras e impulsoras de la innovación social, favoreciendo específicamente a las iniciativas emprendedoras.

En cuarto lugar, deberán poner en marcha o promover los nuevos procesos formativos y los nuevos yacimientos de empleo, que aseguren a todos los ciudadanos, crecientes oportunidades en el acceso al bienestar.

Estas dos últimas funciones, propiciar la innovación y garantizar la formación, entran de lleno en las exigencias que las condiciones de la nueva economía plantean a nuestra administración. Las Administraciones del nuevo siglo que estrenamos van a contar con un medio impensable hasta hace poco para desarrollar sus fines. Me refiero a las tecnologías de la información y las comunicaciones como soporte del conocimiento de las organizaciones y como instrumento básico de su eficiencia. Y esas tecnologías nos aportan lo que ya todos asumimos como una nueva revolución, cuyo máximo exponente lo encontramos en Internet, la red de redes, de cuya mano nos llegan conceptos como “nueva economía”, “comercio electrónico”, “firma electrónica” e incluso “administración electrónica”,

Este es el esquema que han seguido, tanto la unión europea en su iniciativa e-EUROPE, como el gobierno español en la iniciativa estratégica

“INFO XXI: la sociedad de la información para todos” reforzada en lo que se refiere al ámbito de las administraciones públicas por el Libro Blanco de los Servicios Públicos, que contempla, entre otros compromisos,

- La creación de un portal único de acceso de los ciudadanos a las Administraciones públicas.
- La implantación de una Intranet para la Administración General del Estado que permita compartir conocimientos con seguridad, así como, la extensión del uso de la firma electrónica.

Este verano tendremos operativo el Portal Único. En él se podrá acceder inicialmente a la oferta de empleo público y a una guía de los 150 principales procedimientos administrativos con formularios que se puedan descargar; a las subvenciones y a las licitaciones de concursos, así como, a la liquidación del pago de IRPF o a la oficina virtual de la Seguridad Social.

En ese empeño estamos comprometidos, pero ésta es una tarea de todos: gobiernos autónomos; el sector empresarial de tecnologías de la información y comunicaciones y los propios ciudadanos.

El Presidente del Gobierno, José María Aznar, en su discurso de investidura manifestó: “...*hoy muchos servicios son accesibles sin necesidad de la presencia física del ciudadano y lo deben ser todos antes del final de la legislatu-*

ra..”Y este es un compromiso que tiene una enorme importancia en el desarrollo económico de nuestra sociedad.

Entre las acciones concretas que cabrían dentro de este apartado citaré, siquiera sea de pasada:

Los programas de ventanilla única y ventanilla única empresarial.

El catálogo de formularios electrónicos y los planes de simplificación que son una tarea permanente en el Ministerio de Administraciones Públicas.

El pasado 24 de enero, el Presidente del Gobierno José María Aznar presentaba en la ciudad de Vitoria el plan de acción 2001-2003 correspondiente a la iniciativa estratégica del gobierno “INFO XXI, la sociedad de la información para todos”.

Permítanme en esta exposición detenerme un poco más en la tercera línea de acción de INFO XXI, la administración electrónica, que es, por otra parte, la que me compete más directamente, como Ministro de Administraciones Públicas. La administración electrónica supone desde el punto de vista de ciudadanos y empresas, la posibilidad de realizar sus trámites y recibir los servicios públicos de la misma manera como empiezan a hacerlo con muchos servicios del ámbito privado (banca, seguros, tiendas electrónicas,..). Las tecnologías de la información y las comunicaciones, suponen una oportunidad sin prece-

dentos para que las Administraciones públicas puedan aligerar y modernizar muchos de los procedimientos que siguen en su relación con ciudadanos y empresas.

En la administración electrónica están implicados todos los ministerios (que conjuntamente han presentado 250 proyectos con esta etiqueta al plan de acción de INFO XXI), las administraciones autonómicas y las entidades locales.

Diversas entidades están dando ya servicios electrónicos completos de gran utilidad para el ciudadano y las empresas. Mencionaré como muestra uno que ha sido pionero en Europa y ha tenido reconocimiento internacional: la declaración de impuestos sobre la renta personal, así como otra serie de trámites tanto de personas físicas como jurídicas, de la agencia tributaria. O los muy completos que tienen ya en internet un buen número de Ayuntamientos.

El Ministerio de Administraciones Públicas es quien asume el enfoque unificador de todas estas iniciativas y la coordinación general de la información y las comunicaciones en la administración. Hemos empezado abordando una serie de proyectos de carácter transversal por su interés para toda la Administración pública. Estos proyectos son:

El Portal del Ciudadano, que pretende ser un sitio en Internet unificador, de las múltiples páginas que las

Administraciones, mantienen en Internet. Este portal, cuya versión inicial estará muy pronto disponible, incluirá en principio sólo contenidos relativos a la Administración General del Estado, pero se concibe como una herramienta en permanente evolución.

La Intranet Administrativa, otro de los proyectos, es una red interna de la Administración General del Estado, concebida como base de una serie de servicios comunes a todos los departamentos, tanto para los procesos internos de trabajo como para la integración de servicios hacia el exterior en los que interviene más de un departamento. Esta Intranet aprovecha la disponibilidad efectiva de medios de seguridad comunes, en particular la infraestructura pública de firma digital.

Pasaré ahora a exponerles el segundo punto del programa de reformas que estamos llevando a cabo que se refiere al Estatuto de la Función Pública.

Los funcionarios y empleados públicos están para servir al ciudadano, por más que su función esté impregnada de servicio al Estado. Para cambiar algunas de las cosas del pasado que no se correspondan a esta finalidad es preciso cambiar la propia norma que debe presidir la actuación de los funcionarios públicos, cual es, un Estatuto Básico de la Función Pública.

Como ustedes saben, en la anterior legislatura se inició la tramitación en el Congreso de un Estatuto que no pudo culminarse por disolución de las Cortes. En noviembre de 1998, siendo Ministro de Administraciones Públicas, D. Mariano Rajoy logró un amplio acuerdo con los sindicatos y en junio de 1999 presentó la Ley mi antecesor D. Ángel Acebes.

El Partido Socialista planteó, una enmienda a la totalidad que fue rechazada, pero finalmente la ley no pudo terminar su tramitación por disolución de las Cortes. Ahora me propongo volverlo a llevar al Congreso haciendo el máximo esfuerzo para alcanzar un consenso con el Partido Socialista, sin que ello suponga modificar sustancialmente el acuerdo, ya obtenido, con los sindicatos.

La necesidad de un Estatuto Básico de la Función Pública para la Administración General del Estado, que recoja los principios constitucionales y permita su adaptación mediante leyes específicas de las Comunidades Autónomas y la Administración local, es patente, ya que, la Administración española se ha tenido que enfrentar a un triple reto:

- La necesidad de desarrollar un proceso de liberalización para pasar de un estado intervencionista a un estado regido por los principios de competitividad y mercado; profundizando y per-

feccionando, al mismo tiempo, los mecanismos de protección y bienestar social.

- La descentralización del poder político y administrativo en las entidades autónomas y locales, acomodando la actividad administrativa a una organización territorial en la que han de coexistir diversas administraciones públicas
- La incorporación de España a la organización supranacional europea, asumiendo un enorme acervo de normas y reglamentaciones emanadas de dicha organización y, sobre todo, integrando

nuevos procesos y decisiones adoptadas por una instancia no nacional.

La Constitución de 1978 es el texto de nuestro constitucionalismo histórico que contiene mayor número de referencias expresas al concepto de funcionario y al propio sistema de función pública, como una organización que sirve con objetividad a los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios rectores de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, sometiendo plenamente sus actuaciones a la Ley y al Derecho. En ella encontramos mandatos precisos relacionados con



Vista general de los asistentes a la Conferencia de apertura

el acceso a la función pública, según principios de mérito y capacidad; reconocimiento de derechos como el de sindicación, régimen de incompatibilidades y garantías para la imparcialidad de los funcionarios en el ejercicio de sus funciones.

Todos estos principios son los que debe recoger el nuevo Estatuto además de aspirar a que la Administración pública sea eficaz, austera, orientada a los ciudadanos, que asegure la convivencia y el bienestar; que promueva el progreso con servicios de calidad y que tenga la capacidad necesaria para adaptarse a los cambios; capacidad que a mi entender, ya ha sabido demostrar sobradamente en estos años.

Hay una cuestión importante en la mejora de las Administraciones públicas que es la formación de todas las personas que trabajan en ellas. En las Administraciones públicas prestan hoy servicio más de dos millones de personas. De éstas, casi la mitad son docentes, sanitarios, miembros de las fuerzas armadas y de la seguridad del Estado, personal de la Administración de justicia, etc. Esta variedad de personal requiere diversidad de esquemas de formación: por una parte, una formación básica común, dirigida a desarrollar la sensibilidad para atender las demandas ciudadanas, y por otra, una formación específica que les habilite para el desempeño de sus funciones.

Además de los aspectos normativos del Estatuto en cuanto a derechos y obligaciones y la creciente importancia que tiene la formación, los empleados públicos cuentan con un derecho inalienable como trabajadores, que es la negociación y el diálogo social. Sé que no siempre es fácil conseguir acuerdos pero, por mi parte, voy a mantener siempre el diálogo y la negociación a la que todos, Gobierno y sindicatos, estamos obligados.

Hoy, en el mundo occidental, se maneja un principio universal que es el de la subsidiariedad y que implica la aceptación de que solo debe acometerse por cada Administración aquello que no puede llevar a cabo la que se encuentra más próxima al ciudadano. El principio de subsidiariedad representa la forma más elaborada de democracia y de lucha contra su principio opuesto que, sería la tiranía, pero requiere generosidad, cooperación y lealtad, tres ideas en las que hay que basar toda la acción política para dignificar y elevar su consideración por los ciudadanos. La generosidad implica la delegación de competencias y la aportación de medios para hacerlas efectivas a cualquier nivel y ésta es una cuestión en la que estamos empeñados y que vamos a conseguir pronto, con un sistema duradero de financiación y dando fin a las transferencias a las Comunidades Autónomas.

