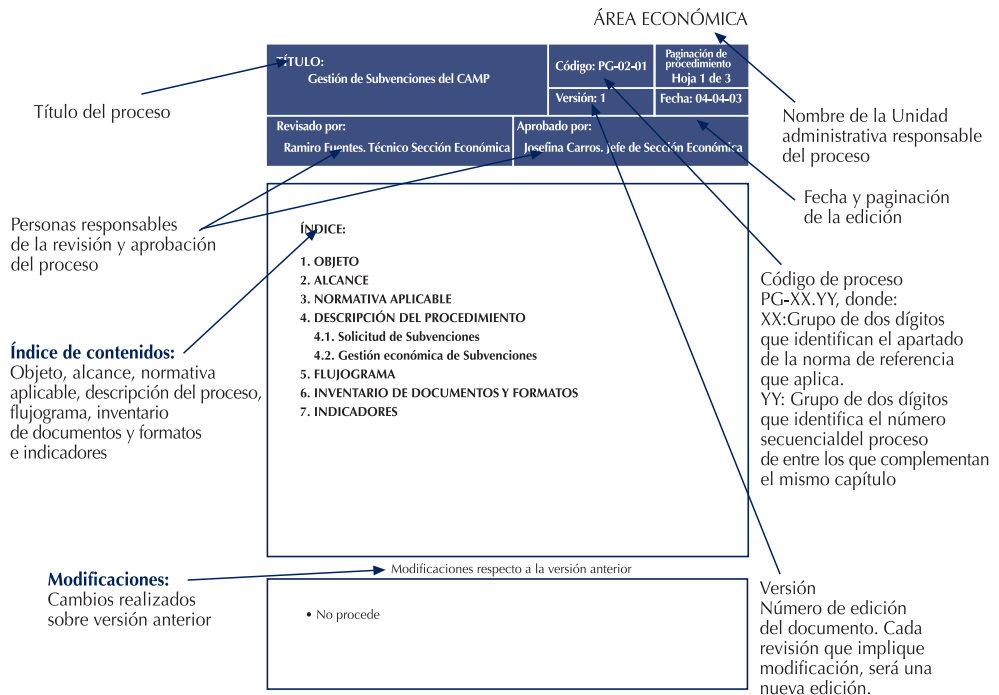


4.5. La ficha de descripción de un proceso

Una vez identificados los grandes procesos (macroprocesos), así como los procesos que los componen (subprocesos), interesa describir de forma exhaustiva en especial los procesos clave, es decir aquellos dirigidos directamente a dar servicio a los usuarios y familiares de éstos. Para ello, se va utilizar un formato de ficha normalizada que homogenice y sistematice dicha definición.

La definición en detalle de los procesos se debe realizar utilizando unos modelos normalizados de fichas, que incluyen información relativa a los mismos. De este modo se intenta dar una homogeneidad a los documentos de toda la organización. Su **formato** se describe a continuación:



La **estructura** de la ficha que define el proceso del Sistema de Calidad sería similar a la siguiente

ÍNDICE:

1. OBJETO
2. ALCANCE
3. NORMATIVA APLICABLE

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
 - 4.1. Actividad 1
 - 4.2. Actividad 2
 - 4.3. Actividad 3
 - 4.x Actividad última
5. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LAS ACTIVIDADES QUE COMPONEN EL PROCESO (FLUJOGRAMA)
6. INVENTARIO DE DOCUMENTOS Y FORMATOS

Un ejemplo aplicado al proceso de suministros y compras podría ser el siguiente:

TÍTULO: EN MAYÚSCULAS	Código: PG-NN.0N	Paginación de Proceso Hoja 1 de N
	Versión: 0	Fecha: 04-10-05
Revisado por: Nombre y Apellidos, Cargo	Aprobado por: Nombre y Apellidos, Cargo	

1.- OBJETO

Definir lo que se pretende conseguir (el fin o el objeto) con la realización del proceso.
Por ejemplo: *proceso de compra de suministros: "Compra de los diferentes suministros en materia de limpieza"*

2.- ALCANCE

Explicación de qué elementos intervienen en el proceso y a qué secciones/unidades alcanza. Por ejemplo: *compra de suministros de limpieza, por parte de la unidad de compras, previa recepción de solicitudes internas por las unidades; recepción de pedidos; verificación de la mercancía recibida; entrega a unidades y almacenamiento en almacén correspondiente.*

3.- NORMATIVA APLICABLE

- Enumerar los documentos legales (leyes, reglamentos, decretos...) que afectan al desarrollo de las actividades del proceso. Por ejemplo: *la normativa básica de adquisición de material dentro de la Administración Pública local, etc.*

4.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Se pretende descomponer el proceso en las diferentes actividades o tareas que lo componen, de forma que cualquier profano pueda entender en qué consiste y los diferentes pasos que se dan de forma secuencial. De esta forma, cada una de dichas actividades se detallará en uno de los siguientes apartados, que recogen el nombre común de la actividad, los responsable de realizarlas, como se localizan secuencialmente con respecto a otras actividades, las unidades que intervienen, o cualquier otro dato que pueda tener interés de cara a la comprensión del proceso.

4.1 Tarea 1/actividad 2 que se describe

- Descripción detallada de la tarea (actividades, responsables de realizarlas, conexión con otras áreas/unidades/secciones que intervienen...)

.....
4.x Tarea x/actividad x que se describe

5.- REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LAS ACTIVIDADES QUE COMPONEN EL PROCESO (FLUJOGRAMA)

Diagramación o representación gráfica de forma secuencial de las tareas o actividades que comprenden los procesos. Puede haber más de un flujoograma por proceso dependiendo de la complejidad de las tareas que intervienen, o de la cantidad de secciones, etc.

EN LAS SIGUIENTES HOJAS SE INTRODUCIRÍAN LOS FLUJOGRAMAS

6.- INVENTARIO DE DOCUMENTOS Y FORMATOS

- Se enumerarán todos los documentos que se generan como consecuencia de la realización del proceso para incluirlos a continuación. (También pueden incluirse Registros).

7.- INDICADORES

- En este apartado se incluirán los indicadores del proceso, es decir los parámetros de medición de la evolución y el grado de cumplimiento de los resultados finales de la realización del proceso en relación con los objetivos establecidos. Por ejemplo: *tiempo medio de respuesta a las peticiones de suministro de las unidades, tiempo medio de suministro desde la petición a proveedor, número de fallos en envíos, etc.*

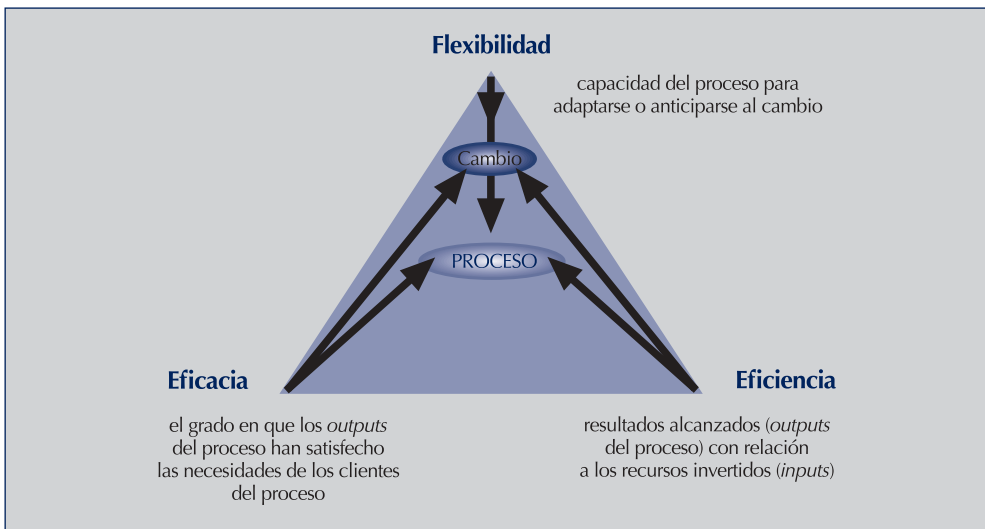
“Sólo lo que se puede medir se puede conseguir”

Tom Peters (1982)

La creación de valor del proceso se podrá juzgar en base al análisis de tres Parámetros básicos: la eficacia, la eficiencia y la flexibilidad o adaptabilidad (capacidad para el cambio y anticipación al mismo).

Los indicadores podrán medir los resultados de los procesos o de las actividades y tareas que lo componen, siendo anticipadores que nos advierten de los resultados que se obtendrán.

Figura 24. *Medición del funcionamiento de los procesos*



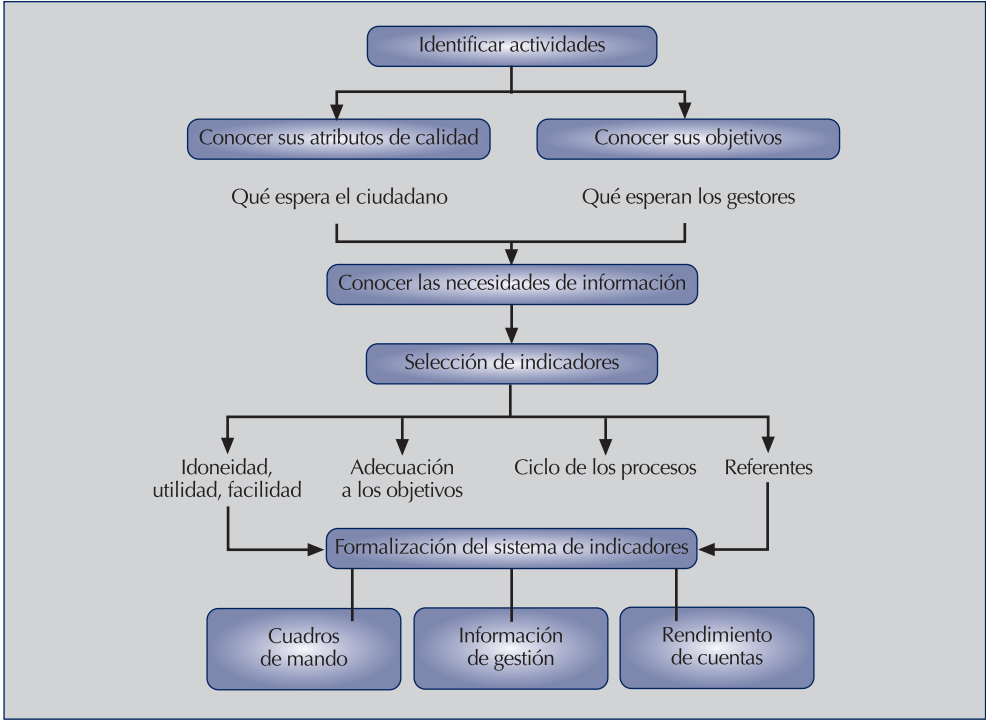
FUENTE: MARTÍN CASTILLA, 2005.

5.1. Principales hitos en la definición de los indicadores del proceso

En primer lugar, se identificarán las principales actividades que realiza la organización. A continuación, se definirán las necesidades de información a partir del análisis de las expectativas de los clientes y de los gesto-

res. Por último, se identificarán y seleccionarán los indicadores en función de las necesidades de información definidas en la etapa anterior. De esta forma, se podrá formalizar el sistema de indicadores con la ayuda de cuadros de mando.

Figura 25. Principales hitos en la definición de los indicadores del proceso



FUENTE: MARTÍN CASTILLA, 2005.

Es preciso que los indicadores que integren el sistema de información permitan extraer información acerca de aquellos aspectos clave para los responsables de la organización o unidad dentro de ésta. Por ello, es necesario que a la hora de seleccionar cada indicador éste sea:

- **Importante:** Referido a un elemento significativo y que sea significativo de algo tanto para quien efectúa el control como para el agente cuya actividad es objeto de control
- **Específico:** Que defina bien aquello a lo que se refiere.
- **Numéricamente medible:** Los parámetros a los que se refiere el indicador son medibles.

- **Consistente en el tiempo:** Es decir, que el indicador sea comparable consigo mismo en distintos momentos del tiempo
- **Fácil de obtener:** De cálculo inmediato y utilizando pocos recursos, y si es posible, electrónicamente o de modo mecanizado.
- **Obvio:** Fácil de comprender y de sacar conclusiones.
- **Objetivo:** Lo menos subjetivo posible y que con independencia de la persona que tome los datos, éstos no varíen.
- **Fiable:** Que refleje la realidad sin distorsiones.
- **Comparable:** Que permita la comparación con otras unidades u organizaciones similares.
- Ofrezca una **relación coste/utilidad en la toma de decisiones razonable.**
- **Número Adecuado:** Un número de indicadores adecuado, que presente una operatividad óptima.