Cuando se culminen las transferencias pendientes del INSALUD, las Comunidades Autónomas gestionarán más del 32% del gasto público total, quedando en manos del Estado un 54% y más del 13% en las Corporaciones Locales. Así pues, el modelo autonómico quedará completado en esta legislatura con las transferencias pendientes y habremos dado todos, pasos importantes para hacer desaparecer una cierta imagen de confrontación y conflictividad en las relaciones con la Administración Central.

No quiero, sin embargo, magnificar la conflictividad, porque también se han dado importantes pasos para disminuirla y encauzarla. Me estoy refiriendo al impulso que se está dando a los mecanismos de cooperación y colaboración. Es aspiración del Gobierno que el próximo año contemos con un sistema de financiación autonómica discutido y aceptado por todos, partidos políticos y Comunidades Autónomas, que sea estable, suficiente, solidario y que corresponsabilice a las Comunidades Autónomas en la obtención de los recursos y en los grandes fines de la política económica nacional.

La participación de las comunidades autónomas en los asuntos europeos tiene que ser cada vez más intensa a la par que fructífera. Los órganos estatales, a los que constitucionalmente les corresponde ser la voz de España en Europa, deben con-

formar su posición en las negociaciones europeas con la contribución de los puntos de vista autonómicos.

Nuestro Estado de las autonomías funciona, es maduro en sus líneas maestras y en sus aspectos estructurales. Sin embargo, una vez alcanzado este punto de madurez, es necesario que comience una nueva etapa en el Estado de las autonomías, y esta etapa no puede ser otra más que la de la cooperación que va a requerir la promulgación de una Ley específica para encauzarla.

La Ley General de Cooperación Autonómica debe ser la expresión legal del principio de cooperación entre el Estado y las Comunidades Autónomas y de éstas entre sí. Tiene por objeto regular, con carácter sistemático, los distintos instrumentos puestos al servicio de dicho principio, unificando la normativa dispersa que actualmente los contempla, procediendo a la puesta al día de tales instrumentos.

El principio de cooperación, según nos explica el tribunal constitucional, es obligatorio, se impone a las relaciones entre el Estado y las Comunidades Autónomas. No obstante, a ninguno se le escapa que esta obligación tan sólo puede ser cumplida voluntariamente. Si el Estado, o una determinada Comunidad Autónoma, no está interesada en cooperar en un asunto concreto, la otra tampoco tendrá mayor

interés en hacerlo, y buscará el cumplimiento de sus fines por otras vías, lo cual, de ordinario, se traducirá en una mayor conflictividad y en un oscurecimiento de las relaciones políticas. Por ello se podría calificar a la Ley General de Cooperación Autonómica, no como una Ley del Gobierno sino como, en la más amplia acepción de la expresión, como una Ley de Estado.

Como estamos viendo, en esta legislatura se terminará el diseño del Estado autonómico con la equiparación de competencias, con las últimas transferencias, con un sistema de financiación estable y con una conflictividad mas reducida que en otros tiempos. Hay una asignatura pendiente, sin embargo, en la aplicación del principio de subsidiariedad que es conferir a los Ayuntamientos y Diputaciones mayores competencias en razón de su proximidad a los ciudadanos. Por ello no puede extrañarnos que uno de los temas centrales del debate político en todos los países sea el de la necesidad de establecer o profundizar procesos de descentralización territorial que permitan el fortalecimiento de los niveles locales de poder territorial. Así se ha percibido por los ciudadanos, que de forma sistemática y persistente, han venido aprobando la gestión de los Ayuntamientos en todo este periodo, como se refleja en las encuestas sobre valoración de las instituciones del Centro de Investigacio-

nes Sociológicas. Justamente porque su labor ha sido tan fructífera y tan positivamente valorada por los ciudadanos, ha llegado el momento en el que resulta ineludible el fortalecimiento competencial de nuestros gobiernos locales.

Debo recordar, que el mismo presidente del gobierno, José María Aznar, en el discurso de investidura de su segundo mandato, planteó esta necesidad, asumiendo el compromiso de estimular los denominados "pactos locales autonómicos", en el marco siempre del respeto al reparto constitucional de competencias. En definitiva, el reto que hay que abordar, con detalle y con rigor, es el de una segunda gran etapa en el proceso de descentralización español, con el objetivo de fortalecer a nuestros gobiernos locales, entre los que se incluyen las Diputaciones Provinciales.

El Gobierno mantiene vivo y activo su compromiso permanente en la mejora y modernización de la Administración local española, actuando siempre en estrecha colaboración con los gobiernos locales y, singularmente, con la Federación Española de Municipios y Provincias, en una línea de mutua confianza y cooperación.

Tenemos confianza en que esa línea sea continuada y profundizada en los ámbitos autonómicos, para que ese importante proceso de descentralización español cuya segunda fase

es el “Pacto Local”, conduzca en España a la satisfacción plena de las nociones de subsidiariedad y de democracia, certeramente consagradas en la doctrina europea del gobierno local, que contiene la Carta Europea de la Autonomía Local.

Creo que tenemos un programa ambicioso para modernizar nuestra Administración, para hacerla más pró-

xima a los ciudadanos, para que alcance su verdadera finalidad y este programa se está cumpliendo. El reto de la modernización de la Administración vendrá de mano de las nuevas tecnologías pero también de la lealtad de todos para conseguir que la Administración cumpla su finalidad y sus deberes frente a lo único que debe preocuparnos: el ciudadano.

N4 Tercer encuentro sobre **Administración y calidad de los servicios**



**Reunión Interadministrativa
y
Mesas de trabajo
– Conclusiones–**

Tercer encuentro sobre
Administración y calidad de los servicios

2 Tercer encuentro sobre
6 **Administración y calidad de los servicios**

A decorative graphic consisting of a thin blue vertical line that turns into a thicker blue horizontal line at the top right, forming an L-shape.

Reunión Interadministrativa

Tercer encuentro sobre
Administración y calidad de los servicios



Participantes en la Reunión Interadministrativa

Acta

Objetivo

Reflexionar sobre el alcance y límites de la Gestión de la Calidad en el ámbito público. Análisis de los instrumentos de información y atención al ciudadano, procesos de mejora en las Administraciones, y fomento de la cooperación e intercambio de experiencias entre ellos.

Asistentes

- ⇒ D. Amador Elena Córdoba. AGE
- ⇒ D. Luis Miguel González Gago, D. Eduardo Fernández García, D. Francisco J. Raedo Aparicio. CC.AA. Castilla y León.
- ⇒ D. Luis Abelardo Álvarez García. Principado de Asturias.
- ⇒ Dña. Rosario Arevalo Sánchez. CC.AA. de Castilla-La Mancha.
- ⇒ D. Xaime Bouzada Romero. Xunta de Galicia.
- ⇒ Dña. Teresa Calatayud Prieto. CC.AA. de Madrid.
- ⇒ D. José Camarasa. CC.AA. de Murcia
- ⇒ D. Vicenç Ligüerre Gil. CC.AA. de les Illes Balears

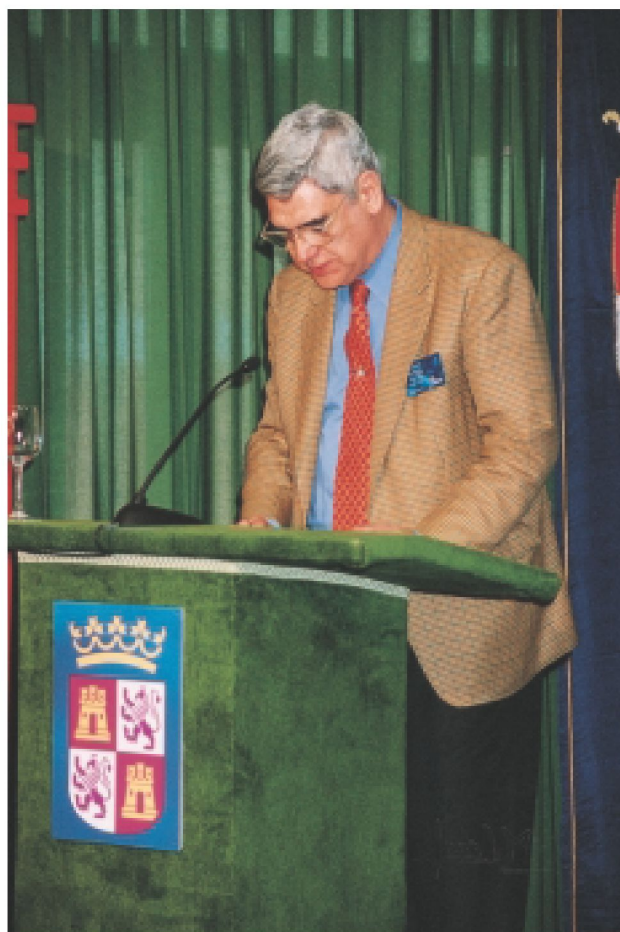
- ⇒ D. Adrián Martínez Cabrera. CC.AA. de Aragón
- ⇒ D. Pedro Solar Cano. CC.AA. de Cantabria
- ⇒ D. Valentín Cisneros Escribano. Federación Regional de Municipios y Provincias
- ⇒ D. Salvador Ruiz Gallud. Agencia Estatal de Administración Tributaria
- ⇒ D. Salvador González Cascos. Club Gestión de Calidad

Asuntos tratados

- ✓ *Primero.*– Por todos los asistentes se expuso de forma breve las actuaciones que se están implantando en sus respectivas Administraciones Públicas a las que representan.
- ✓ *Segundo.*– A propuesta de la organización se analizó un borrador de Declaración común sobre Calidad en las Administraciones Públicas, que fue aprobado por todos los asistentes y que figura como anexo a este acta.
- ✓ *Tercero.*– Por el Sr. Representante del Ministerio de Administracio-

nes Públicas se puso de manifiesto la posibilidad de creación y convocatoria de un premio nacional a la calidad para las Comunidades Autónomas y Entidades Locales. Manifestando todos los asistentes su conformidad a tal actuación.

✓ *Cuarto.*— Por todos los asistentes se acordó que sería conveniente continuar celebrando reuniones interadministrativas en la materia para seguir debatiendo y conociendo las actuaciones que se están llevando a cabo por todas las Administraciones Públicas.



Lectura de la Declaración de Segovia por Xaime Bouzada Romero



Declaración de Segovia

Declaración sobre la calidad en las Administraciones Públicas

Declaración de Segovia

Las Administraciones Públicas firmantes, salvaguardando la autonomía de cada una de ellas para establecer sus planes, programas o actuaciones de mejora de la gestión pública, tenderán a coordinar sus estrategias de acuerdo con los principios contenidos en la siguiente

DECLARACIÓN:

I.- Reconocen como fundamento y fin último que justifica la existencia de las Administraciones Públicas, en cuanto entidades instrumentales de la correspondiente acción de gobierno o de gestión, el servicio público a los ciudadanos y la satisfacción de los intereses individuales y colectivos que éstos demandan, y por ello declaran su intención de promover:

- I.** La constitución de un órgano de coordinación de los tres niveles de Administración, a fin de dotarse de un foro adecuado de inter-

locución para la puesta en común de iniciativas y experiencias.

- 2.** El establecimiento entre sí de alianzas, medidas de cooperación, colaboración, asistencia, transferencia de medios tecnológicos o de gestión, e incluso auxilio administrativo, que se precisen, haciendo efectivo el principio de igualdad de todos los ciudadanos ante las Administraciones.
- 3.** Medidas de fomento de la participación activa de los ciudadanos en la gestión pública a través de los cauces que puedan preverse y, específicamente, permitiendo la presentación de iniciativas o sugerencias y quejas o reclamaciones.

II.- Manifiestan la necesidad de efectuar un auténtico proceso de “modernización de las Administraciones Públicas”, exigido por la sociedad actual, y a tal fin se comprometen a estudiar las vías necesarias para:

- I.** Compatibilizar en sus políticas de gestión pública los principios de legalidad y objetividad, garan-



tía de la igualdad y no discriminación del ciudadano ante la Administración, con el principio de eficacia, como base de la legítima aspiración de los ciudadanos a la satisfacción de sus derechos e intereses con la mayor celeridad posible.

2. Impulsar un modelo de estructura organizativa y adecuación de los recursos humanos, como fórmula para adaptarse mejor y más rápidamente a las necesidades que demanden los servicios públicos.
3. Impulsar un proceso de redistribución de la toma de decisiones, de tal forma que las resoluciones administrativas se adopten por aquel órgano que lo pueda efectuar con mayor celeridad y que mejor conozca la realidad social sobre la que se actúa, a través de procesos de descentralización y de desconcentración.
4. Promover las modificaciones normativas que sean necesarias para evitar la disparidad y complejidad de los procedimientos de gestión pública existentes, a través, entre otras, de las técnicas de fomento de procedimientos de resolución instantánea, unificación de procedimientos similares y simplificación de la documentación y tramitación

de los mismos. Será un objetivo adicional procurar la homogeneización de la regulación sobre procedimientos entre las distintas Administraciones Públicas.

III.- Conscientes de que este proceso de modernización ha de pasar en la actualidad por la aplicación de las modernas técnicas de “calidad total”, que constituyen un conjunto de medidas que permiten el logro de los resultados pretendidos por la Administración y la máxima satisfacción de las expectativas de los ciudadanos a los que sirven, se comprometen a impulsar la implantación de instrumentos idóneos para:

1. Conocer periódicamente el grado de satisfacción social sobre la prestación de los servicios públicos desarrollados, a través de encuestas, sondeos u otras fórmulas de participación activa, sin perjuicio de los procesos internos que se desarrollen a través de la evaluación de los servicios públicos.
2. Elaborar y difundir Planes, Programas o Actuaciones a corto o medio plazo, donde se contemplen los objetivos generales de calidad que cada entidad pretende lograr y los instrumentos que para ello precisa.
3. Dotarse de órganos o unidades administrativas, cuando los



recursos presupuestarios de la entidad lo permitan, que específicamente coordinen y dirijan el desarrollo de tal competencia.

4. Fomentar, en todo caso, la formación de los empleados públicos y la constitución de grupos que, sin menoscabo de sus funciones, detecten y promuevan prácticas de mejora de los servicios públicos.

Incentivar y estimular a los empleados públicos para que apliquen las prácticas de calidad, ya que se reconoce que constituyen un pilar esencial en el buen fin de todas las políticas en esta materia, a través, entre otras, del fomento de su implicación personal, el reconocimiento público de su esfuerzo, y cualquier medida que pueda contribuir a su satisfacción profesional.

5. Cuando la dimensión de la entidad lo permita, concretar específicamente en programas de mejora para cada órgano o unidad administrativa o en cartas de servicios los compromisos de calidad que se adquieren.

IV.- Se reconoce que este proceso de modernización también ha de estar basado en el principio de eficiencia, de tal forma que las ventajas sociales que ha de conllevar no supon-

gan un mayor coste público, respetando la política de limitación presupuestaria y control público del gasto, y a tal fin se comprometen a considerar:

1. La optimización de los recursos personales y materiales empleados en el desarrollo de las funciones públicas, a través de la implantación de instrumentos de gestión de personal más flexibles y de medidas concretas o planes de ahorro.
2. El establecimiento de medidas de reconocimiento o premios a iniciativas de rediseño de procesos y simplificación o racionalización de procedimientos administrativos que mejoren la gestión y puedan abaratar costes en la prestación de servicios públicos.

V.- Entienden que el acceso y facilitación de la información administrativa al ciudadano, así como la continua mejora de los servicios de atención al ciudadano, constituye un deber para con la sociedad, y en tal sentido se comprometen a:

1. Ofrecer toda la información administrativa general que los ciudadanos requieran, así como la particular sobre sus expedientes.
2. Contar con órganos o unidades administrativas generales que específicamente se dediquen al



desarrollo de tal competencia, dotándolos de los recursos materiales y humanos necesarios para cumplir con sus funciones, todo ello en la medida que los recursos globales de la entidad lo permitan.

3. Facilitar medios de acceso a la información administrativa y de gestión de relaciones con los ciudadanos que hagan realidad, en nuestro país, la “Administración electrónica” o “Teleadminis-

tración”, en los términos asumidos por las Cumbres de Lisboa y Feira: información pública esencial en línea, procedimientos administrativos simplificados en línea para ciudadanos y empresas, realización de trámites administrativos en línea, fomento de la utilización de la firma electrónica en la Administración, acceso electrónico generalizado a los principales servicios públicos, etc.

Mesa 1

Eficiencia en la gestión de la calidad: Medios personales y materiales



Participantes en la mesa de trabajo 1

Eficiencia en la gestión de la calidad: Medios personales y materiales

Objetivo

Análisis de la eficacia y eficiencia de los Recursos Personales y materiales de las Administraciones en la implantación de la gestión de la calidad, así como los distintos modelos de función pública.

Reflexiones

- ✓ La Administración Pública debe disponer de un modelo propio de Calidad distinto al del ámbito privado.
- ✓ Coordinación desde el punto de vista de la asunción de políticas de tipo horizontal por parte de todos los departamentos.
- ✓ Necesidad de adaptación de la Organización a las nuevas formas de trabajo y a las tecnologías.
- ✓ Falta de un dimensionamiento real de los puestos de trabajo. Es necesario un estudio de las necesidades de trabajo.
- ✓ La mejora de la calidad debe partir desde el compromiso político y directivo con fijación de objetivos e implicación de profesionales.
- ✓ Replantearse los instrumentos actuales de Gestión de los Recursos Humanos, ya que éstos han quedado obsoletos e inadecuados.
- ✓ Necesidad de un cambio de cultura en la Negociación con asunción de responsabilidades por ambas partes.
- ✓ Plantear una formación ad hoc para los directivos. Formación ligada a objetivos de motivación. Búsqueda de una Trayectoria de Carrera Profesional ligada a un sistema de promoción realista.
- ✓ Evaluar y retribuir el rendimiento por equipo de trabajo e individualmente.
- ✓ Prestigiar la imagen del funcionario, por parte de la Administración y buscando una sistemática de comunicación externa.
- ✓ La política de Recursos Humanos al servicio de una mejora de la administración (no marcada por criterios económicos y presupuestarios).
- ✓ Mejora de Calidad del Empleo Público. (Evitar las altas tasas de temporalidad; continuidad excesiva de los interinos, etc).
- ✓ Algunas Administraciones están desarrollando planes de ahorro de recursos.

ω Tercer encuentro sobre
∞ **Administración y calidad de los servicios**



Mesa 2

Teleadministración





Participantes en la mesa de trabajo 2

Teleadministración

Objetivo

Estudiar las posibilidades de acercamiento de la Administración al ciudadano que ofrecen las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación.

Reflexiones

- ✓ Merece la pena abordar proyectos de esta naturaleza, aunque se corra el riesgo de no obtener los resultados esperados.
- ✓ Es necesario avanzar en aspectos normativos que den más seguridad, a los procesos soportados sobre la teleadministración.
- ✓ Hemos de mejorar las experiencias que emplean certificación electrónica. Aunque es posible que una administración cree su propia entidad certificadora, la Junta de Castilla y León, que ya apostó en noviembre de 1998 por el certificado CERES desarrollado por la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre, sigue firmemente en la idea de apoyarse en CERES para dar coherencia y simplicidad a los futuros trámites de nuestros ciudadanos.
- ✓ Es imprescindible racionalizar los procesos administrativos que van a ser objeto de un desarrollo automatizado.
- ✓ Antes de permitir transacciones electrónicas con terceros, las administraciones deben homogeneizarse internamente, tanto en aspectos técnicos como de información, garantizando la consistencia tecnológica de la información y depurándola.
- ✓ El éxito de estos proyectos tiene una pieza clave en el tandem que formen los centros directivos de Calidad de los Servicios junto con los tecnológicos.
- ✓ Hay que construir proyectos de teleadministración progresivos. Hay que evitar los macroproyectos.
- ✓ En un plazo no predecible, se alcanzará una interconexión en los procesos entre diferentes administraciones, pero es de una complejidad especial.
- ✓ Existe una dificultad añadida para aplicar teleadministración en aquellos procesos que requieren el pago de tasas.