Una vez aplicados los criterios anteriores, los indicadores que resulten seleccionados deberán someterse a una evaluación de conjunto con relación a:

1. El nivel de respuesta a las necesidades de información de la organización o unidad administrativa.
2. El nivel de detalle, la validez y la confianza de la información suministrada con relación a los diversos objetivos de gestión y a los aspectos críticos del entorno.
3. El coste global de obtención de la información, procurando que no comporte un aumento sensible de la carga administrativa.

Si el resultado de dicha evaluación es positivo, podremos definir el contenido del sistema de información para la gestión.

A continuación se van a analizar los mencionados anteriormente tres parámetros para la medición del funcionamiento de los procesos: Eficacia, Eficiencia y Flexibilidad.

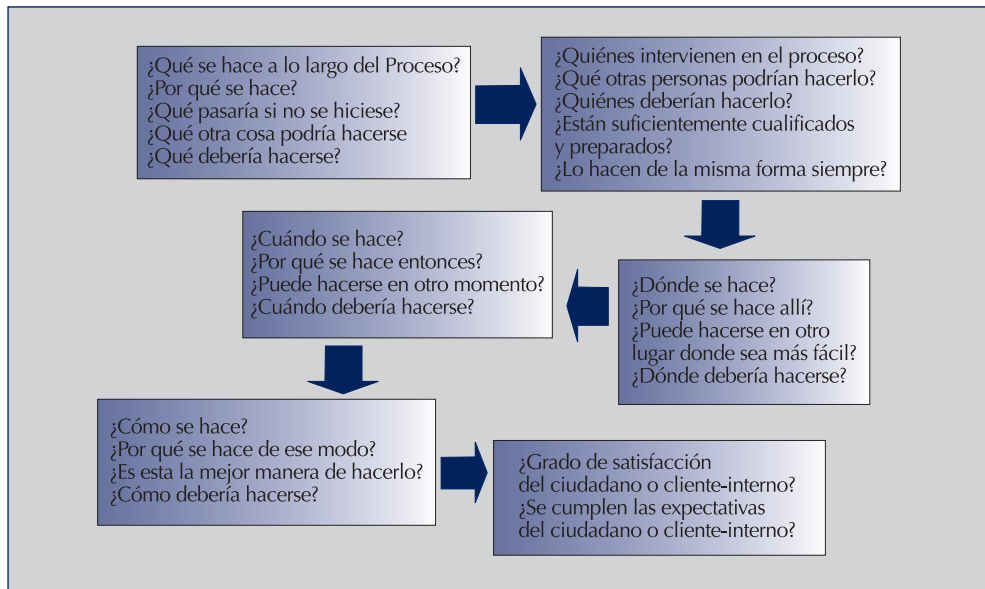
5.2. Eficacia del proceso

La eficacia del proceso nos mostrará el nivel en que el proceso ha contribuido a la consecución de los objetivos estratégicos de la organiza-

ción, es decir, y en términos de valor añadido para el cliente, el grado en que los *outputs* del proceso han satisfecho las necesidades de los clientes (externos o internos) de dicho proceso.

La eficacia del proceso se medirá pues a través del análisis de los resultados alcanzados en base a indicadores de rendimiento, e indicadores de percepción de los clientes.

Figura 26. Algunas reflexiones para el análisis de la eficacia de los procesos



Ejemplos de indicadores que podrían ayudar a medir a la organización el nivel de eficacia del proceso podrían ser los siguientes:

- Nivel de cobertura de los servicios a todos los ciudadano.
- Accesibilidad de los servicios.
- Accesibilidad de las personas clave.
- Instalaciones adecuadas para la atención al público.
- Comunicación e información clara y orientada a las necesidades del ciudadano.
- Trato dispensado.
- Adecuación del servicio/producto a las necesidades y expectativas del ciudadano.

- Imagen o reputación de la organización.
- Nivel de fidelidad con respecto al servicio ofrecido por la organización.

5.3. Eficiencia del proceso

La eficiencia del proceso analiza los resultados alcanzados (o *output* del proceso) en relación a los recursos invertidos en su consecución (*input*).

En este caso, ejemplos de indicadores de eficiencia podrían ser los siguientes: costo por unidad producida, costes de la no calidad, ciudadano atendidos con respecto al total de la población de referencia potencialmente destinatarios del servicio, cumplimiento de los presupuestos, auditorías internas, tasa de retorno de las inversiones, valor añadido por empleado, etc.

5.4. Flexibilidad o adaptabilidad del proceso

Es la capacidad del proceso para adaptarse o anticiparse al cambio. El ciudadano tiene una serie de expectativas latentes, a las que la organización pública local debe anticiparse, buscando exceder en todo momento en la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Asimismo, la evolución constante y la aparición de nuevas tecnologías posibilita la mejora continua de los productos y servicios y el valor añadido que puede incorporar el proceso.

Posibles ejemplos de indicadores de la flexibilidad de un proceso serían los siguientes: número de nuevos servicios puestos a disposición del ciudadano, innovaciones y mejoras introducidas en los procesos, reducciones de tiempos de tramitación, servicios nuevos y adicionales ofrecidos al ciudadano, nivel de integración de los colaboradores aliados o proveedores en el proceso de prestación del servicio, etc.

5.5. Criterios de priorización de los procesos a mejorar

La definición de los procesos debe tener como finalidad, su mejora continua, a través de la medición de su funcionamiento y el establecimiento de unos objetivos o estándares.

La mejora de los procesos debe abordarse de forma continua, gradual y no de golpe y de forma global. La mejora y el cambio requieren tiempo y su maduración dentro de la organización, por lo que es preferible hacer las cosas paso a paso.

Por ello, es preciso seleccionar los procesos a mejorar, estableciendo unos criterios de priorización que optimicen el proceso de mejora. Entre los criterios para la priorización en la selección de los procesos a mejorar son fundamentales los siguientes:

1. Importancia o peso relativo del proceso en la organización

Parece lógico que la organización centre sus esfuerzos en mejorar aquellos procesos críticos, que inciden de forma directa en los resultados que alcance la organización y en la consecución de su misión, visión (hacia dónde se desea dirigir la organización) y a sus objetivos estratégicos. Asimismo, la organización no habrá que olvidar la sostenibilidad del servicio público.

2. Impacto en el ciudadano

Por otra parte, la organización deberá orientar sus esfuerzos de mejora hacia la orientación de los procesos a la satisfacción de los ciudadanos o clientes internos y, por tanto, priorizará sobre aquellos procesos cuya mejora tenga un impacto positivo en éstos, aportándole mayor valor, introduciendo nuevos procesos, reduciendo errores o reclamaciones, contribuyendo a la mejora de la reputación de la organización etc.

3. Impacto sobre las personas

La dirección de la organización pública local deberá tener presente las posibles barreras al cambio que pudieran frenar el desarrollo de la mejora de un determinado proceso, si existen los recursos humanos adecuados, así como los posibles impactos sobre la satisfacción y motivación de las personas que la integran, así como en el desempeño de su trabajo. En dicho sentido, también será fundamental acompañar las medidas de mejora de otras tales como la formación, la involucración y la implicación en la mejora.

4. Requerimientos y costes de la mejora

Resulta también fundamental analizar la mejora en términos de eficacia, eficiencia y flexibilidad. De este modo, se deberán analizar los recursos precisos, la variación de costes en los que se incurren y las mejoras que se podrían conseguir en términos de tiempos, rendimiento, racionalización en la gestión de los recursos y en los costes incurridos, etc.

5. Impacto sobre la organización y riesgo

Se deberá analizar también el posible impacto sobre la cultura y estructura de la organización. Asimismo, habrán de analizarse los riesgos sobre la organización derivados de la mejora de los procesos (por ejemplo, si ésta posee los recursos adecuados para desarrollarla, la estructura de costes, las posibles influencias en el posicionamiento a corto plazo en la calidad del servicio ofrecido, etc.).

Por otra parte, está claro que se deberá actuar primero sobre aquellos procesos que poseen mayor peso dentro de la organización, con mayores oportunidades de mejora y que contribuyen en mayor medida a mejorar el posicionamiento.

6. Grado de aplicabilidad o extensión de los posibles resultados a la mejora de otros procesos

Con vistas a la optimización del proceso de mejora continua, el aprovechamiento de sinergias y economías de escala, a la hora de seleccionar los procesos a mejorar, la organización deberá considerar el grado en que las actuaciones desarrolladas y los resultados obtenidos podrían ser extrapolables a la mejora de otros procesos similares. Para ello, es fundamental establecer una clasificación de procesos atendiendo a grupos funcionales.

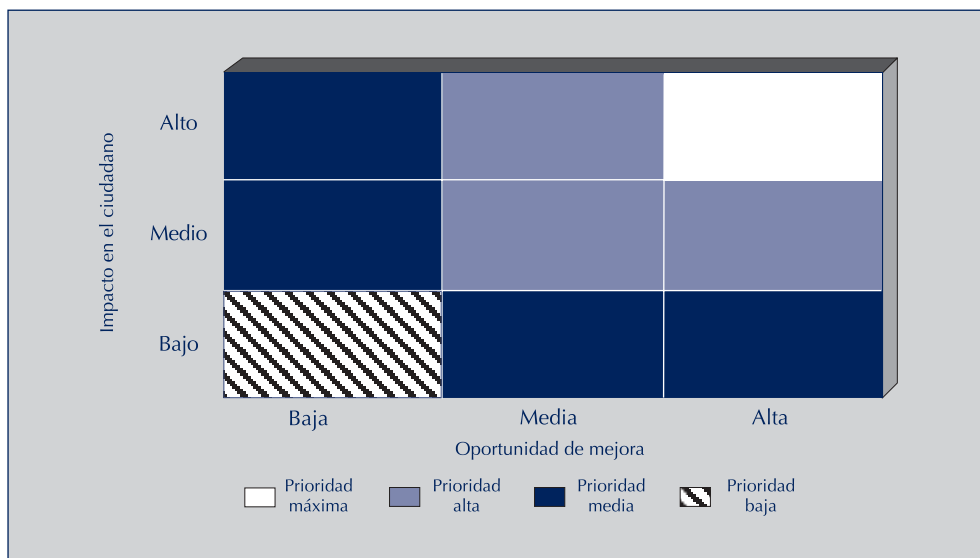
En base a los seis criterios señalados anteriormente (o a otros que identifique la organización), ésta puede desarrollar un **análisis multicriterio** que permita valorar la oportunidad de la mejora para cada uno de los procesos. Dicho análisis se basa en ir dando una valoración numérica relativa a cada proceso analizando uno a uno cada uno de los criterios de juicio.

Figura 27. Análisis multicriterio en la priorización de procesos a mejorar (ejemplo)

PROCEDIMIENTOS	CRITERIOS							TOTAL
	Importancia relativa	Impacto en el cliente	Impacto en las personas	Impacto en la organización	Requerimientos y coste	Grado de aplicabilidad o extensión	
1. Procedimiento A								116
2. Procedimiento B	10	9	3	151
3. Procedimiento C	7	6	3	118
4. Procedimiento D								107
5. Procedimiento E	2	3	2	97
6. Procedimiento X								105

Por otra parte, también se pueden realizar evaluaciones considerando dos criterios al mismo tiempo, como pueden ser la oportunidad de mejora y el impacto sobre el cliente, empleando como herramienta una Matriz de priorización de la mejora de los procesos en función de Oportunidad-Impacto.

Figura 28. Matriz de priorización en función de Oportunidad-impacto

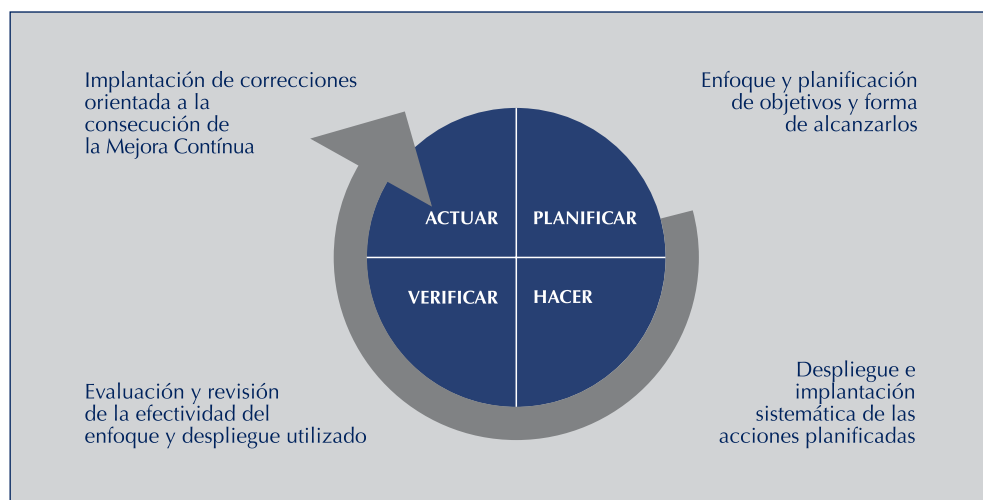


Puede concluirse que la organización que se orienta a la excelencia gestiona las actividades en términos de procesos. Dichos procesos deberán aportar cada vez más valor a los clientes y otros grupos de interés y estar siempre alineados con la misión, estrategia y objetivos. Para ello, es preciso su mejora continua, que debe partir primero del conocimiento e identificación del mapa de procesos de la organización, segundo de la definición de los procesos y tercero de la medición de su funcionamiento, en términos de eficiencia, eficiencia y flexibilidad o capacidad para adaptarse al cambio.

Para la mejora es fundamental conocer bien los procesos, sus agentes y los elementos que los definen. Así, es preciso identificar en todo momento las necesidades y expectativas de los clientes con respecto al *output* del proceso, orientando los mismos a la satisfacción del cliente. Asimismo, es fundamental conocer las actividades que componen el proceso; en dicho sentido, el flujograma ofrece una valiosísima herramienta de apoyo para la mejora.

La mejora es algo siempre inacabado y en constante evolución. Un proyecto de mejora de los procesos debe partir de una concepción de continuidad, abordándola paso a paso, priorizando los procesos sobre los que va a centrarse en cada uno de los estadios, evaluando, revisando y adoptando las correspondientes acciones de mejora identificadas, para volver a realizar otro ciclo de mejora.

Figura 29. El ciclo de mejora continua y el despliegue de los procesos



FUENTE: MARTÍN CASTILLA, 2005.

Una vez definidos los procesos y analizado su funcionamiento a partir de las mediciones descritas, el siguiente paso será la identificación de las áreas susceptibles de ser mejoradas, atendiendo al análisis del valor añadido, la mejora de la eficiencia, la eliminación de burocracia y duplicidades, la simplificación, la reducción de tiempos, la prevención de errores, la normalización y estandarización, la posibilidad de automatización y/o informatización, etc.

"La sabiduría es un edificio sólido y completo, en el que cada pieza se mantiene en su sitio y lleva su marca"

Michel Eyquem de Montagne (1533-1592)

Por modelo de excelencia entendemos aquel referente estratégico estructurado en una serie de grandes capítulos o materias clave dentro de la organización que, a su vez, se descomponen en áreas que nos marcan las pautas o mejores prácticas a seguir para alcanzar la excelencia dentro de la organización.

Para el Modelo EFQM de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, la excelencia supone el modo sobresaliente de gestionar la organización y obtener resultados, mediante la aplicación de los siguientes 8 conceptos fundamentales:

1. *Orientación hacia los resultados:* De este modo, la organización debe orientar sus actuaciones a la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que la integran, los clientes, los aliados con los que establece relaciones de colaboración y cooperación, la sociedad en su conjunto, así como todos aquellos que tienen intereses económicos en la organización), buscando el equilibrio y priorizando.
2. *Orientación al cliente:* Así, la organización debe orientar sus procesos a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes (tanto las presentes como las futuras que pudieran surgir), quienes son, en última instancia, los árbitros de la calidad del servicio/producto.
3. *Liderazgo y coherencia:* Según lo cual, el equipo directivo de la organización debe estar concienciado, comprometido e implicado en la cultura de la excelencia, debe tener una capacidad de visión de cómo será la organización en el futuro que sirva de inspiración a los demás de forma coherente en toda la organización.

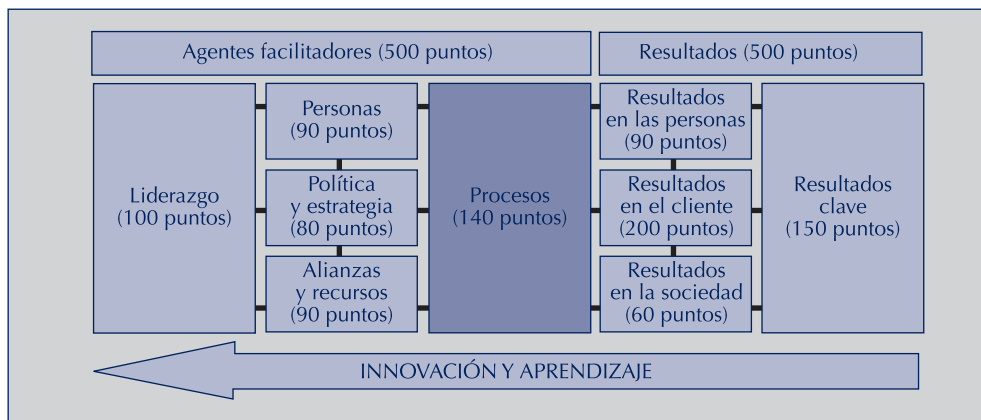
4. *Gestión por procesos y hechos*: La organización excelente gestiona las actividades en términos de procesos, identificando los propietarios y definiéndolos con detalle, y desarrollando las correspondientes actividades de mejora en base a información relevante y aplicando sistemas de gestión de la calidad.
5. *Desarrollo e implicación de las personas*: Dado que las personas son el activo más importante de la organización, ésta debe procurar promover que se compartan los valores y propiciar un clima de confianza y asunción de responsabilidades, así como del desarrollo personal y profesional de sus personas.
6. *Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora*: Dentro de la organización debe existir una gestión adecuada del conocimiento, las experiencias, la creatividad e innovación, en el marco de una cultura de mejora continua.
7. *Desarrollo de Alianzas*: La búsqueda de la excelencia debe pasar por el establecimiento de relaciones de colaboración/cooperación, mutuamente beneficiosas, articuladas en la confianza, en compartir conocimientos y en una adecuada integración, con el fin de aportar valor añadido y mejoras en el servicio a los clientes.
8. *Responsabilidad Social*: La organización debe actuar desde posicionamientos éticos y objetivos ambiciosos de mejora continua en cuanto a perseguir ir más allá de las expectativas y las normativas de obligado cumplimiento.

Como puede observarse, la gestión por procesos es uno de los pilares de la organización orientada a la excelencia.

Los criterios o dimensiones fundamentales que propone el Modelo EOQM para el análisis de la realidad de la organización son ampliamente aceptados en nuestro entorno competitivo europeo y gozan de un reconocido prestigio por la rigurosidad y consenso con los que se han elaborado.

El Modelo EOQM se estructura en base a 9 *criterios* básicos, cinco a nivel de *agentes facilitadores* (Liderazgo, Política y Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos y Procesos) y cuatro a nivel de *resultados* (Resultados en los Clientes, Resultados en las Personas, Resultados en la Sociedad y Resultados Clave).

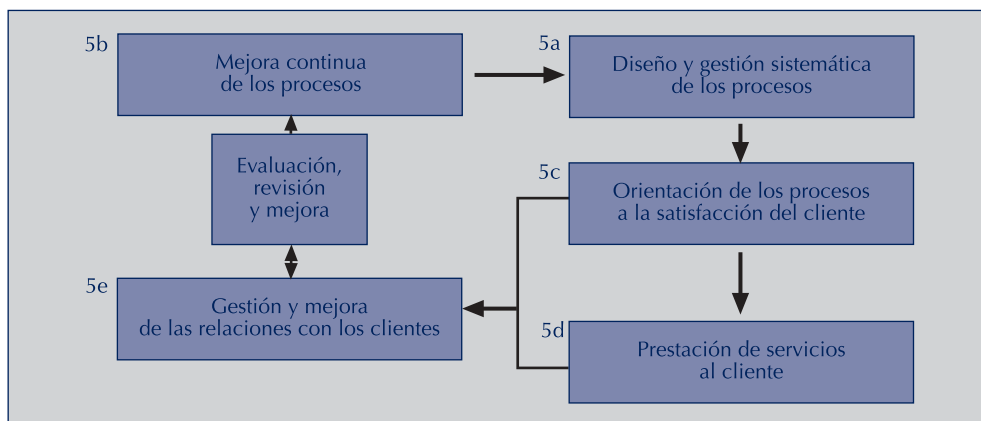
Figura 30. Estructura del Modelo EFQM de Excelencia



Por su parte, el criterio 5: Procesos se compone de los siguientes 5 sub-criterios:

- 5a. Diseño y gestión sistemática de los procesos
- 5b. Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a ciudadanos y otros grupos de interés, generando cada vez más valor.
- 5c. Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los ciudadanos
- 5d. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios
- 5e. Gestión y mejora de las relaciones con ciudadanos

Figura 31. Estructura del Criterio 5 del Modelo EFQM de Excelencia: Procesos



FUENTE: MARTÍN CASTILLA, 2002a.

6.1. Subcriterio 5a: *Diseño y gestión sistemática de los procesos*

Entre otras, se pueden contemplar las siguientes áreas relativas a cómo la organización:

- Identifica, define y documenta todos sus procesos, tanto clave o primarios como de apoyo o secundarios, necesarios para desempeñar sus funciones.

Para la identificación, habrán de conocerse las necesidades y expectativas del ciudadano.

- Establece el sistema de gestión de procesos que se caracterizará por:
 - Identificar las limitaciones de la organización que puedan suponer una barrera en su competitividad.
 - Identificar los procesos relacionados con los factores clave para la competitividad de la organización o modelo a seguir y definir su incidencia en la efectividad, eficacia y eficiencia, así como el posible efecto en la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano.
 - Normalizar los procedimientos clave.
 - Acercar los servicios al ciudadano.
 - Asignar los recursos y responsabilidades a cada proceso.
 - Definir las funciones y responsabilidades con respecto a cada proceso, en cada puesto de trabajo. Gestión por objetivos.
 - Implicar a todos los agentes dentro de la cadena de valor: clientes internos y externos (ciudadanos, usuarios) y aliados (proveedores, colaboradores, otras Administraciones, etc.).
 - Establecer instrumentos de seguimiento, evaluación, control y modelización o predicción de los procesos, tales como sistemas de indicadores de gestión, cuadro de mando, etc.
 - Establecer estándares o valores deseables para dichos indicadores.
 - Llevar a cabo una comparación de los indicadores de gestión con respecto a los estándares y objetivos estratégicos, estableciendo los mecanismos necesarios para su ajuste y mejora.

- Evaluar el desempeño de funciones y cumplimiento de objetivos del personal con respecto a los procedimientos.
- Identificar los puntos de ruptura entre las distintas actividades que componen los procesos, en las interrelaciones con otras unidades, así como con los aliados.
- Prever los mecanismos necesarios para afrontar y resolver los puntos de ruptura.
- Realizar análisis comparativo con respecto a otras organizaciones consideradas modelo a seguir.
- Evaluar el nivel de satisfacción de las necesidades y expectativas tanto del ciudadano como de las personas que integran la organización.
- Establecer un proceso de mejora continua de los procesos
- Desarrollar en la gestión de los procesos sistemas de gestión de la calidad (p.ej. Normas serie ISO 9000), de gestión medioambiental (p.ej. Normas serie ISO 14000), y de prevención de riesgos laborales.

6.2. Subcriterio 5b: *Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a ciudadanos y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor*

Entre otras, se pueden contemplar las siguientes áreas relativas a lo que la organización hace para:

- Identificar las oportunidades de mejora de los procesos de prestación de servicio.
- Priorizar los procesos a mejorar.
- Promover la creatividad, innovación y participación de las personas (tanto las pertenecientes a la organización como los ciudadanos, los aliados o colaboradores) en la mejora continua o modernización de la organización.
- Promover e implantar formas innovadoras de organización, gestión y operación para mejorar los procesos.
- Aprovechar las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías en la mejora de los procesos.

- Establecer una óptima estrategia para la gestión del cambio, que incluye los siguientes aspectos:
 - Objetivos estratégicos o a alcanzar.
 - Análisis del escenario futuro frente a la situación actual e identificación de parámetros de cambio.
 - Valorar la necesidad de llevar a cabo el cambio.
 - Evaluar posibles impactos y barreras.
 - Diseño de un plan de acción para el desarrollo del cambio.
 - Establecimiento de las estructuras de gestión adecuadas para llevar a cabo el proyecto de cambio.
 - Asignación de recursos.
 - Diseño de mecanismos de seguimiento, control y evaluación que permitan el ajuste y la mejora.
 - Plan de contingencias ante posibles desviaciones que pudieran producirse.
- Diseñar y desarrollar un óptimo plan de comunicación interno (dirigido a sus personas y, en su caso, a los aliados) y externo (dirigido a los ciudadanos y a los aliados).
- Establecer los mecanismos oportunos de formación y adiestramiento en cada puesto de trabajo de las personas dentro de la organización para optimizar el desarrollo y operatividad de los nuevos procesos, apoyándose en manuales, guías que describan los procedimientos, así como en material didáctico. Dicha formación y adiestramiento deberá llevarse a cabo tanto antes de la implantación como en las sucesivas fases de la misma.
- Establecer instrumentos de seguimiento, evaluación, control y modelización o predicción en la implantación de los nuevos procesos, tales como sistemas de indicadores de gestión, cuadro de mando, etc.
- Establecer estándares o valores deseables para dichos indicadores.
- Llevar a cabo una comparación de los indicadores de gestión con respecto a los estándares y objetivos estratégicos, estableciendo los mecanismos necesarios para su ajuste y mejora.
- Evaluar el desempeño de funciones y cumplimiento de objetivos de las personas con respecto a dichos nuevos procesos.