- ✓ La tecnología no es la solución a nuestros problemas. Es la mejor herramienta para mejorar. La tecnología no es un fin, es un medio. Hay que evitar que los sistemas de información estén bajo los tecnócratas, han de ser los centros gestores los que controlen los sistemas. Los técnicos han de garantizar la continuidad de los servicios.
- ✓ Hasta el momento, la tecnología ha sido el motor del cambio, pero no puede dirigir el cambio.
- ✓ El trabajo realizado en estos proyectos es una inversión, a pesar de que suponga, sobre todo al inicio, duplicar esfuerzos.
- ✓ La interconexión entre administraciones, como medio de dar más calidad y de aislar al ciudadano de la distribución de competencias entre éstas, ha de realizarse garantizando la privacidad de aquellos datos que lo requieran, en especial con absoluto respeto a la normativa vigente. Sin embargo, este principio debe poder conjugarse con la salvaguarda del interés público, permitiendo que, entonces, información relevante que está accesible en una administración pueda ser contrastada por otra para tomar determinadas decisiones.
- ✓ Estamos en un momento del proceso de cambio de la administración en el que no existe sincronización entre los procesos accesibles electrónicamente al público, las posibilidades técnicas, la formación de los empleados públicos y de los ciudadanos (residenciales y empresariales), y los deseos de estos últimos.
- ✓ Es necesario ofrecer mecanismos de búsqueda simplificada para encontrar la información o el trámite deseado. Hay que ser prudentes con el sobreexceso de información.
- ✓ En este proceso de modernización, en el que la administración juega un papel necesario pero no suficiente, es ideal que tanto la Administración como el cliente (ciudadano) obtengan beneficio.

Mesa 3

Compromisos de servicio con los ciudadanos: Las Cartas de Servicios

Tercer encuentro sobre
Administración y calidad de los servicios



Compromisos de servicio con los ciudadanos: Las Cartas de Servicios

Objetivo

Examinar las consecuencias prácticas en la mejora de las prestaciones públicas del proceso de elaboración y aprobación de Cartas de Servicios, así como el seguimiento del cumplimiento de sus compromisos y la utilización de los indicadores más apropiados.

Reflexiones

- ✓ Toda Carta de Servicios debe ser fruto de un proceso de reflexión que conjugue aspectos tales como: la cultura de la Organización, los objetivos a conseguir por dicha Organización y la medición de los resultados alcanzados por la misma. De igual modo, las necesidades y expectativas de los ciudadanos o administrados, son un punto de referencia y la base de partida del proceso de elaboración de la Carta.
- ✓ Los principales requisitos que se deben tener en cuenta para que un Sistema de Cartas de Servicios sea un instrumento al servicio de mejora de la calidad, son los siguientes:
 - ▶ Sensibilización de la Organización.

- ▶ Aprendizaje.
- ▶ Establecimiento de compromisos realistas, comprensibles y fácilmente medibles, capaces de ser asumidos por las personas de la Organización implicadas en el proceso de elaboración de la Carta.
- ▶ Seguimiento y evaluación.
- ▶ Actualización y renovación.
- ▶ Compartición de experiencias.
- ✓ No existe un criterio fijo que pueda ser aplicable para definir el ámbito de aplicación al que debe circunscribirse la Carta de Servicios. El ámbito adecuado dependerá de varios factores tales como: el tipo de servicios prestados, (atendiendo por ejemplo a un servicio en concreto o familia de servicios que presenten características similares,..), el colectivo destinatario al que van dirigidas las mismas, el ámbito geográfico que alcanza la Organización, etc.
- ✓ La Carta de Servicios debe ser un instrumento dinámico. Con independencia de que se establezca una periodicidad determinada para la actualización de las Cartas, éstas deberán renovarse siempre que:

- ▶ Se hayan superado compromisos, o los mismos hayan perdido vigencia.
- ▶ Se produzcan cambios en las demandas ciudadanas.
- ▶ Se produzcan cambios en los procedimientos internos.
- ▶ Se modifiquen o introduzcan nuevos servicios en la unidad u órgano.
- ▶ Se realicen reestructuraciones orgánicas importantes.
- ✓ La participación en el proceso de elaboración de la Carta de Servicios debe realizarse a través de 2 colectivos distintos:
 - ▶ Personas que integran la Organización, a través de la implicación de la línea jerárquica a diferentes niveles.
 - ▶ Ciudadanos u administrados, dando a conocer sus necesidades y expectativas en relación a los servicios prestados.
- ✓ El Sistema o cuadro de indicadores constituye uno de los pilares básicos sobre el que debería soportarse toda Carta de Servicios. Dicho cuadro debe conjugar 2 tipos de indicadores diferenciados:
 - ▶ Indicadores de percepción de los ciudadanos.
 - ▶ Indicadores “objetivos” o de gestión interna de la Organización.
- ✓ La verificación del cumplimiento de los compromisos expresados en la Carta de Servicios deberá ser realizada por:
 - ▶ La Unidad o órgano responsable de la Carta.
 - ▶ Una Unidad externa que asumirá el papel de facilitador e impulsor de las Cartas de Servicios y será la encargada de realizar una evaluación “objetiva” con el objeto de dar más relevancia e imparcialidad a los resultados de dicha evaluación.
- ✓ Las Cartas de Servicios constituyen una herramienta de mejora de la calidad y como tal deben de ser integradas con el resto de instrumentos de mejora utilizados por la Organización (autoevaluaciones, grupos de mejora,...) para lograr una mayor eficacia en la gestión de la propia Organización e impacto en los ciudadanos.
- ✓ La difusión de las Cartas de Servicios (momento adecuado y lugar idóneo) es un aspecto esencial a considerar en el proceso de implantación y despliegue de las mismas, para que se cumpla con éxito la finalidad para la que ha sido creada. Sería conveniente efectuar un análisis previo para determinar la mejor opción a la hora de divulgar las Cartas de Servicios y sus contenidos.
- ✓ Para que el proceso de elaboración e implantación de las Cartas de Servicios se desarrolle con éxito, debe existir una implicación activa de los directivos de la Organización apoyando el proceso y asignando los recursos necesarios para dar cumplimiento a los compromisos asumidos.

Mesa 4

Instrumentos de calidad: Certificación de procesos y modelo EFQM



Participantes en la mesa de trabajo 4

Instrumentos de calidad: Certificación de procesos y modelo EFQM

Objetivo

Analizar prácticas de calidad en la Administración, a través del examen de experiencias de certificación de servicios públicos y de evaluación de la calidad, con posible concreción de servicios o prestaciones que puedan acogerse a uno y otro instrumento.

Reflexiones

- ✓ Se analizaron diferentes modelos de calidad o excelencia: Policía Municipal de Valladolid, Policía Nacional, Comunidad de Madrid, Generalitat Valenciana y Xunta de Galicia.
- ✓ Se planteó un diferente enfoque en el Modelo de la Xunta de Galicia, centrado en sistema de gestión interna de procesos, no habiendo adoptado ningún modelo específico como referente de calidad.
- ✓ Ambos instrumentos (certificación de procesos y Modelo EFQM) son válidos como instrumentos de calidad aplicables a la Administración Pública. No obstante, no existe una

relación biunívoca entre estar certificado según las normas ISO y la excelencia. Se evidencia que la certificación de procesos debe ir acompañada de otros instrumentos que garanticen la mejora continua y que incidan en otros aspectos clave dentro de búsqueda de la excelencia en la organización, como son:

- ▶ un liderazgo comprometido y efectivo, tanto a nivel político como técnico,
- ▶ una cultura y unos valores compartidos de excelencia en el servicio al ciudadano,
- ▶ una planificación y estrategia orientada a la consecución de la mejora continua de la calidad del servicio,
- ▶ la orientación de los procesos hacia el ciudadano,
- ▶ la involucración, sensibilización, formación y participación de las personas que integran la Administración en el proceso de mejora continua de la calidad,
- ▶ la medición de los resultados,
- ▶ la mejora continua a partir de la medición de los resultados, la

- búsqueda de las mejores prácticas, la innovación y la creatividad.
- ✓ Las Normas ISO son más aplicables a determinado tipo de servicios, más susceptibles de ser certificados y con una mayor repercusión de cara al ciudadano, o incluso de cara al propio personal (como fue el caso de la Policía Municipal de Valladolid). Asimismo, existen unidades administrativas más proclives a poder optar por este instrumento de calidad, como por ejemplo pueden ser centros de asistencia, centros de información, residencias, albergues, o a procesos concretos de prestación de servicios. Sin olvidar, la necesidad de acompañar dicho instrumento que garantice el despliegue en toda la organización y en sus diferentes ámbitos, tal como se recoge en el primer punto.
 - ✓ El Modelo EFQM es un instrumento vertebrador del despliegue de la excelencia en varias Administraciones públicas por su flexibilidad y carácter orientativo, motivador y abierto, que sirve de marco de referencia para establecer el proceso de mejora en la gestión, de orientación para las organizaciones que se dirigen por primera vez hacia la mejora de la calidad, así como para aquellas otras organizaciones más maduras en materia de calidad.
 - ✓ El Modelo EFQM (a través de la Autoevaluación) permite la comparación entre diferentes Unidades Administrativas y Administraciones Públicas.
 - ✓ Instrumentos y factores básicos en el desarrollo de la excelencia en la Administración Pública:
 - ▶ Modelo EFQM de Excelencia como referente e instrumento de autoevaluación.
 - ▶ Normas ISO.
 - ▶ Sistema de Cartas de Servicios.
 - ▶ Encuestas de calidad, y de identificación de expectativas del cliente interno y externo.
 - ▶ Sistema de recogida de reclamaciones y sugerencias de mejora, tanto de los ciudadanos como de las personas que integran la organización.
 - ▶ Sistema de indicadores de gestión de procesos y evaluaciones del rendimiento.
 - ▶ La motivación, formación e involucración del personal es fundamental.
- Formación del personal e importancia clave de hacer labor de sensibilización (marketing –con folletos, carteles, manuales, guías...–) para extender la excelencia en toda la Administración, ganar “adeptos a la causa de la excelencia” y como factor multiplicativo (formación de formadores).