- Desarrollar las oportunas actuaciones de rediseño y mejora de los procesos clave relacionados con la prestación de servicio al ciudadano.
- Evaluar la eficacia y eficiencia derivada de la implantación de las acciones de mejora desarrolladas en los procesos, con el objetivo de garantizar los resultados deseados y previstos y, en su caso, poder llevar a cabo los necesarios ajustes y mejoras sobre lo programado en un principio.

6.3. Subcriterio 5c: *Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los ciudadanos*

Las áreas a contemplar incluirían qué es lo que hace la organización para:

- Conocer de las necesidades y expectativas del ciudadano, a través de, entre otras, de las siguientes herramientas:
 - Análisis cualitativo y cuantitativo del entorno.
 - Encuestas de necesidades/expectativas de los ciudadanos/usuarios.
 - Reuniones con agentes representativos (asociaciones de consumidores, etc.).
 - Encuestas de opinión/satisfacción y de percepciones a ciudadanos/usuarios.
 - Encuestas a empleados sobre su percepción del nivel de satisfacción y las necesidades y expectativas de los usuarios.
 - Grupos de mejora compuestos por personal de la organización.
 - Grupos de trabajo con usuarios.
 - Análisis de sugerencias, reclamaciones e iniciativas de mejora tanto del ciudadano como de los empleados.
 - Empleo de la técnica de "Cliente Anónimo", es decir una persona que se hace pasar por un usuario, generalmente con alguna problemática o particularidad extrema, para analizar el nivel de servicio que recibe.
 - Comparación con los servicios ofrecidos por otras organizaciones.

- Medición de la evolución de las necesidades y expectativas del ciudadano.
- Relación entre las nuevas tecnologías y posibles nuevas necesidades o demandas de los ciudadanos (por ejemplo, la tramitación telemática).
- Identificar los parámetros o atributos del servicio que el ciudadano tiene en consideración, a la hora de evaluar el nivel de satisfacción obtenido en la utilización del mismo.
- Definir la importancia relativa que el ciudadano otorga a cada uno de los atributos del servicio/producto.
- Se definen los ejes de satisfacción del ciudadano, es decir los distintos elementos que configuran la opinión del mismo.
- Identificar las diferentes tipologías de ciudadanos y segmentarlos, atendiendo a las diferentes necesidades y expectativas con respecto al servicio/producto.
- Conocer el ciclo de vida en la demanda de cada servicio/producto y anticiparse a las demandas previstas, con el fin de poder dar respuesta a los mismos, diseñar políticas *ad hoc* e introducir medidas de regulación o satisfacción de dicha demanda y determinar, de este modo, su viabilidad a corto, medio o largo plazo.
- Ir por delante de la demanda de servicios, en el sentido de aprovechar la creatividad e innovación para identificar necesidades y expectativas potenciales y desarrollar nuevos servicios/productos o introducir mejoras en los actuales antes de que el usuario los demande.
- Llevar a cabo un análisis comparativo con respecto a los servicios/productos ofrecidos por otras organizaciones consideradas modelo a seguir, pertenecientes tanto al ámbito público como privado.
- Promover dentro de la organización la innovación y la creatividad, reconociendo las iniciativas de mejora dirigidas a adaptar los servicios/productos al ciudadano y a poner a su disposición nuevos.
- Implicar a los aliados (proveedores, colaboradores, otras Administraciones, etc.) para identificar posibles mejoras en el diseño y desarrollo de los servicios/productos.

6.4. Subcriterio 5d: *Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios*

Las áreas a contemplar incluirían qué es lo que hace la organización para:

- Orientar el diseño y desarrollo de los servicios/productos a lo que precisa el ciudadano, ajustándose a sus necesidades y expectativas.
- Comunicar e informar de forma clara, concisa y orientada a las necesidades de los ciudadano acerca de los servicios que se prestan y sus derechos, a través de documentación, publicaciones, folletos, cartas de servicios, hojas de instrucciones, circulares, Internet, puntos automáticos de información/consulta, etc.
- Facilitar múltiples modalidades de acceso al servicio/producto, propiciando el acercamiento al ciudadano.
- Dar información ágil, puntual y adecuada del estado de tramitación de los expedientes.
- Dar información al ciudadano sobre la caducidad de las autorizaciones temporales y la necesidad de su renovación.
- Dar información al ciudadano sobre las necesidades de subsanación de errores u omisiones por su parte.
- Dar información al ciudadano sobre los riesgos inherentes a determinadas actuaciones, sus derechos y obligaciones.
- Llevar a cabo con diligencia y rapidez la subsanación de posibles errores, omisiones o irregularidades achacables a la organización, intentando minimizar y compensar los posibles daños derivados sobre el ciudadano.
- Dar información al ciudadano acerca de sus datos disponibles en bases de datos de la organización y posibilitarle la corrección de posibles errores en los mismos.
- Dar información al ciudadano sobre nuevas prestaciones, modificaciones o valor añadido a los actuales servicios/productos, a través de los cauces precisos.

6.5. Subcriterio 5e: *Gestión y mejora de las relaciones con los ciudadanos*

Las áreas a contemplar incluirían qué es lo que hace la organización para:

- Identificar la percepción de los ciudadanos con respecto a la calidad del servicio/producto, desagregando en función de los diferentes atributos que caracterizan el servicio/producto.
- Determinar la diferencia entre las percepciones y las expectativas (nivel de calidad percibido frente al esperado) y el grado de satisfacción con el servicio/producto recibido y articular las medidas necesarias para reducir dicha diferencia.
- Segmentar los ciudadanos atendiendo a las diferentes tipologías de necesidades y expectativas con respecto a la organización.
- Mantener contacto de forma continua con el ciudadano a 4 niveles:
 - Antes de acudir a la organización.
 - Mientras se le presta el servicio o suministra el producto.
 - Con posterioridad a la prestación del servicio o suministro del producto.
 - En todo momento, para mantenerle informado, de forma transparente, sobre la gestión pública llevada a cabo por la Administración Pública.
- Analizar el proceso de prestación del servicio o de suministro del producto y la percepción de los empleados en la atención al público sobre la calidad del servicio ofrecido.
- Desarrollar actuaciones de rediseño de los procesos clave relacionados con la prestación de servicio al ciudadano siempre que sea precisa la mejora de los mismos.
- Disponer de un servicio de atención al ciudadano, con suficiente entidad dentro de la organización, de atención de sugerencias, quejas y reclamaciones que responda a todos y articule mecanismos de ajuste y mejora oportunos y ágiles.
- Disponer de la figura del “Defensor del Ciudadano” que sea garante de sus derechos y de la calidad del servicio que recibe, así como interlocutor ante sus quejas, reclamaciones o sugerencias.

- Asegurar el desarrollo de sistemas de seguimiento, control y evaluación de la calidad del servicio que permitan articular mecanismos de ajuste y mejora oportunos y ágiles.
- Analiza la evolución en el tiempo de la percepción del ciudadano con respecto al servicio.
- Llevar a cabo un análisis comparativo con relación a los resultados en los ciudadanos de otras organizaciones e identificar las posibles causas y soluciones más adecuadas.
- Promover el desarrollo de iniciativas para la mejora del servicio, basadas en la creatividad e innovación, tales como: la tramitación telemática, facilitar la participación del ciudadano a través de sugerencias y reclamaciones por teléfono, e-mail, etc., inicio de tramitación de expedientes por teléfono, aperturas de horarios innovadoras, puntos automáticos de información y gestión, acercamiento del servicio a zonas poco accesibles a través de servicios itinerantes (oficinas móviles, etc.), realización de encuestas sobre percepción vía Internet, etc.

“Las cosas que se han de hacer no se han de decir, y las que se han de decir no se han de hacer”

Baltasar Gracian (1601-1658)

La familia de Normas ISO 9000 de Sistemas de Gestión de la Calidad es un conjunto de normas internacionales (promovidas, desde su publicación inicial en 1987, por la Asociación Internacional de Normalización) que pretenden asegurar la calidad de los procesos y actividades de la organización, promoviendo la mejora continua y el logro de la satisfacción del cliente. Dichas normas fueron modificadas en el año 2000 y con posterioridad la primera de ellas fue actualizada en 2005.

La familia de las Normas UNE-EN-ISO 9000 del año 2000 estaba constituida por tres normas básicas, complementadas con un número reducido de otros documentos (guías, informes técnicos y especificaciones técnicas).

Las cuatro normas básicas de la familia ISO 9000 son:

- UNE-EN-ISO 9000:2005: Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario, que derogó a finales de 2005 y sustituyó a la Norma del mismo título del año 2000: UNE-EN-ISO 9000:2000.
- UNE-EN-ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos
- UNE-EN-ISO 9004: Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño.
- UNE-EN ISO 19011:2002: Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental.

Los protocolos ISO requieren que todas las normas sean revisadas al menos cada cinco años para determinar si deben mantenerse, revisarse o anularse. La versión de 1994 de las normas pertenecientes a la familia ISO 9000, fue revisada por el Comité Técnico ISO/TC 176, publicándose el 15 de diciembre del año 2000. La primera de ellas (ISO 9000) fue revisada en septiembre de 2005, publicándose una nueva versión, que incluye nuevas definiciones, amplía algunas de las ya existentes y actualiza el contenido de algunas notas.

AENOR (Asociación española de Normalización) publicó con la misma fecha las normas UNE-EN-ISO 9000 del año 2000, versión oficial en español de las normas ISO 9000 del año 2000 y en noviembre de 2005 publicó la versión española de la ISO 9000:2005.

Los principales beneficios que pueden aportar los sistemas de gestión de la calidad como las normas ISO 9000 pueden concretarse, según Hayashi (1991), en las siguientes:

1. Se pueden establecer unos objetivos específicos para las actividades de control de calidad conduciendo a la mejora de la calidad.
2. Permite la valoración y registro del estado de las actividades de control de la calidad, de forma justa, imparcial y neutral por una tercera parte en base a unos controles estandarizados en todo el mundo.
3. Permite una normalización, de forma que el resultado de la valoración y del registro se convierte en un pasaporte común para los mercados internacionales, y existe la posibilidad de evitar la repetición de exámenes innecesarios en los distintos países.

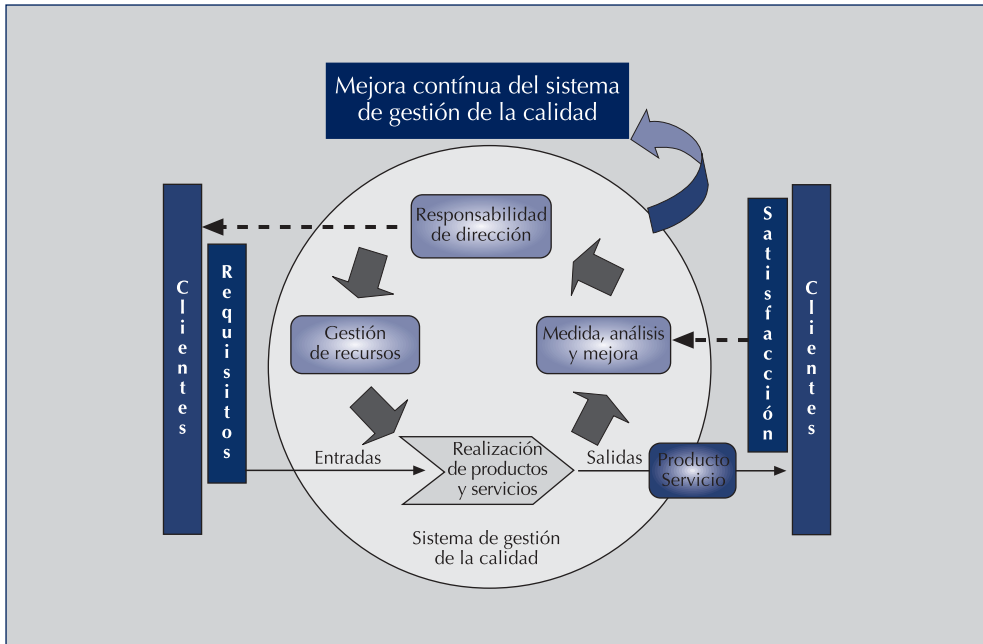
7.1. Requisitos de la norma ISO 9001:2000

Los requisitos de la ISO 9001:2000 se estructuran en los siguientes ámbitos:

1. **Responsabilidad de la dirección:** De acuerdo con la norma, la alta dirección debe tener en cuenta los siguientes aspectos para desarrollar y mantener un sistema de gestión eficaz y eficiente capaz de alcanzar los objetivos previstos. Incluye los siguientes aspectos:
 - ❖ Política de Calidad.
 - ❖ Objetivos de Calidad.
 - ❖ Sistemas de gestión de la Calidad.
 - ❖ Representante de la Dirección.
 - ❖ Manual de Calidad.