- ▶ Necesidad de acometer proyectos institucionales, y de establecer graduación con objetivos alcanzables, en el proceso de mejora y calidad de los servicios.
- ▶ Premios a la excelencia que sirvan de revulsivo, “competencia” entre diferentes unidades por la mejora de la calidad y para la difusión de las mejores prácticas.
- ▶ Intercambio de buenas prácticas con otras Administraciones.
- ▶ Importancia clave de la simplificación de procedimientos y desarrollo de la tramitación telemática.

07 Tercer encuentro sobre
N **Administración y calidad de los servicios**

A decorative graphic consisting of a thin blue vertical line that turns into a thicker blue horizontal line at the top right, forming an L-shape.

Mesa 5

Prácticas de calidad en Universidades



Tercer encuentro sobre
Administración y calidad de los servicios



Participantes en la mesa de trabajo 5

Prácticas de calidad en Universidades

Objetivo

Intercambio de experiencias en la evaluación de la calidad en las universidades.

Reflexiones

- ✓ Amplia participación de todos los colectivos implicados en la evaluación de la calidad del sistema educativo universitario: Consejo de Universidades, Directores Generales de Universidad de las Comunidades de Galicia, Navarra y La Rioja, Directores de las Agencias para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña y Andalucía, Comisión Técnica para la creación de la Agencia de Calidad del Sistema Universitario de Castilla y León (representada por las universidades públicas, la Junta de Castilla y León) y la consultora PwC.
- ✓ Las Administraciones Regionales deben potenciar e incentivar la creación de Agencias Regionales de evaluación de la calidad universitaria.
- ✓ Las Universidades públicas de Castilla y León tienen una dilatada experiencia en la evaluación uni-

versitaria: desde el año 92 iniciaron la evaluación de titulaciones, departamentos y servicios, disponiendo actualmente todas ellas de Unidades de Evaluación de la Calidad con experiencia en la metodología y desarrollo de acciones de evaluación. Por su parte, la Administración Regional viene colaborando y cofinanciando desde un primer momento todas estas actuaciones.

- ✓ El Segundo Plan Nacional de Evaluación de la Calidad de las Universidades propicia una mayor implicación y participación de las Comunidades Autónomas, a través de la creación de entidades autonómicas destinadas a tal fin, con objeto de que participe en iniciativas propias y en la gestión del Plan, creando una Red de Agencias de Calidad Universitaria con la coordinación del Consejo de Universidades.
- ✓ Como resultado de un proceso de maduración de la evaluación de la calidad de las Universidades, la Junta de Castilla y León a través de su Dirección General de Universidades e Investigación, está desarro-

llando de forma consensuada con las cuatro Universidades públicas de la región (Burgos, León, Salamanca y Valladolid) la creación de la Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Castilla y León.

- ✓ La Comunidad Autónoma de Castilla y León, dentro de las Comunidades Autónomas que han recibi-

do la transferencia en educación superior en una segunda fase, es la primera que va a crear una Agencia para la Calidad del Sistema Universitario.

- ✓ La Agencia ha de ser una fuente de información pública esencial para la cultura de la calidad, de forma que permita analizar una situación y transmitirla a la sociedad.

Clausura

Tercer encuentro sobre
Administración y calidad de los servicios



Julio Boal García, Alfonso Fernández Mañueco, Jaime Ignacio González González, Atilano Soto Rábanos y Luis Miguel González Gago

Conferencia de Clausura

Tercer encuentro sobre
Administración y calidad de los servicios

○ Tercer encuentro sobre
○ **Administración y calidad de los servicios**



La Calidad en el Sector Público

JAIME LLORET GIL
*Director de Gestión
de Calidad Corporativa
RENFE*



Muy buenos días a todos, amigos.
Vamos a empezar a hacer una reflexión sencilla, sin dogmatismos, con tres ejes centrales que se irán cruzando; uno será una consideración intelectual mía, otro serán datos que parten de la realidad y, un tercer nivel de reflexión que implicará un acercamiento para ver qué quiere decir esto de la calidad.

Un amigo de ustedes decía el otro día, a propósito del programa de este III Encuentro: "Jaime tiene una conferencia en Castilla y León en la que hablará de calidad y, además es de los que se lo cree". Pues sí, yo soy, señores, un creyente de la calidad y, el que no lo sea, pues como decía el paisano de mi tierra: peor para él. Vamos a ver por qué.

¿Por qué soy un creyente de la calidad y qué es esto de la calidad?. Ustedes, por el programa que he visto, han hecho un esfuerzo estos días muy grande por entrar en un mundo que en estos momentos se mueve muy rápido. Han intentando comprender cuáles son las demandas de la sociedad. Por un lado lo que representa

esta reflexión dentro del marco de la Administración Pública del Estado y, por otro, lo que es la concreción del concepto de calidad en la sociedad actual.

Me gustaría partir de una anécdota. Hace poco tiempo, me invitó un Colegio de Ingenieros de Barcelona con motivo de esa especie de mascarada que tuvimos a finales del 99, en la que parecía que el mundo iba a entrar en la época apocalíptica. En aquellos momentos le dije al responsable del Colegio de Ingenieros de Barcelona: "Mire usted, no creo nada de lo que van a decir, no va a pasar nada, ni se van a caer los aviones, ni van a dejar de funcionar los trenes". Empecé mi reflexión en Barcelona y quiero seguir aquí diciéndoles: "Acabamos el año 2000 y algunos no quieren recordar que este final de siglo para los hombres que estamos en el mundo de la calidad, ha sido bastante triste. Hemos tenido dos guerras mundiales con muchos millones de muertos, hemos tenido otras dos no declaradas pero iguales o peores, un continente que se está muriendo de hambre, la ruptura de dos sis-

temas económicos, uno se ha hundido en la miseria y el otro está desorientado porque no sabe hacia donde va. En medio de ese contexto me dicen ustedes que les planteo qué quiere decir la calidad del año 2000. Eso demuestra una cosa muy importante por la que quiero felicitarles, “ustedes se han puesto delante del carro y no detrás de él”.

¿Qué está pasando en estos momentos en las sociedades occidentales?. Hay unas demandas de la sociedad que están como el magma, que se están moviendo y, frente a esta especie de magma, está el Sector Público como responsable de las respuestas que hay que dar a las peticiones de los ciudadanos.

¿En qué se manifiesta todo esto?. Concretamente en lo que es la base de la calidad del Sector Público. Se manifiesta, fundamentalmente, en que hay un cambio de cultura y, quisiera empezar mi reflexión concreta con esta primera afirmación, en que no hay calidad en ningún sitio cuando no hay un cambio de cultura importante. Y un cambio de cultura importante supone siempre tiempo, planificación y esfuerzo.

Permitidme que exprese lo que ha sido un cambio de cultura respecto a RENFE, empresa en la que yo entré en el año 90. Mi empresa, de la cual me siento orgulloso, estaba en aquellos momentos pasando una fuerte depre-

sión: Primero fue la postguerra, a continuación la época del desarrollo y, por último la crisis. El ferrocarril fue quedando olvidado de tal manera que, al final de la década de los ochenta, estaba en la miseria, había perdido mercados y clientes, era una empresa denigrada. Esa era la RENFE que yo me encontré y aprendí dos cosas que les quiero transmitir:

Las culturas no han nacido en el trópico. He estado muchos años por América y mi primera gran constatación era que en el trópico había mucho mango, mucha papaya, mucha fruta, mucha sombra, mucho verdor, pero cultura cero. ¿Dónde estaba la cultura? En las zonas más inhóspitas, en el altiplano, en Perú, allí arriba, a 3.000, 4.000, 5.000 metros, en la cadena de los Andes, en los 2.000 metros de México, en los 1.900 de Bogotá. Pero en la parte baja de esas ciudades donde se cultiva el café, por debajo de los 1.700 metros, ahí no hay cultura. Ahí hay algunas pequeñas formas de subsistencia, porque la naturaleza humana se ha adaptado a un ambiente que es dócil, benigno, complaciente y, que salvo por algunas catástrofes, no necesita un enfrentamiento constante con el medio.

Primera característica fundamental de la cultura: las culturas han crecido y se han desarrollado allí donde ha habido hombres que han tenido capacidad de adaptación. En el cambio actual los

que formamos parte del Sector Público tenemos que tener en cuenta que las demandas de la sociedad de hoy son demandas cualitativamente distintas, muy distintas.

Cuando entré en RENFE la gente decía: "No sabrás nunca a qué hora llegas, ni a qué hora sales". Hoy, nuestros trenes están saliendo en Cercanías, en la que movemos 800.000 profesionales diarios, con una puntualidad del 99,8%.

¿Cuándo se hizo esto? Hay una tentación humana a pensar que las cosas sólo se pueden resolver cuando hay grandes medios. Pienso que eso no es verdad, las cosas se resuelven y la calidad se empieza cuando hay gente creadora y con escasez de medios. Cuando hay capacidad creadora es cuando realmente los colectivos tienen la posibilidad para sacar de las raíces todas las virtualidades que el ser humano tiene y, no podrá haber calidad cuando no se cree en las personas. O sea, que si ustedes quieren crear calidad, crean en sus equipos, crean en sus personas, motívenlas, porque si no hay esto, por muchos EFQM, muchos Malcom Baldrige, por muchas infraestructuras que ustedes quieran crear, al final siempre habrá algo debajo que dirá que es falso, que eso no vale.