- ❖ Control de la Documentación.
 - ❖ Control de Riesgos.
 - ❖ Revisión por la Dirección.
 - ❖ Requisitos de los Clientes.
2. **Gestión de recursos:** cuyo objetivo es determinar y proporcionar en el momento adecuado los recursos necesarios para establecer y mantener el sistema de Gestión de Calidad. Incluye los siguientes aspectos:
- ❖ Personal.
 - ❖ Equipos.
 - ❖ Espacio de trabajo.
 - ❖ Mantenimiento.
 - ❖ Servicios de Apoyo.
3. **Realización del producto o servicio:** Que contempla los siguientes aspectos:
- ❖ Procesos relacionados con clientes.
 - ❖ Diseño y desarrollo del producto o servicio.
 - ❖ Compras.
 - ❖ Actividades de producción y de prestación del servicio.
4. **Medida, Análisis y mejora:** Que contempla los siguientes aspectos:
- ❖ Seguimiento de la satisfacción del cliente.
 - ❖ Auditorías internas.
 - ❖ Control de las no conformidades.
 - ❖ Análisis de datos para la mejora.
 - ❖ Mejora: acciones correctoras y acciones preventivas.

Figura 32. Los procesos en el sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9000:2005



FUENTE: ISO 9000:2005.

7.2. Los ocho principios de la gestión de la calidad según las recomendaciones de la norma ISO 9004:2000

Por otra parte, en la norma ISO 9004:2000 de Sistemas de Gestión de la Calidad, recoge como recomendaciones para llevar a cabo la mejora los siguientes ocho principios de gestión de calidad:

1. ORGANIZACIÓN ENFOCADA AL CLIENTE

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

2. LIDERAZGO

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3. PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4. ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

El resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. ENFOQUE DEL SISTEMA HACIA LA GESTIÓN

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

6. MEJORA CONTINUA

La mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

7. ENFOQUE HACIA LA TOMA DE DECISIONES

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

8. RELACIÓN MUTUAMENTE BENEFICIOSA CON EL PROVEEDOR

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

7.3. Principales hitos en la implantación de un sistema de gestión de la Calidad conforme a la Norma ISO 9001

De forma general, se podrían diferenciar las siguientes tres principales fases en la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad conforme a la Norma ISO 9001:2000:

- a) Análisis y diagnóstico.

- b) Implementación.
- c) Mejora del sistema de gestión de la calidad.

7.3.1. *Fase I: Análisis y Diagnóstico*

Incluye a su vez tres etapas:

- a) **Identificación de los objetivos generales que la organización quiere alcanzar:** Ser más eficiente, producir productos y servicios que cumplan coherentemente los requisitos del cliente, lograr la satisfacción del cliente, incrementar la cuota de mercado, mantener la cuota de mercado, mejorar la comunicación y la moral de la organización, reducir costes y pasivo, incrementar la confianza en el sistema de producción, etc.
- b) **Identificar las expectativas sobre la organización de otros agentes:** Clientes, personal, proveedores, etc.
- c) **Obtener información sobre las normas ISO 9000:** Para ello se ofrece información más detallada en la Norma ISO 9001.

7.3.2. *Fase II: Implementación*

Incluye a su vez seis etapas:

- a) **Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización:** Se focalizará en analizar cuáles son los procesos, quiénes son los clientes destinatarios de cada proceso, cuáles son los requisitos de estos clientes, etc.
- b) **Aplicar las normas ISO 9000 en el sistema de gestión de la organización:** Cuyo objetivo será decidir si lo que se busca es la certificación de que su sistema de gestión de la calidad es conforme con la Norma ISO 9001, o si se está preparando para optar a un premio nacional a la calidad.
- c) **Diagnosticar la situación actual:** Tratará de determinar las diferencias existentes entre el sistema actual de gestión de la calidad y un sistema que cumpla, mediante autoevaluación o evaluación externa.

- d) **Identificar los procesos necesarios para suministrar los servicios a los clientes:** Cuyo principal objetivo será revisar los requisitos del capítulo 7 Realización del Producto de la Norma ISO 9001 para determinar si son aplicables al sistema de gestión de la calidad los requisitos, incluyendo: Procesos relacionados con el cliente, Diseño y desarrollo, Compras, Producción y prestación del servicio, Control de los dispositivos de seguimiento y medición.
- e) **Desarrollar un plan para eliminar las diferencias entre el sistema de calidad actual y el sistema que cumpla:** Cuyo objetivo será identificar las acciones necesarias para eliminar las diferencias existentes, asignar recursos y responsabilidades para llevar a cabo estas acciones, y establecer un programa para completar las acciones necesarias.
- f) **Implementar el plan:** Cuyo principal objetivo será implementar las acciones identificadas y hacer un seguimiento del progreso del programa.

7.3.3. *Fase III: Mejora del Sistema de Gestión de la Calidad:*

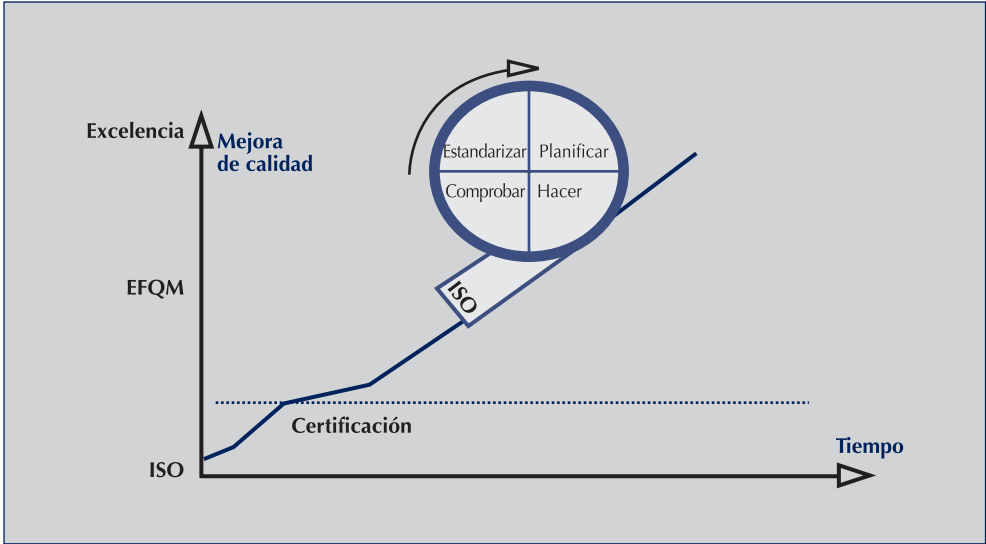
Incluye a su vez seis etapas:

- a) **Realizar auditorías internas periódicas:** Que se realizarán conforme a la Norma ISO 19011 como orientación para la auditoría, la calificación del auditor y la gestión de los programas de auditoría.
- b) **Certificación de la conformidad por un organismo de registro/certificación independiente:** Incluye la contratación de una entidad acreditada para llevar a cabo una auditoría y certificar la conformidad del sistema de gestión la calidad.
- c) **Evaluar la información que genera el sistema de calidad para determinar nuevas acciones de mejora:** Cuyo objetivo será la revisión de la eficacia e idoneidad del sistema de gestión.
- d) La Norma ISO 9004 proporciona una metodología para la mejora.

7.4. Camino a la excelencia

Una vez implantado un Sistema de Gestión de la Calidad según la norma UNE-EN-ISO 9001:2000, el camino que queda por realizar es toda-

vía muy amplio. En dicho sentido, la Dirección óptima y obligada a la que se debería dirigir una organización pública sería hacia la mejora continua de la calidad a través de un enfoque basado en Modelo EFQM de Excelencia.



8. ALGUNAS EXPERIENCIAS EN GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

“Quien volviendo a hacer el camino viejo aprende el nuevo, puede considerarse un maestro”

Confucio (551-470 a.C.)

8.1. La experiencia del Departamento de Formación de la Diputación Provincial de Alicante en la gestión por procesos

INTRODUCCIÓN

El Departamento de Formación de la Diputación Provincial de Alicante presenta su sistema de calidad basado en la gestión por procesos e indicadores de gestión.

Pensamos humildemente que aportamos una experiencia original, sólida y eficaz, útil para la gestión de un departamento de formación pero sin duda trasladable a cualquier otro ámbito de la Administración.

Es **original** sobretudoo porque el mapa de procesos, flujogramas de procedimientos, actividades, etc., están conformados en soporte informático. Además de ahorrar papel, facilita enormemente su consulta por todos los miembros de la organización. **Sólida** por el tiempo que ya venimos trabajando con este sistema (es el tercer ejercicio) y **eficaz** porque facilita la detección y corrección de errores y la toma consecuente de decisiones.

Breve presentación

El Departamento de Formación de la Diputación de Alicante tiene unos 15 años de existencia. Obviamente, desde entonces, ha variado mucho en su trabajo y en los recursos de que dispone.

El Departamento de Formación se ha organizado teniendo en cuenta su **Misión**, es decir, “Proporcionar formación y reciclaje permanente a los

empleados públicos que prestan servicios en la administración Local de la provincia de Alicante: Ayuntamientos, Mancomunidades y otras entidades locales, la propia Diputación y sus Organismos autónomos". La población potencial a la que nos dirigimos la constituyen alrededor de 16.500 empleados públicos.

En este sentido, la gestión de los cursos propiamente dicha se descarga en 3 negociados operativos: negociado de "Formación Continua" , Negociado de "Formación Informática" y Negociado de Formación Interna". De manera transversal, dando apoyo a todos ellos desde la parte económica y administrativa, hay un cuarto negociado denominado "Administración de cursos".

A nivel directivo, todo esto se coordina desde la jefatura de sección, que se encarga más de la dirección interna, mientras que el jefe de servicio se ocupa de las relaciones externas, dar cuenta a la Dirección del Área y Diputado Delegado y del establecimiento y mantenimiento de la red de contactos (INAP, FEMP, IVAP, otras instituciones provinciales del Estado, etc.).

El Staff técnico lo conforman 3 puestos de trabajo y hay también 4 profesionales de apoyo que se encargan de la atención a profesores y alumnos y preparación de aulas y materiales, en turnos de mañana y tarde en los dos centros de formación: C/ Ferré Vidiella y aulas de formación del "Hogar Provincial".

En cuanto a nuestra **Visión**, aspiramos a liderar la formación de los empleados públicos que prestan servicios en la Administración Local de la provincia y ser el punto de referencia en cuanto a modelos de formación de la Administración Pública de todo el Estado.

Concebimos la formación como una herramienta estratégica clave en las políticas municipales de cambio y modernización. Nuestra filosofía como departamento viene recogida en nuestra Declaración de la Calidad, y se sustenta en tres pilares, que conforman nuestros valores;

- ❖ Servir de forma satisfactoria a nuestros clientes.
- ❖ Normalización y mecanización de la gestión.
- ❖ Participación del personal.

Nuestro recorrido por la Calidad

Nuestra andadura por la Calidad comienza en el año 1995, momento, en el que el equipo de gobierno de esta Institución asumió como uno de sus objetivos el impulso de la Calidad en los departamentos de la Diputación. Podemos sintetizar la evolución a lo largo de esta década en tres etapas:

1.ª etapa.—Tras algunas incursiones erráticas por el Modelo EFQM, y unas primeras autoevaluaciones, el Departamento de Calidad de la Diputación se decantó por las Normas ISO, en concreto, en nuestro caso, para la certificación por la Norma ISO 9002:1994.

En un principio encontramos muchas dificultades para la adaptación a un servicio como el nuestro de esta Norma, pensada esencialmente para la producción. En paralelo seguimos investigando sobre modelos de calidad y de ese modo llegamos a conocer el método CEDEO/Q*For, específico para organismos de formación, y que se basa, fundamentalmente, en la solvencia institucional, la calidad técnica y profesional y, sobre todo, en la satisfacción manifestada por los clientes.

Trabajamos en ello y accedimos a esta certificación, nos sometimos a su auditoría y en noviembre de 1998 nos convertíamos en el primer departamento de formación de una Administración Pública española que obtenía la certificación de calidad por el método europeo CEDEO/Q*For.

Este reconocimiento externo supuso un importante elemento de motivación para todo el personal que componía el Departamento, ya que nuestros clientes (el 100% de los entrevistados) manifestó sentirse "satisfecho" o "muy satisfecho" con los servicios prestados.

Esta certificación que tiene una validez de tres años, la renovamos en 2001, y de nuevo en 2004. También en estos casos, el nivel de satisfacción de los clientes entrevistados, ha sido del 100%.

2.ª etapa.—Con nuevos ánimos, y siguiendo las directrices que se marcaban en la propia Diputación comenzamos a trabajar con la documentación de las ISO, con la mirada puesta en la obtención de la certificación correspondiente. Al final de 2001, obtuvimos la certificación ISO 9002:1994 de AENOR.

Sin embargo, no sentimos ninguna satisfacción especial. Muchas veces sufríamos la norma como un trabajo suplementario que además no añadía valor a nuestro sistema de gestión.

El error había sido intentar adaptar nuestro trabajo a lo que la Norma decía, en lugar de interpretarla con arreglo a nuestra necesidad y sistema de funcionamiento. Había una disociación entre cómo trabajábamos y cómo decíamos en la norma que debíamos hacerlo.

3.ª etapa.—Las normas del 94 dejaban de estar vigentes y debíamos adaptar nuestro sistema a las ISO 9000:2000.

Ante esta tesitura, teníamos dos opciones. Una, la más fácil, consistía en “reconvertir” los procedimientos en procesos (exigencia de la nueva norma), y realizar algunas pequeñas adaptaciones para someternos a la auditoría con el nuevo sistema. La otra opción, era olvidarnos de todo lo hecho, y partir desde cero, elaborando nuestro mapa de procesos, flujogramas, actividades, etc. Optamos por la segunda sin dudarlo.

El sistema de trabajo, ahora, fue radicalmente distinto. En primer lugar: un período de formación de una parte del equipo en gestión por procesos, y de todos los miembros del comité de calidad en las novedades y requerimientos de las normas ISO 9001:2000; apostamos decididamente por un verdadero trabajo en equipo para la definición de nuestros procesos clave, estratégicos y los de soporte, delimitando así nuestro mapa de procesos.

La descripción de cada uno de ellos la realizaron los profesionales directamente implicados en la gestión; cada uno los suyos.

Con todo el trabajo realizado y el correspondiente debate, quedó aprobado por consenso nuestro mapa de procesos. En noviembre de 2003, obteníamos la certificación por la norma ISO 9001:2000. Nos sentimos satisfechos del resultado, pues sobre todo era algo muy nuestro. El mapa de procesos, ahora, reflejaba fielmente nuestro trabajo.

Ahora, los procesos se sentían como propios y ya no existía la dicotomía entre “cómo trabajo” y “cómo dice el proceso que debo trabajar”. Las auditorías ya no se viven como una amenaza. Al contrario, todos estamos deseosos de explicar y rebatir -si procede- al auditor sus observaciones.

EL MAPA DE PROCESOS

Nuestro Mapa de Procesos, lo conforman los 13 siguientes:

Procesos estratégicos: <ul style="list-style-type: none">❖ Sistema de Gestión❖ Mejora continua	Procesos de soporte: <ul style="list-style-type: none">❖ Elaboración y ejecución de presupuestos❖ Tramitación de asistencia a acciones formativas externas❖ Gestión de la documentación❖ Compras de material❖ Control de Almacén❖ Tramitación de expedientes administrativos❖ Formación del personal
Procesos clave: <ul style="list-style-type: none">❖ Análisis de necesidades y determinación de la oferta formativa❖ Planificación y Gestión de los cursos❖ Evaluación❖ Gestión y control de certificados	

- De cada proceso, hemos elaborado una ficha descriptiva. Si es subdivisible en subprocesos, señalaremos en cuales, así como sus entradas y salidas. Por último, relacionamos la documentación de referencia del mismo y los anexos, que son documentos de nuestro sistema que establecen criterios o instrucciones de trabajo, necesarias para el desarrollo del proceso. También se identifican los indicadores de medida.
- De esta ficha, pasamos al “despliegue del proceso”. Se trata del procedimiento asociado, descrito en forma de flujograma. Se caracterizan en el mismo, tanto las actividades que hay que desarrollar (y su interrelación), como las responsabilidades de cada función, según el momento, en el que nos encontramos del procedimiento.
- Por último, de cada una de las actividades que aparecen en el flujograma citado, hemos elaborado una ficha descriptiva, en la que aparece el responsable de dicha actividad, sus entradas y salidas, fecha de aprobación y estado de revisión.

Cada persona del departamento, desde su ordenador, puede acceder a este mapa de procesos, con lo que cualquier consulta a la hora de resolver dudas sobre la forma de proceder en el desarrollo de una actividad, es automática, sin necesidad de tener que buscar en un documento tradicional

Para determinar nuestro mapa de procesos, hemos seguido los siguientes criterios:

- **Reflejar lo que somos:** Evidentemente, desde el principio estamos pretendiendo que nuestro mapa de procesos sea una fotografía fidedigna de nuestro departamento, de tal forma que, todos y cada uno de los componentes (y lo que hacemos) nos veamos reflejados en él.
- **Simplificar:** perseguimos la normalización, simplificación y mecanización

Hemos podido conseguir el gran reto de plasmar en 13 procesos, lo que antes significaban más de una veintena de procedimientos.

- **Adecuarnos a la norma:** respetando escrupulosamente lo que la norma dice, pero interpretándola en función de cómo concebimos nuestro trabajo.
- En todos los procesos, pero como mínimo en los considerados claves, **fijar objetivos e indicadores de calidad.**

OBJETIVOS E INDICADORES DE GESTIÓN

Cada uno de los procesos tiene definido al menos un indicador cuantitativo. En el caso de los procesos clave, algunos de los indicadores (un mínimo de uno por proceso), tienen asociados, a la vez, objetivos de cumplimiento.

Comenzamos con este sistema de gestión en el ejercicio 2003. Establecimos un total de 17 indicadores que afectaban (entonces) a 8 de los procesos. A su vez, 7 de estos indicadores, tenían asociado un objetivo de cumplimiento y un "nivel de tolerancia" o criterio de aceptación.

En 2004 pasamos a 23 indicadores, y 9 de ellos con objetivo asociado. Conseguimos que todos los procesos (clave, soporte y estratégicos) tuvieran algún indicador establecido.

Este ejercicio 2005, hemos anulado algunos que no nos aportaban valor, hemos modificado varios de ellos y hemos incorporado alguno nuevo. Son ya 26, 9 de ellos con objetivo asociado. Los señalamos en el siguiente cuadro:

PROCESO	INDICADOR	OBJETIVO
Mejora continua	Quejas recibidas y contestadas en un período de tiempo	Contestar en plazo el 100% de las quejas/sugerencias recibidas
Análisis necesidades y determinación oferta formativa	Cursos nuevos realizados respecto total nuevos plan	Programar ediciones de 64 cursos nuevos o actualizados
Planificación y gestión de cursos	Ejecución cursos	150 cursos distintos
	Ediciones celebradas en un período de tiempo	Variable (58-98-15-74)
	Ediciones celebradas fuera de la capital	95 ediciones
	% ediciones convocadas en un plazo determinado	El 85% de las ediciones convocadas en plazo superior a 5 días
Evaluación	Ediciones evaluadas que no alcanzan una determinada puntuación	Que el 100 % alcance el 2,97
Gestión y control de certificados	% tramitaciones certificados fuera plazo	Tramitar 100% peticiones dentro del mes siguiente a la fecha de finalización
Elaboración y ejecución presupuestos	Situación trimestral ejecución del presupuesto	Ejecutar el 90% del presupuesto

Los otros 17 indicadores de 2005, que no están asociados a un objetivo de cumplimiento, pero que cada comité de calidad trimestral revisa su evolución, son los siguientes:

PROCESO	INDICADOR
Sistema de Gestión	N.º de días demora sobre fechas previstas reuniones comité de calidad
Mejora Continua	No conformidades en un período de tiempo
Planificación y Gestión de cursos	Ejecución de ediciones
	% de solicitudes válidas
	% total de rehusados, renunciados y no presentados sobre total de convocados
	N.º fotocopias licencia CEDRO
Evaluación	% encuestas anónimas sobre total de encuestas
Gestión y Control de certificados	Tiempo transcurrido desde recepción hasta envío certificado (Plan 2005)
	Tiempo transcurrido desde recepción hasta envío de certificado (Plan 2004)
Tramitación asistencia acciones formativas externas	Expedientes tramitados
Gestión de la documentación	Control del uso de formatos
Compras de material	% de facturas no conformes recibidas
Control de almacén	N.º de horas utilización videoproyectores
	Incidencias en medios auxiliares, por familias
Tramitación expedientes administrativos	N.º expedientes realizados
Formación del personal	Ejecución programa de formación
	Relación horas de formación y horas trabajadas

Para el seguimiento y control de los indicadores (y cumplimiento de objetivos), trimestralmente, los propietarios (responsables) de cada uno de ellos, coordinados por la Jefa de sección, dan cuenta al comité de calidad.

En este órgano, que componen el jefe de servicio, la jefa de sección, los jefes de negociado y la técnico responsable de calidad, se analizan los datos aportados y se deciden acciones a emprender en el caso de que se perciba una desviación importante respecto a lo planificado.

Este seguimiento de indicadores, se vehicula a través de una ficha diseñada al efecto que consta de tres partes:

Definición del indicador: se recogen todos los datos que lo identifican; proceso al que afecta, denominación del indicador, código, forma de hacer los cálculos, objetivo asociado y criterio de aceptación (si procede), plazo de consecución, frecuencia de medición, referencia trimestral (si se ha establecido), responsable... etc.

Datos cuantitativos: una segunda parte de la ficha, recoge los datos cuantitativos, que van arrastrándose de trimestre a trimestre, de tal forma que podamos observar, tanto los datos de un período, como el acumulado. Este dato cuantitativo se ilustra además con un gráfico.

Datos cualitativos: una tercera y última parte, recoge los comentarios cualitativos y en su caso, las decisiones o recomendaciones que se adoptan en el comité de calidad. Toda vez que a cada comité de calidad le sigue una reunión de todo el equipo, se informa a los interesados de los acuerdos adoptados. Por otra parte, toda esta documentación de seguimiento, está en la red local del departamento, a la que tienen acceso todos los miembros del equipo.

El análisis de esta información es vital para la marcha del departamento, por cuanto posibilita la adopción de acuerdos para mantener o corregir la tendencia apuntada en estos controles.

Gracias a este sistema, es posible:

- Tomar conciencia de nuestra **capacidad organizativa** y de planificación, de tal forma que sabemos cuantos cursos podemos desarrollar en un tiempo determinado.
- Establecer los **ritmos de actividad** en los distintos períodos de tiempo.
- Conocer las **variables** que afectan directamente en el desarrollo de los cursos.
- Determinar **planes de mejora** para la resolución de problemas de funcionamiento detectados.
- Proponer y adoptar **cambios organizativos** y de responsabilidades sobre la base del análisis de datos cuantitativos.
- Establecer **nuevos objetivos** anualmente basándonos en lo conseguido el año anterior.

Originalidad

La incorporación de la Normativa ISO en 1994 como procedimiento administrativo de gestión supuso un funcionamiento excesivamente burocrático y poco flexible, con lo que como consecuencia de esto observamos que no se consultaba. Por este motivo, cuando adecuamos la norma a los requerimientos de la ISO 9001:2000, decidimos presentarlo en formato digital con nuestros medios y lo instalamos en nuestra Intranet, para que todos los miembros del departamento (desde el equipo directivo hasta los ordenanzas) pudieran acceder al *Mapa de procesos* y tuvieran la posibilidad de consultar de manera ágil, fácil y eficaz, cualquier procedimiento, actividad, etc. del mismo para resolver toda duda que pudiese surgir sobre el funcionamiento de nuestro Departamento. Con este fin creamos esta herramienta y pensamos que lo hemos conseguido. Tan es así que incluso los propios auditores, cuando lo analizaron en 2003, nos hicieron partícipes de su sorpresa y nos felicitaron por esta innovación.

Participación

Como ya explicamos en el apartado “recorrido por la calidad”, para llegar a implantar este sistema de gestión, hicimos un trabajo de abajo a arriba. Esto es, los propios interesados definieron los procesos y diseñaron los procedimientos que fueron aprobados en una jornada maratoniana, en la que participamos todos los profesionales del Departamento. Por lo tanto, no es de extrañar que los miembros del Departamento los sientan como suyos.

Con este objetivo, además, intentamos crear instrumentos para facilitar la asimilación de nuestro Modelo de Gestión entre quienes participan por vez primera con nosotros o se incorporan a nuestra plantilla (Libro del Buen Profesor, Plan de Acogida, etc.)

Por otra parte, el mapa de procesos “virtual” está ideado y realizado íntegramente por el propio personal del departamento, utilizando exclusivamente los recursos disponibles.

En este sentido, nos enorgullece decir que se trata de un producto hecho por nosotros, para nosotros y con nuestros medios. No obstante, queremos señalar que la participación del personal conforma una de nuestras señas de identidad más importantes, y como tal, aparece como uno de los 3 valores fundamentales (junto con la satisfacción de clientes y normalización-simplificación de la gestión) en nuestra declaración de calidad del departamento.

Dado que esta cuestión de la participación, motivación y satisfacción del personal interno nos preocupa, a comienzos de 2005 hicimos una encuesta de satisfacción interna. La "nota" obtenida fue de un 7,25.