¿Qué piden los ciudadanos hoy? En nuestro caso de antes, por ejemplo, nos pedían puntualidad. Esto ya hace

bastantes años que se consiguió. Alguien me puede decir, cómo sé yo lo que pide el ciudadano ahora. Pues mire: es un ejercicio muy sencillo. Ponga el oído y escuche. ¿Qué piden los ciudadanos de sus respectivas áreas dentro de la Administración? Pongan ustedes el oído y pregúntenselo. Es muy sencillo: Usted, ¿qué quiere?.

Nosotros hacemos dos oleadas al año con unos cuestionarios que siguen una sistemática muy científica. En Madrid y Barcelona, en la última oleada de finales del 2000, nos han dicho una cosa muy curiosa: "Ustedes funcionan bien, pero por favor, en los trenes de por la mañana pongan ustedes un coche con música y otro sin música".

¿Qué piden sus ciudadanos?, ¿Qué pide el Sector Público?. Seguro que muchas cosas, pero, de entrada, un nivel de satisfacción distinto. Es decir, encontrarse con un marco de relación nuevo, donde, de arriba abajo y de abajo arriba, el cliente que acude a nosotros reciba y tenga la respuesta que tiene que tener y no otra, y eso en el mejor contexto posible. No digo que hagamos como en algunas clínicas privadas, donde lo más importante es la señorita vestida de blanco, guapísima, con su lacito y, después en la consulta, ya veremos lo que pasa. No, no pido eso, repito que eso es una mascarada. Es como los que tienen en la entrada de su casa la ISO-9000, la anterior, magníficamente conseguida y

al día siguiente quebraron. Eso no es calidad.

Ustedes habrán visto que hace quince días se publicaba el último índice de reputación de varias empresas españolas. Aparecían las cincuenta empresas españolas que tienen el índice de reputación empresarial mayor, encontrándose entre ellas una llamada Forética. Cabe preguntarse, a qué viene ahora hablar de una empresa sobre ética empresarial. Les comentaba anteriormente que, en el Colegio de Ingenieros de Barcelona, les decía en mi conferencia que hemos destruido casi todos los valores. La sociedad de hoy requiere valores, aunque a veces no es tan fácil saber cuáles pueden ser, ni ponerse de acuerdo sobre ellos.

A cualquier pueblo africano, si les diéramos nuestra Seguridad Social de los años 30, verían el cielo. Mientras que nuestra Seguridad Social, yo que soy un defensor a ultranza de ella, carece para el actual hombre de la sociedad del bienestar de muchas cosas. Normalmente, no pedimos que los médicos sean buenos, porque sabemos que los mejores están en la Seguridad Social; ni un mejor equipamiento. Probablemente se pida que no tengamos que estar allí con cincuenta niños esperando una hora sin una silla para sentarse. Nos recibe el mejor médico, tenemos el mejor equipamiento, y a lo mejor la sala de espera no tiene una silla para sentarse. Son

las contradicciones de la sociedad actual.

Bueno, dije que haríamos una reflexión en la que mezclaríamos los datos objetivos con una reflexión intelectual. El movimiento de la calidad hoy en día, es un movimiento auténtico que se dirige a la captación y a la generación de un nuevo estilo de bienestar. Estilo de bienestar que en este momento, por ejemplo, está haciendo tomar conciencia a la sociedad europea. Durante muchos años se han certificado Empresas que han estado envenenando a la colectividad. ¡Fíjense que contradicción!. Una empresa con una certificación de calidad que sabía que en sus procesos y en sus materias primas estaba utilizando elementos que estaban envenenando a un colectivo. Pero hoy hay un despertar, no ya del código alimentario, que es una etapa pasada, sino de un área nueva que se llama calidad en la alimentación; calidad que es fruto de un bienestar, de una garantía en lo que comemos.

Estamos buscando nuevos valores, están despertando de manera muy fuerte sectores nuevos. Estoy hablando del foro de la EFQM, el foro de la AEC/EOQ, el foro de la gran asociación americana, el foro de Japón –aunque este país sigue un poco con sus mitologías– donde los sistemas son además el dogma. Sistemas como el de la época del Sr. Taguchi llevaron en otros años a cierta confusión, al creer

que se trataba de un método infalible. Sin embargo, no resolvía nada, pues mezclaba lo que es simple infraestructura con el contenido fundamental de los valores. Hoy, como decía anteriormente, hay un despertar de sectores que son específicamente de ustedes: salud, higiene, sanidad, educación, medio ambiente, relación ciudadano-Administración.

Hace poco, en Estambul, el Director de la Oficina de Impuestos del Estado de Gales, que era el segundo premio que recibía una Administración Pública —el primero fue el nuestro, el AVE, en el año 98—, utilizó una frase que, sacada de su contexto, a lo mejor les va a hacer sonreír, pero en su contexto tenía mucho valor. Decía: “Ya me puedo morir, mi centro recaudatorio de impuestos de Gales ha conseguido el Premio a la Excelencia europeo”. Era un poco exagerado porque nadie se puede morir por eso, pero en el fondo había una lección muy importante en el testimonio de este hombre: Había luchado durante ocho años para conseguir el premio a la Excelencia, el segundo que se ha conseguido en Europa después de la consecución específica del AVE Madrid-Sevilla.

¿Qué quiere decir esto? En el mundo de la Calidad esto quiere decir que la sociedad actual nos está haciendo nuevos requerimientos, donde la comunicación y la creativi-

dad exigen un cambio de hábitos y esquemas. Señores, como dije al principio, creo en esto; no hay nada peor en la vida que montar un movimiento de calidad y a continuación frustrar a las personas.

Hace poco, en mi empresa, en el comité de calidad que tengo una vez al mes con los responsables de todas las áreas, un grupo me presentaba una propuesta maravillosa para hacer posible que, a través de un sistema interno de comunicaciones, cualquier sugerencia pudiera tener una respuesta inmediata. Yo dije que sí, que me parecía muy bien, pero que de momento se quedaba parada. ¿Saben por qué?. Porque cuando el Comité de Dirección de esta casa lo apruebe y esté dispuesto a que cualquier sugerencia sea analizada para poder darle una respuesta, pero ésta no pueda hacerse efectiva, se transmitiría un desánimo a todos aquellos que les he exigido creatividad. Los proyectos tienen que ser viables porque, si no lo fueran, sería la negación de la calidad.

Cambio de hábitos, empezando por uno mismo. Vosotros sois responsables de equipos importantes en los que tenéis que introducir nuevas prácticas, convocar a la gente a ser creadores y convocar en el marco de la exigencia, en el marco de la transparencia. La creación tiene una capacidad infinita, pero es necesario que alguien convoque esa capacidad creadora.

Hay que adaptarse a los cambios. En la empresa de hoy, que es muy competitiva, hay una característica que algunos la poseen y otros no; es lo que hace que uno sea un buen directivo o un mal directivo. No es que hables cinco idiomas, que si los sabes mejor; no es que tengas siete carreras, que si las tienes, y no has sufrido algún tipo de desequilibrio, también mejor; pero si no tienes capacidad de adaptación, es decir, si no sabes estar donde tienes que estar, y saber con qué mimbres tendrás que hacer los cestos, no habrá cestos, ni habrá mimbres, ni habrá nada, porque serás el eterno señor que dice: “¡Si yo tuviera, si a mi me dieran!”.

Miren ustedes: La calidad es lo contrario de todo esto. La calidad empieza por decir: “¿Qué tengo?”. La primera y segunda lectura fundamental de la calidad es: “Voy a empezar y voy a medir”. Si ustedes no miden, no hay calidad; eso, grábenselo. Si ustedes miden, siendo coherentes y utilizando siempre el mismo metro, podrán obtener unos resultados y, a continuación, podrán afrontar un plan de mejora.

Hace pocos días, un amigo mío que está en una gran empresa, me decía: “Un día tienes que venir a mi comité y tú que eres un profeta de la calidad, tienes que hablarnos de ella”. Empecé mi conferencia con lo que había sido nuestra primera etapa de

puesta en marcha, la etapa mas ingrata, con la creación de manuales, definiciones de estándares, despliegamiento de una parrilla de indicadores y primera convención de calidad. Fue una etapa dura, porque tuvimos que crear toda la infraestructura. Después vino otra: El asentamiento de la calidad con un proceso de certificación seriamente pensado y, al final de este proceso de certificación, tuvimos la guinda que nos cayó del cielo el año 98, conquistando el Premio a la Excelencia europeo. Fue una gran sorpresa que un país como España consiguiera por primera vez el Premio a la Excelencia en el Sector Público. Después de exponerles todo esto, hice diversas preguntas a algunos directivos de la Empresa: Si sabían cuáles eran las prioridades, si existía un cuadrante con las acciones y decisiones a tomar..., para a continuación ver qué eficacia habían tenido, cómo se habían aplicado y, qué resultados habían dado. Esto es el Modelo EFQM. Ustedes tienen que crear un sistema de gestión que progresivamente se vaya autorecreando, con base en un análisis cada vez más fino. El Modelo EFQM en la Administración española es una lectura permanente y profunda en la que debemos analizar en qué situación se puede dar un salto hacia delante partiendo del realismo.

Entre los cambios que se están dando en la sociedad hay uno que es

fundamental. Las expectativas que se abren con las nuevas vías de comunicación y la aplicación de Intranet a las Empresas nos lleva a una revolución muy profunda que, si somos capaces de encauzarla cambiando los hábitos tanto del funcionariado como de los receptores de su trabajo, hallaremos el camino que nos conducirá hacia un mayor grado de satisfacción de nuestros usuarios.

No se olviden que la calidad es medida y que la calidad, para cambiar una organización, tiene que empezar y acabar siempre en los procesos.