Posibilidad de adaptación a otras administraciones

Nuestro sistema de gestión por procesos y el cuadro de mando de indicadores son suficientemente versátiles y flexibles en su aplicación como para poder implantarse en cualquier departamento, unidad administrativa, o servicio de cualquier nivel de administración, sobre todo en aquellos casos en que se opte por implantar la NORMA ISO 9001:2000.

Actualmente, tal cual lo tenemos, ha merecido el interés de los departamentos de formación de administraciones locales, institutos de Administración pública de diferentes Comunidades Autónomas y áreas de formación de la Administración central. Nos consta que algunas de ellas están iniciándose en esta línea, inspirados por nuestra experiencia.

Como se menciona en el punto anterior, se utilizaron los recursos disponibles en el Departamento. Todo el mapa de procesos se sustenta en el programa PowerPoint incluido en el paquete de Microsoft Office, lo que lo hace casi universal. En cuanto al cuadro de mando y seguimiento de indicadores, se ha utilizado el programa Microsoft Excel, disponible también en cualquier Administración.

El bajo coste, casi nulo, unido al ahorro que ocasiona, (eliminación de documentación en papel y sucesivas actualizaciones) lo hace un producto perfecto para su exportación.

Valoración externa

En la auditoría de certificación por la norma ISO 9001:2000, realizada por AENOR, con fecha 12 de noviembre de 2003, se señala en el apartado “Punto fuerte” del resumen de la auditoría lo siguiente —y citamos textualmente—:

“Destacar la identificación de los procesos, así como su secuencia e interacción (incluyendo la definición de las fichas de los procesos) a través de la presentación informática de los mismos. Por otra parte, dicha aplicación incluye la vinculación de los procesos con los procedimientos y otros documentos del sistema. Los cuales facilitan su comprensión por parte del personal de la organización.

Por otra parte, y en la línea anterior, se valora positivamente el esfuerzo realizado por la organización por la simplificación documental del sistema de gestión, aprovechando la herramienta informática anterior.”

En segundo lugar, en la auditoría interna realizada el 30 de septiembre de 2004, por la empresa KPMG, nos enorgullecen las conclusiones que, como puntos fuertes, destacaron —y citamos textualmente—:

- *“Importante compromiso e implicación de la Dirección del Departamento de Formación y del resto del personal del mismo en la asunción de funciones del Sistema de Gestión de la Calidad, así como en las acciones de mejora continua.*
- *El grado de desarrollo de la gestión de indicadores asociados a procesos y su relación directa con los objetivos del Departamento.*
- *La gestión informática de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad implantado.*
- *Dentro del sistema de gestión documental hay que destacar el grado de desarrollo del control de registros.”*

Con todo esto, nos satisface mostrar, hasta la fecha, nuestro “palmarés” de reconocimientos internos y externos, y que son:

- *Certificados en Calidad por el método europeo CEDEO/Q*For en el año 1998 (primer departamento de formación de una Administración pública en conseguirlo).*

- Certificados en Calidad por la norma ISO 9002:1994 en el año 2001 (también fuimos el primer departamento de formación de una Administración pública en conseguirlo).
- Certificados en Calidad por la norma ISO 9001:2000 en el año 2003.
- Primer premio a la calidad a los materiales didácticos en soporte papel, concedido por el INAP en la primera convocatoria (2002/2003).
- Accésit a la calidad a los materiales didácticos en soporte papel, concedido por el INAP en la segunda convocatoria (2003/2004).
- Accésit a la calidad a los materiales didácticos en soporte papel, concedido por el INAP en la tercera convocatoria (2004/2005)
- Primer premio a la Calidad en la Diputación de Alicante en las dos ocasiones en que hemos concurrido (años 2000 y 2002).
- Primer premio de la Revista "Capital Humano" en la categoría "Política estratégica de Formación y Desarrollo" en 2005. (Primera organización de la Administración Local en conseguirlo en esta categoría) Puede consultarse en:

<http://www.capitalhumano.es/portada.asp?idRev=580&mes=8&anyo=2005>

EPILOGO

Trabajar con este sistema te ayuda en la formalización de procesos y procedimientos; por decirlo de alguna manera, te obliga a ordenar el departamento de formación, tanto en los aspectos de planificación como de gestión de los recursos y evaluación. Te emplaza a volver la mirada hacia tus clientes, pues lo que va a preocuparte es la satisfacción de los mismos.

Trabajar con un cuadro de mando, basado –como es el caso- en la medición cuantitativa de indicadores de gestión, facilita enormemente la adopción de decisiones. Es como si las objetivaras, pues las estás tomando en base a datos y cifras muy concretos. Me atrevo a decir, incluso, que con este medio, la asunción de responsabilidades que conlleva un puesto de dirección, es mucho más sencilla.

En la misma línea, este sistema permite una redistribución del trabajo y de las responsabilidades entre los miembros del equipo, mucho más

racional. Cada profesional es responsable de uno o varios procesos o de parte de los mismos. La evaluación del desempeño puede hacerse sobre datos contrastados, al menos en los aspectos de cumplimiento de objetivos.

A la vez, este sistema, favorece la incorporación de nuevos profesionales y la rotación y promoción. Aunque somos partidarios de establecer planes de acogida, y designar tutores que acompañen a los que se incorporan, es indudable que el hecho de tener los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, etc. detallados, será muy ventajoso para estos nuevos profesionales. Por tanto, gestionar con estos parámetros de calidad, impulsará el propio aprendizaje de los gestores de formación, y de la propia organización.

En definitiva, un sistema de este tipo, te hace cambiar de forma de trabajar, y te permite avanzar en una doble vertiente: calidad en la gestión de la formación pero también calidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

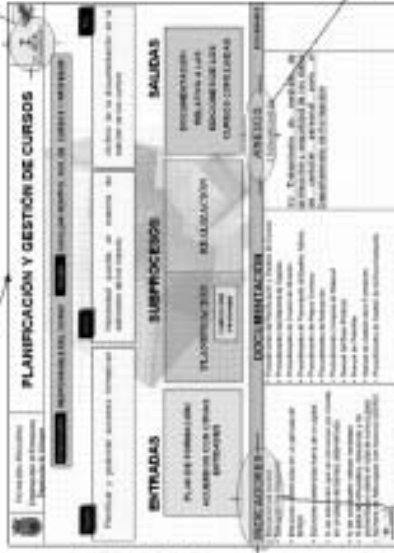
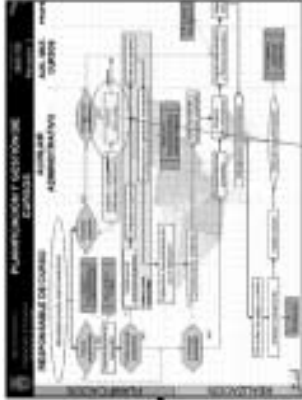
Alicante, septiembre de 2005

José A. LATORRE GALICIA
Jefe de Departamento



MAPA DE PROCESOS
 2 procesos del proceso
 4 procesos clave
 7 procesos soporte

ELABORAR
 Se debe tener las actividades que se ejecutan en proceso, responsabilidades entre el responsable en responsabilidad por el proceso y los usuarios de cada uno de los procesos. Los usuarios deben ser los actores o procesos afectados.

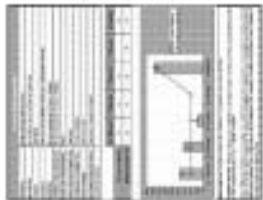


PLAN DE PROCESO
 Representa y explica que se va a hacer en el proceso. Incluye: nombre del proceso, objetivo, inicio y fin del proceso, entrada y salida, así como subprocesos o actividades. El plan de proceso es un documento que describe el proceso y sus actividades. Incluye: nombre del proceso, objetivo, inicio y fin del proceso, entrada y salida, así como subprocesos o actividades.



CUADRO DE MARCHA
 Es un documento que describe el proceso y sus actividades. Incluye: nombre del proceso, objetivo, inicio y fin del proceso, entrada y salida, así como subprocesos o actividades. El cuadro de marcha es un documento que describe el proceso y sus actividades. Incluye: nombre del proceso, objetivo, inicio y fin del proceso, entrada y salida, así como subprocesos o actividades.

Actividad	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Estado
Revisión de documentos	Administración de procesos	15/01/2010	15/01/2010	Completado
Asignación de procesos	Administración de procesos	15/01/2010	15/01/2010	Completado
Revisión de documentos	Administración de procesos	15/01/2010	15/01/2010	Completado
Asignación de procesos	Administración de procesos	15/01/2010	15/01/2010	Completado
Revisión de documentos	Administración de procesos	15/01/2010	15/01/2010	Completado
Asignación de procesos	Administración de procesos	15/01/2010	15/01/2010	Completado
Revisión de documentos	Administración de procesos	15/01/2010	15/01/2010	Completado
Asignación de procesos	Administración de procesos	15/01/2010	15/01/2010	Completado
Revisión de documentos	Administración de procesos	15/01/2010	15/01/2010	Completado
Asignación de procesos	Administración de procesos	15/01/2010	15/01/2010	Completado



INDICADORES
 Permiten medir el desempeño del proceso. Se definen como: 1) Estado del indicador (grado de cumplimiento, porcentaje, calidad, objetivo, etc.). 2) Eje y gráfico de los datos obtenidos. 3) Observaciones y acciones que se toman de cada indicador.

DETALLE DE ACTIVIDADES
 Explica en detalle la actividad. Representa, describe y muestra el trabajo y el flujo de la misma.

Actividad	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Estado
Revisión de documentos	Administración de procesos	15/01/2010	15/01/2010	Completado
Asignación de procesos	Administración de procesos	15/01/2010	15/01/2010	Completado
Revisión de documentos	Administración de procesos	15/01/2010	15/01/2010	Completado
Asignación de procesos	Administración de procesos	15/01/2010	15/01/2010	Completado
Revisión de documentos	Administración de procesos	15/01/2010	15/01/2010	Completado
Asignación de procesos	Administración de procesos	15/01/2010	15/01/2010	Completado
Revisión de documentos	Administración de procesos	15/01/2010	15/01/2010	Completado
Asignación de procesos	Administración de procesos	15/01/2010	15/01/2010	Completado
Revisión de documentos	Administración de procesos	15/01/2010	15/01/2010	Completado
Asignación de procesos	Administración de procesos	15/01/2010	15/01/2010	Completado

INDICADORES
 Permiten medir el desempeño del proceso. Se definen como: 1) Estado del indicador (grado de cumplimiento, porcentaje, calidad, objetivo, etc.). 2) Eje y gráfico de los datos obtenidos. 3) Observaciones y acciones que se toman de cada indicador.

8.2. La gestión por procesos en el Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat

Datos generales de la organización

ENTIDAD LOCAL QUE PRESENTA LA PROPUESTA (Departamento, área, servicio...):
AYUNTAMIENTO DE ESPLUGUES DE LLOBREGAT

PERSONA DE CONTACTO

Apellidos y nombre: GINER RODRÍGUEZ, ENRIC

Cargo/ocupación: GERENTE

Dirección: PLAÇA SANTA MAGDALENA, 5-6

Provincia: BARCELONA C. Postal: 08950

Teléfono: 933 71 33 50 Fax: 933 72 29 10 E-Mail: eginer@ajesplugues.es

1. Marco general de la política de calidad en el Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat

El MODELO DE GESTIÓN del Ayuntamiento define el Marco general de la Política de Calidad desde 1.996

Ha sido elaborado, evaluado y revisado periódicamente atendiendo los principios de la gestión de calidad, los resultados de la autoevaluaciones y la participación de todos los empleados.

El **MODELO DE GESTIÓN** expresa los valores y principios que orientan nuestro modo de pensar y hacer las cosas para cumplir con nuestra Misión y alcanzar nuestra Visión. Se define por:

- **La Misión o razón de ser de la organización.**
- **La Visión o adónde queremos llegar.**
- **Los Valores que compartimos**, y que deben inspirar en el día a día las conductas más adecuadas para alcanzar la Visión y cumplir con nuestra Misión.
- **Los Principios Estratégicos** que orientan la manera de llevar a cabo todas las actuaciones. De acuerdo con ellos definimos nuestro Sistema de Gestión.

¿Cómo alcanzar nuestra visión?

- Compartiendo unos valores que inspiren el día a día las conductas más adecuadas y definan nuestra manera de ser como organización.
- Con un sistema de gestión adecuado a nuestros valores y efectivo en el cumplimiento de nuestra misión.

Desarrollo de los valores

Para desarrollar nuestros valores es necesario:

- Que los directivos actúen como modelo de referencia
- Reforzarlos mediante la aplicación de un sistema de incentivos y reconocimientos que premie los comportamientos y actuaciones de las personas que sean congruentes con estos valores.

De acuerdo con los valores hemos definido, nuestro **Estilo de Dirección** para que todos los directivos actúen como modelo de referencia y deban esforzarse en actuar de acuerdo con ellos.

Algunos ejemplos de comportamientos definidos en nuestro Estilo de Dirección son: Comprometido con la Dirección, Orientado al Ciudadano, Comunicativo (en todas direcciones), Formador, Generador de confianza, etc.

Sistema de gestión

Un Sistema de Gestión es el conjunto de estructuras, procedimientos, técnicas y recursos que utiliza la organización para llevar a cabo sus fines

NUESTRA VISIÓN

Queremos ser:

- *El Ayuntamiento mejor valorado por sus ciudadanos.*
- *Una Corporación que obtiene excelentes resultados de una manera eficiente y respetuosa con el medioambiente.*
- *Una Corporación reconocida por la gestión innovadora de los servicios públicos.*
- *Una Corporación con un entorno de trabajo que propicia el desarrollo de las personas, la innovación y la asunción de responsabilidades.*
- *Una Corporación unida por valores.*

NUESTROS VALORES

Son:

- *Voluntad de servicio.*
- *Profesionalidad.*
- *Mejora continua.*
- *Trabajo en equipo.*
- *Confianza.*
- *Eficiencia.*
- *Respeto medioambiental*

Los principios estratégicos de nuestra organización, orientan y dirigen la manera de llevar a cabo todas las actuaciones. De acuerdo con ellos, definimos nuestro Sistema de Gestión de manera que fuera adecuado a nuestros valores y efectivo en el cumplimiento de nuestros fines.

Nuestros principios son:

- **Gestión por Compromiso:** El propósito de este principio es poner al ciudadano en el centro de la mejora continua
- **Gestión por procesos:** El propósito de este principio es gestionar la organización de forma más integral y coherente.
- **Gestión por competencias:** El propósito de este principio es desarrollar todo el potencial de las personas de la organización
- **Gestionar basándonos en hechos y datos:** Desarrollamos un amplio sistema de indicadores, de rendimiento y de entorno que nos permiten hacer operativo el ciclo de mejora REDER, y transformamos la información en conocimiento comparando los datos con los objetivos acordados y con los resultados conseguidos en el pasado.

2. El porqué de la gestión por procesos

La gestión por procesos es uno de los principios de gestión de la calidad. Se basa en la creencia de que **un resultado se alcanza de forma más eficiente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.**

En organizaciones como la nuestra, con un sistema de gestión departamental o funcional, la aplicación de este principio supone un cambio de enfoque de enormes consecuencias en la gestión.

La necesaria adaptación de la organización a un entorno cambiante, caracterizado por una mayor complejidad y un nivel de exigencia cada vez superior, requiere la aplicación de una mejora continua en el conjunto de actividades y funcionamiento de la organización.

Uno de los mayores obstáculos o limitaciones que tenemos para alcanzar más eficientemente unos resultados más exigentes, es decir, más acordes con las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas —especialmente los ciudadanos— es precisamente la tradicional gestión departamental. Prueba de ello es que la lamentación que escu-

chamos con más frecuencia en nuestras organizaciones es la falta de coordinación entre departamentos. Con una somera observación llegamos fácilmente a la conclusión de que no puede ser de otra manera, puesto que para conseguir prácticamente cualquier resultado se precisa la cooperación de varios departamentos.

Algo que parece tan sencillo como proporcionar una información completa y veraz a los ciudadanos que la solicitan, no está al alcance de ningún departamento, ni siquiera en el de Atención al Ciudadano.

Para producir los resultados deseados es necesario gestionar los procesos de "extremo a extremo", y en ambos extremos se sitúan los intereses de las partes interesadas. En el inicio, sus necesidades y expectativas y al final del proceso, los bienes productos y servicios que pueden satisfacerlas.

Para ello, es necesario identificar y definir los procesos de la organización que producirán los resultados deseados, así como nombrar un responsable de la gestión y mejora permanente de cada proceso, con independencia de los departamentos que deban concurrir o cooperar para alcanzar el resultado o propósito de cada proceso.

De hecho, la diferencia fundamental de la gestión por procesos respecto a la gestión departamental estriba en que los resultados de los departamentos están en función del resultado final de los procesos en los que está implicado cada departamento. Con este cambio de enfoque se pone el acento en los resultados relevantes de la organización, se integra la coordinación de los departamentos en la misma gestión del proceso y se asignan responsabilidades por encima de los departamentos con el fin de asegurar una mayor sincronización de las actividades y recursos, y en definitiva conseguir una mayor eficacia y eficiencia de la organización.

Por otro lado, desde la perspectiva de las personas este nuevo enfoque de gestión permite visualizar mucho mejor el valor que aportan las personas con sus actividades diarias.

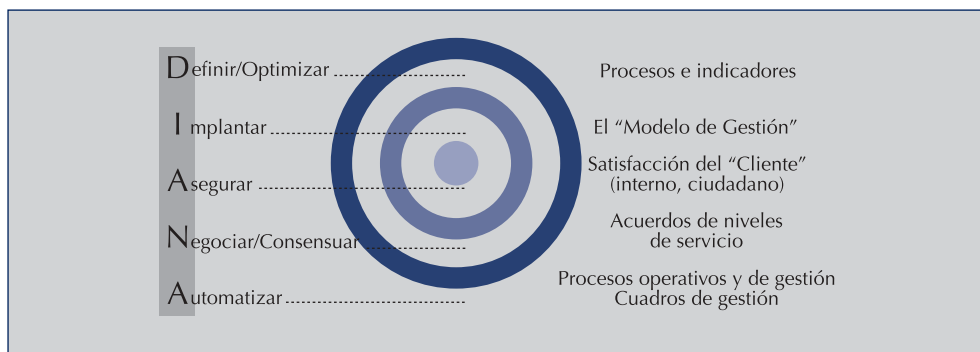
3. Experiencia práctica en el despliegue de la gestión por procesos

El Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat adoptó el modelo de Excelencia de la EFQM para modernizar su gestión en 1996.

Como resultado de la 1.^a autoevaluación se elaboró el primer Plan de Calidad. El Plan de Calidad contemplaba, entre otras, dos grandes actuaciones:

- Definir la política general de la organización: Misión Visión, Valores y Principios Estratégicos.
- Introducir el enfoque de gestión por procesos.

Esta última actuación la llevamos a cabo a través del Proyecto DIANA, cuyos objetivos eran los siguientes:



El proyecto se estructuró en dos etapas. La 1.^a se desarrolló durante el segundo semestre de 1996 y 1997, y la 2.^a etapa durante los años 1998-1999.

La secuencia lógica del desarrollo del proyecto fue la siguiente:

1. Identificación de los procesos

La identificación de los procesos de la organización la llevó a cabo el Comité Técnico de Dirección del Ayuntamiento con el soporte metodológico de una empresa externa.

La metodología empleada fue la siguiente:

1. Estudio de los departamentos funcionales y sus interrelaciones.
2. Análisis de los servicios prestados.
3. Identificación de todos los procesos de la organización.
4. Priorización.
5. Determinación de los procesos clave.

La síntesis de la información obtenida, con el estudio de los departamentos y el análisis de los servicios, nos permitió identificar todos los procesos de la organización.

Durante la identificación de los procesos seguimos dos premisas básicas:

- Los procesos teníamos que concebirlos sin prejuicios estructurales.
- Los procesos tenían que orientarse al futuro, contemplando potenciales actividades aún no desarrolladas.

El resultado fue la identificación de 37 procesos, que al cabo de un año se concentraron en 22, definiendo en cada uno de ellos los siguientes aspectos:

- Ámbito de aplicabilidad.
- Eventos que desencadenan el proceso.
- Cobertura.
- Macrotareas / Subprocesos.
- Resultados.
- Criticidad.
- Relación con otros procesos.
- Áreas implicadas.
- Servicios asociados.

2. Determinación de los procesos clave

La identificación de los procesos clave la efectuamos jerarquizando los procesos en función de los siguientes criterios:

- Impacto en el ciudadano.
- Impacto económico.
- Satisfacción de los empleados.

El resultado fue la identificación de 12 procesos clave, los que tienen como resultado la prestación de los servicios más relevantes del Ayuntamiento y aquellos que ofrecen un soporte de vital importancia en un proceso de cambio del sistema de gestión de la organización, como Planificación Estratégica (hoy Desarrollo Estratégico), Gestión de la Calidad (hoy Organización y Calidad) y Gestión de los Recursos Humanos (hoy Gestión de las Personas).

La determinación de los procesos clave tenía como finalidad identificar los procesos en que debíamos volcar nuestros esfuerzos de mejora.

3. Construcción de los procesos

La construcción de los procesos clave la efectuamos en dos fases:

Fase 1: Identificación de la situación actual del proceso.

Fase 2: Definición de la situación futura.

La finalidad era alcanzar objetivos ambiciosos o mejoras significativas mediante un rediseño completo de los procesos clave.

La metodología empleada fue la siguiente:

- Análisis de la situación actual del proceso.
- Identificación de los requisitos de calidad.
 - Grupos focales con ciudadanos.
 - Priorización de los requisitos identificados mediante encuestas.
 - Definición de estándares o compromisos de servicio.
 - Definición de la situación futura del proceso (cambios).
 - Implantación de grupos de cambio (programar, ejecutar, y evaluar los cambios de los procesos).
 - Establecimiento y publicación de compromisos de servicio con los ciudadanos.
 - Control del cumplimiento y mejora continua.

Las técnicas más utilizadas fueron:

- Grupos focales con ciudadanos.
- “*Brown paper*” para definir de forma participativa los flujos del proceso.

Los cuadros RECI para definir las responsabilidades de cada actividad e identificar síntomas de disfunciones organizativas.

En el rediseño de los procesos se incluyó de manera sistemática un análisis de las posibilidades de automatización total o parcial, aprovechando las T.I.C. especialmente las de “*groupware*”, que facilitan el traba-

jo en grupo, el flujo de la documentación y la disminución de papel.

Por último la implantación de los cambios se efectuó mediante la ejecución de un Plan que incluye acciones, responsables y fecha límite de ejecución.

Las actividades desarrolladas durante la implantación han sido entre otras: comunicación, formación, desarrollo de soportes (plantillas, instrucciones, guías, etc.), actividades de seguimiento y validación de las nuevas aplicaciones, medición y evaluación de resultados... Durante el proyecto se impartieron 1773 horas de formación y participaron 194 empleados.

El resultado fue el rediseño y optimización de 10 procesos clave, el desarrollo y puesta en práctica de 5 aplicaciones informáticas:

- Registro de entrada y salida.
- Quejas y sugerencia de los ciudadanos.
- Mantenimiento de la vía pública y edificios municipales.
- Actividades públicas.
- Gestión de salas municipales.

Así como la publicación de 58 Compromisos de Servicio en la áreas de

- Atención al ciudadano y gestión de trámites.
- Vía pública y parques y jardines.
- Seguridad ciudadana.

El impacto de estos resultados en los ciudadanos supuso un incremento superior al 5 % de la media de satisfacción en todos los servicios asociados a los Compromisos de Servicio y la valoración global de la gestión del Ayuntamiento pasó de 6,38 puntos sobre 10 en 1995 (última toma de datos anterior al proyecto) a 7,21 puntos después de mejorar los servicios y publicar los Compromisos de Servicio con los ciudadanos.

4. Confección del Cuadro de Mando

La confección del Cuadro de Mando se realizó en la 2.^a etapa del Proyecto DIANA (1998-1999).

El Cuadro de Mando se construyó identificando para cada uno de los servicios los siguientes parámetros:

Requisitos de Calidad, que son las cualidades más apreciadas por el ciudadano.

Indicadores de Servicio, que son los estadísticos que controlan directamente el cumplimiento de los requisitos de calidad anteriores

Tareas clave, son las tareas de cada proceso cuya ejecución incide principalmente en la obtención de los valores de un indicador.

Indicador de tarea, cuyo objeto es conocer el grado de cumplimiento de las tareas clave.

La secuencia,

Requisito → Indicador → Tarea Clave → Indicador de Tarea

garantiza la orientación hacia la satisfacción del ciudadano y su gestión permite centrar la operativa del Ayuntamiento hacia las tareas de mayor impacto en la satisfacción.

Posteriormente, cada uno de los indicadores, se definió en una tabla que contiene la información necesaria sobre su identificación y descripción, cálculo matemático, responsabilidades, niveles óptimos, representación gráfica de la evolución de las mediciones.

Para reportar el resultado de las mediciones se creó una aplicación informática que recoge los valores últimos y los acumulados de los indicadores y que puede ser consultada por todos los empleados que disponen de ordenador en su puesto.

Una vez definidos e implantados los indicadores, y optimizados los procesos se redactaron los Compromisos de Servicio con los ciudadanos. Es importante establecer un periodo de medición de los estándares de servicio una vez implantadas las mejoras antes de publicar los Compromisos de Servicio.

La redacción de los Compromisos de Servicio significa la culminación de un largo proceso de aprendizaje y mejora. Constituyen la respuesta del Ayuntamiento a los requerimientos del servicio manifestados por los ciudadanos, la manera de demostrar que su gestión se orienta hacia esos objetivos y que su cumplimiento es la devolución al ciudadano de unos servicios ofrecidos como consecuencia de su contribución impositiva.