Permítanme que les cuente una pequeña anécdota. Como tal la quiero utilizar, por si a ustedes les puede servir en el futuro en cuanto al contenido. Cuando fui nombrado, hace ya años, Director de Calidad de Pegaso, se me encargó colocar la Empresa al servicio del cliente. Empezamos por un punto muy importante para nosotros en aquella época, que era el servicio de recambios. Estuve analizando durante un mes los recambios urgentes que habían sido pedidos desde Europa y que mandábamos por avión. En principio, una fabrica como Pegaso, que está al lado del aeropuerto, que manda todo por avión, no tiene que tener ningún problema en los suministros. Pero en calidad nunca se pueden dar las cosas por buenas hasta que no han sido medidas y, durante dos meses, me

dirigí con mi pequeño equipo a medir todos los envíos que habían pasado desde que se había formulado el pedido en Madrid hasta que el cliente había recibido la pieza. ¿Saben ustedes cuántos días tardábamos en suministrar una pieza enviada por avión?: Ocho días y medio. Y nos costaba a precio de oro.

Había que buscar soluciones y las encontramos en un transportista que se comprometía en 48 ó 52 horas a colocar un recambio nuestro en cualquier punto de Europa, a la mitad de precio de lo que nos costaba por avión. Me interesa, como les dije antes, el contenido. En calidad las cosas no son, mientras no se midan.

Medición y procesos forman parte, como dije al principio, de un magma que se está moviendo. Pregúntense ustedes: "¿Qué pide el ciudadano de a pie, el que acude a la Sanidad, a Hacienda, a Asuntos Sociales?. ¿Qué es lo que piden nuestros ciudadanos?, ¿Cómo lo quieren? y ¿qué es lo que podemos hacer y somos capaces de hacer?".

Este cambio de cultura del que estoy hablando pasa, necesariamente, por cuatro puntos fundamentales:

- Los primeros, la creatividad y la innovación. Nunca sabremos el inmenso poder que tenemos en nuestro cerebro para innovar. Creatividad e innovación pasan, inexorablemente, porque aque-

llos que tienen que asumir el liderazgo, lo asuman, y lo asuman de verdad.

- Tercero, por la participación. Es decir, una gestión participada, basada en la seriedad y en la exigencia.
- Y por último, la utilización de unos sistemas de comunicación que estén acordes con las demandas del contexto actual.

Este panorama descrito hasta ahora sobre procesos y sistemas hay que basarlo en una estructura de gestión que integre los procesos de mejora con una innovación continuada. Es decir, un proceso de mejora continua está compuesto de lo que he medido, de lo que sale mal, de lo que debo mejorar y de cómo creo elementos capaces de transformar y cambiar esa realidad.

Estos procesos de cambio exigen que quienes los manejen no confundan el continente y el contenido. Los sistemas, llámense EFQM, llámense Malcom Baldrige o ISO-2000, tienen una carcasa. Esa carcasa tiene que ayudarnos a situarnos en nuestra propia realidad para, partiendo de ella, encontrar los mejores posicionamientos, los mejores resultados, pero siendo capaces de crear nuestro propio sistema radar para medir, calcular y elaborar tanto las mediciones, como los planes de mejora después de una autoevaluación.

A los profesionales, en general, no les gusta que se controlen los resultados. La calidad nació con la palabra control. En la primera etapa de los años cuarenta, el desarrollo de la calidad se basó en toda la filosofía del Taylorismo y del control. El control es absolutamente necesario y la consecución de resultados también es necesaria.

El Sector Público tiene de particular, en cuanto a la consecución de objetivos, que son nuestros responsables políticos los que marcan esos objetivos y, en esa consecución, tienen que conjugarse las exigencias de éstos con las demandas de los ciudadanos. Sin embargo, como ya comenté anteriormente, en calidad todo tiene que ser medido y hay que habilitar cauces para que tanto los gestores, como los políticos, rindan cuentas del alcance de su gestión.

El papel de los líderes en este campo es fundamental. Hubo una época en la que se decía muy alegremente: "Crea equipos de iniciativa y verás como cambia tu casa". Hubo empresas que se dedicaron a montar lo que entonces se llamaban los procesos de mejora, hoy grupos de iniciativa y mejora. Pero todo ello, al final, no sirve de nada si sus líderes no transmiten un mensaje elemental: "Hacer las cosas bien para trabajar más y mejor".

Los responsables de calidad tienen que caracterizarse por ser unos

vendedores de ilusiones, pero de ilusiones reales. Tienen que estar sentados en la mesa donde se discuten los temas y donde se decide la estrategia y el proyecto, eliminando despilfarros y evitando en lo posible los errores. Como es lógico, un hombre de calidad es un señor que en su vida ha aceptado que las medallas se las pongan otros, porque si se las quiere poner uno mismo nunca habrá medalla para nadie. A mi equipo le repito cincuenta mil veces: “No olvidéis que estáis para ayudar a todos los equipos de RENFE cada uno en el sitio donde está”. Tengo el día 5 de abril una reunión con todos mis equipos de Andalucía –cuatrocientas personas– y a todos los grupos de mejora les quiero entregar mi reconocimiento, uno a uno, por el trabajo que están desarrollando. Este año pasado, su trabajo ha supuesto en el presupuesto 2.500 millones de pesetas de ahorro cuantificado y, eso, hay que reconocerlo. Si ustedes quieren

ponerse medallas no vayan al mundo de la calidad, váyanse al mundo comercial, al mundo político, en fin, a otros mundos.

Hay un último punto que me gustaría transmitirles. Todos los modelos o sistemas, llámense EFQM, ISO-2000..., se basan en cuatro realidades fundamentales: Mercado, cliente, empresa y competencia.

Para acabar, quiero insistir en que un hombre de calidad es un hombre que no es un dogmático, es un hombre que está abierto a las nuevas situaciones y en el que sus actuaciones están regidas por un sistema de prioridades. No importa que en un principio haya errores, o que la exigencia en un primer momento sea pequeña, lo fundamental es ponerse a trabajar; midiendo, motivando y controlando resultados. Espero que todos vosotros consigáis estos resultados.

Os deseo mucha suerte en vuestro mundo profesional.

Gracias.

Acto de Clausura

Tercer encuentro sobre
Administración y calidad de los servicios



Vista general de los asistentes al Acto de clausura

Acto de clausura

ALFONSO FERNÁNDEZ MAÑUECO
*Consejero de Presidencia y Administración Territorial
Junta de Castilla y León*

Ilustrísimos señores..., señoras, señores:

Quisiera agradecer, ante todo, la presencia activa y el interés que los participantes en este Encuentro han mostrado durante su desarrollo.

Este tipo de actos, en los que se estudia y reflexiona sobre novedades introducidas en el ámbito público, están cobrando, día a día, creciente importancia, precisamente porque la Gestión de la calidad se ha evidenciado, durante los últimos años, como un instrumento adecuado para la mejora de las organizaciones públicas, dando respuesta a la necesidad de adecuación real de la Administración a las justificadas demandas de los ciudadanos y a la satisfacción de sus necesidades.

Las Técnicas de Gestión de la Calidad Total, como se ha tenido oportunidad de contemplar aquí a lo largo de estos dos días, no han quedado reducidas al ámbito de la empresa privada, sino que han dado el salto hasta las organizaciones públicas, por la misión de servicio al ciudadano que las Administraciones poseen.

En nuestro país, la construcción del Estado de las Autonomías, y el fortalecimiento de las Corporaciones Locales, han propiciado el acercamiento de las Administraciones Públicas a sus “clientes”, los ciudadanos, así como la mejora de los servicios públicos prestados.

En este escenario de progresiva proximidad a los ciudadanos es donde la Calidad Total se nos muestra como un instrumento idóneo para la mejora continua de la organización administrativa.

La adopción de la calidad como objetivo de la actuación pública se constituye así en el eje estratégico del proceso de modernización que queremos para nuestra Administración.

Este proceso permitirá una mejora continua de la organización administrativa, orientándola aún más profundamente hacia su misión de servicio.

Desde las diferentes Administraciones se ha constatado que la necesidad de adecuación a nuevos métodos de trabajo resulta imprescindible.

La modernización de los servicios públicos es una necesidad social que

demanda de forma creciente el ciudadano, el cual exige, cada vez más, un elevado nivel de calidad en la prestación de unos servicios públicos que son la contrapartida de sus aportaciones fiscales.

La búsqueda de la primacía del cliente y de la mejora del servicio a través de una política de calidad requiere la puesta en marcha de una verdadera dinámica de progreso que consiga día a día mejorar la calidad de los servicios y prestaciones públicas.

De este modo, la consideración del ciudadano como cliente es uno de los grandes retos que tenemos que asumir las diferentes Administraciones Públicas, y hacia el que hay que enfocar cualquier expectativa de cambio.

Junto a ello, la participación y colaboración de los empleados públicos, resultará fundamental para el éxito de la modernización de la Administración, precisamente porque los procesos de mejora de la calidad afectan a todo lo que se hace dentro de la organización y debe integrar a todo el personal de la organización.

Nuestro objetivo debe ser conseguir la participación y colaboración de todos los trabajadores públicos en este proceso de mejora, con independencia de su categoría o responsabilidad, porque partimos de la base de que la Administración está llena de buenos profesionales, dispuestos a prestar servicios a sus clientes, los ciudadanos.

Queremos favorecer, en definitiva, la construcción de una Administración que impulse el desarrollo de Castilla y León. Porque la energía que hoy presenta la sociedad civil, la fuerza de la economía de mercado, el desarrollo de las telecomunicaciones y la globalización, se combinarían muy difícilmente con una Administración gigante, torpe y lenta que consumiera un enorme nivel de recursos, puesto que ello supondría un importante freno para el desarrollo del país.

Una Administración rígida e inflexible impondría demasiadas trabas a una sociedad que, en la actualidad, se desarrolla vertiginosamente.

En ocasiones, la Administración puede dar esta imagen negativa: con colas excesivas, esperas innecesarias, trámites superficiales, teléfonos que no contestan, demoras en la atención, faltas de amabilidad, lagunas en la información, oscuridad en la terminología.

Resultaría llamativo que en plena era de las tecnologías, en plena Sociedad de la Información, se siguiera obligando al ciudadano a llevar papeles de una ventanilla a otra.

La estrategia de modernización de los servicios públicos debe centrarse en lo que representa la nueva legitimidad de la Administración: la prestación de servicios a las personas físicas y jurídicas, a los ciudadanos y a las empresas.

Así, las razones de la modernización y calidad de la Administración no sólo son de orden político y tecnoló-

gico, sino que pesan mucho las motivaciones económicas, el desarrollo de nuestro país, porque no debemos perder de vista que modernizar la Administración debe contribuir a modernizar la sociedad.

La Administración debe desplegar un modo de hacer con profesionalidad, un trabajo bien hecho, un sentido de responsabilidad, una manera de obrar, que responda satisfactoriamente a las expectativas de sus clientes.

Instrumentos tales como las Cartas de Servicios, los Catálogos de Derechos de los Ciudadanos, las Encuestas de Satisfacción, la utilización de herramientas de calidad como el Modelo Europeo de Excelencia o la Certificación de procesos y servicios públicos, una adecuada gestión del conocimiento y nuevos métodos de motivación e implicación de nuestros empleados en la mejora de la calidad, pueden resultar muy útiles en la modernización de los servicios públicos.

No podemos olvidar la contribución que las Administraciones pueden realizar a la construcción de la Sociedad de la Información, puesto que las Tecnologías de la Información y Comunicación, debidamente incorporadas por los gestores públicos, podrán hacer realidad que los ciudadanos se relacionen, nos

relacionemos, con la Administración desde cualquier lugar, en cualquier momento y utilizando cualquier medio tecnológico.

Espero sinceramente que las conclusiones obtenidas de las Mesas de Trabajo que se han llevado a cabo en este Encuentro les puedan ser de mucha utilidad en su quehacer diario en cada una de las Administraciones que representan, desde luego para nosotros, en la Junta de Castilla y León, van a ser tenidas muy en cuenta en el desarrollo de las políticas de Modernización, Calidad y Atención al Ciudadano.

Quisiera agradecerles de nuevo su generosa participación en este Tercer Encuentro, la de todas las Administraciones e Instituciones Públicas que han asistido, así como a los miembros de empresas y organizaciones privadas.

Especialmente grato me resulta agradecer la colaboración de las Entidades Patrocinadoras de estas jornadas, así como la especial dedicación del personal de la Delegación Territorial de la Junta de Castilla y León en Segovia y de la Dirección General de Calidad de los Servicios.

A todos:

Muchas gracias,

Y hasta la vista en el Cuarto Encuentro.



Intervención del Secretario de Estado para la Administración Pública

Acta de clausura

JAIME IGNACIO GONZÁLEZ GONZÁLEZ
Secretario de Estado para la Administración Pública
Ministerio de Administraciones Públicas

Excelentísimas e Ilustrísimas Autoridades, Señoras y Señores,

Quiero comenzar reiterando el agradecimiento del Ministerio de Administraciones Públicas a la Junta de Castilla y León, tanto por la celebración de estas Jornadas como por su invitación a participar en ellas. Al mismo tiempo les felicito, después de haber oído las conclusiones, porque creo que las mismas han constituido un éxito.

Las conclusiones que nos han leído y, en especial, el último resumen, constituyen un auténtico programa de gobierno para todos aquellos que somos responsables en la gestión de esta materia. Podríamos conformarnos con poder hacer una pequeña parte de todo lo que aquí se ha expuesto, al término de nuestro mandato. Se trata de un documento muy interesante que deberíamos tener encima de la mesa para poder desarrollar una gestión que satisfaga a los ciudadanos.

Nos encontramos en estos momentos ante una organización administrativa compleja fruto de un Estado compuesto. Esto implica una

serie de ventajas e inconvenientes; si bien, estos últimos debemos superarlos desde el punto de vista de la colaboración, la coordinación y el trabajo común entre todas las Administraciones que tenemos la responsabilidad de llevar los servicios a los ciudadanos, prestándoselos en condiciones de eficacia, eficiencia, rapidez, sencillez... Todo esto es necesario que lo hagamos no sólo para conseguir esos objetivos, sino también para legitimarnos frente a los ciudadanos que, en definitiva, son los que nos otorgan la responsabilidad de gestionarles esos servicios.

Este tipo de Jornadas son realmente enriquecedoras, pues, de acuerdo con lo expresado anteriormente, nos permiten a todos poner en común nuestras experiencias, hablar de nuestras dificultades y, al mismo tiempo, darnos cuenta de que casi todo está inventado y que, sólo en la colaboración y el esfuerzo común, se puede encontrar el camino para avanzar conjuntamente, sobre todo teniendo en cuenta que los servicios que se ofrecen a los ciudadanos tenderán a estar cada vez más interrelacionados.

Quiero felicitarles a todos por el trabajo realizado: las conclusiones son de enorme interés. En primer lugar, por establecer como objetivo un foro periódico de colaboración entre las Administraciones que permita poner en común las experiencias que, en éstas o en otras materias, estamos desarrollando y, en segundo lugar, por poner encima de la mesa una serie de instrumentos para poder conseguir las metas que se exponen en el programa.

Para llevar a cabo todos los objetivos debemos aprovechar al máximo los recursos humanos, elemento éste esencial en las organizaciones, pues, en la medida que tengamos profesionales cualificados, motivados e incentivados, conseguiremos llevar la organización hacia los propósitos que nos marquemos. Es éste un reto que se ha explicado muy bien en los compromisos y que el Ministerio de Administraciones Públicas pretende materializar en una norma compleja y difícil, pero que esperamos que a lo largo de esta legislatura vea la luz, esto es, el Estatuto de la Función Pública.

Otro de los grandes desafíos que nos planteamos es el desarrollo de las nuevas tecnologías. Se trata de un reto que pasa desde la creación de un marco competitivo y normativo, que permita la introducción de esas tecnologías, hasta la formación de las personas mayores, profesionales y niños, para

que sepan sacarle rentabilidad a esta nueva economía que se abre. Todo ello haciendo que nuestras Administraciones sean competitivas y tecnológicamente tan avanzadas como las empresas, a las que se les exige ese desarrollo en beneficio de este país. En definitiva, se trata de avanzar en un reto modernizador que convierta las Administraciones en motor de progreso y no en un freno al desarrollo de la sociedad.

La Calidad, como se ha puesto de manifiesto, puede resultar en un principio difícil de aplicar en una organización como la nuestra. Ello es debido a dos motivos: En primer lugar se trata de una materia novedosa en las Administraciones Públicas y, en segundo lugar, su gestión se basa en una política horizontal. Bien es sabido por los responsables de gestión de materias horizontales que se tropieza constantemente con la resistencia de todos los servicios sectoriales, pero, precisamente, nos corresponde a todos vencer esas resistencias, convenciendo con los resultados que se obtengan de nuestra gestión. Los instrumentos que se han discutido durante estos días, así como las experiencias que se han puesto de manifiesto, nos indican que estamos en el buen camino.

Les animo a seguir en la dirección indicada porque creo que los avances que hemos introducido con las evaluaciones, autoevaluaciones, el modelo

EFQM y otras actuaciones como los premios de Calidad, nos permitirán obtener excelentes resultados en un futuro, siempre y cuando no olvidemos que nuestra referencia es el ciudadano. Como ha dicho muy bien el Consejero de Presidencia y Administración Territorial de la Junta de Castilla y León, nosotros estamos al servicio del ciudadano, que es nuestro cliente y al que tenemos que satisfacer en sus necesidades, si no, por mucho que queramos, ni nos legitimaremos ante él, ni nos reconocerá el esfuerzo que estamos realizando.

Una vez concluidas las jornadas, podemos darnos por satisfechos respecto de las conclusiones aportadas. Les felicito, de nuevo, por el esfuerzo realizado porque en un periodo de tiempo muy corto se ha organizado un Encuentro como éste, que nos ha permitido extraer unas consecuencias francamente productivas.

Enhorabuena a todos los que lo han hecho posible. Quisiera reiterar mi agradecimiento y espero que nos volvamos a ver en un foro de esta naturaleza.

Muchas gracias.

∞ Tercer encuentro sobre
○ **Administración y calidad de los servicios**

Índice

Presentación	5
Inauguración	7
– Acto de apertura	9
«La Modernización en la Administración de la Comunidad de Castilla y León».	
ALFONSO FERNÁNDEZ MAÑUECO	11
– Conferencia de apertura	13
«El reto de la modernización de la Administración».	
JESÚS POSADA MORENO	15
Reunión Interadministrativa y mesas de trabajo –Conclusiones–	25
– Reunión interadministrativa	27
«Acta»	29
«Declaración de Segovia»	31
– Mesa 1	35
«Eficiencia en la Gestión de la Calidad: Medios personales y materiales»	37
– Mesa 2	39
«Teleadministración»	41
– Mesa 3	43
«Compromisos de servicios con los ciudadanos: Las Cartas de Servicios»	45
– Mesa 4	47
«Instrumentos de Calidad: Certificación de procesos y modelo EFQM»	49
– Mesa 5	53
«Prácticas de calidad en Universidades»	55
Clausura	57
– Conferencia de clausura	59
«La Calidad en el Sector Público».	
JAIME LLORET GIL	61
– Acto de clausura	71
ALFONSO FERNÁNDEZ MAÑUECO	73
JAIME IGNACIO GONZÁLEZ GONZÁLEZ	77

Tercer encue
Administración y calidad de los servicios
(de Segovia en materia de Calidad en las Administraciones Públicas)



**Junta de
Castilla y León**

CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA Y ADMINISTRACIÓN TERRITORIAL

ISBN: 84-9718-015-1



9 788497 180153